

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Productos**

**Orgánicos de Tocador**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Lorena Violeta Altez Villanueva**

**Luis Felipe Euribe Chumbiauca**

**Fernando Salazar Neyra**

**Roxana Sthefany Sotelo Zamudio**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, julio 2017**

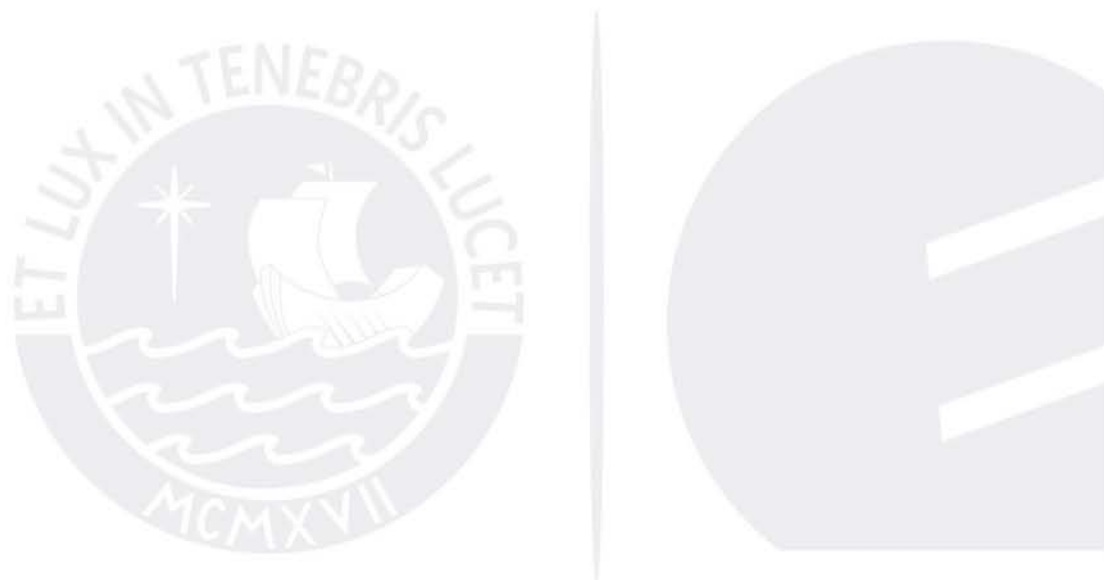


## Agradecimientos

A nuestro Profesor, Dr. (c) Juan Manuel Aguilar Rengifo, nuestra mayor gratitud y profundo aprecio, por ser la persona que nos ha guiado a través de todo el desarrollo del presente plan estratégico.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por compartir su extraordinaria experiencia y conocimiento, lo que nos ha permitido potenciar nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestros compañeros de estudio con quienes compartimos esta enriquecedora y grata experiencia y con los que hemos forjado una amistad que durara toda la vida.



## **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres y a mis compañeros, por su apoyo incondicional para alcanzar todas mis metas.

Lorena Altez V.

A Dios, a mí familia y a mis amigos, por todo su apoyo brindado en todo este periodo académico, que contribuye con mi crecimiento profesional.

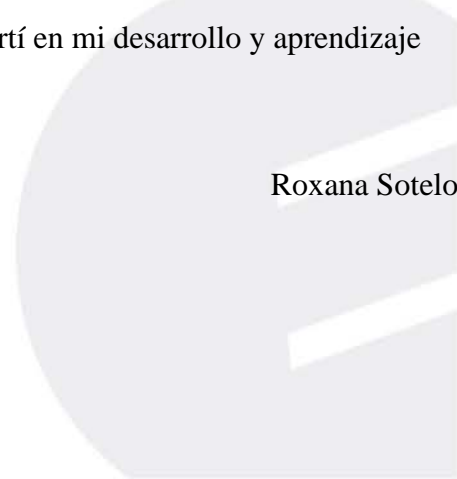
Luis Felipe Euribe Ch.

A Dios, a mi familia y a mi grupo, sin los cuales no hubiera sido posible cumplir los objetivos propuestos.

Fernando Salazar N.

A Dios, y a mí amada familia, por todo su apoyo, confianza, paciencia y acompañamiento durante estos 2 años, tiempo que invertí en mi desarrollo y aprendizaje profesional.

Roxana Sotelo Z.



## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, la Industria de Productos de Tocador, se ha convertido en un sector estratégico para el desarrollo de la economía del país. Ésta genera un alto valor agregado y es impulsada por el creciente comercio internacional. Sin embargo, en el Perú no se puede hablar de una industria totalmente activa, específicamente por dos razones; (a) la tendencia de crecimiento que presenta la categoría de productos de cuidado personal, está compuesta, principalmente por productos importados, los cuales constituyen el 70% del mercado, y (b) la preferencia de los consumidores por los productos importados, es mucho más marcada en el segmento de productos de tocador, debido a sus mayores beneficios a precios mucho más económicos.

Las grandes empresas del segmento de productos de tocador, en su mayoría son empresas transnacionales, mientras que en el segmento de productos de limpieza, son las locales quienes comienzan a tener éxito en el mercado. Por este motivo, el presente plan estratégico debe ser considerado como una guía para impulsar a la Industria de Productos de Tocador local y alcanzar la visión planteada para el año 2027, de manera tal, que se posicione a esta industria peruana como la primera dentro de Sudamérica.

El análisis realizado propone aplicar estrategias intensivas asociadas en: (a) desarrollo de mercado y producto, y (b) penetración de mercado, así como una estrategia para la integración de empresas conexas de industria, que permitan realizar alianzas con diversos proveedores. Finalmente, se propone una estrategia de integración vertical con el fin de obtener nuevas tecnologías que permita la salida de empresas locales, y que contribuya a posicionar a la Industria de Productos de Tocador Peruana, como referente dentro del ámbito internacional para el año 2027.

## Abstract

In recent years, the Toiletry Industry has become a strategic sector for the development of the country's economy. It generates high added value and is driven by a growing international commerce. Even though, in Peru we would not speak of an active industry, specifically for two reasons: (a) the growth trend in the category of personal care products is mainly composed of imported products, which constitute 70% of the total market and (b) the preference of consumers for imported products is higher than the national toiletries, because there exist the perception that they have more benefits for low cost.

As we see the market, we can identify that in the Toiletry Industry the market preferences of the customers are with Multinational Enterprises. Otherwise in the past few years, the household industry, the national products has been gaining more market share. For this reason, to guarantee the national development of the Toiletry Industry, they need a Strategic Plan that should be considered as a guide to achieve the set vision for the 2027: Become the Peruvian Toiletries Products as the first in the Industry from South America.

The present analysis proposes to apply intensive strategies related in: (a) market and product development, and (b) market penetration, in order to integrate linked companies to the industry such as alliances with suppliers. Finally, a vertical integration strategy is also proposed in this document, which will help to improve new technologies for local companies in order to support and help to position them with more market share in the Toiletries Industry, in the reference of the next decade.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de Productos de Tocador en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Visión .....	19
2.3. Misión .....	20
2.4. Valores .....	20
2.5. Código de Ética .....	20
2.6. Conclusiones .....	22
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>23</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	23
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	23
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	34
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria de Productos de Tocador en el Perú .....	39
3.2. Análisis Competitivo del País .....	40
3.2.1. Condiciones de los factores .....	49
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	53
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	58
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	61

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria de Productos de Tocador en el Perú .....	64
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	65
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	65
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	84
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	98
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	107
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	111
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	113
3.5. La Industria de Productos de Tocador en el Perú y sus Competidores .....	113
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	113
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	116
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	116
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	116
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	117
3.6. La Industria de Productos de Tocador en el Perú y sus Referentes .....	117
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	118
3.8. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>121</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	121
4.1.1. Administración y Gerencia (A) .....	121
4.1.2. Marketing y Ventas (M) .....	123
4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O) .....	133
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F) .....	134
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	136
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	137



4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	141
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	143
4.3. Conclusiones .....	144
<b>Capítulo V: Intereses Industria Productos de Tocador Perú y Objetivos Largo Plazo.....</b>	<b>147</b>
5.1. Intereses de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.....	147
5.2. Potencial de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.....	150
5.3. Principios Cardinales de Industria de Productos de Tocador en el Perú.....	159
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Productos de Tocador en el Perú (MIO).....	162
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	163
5.6. Conclusiones .....	164
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>165</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	165
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	168
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	173
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	175
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	177
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	178
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	179
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	179
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	182
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....	183
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	186
6.12. Matriz Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	186
6.13. Conclusiones .....	189
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>192</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	192
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	198
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	200
7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Productos de Tocador en el Perú .....	200
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	202
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	207
7.7. Gestión del Cambio.....	209
7.8. Conclusiones .....	210
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>212</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	212
8.1.1. Aprendizaje Interno .....	212
8.1.2. Procesos .....	213
8.1.3. Clientes .....	213
8.1.4. Financiera .....	213
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	214
8.3. Conclusiones .....	214
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú .....</b>	<b>217</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.....	217
9.2. Identificación de Ventajas Competitivas Industria Productos de Tocador en Perú .....	223
9.3. Identificación y Análisis Potenciales Clústeres Industria Productos Tocador Perú .....	224
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	226
9.5. Conclusiones .....	228
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>229</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	229
10.2. Conclusiones Finales.....	229

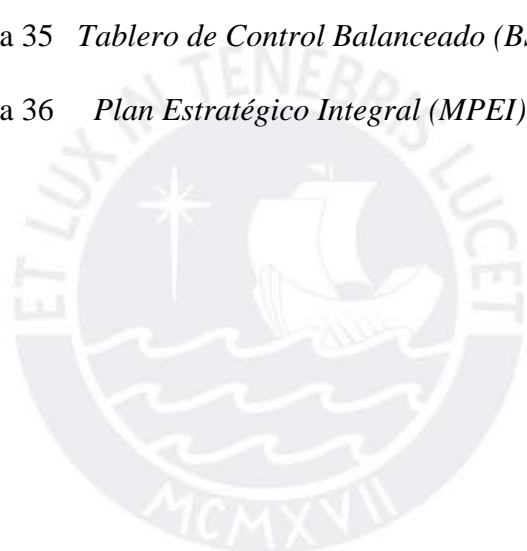
10.3. Recomendaciones Finales .....	234
10.4. Futuro de la Industria de Tocador en el Perú .....	236
<b>Referencias.....</b>	<b>238</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>260</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Penetración de Productos de Cuidado Personal</i> .....	3
Tabla 2	<i>Tenencia del Mercado de Cosméticos e Higiene Personal del Perú</i> .....	19
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales para el Perú (MIN)</i> . ....	26
Tabla 4	<i>Latitudes y Longitudes del Perú</i> . ....	27
Tabla 5	<i>Tecnología en el Perú (2015-2016)</i> . ....	30
Tabla 6	<i>Top 10 Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017</i> . ....	42
Tabla 7	<i>Ranking Mejor País para Hacer Negocios 2015/2016</i> .....	59
Tabla 8	<i>Expectativas Macroeconómicas de Tipo de Cambio 2016/2017</i> .....	70
Tabla 9	<i>Expectativas Balanza de Pagos 2016/2017</i> . ....	71
Tabla 10	<i>Exportaciones por Subsector–Productos No Tradicionales 2016</i> .....	72
Tabla 11	<i>Ranking del Perú en Eficiencia de Negocios</i> . ....	91
Tabla 12	<i>Riesgo País y Grado de Inversión Perú 2016</i> .....	93
Tabla 13	<i>Ranking de Competitividad Latinoamericana 2015/2016</i> . ....	95
Tabla 14	<i>Evolución de la Desigualdad del Gasto (en %)</i> .....	104
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de factores Externos. (MEFE)</i> .....	115
Tabla 16	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> . ....	119
Tabla 17	<i>Matriz Perfil Referencia (MPR)</i> . ....	120
Tabla 18	<i>Principales Tiendas de la Industria de Productos de Tocador en el Perú</i> .....	129
Tabla 19	<i>Multimix de Consumo: Cuidado Personal a Nivel General</i> . ....	131
Tabla 20	<i>Multimix de Consumo: Cuidado Personal sólo Mujeres</i> .....	131
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> . ....	145
Tabla 22	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	163
Tabla 23	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> . ....	166
Tabla 24	<i>Factores que constituyen las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	170

Tabla 25	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> . .....	180
Tabla 26	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCP)</i> . .....	181
Tabla 27	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> . .....	182
Tabla 28	<i>Matriz de Ética (ME)</i> . .....	184
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> . .....	187
Tabla 30	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> . .....	188
Tabla 31	<i>Matriz Estrategias vs Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> . .....	190
Tabla 32	<i>Matriz de Objetivos de Corto y Largo Plazo (MOCLP)</i> . .....	199
Tabla 33	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (MRAOCP)</i> . .....	201
Tabla 34	<i>Matriz de Políticas por Estrategia (MPE)</i> . .....	203
Tabla 35	<i>Tablero de Control Balanceado (BSC)</i> . .....	216
Tabla 36	<i>Plan Estratégico Integral (MPEI)</i> . .....	237



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Variación de productos de cuidado personal en la canasta familiar 2016. ....	2
<i>Figura 2.</i>	Distribución del consumo de productos de cuidado personal 2016.....	3
<i>Figura 3.</i>	Distribución de compras de productos de tocador por producto 2016. ....	4
<i>Figura 4.</i>	Tasa de crecimiento de la Producción Industrial, 1985/2016. ....	6
<i>Figura 5.</i>	Evolución de empresa peruanas exportadoras. ....	7
<i>Figura 6.</i>	Impulso a la industria en el mundo. ....	8
<i>Figura 7.</i>	Mercado mundial por tipo de producto.....	10
<i>Figura 8.</i>	Evolución-Proyección Cosméticos e Higiene Personal en el Perú 2016. ....	19
<i>Figura 9.</i>	Estructura de hogares según nivel socioeconómica 2016.....	27
<i>Figura 10.</i>	Evolución del PBI Nacional en los últimos siete años. ....	28
<i>Figura 11.</i>	Evolución de la Inflación en los últimos siete años.....	29
<i>Figura 12.</i>	Principales problemas del país en la actualidad.....	32
<i>Figura 13.</i>	¿Qué tanto perjudica la corrupción al desarrollo de las empresas?. ....	32
<i>Figura 14.</i>	Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2015/2016.....	42
<i>Figura 15.</i>	Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017.....	43
<i>Figura 16.</i>	Perú: Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017. ....	44
<i>Figura 17.</i>	Perú: Resultado de Evaluación por Factores 2016. ....	46
<i>Figura 18.</i>	Ranking de Competitividad Mundial 2016.....	47
<i>Figura 19.</i>	Desempeño Competitivo del Perú 2008-2016. ....	48
<i>Figura 20.</i>	Diamante de Porter. ....	49
<i>Figura 21.</i>	Flujos de Inversión Extranjera Directa 2016. ....	52
<i>Figura 22.</i>	Saldo de Inversión Extranjera Directa 2016. ....	52
<i>Figura 23.</i>	Países aportantes de Capital 2016.....	53

<i>Figura 24.</i>	Perfil del consumidor peruano y las oportunidades en el retail en el país. ....	56
<i>Figura 25.</i>	El Mundo busca componentes más sanos. ....	58
<i>Figura 26.</i>	Exportaciones peruanas de cosméticos y productos de higiene 2010-2015. ....	60
<i>Figura 27.</i>	Sectores Relacionados a la Industria de Productos de Tocador en el Perú. ....	62
<i>Figura 28.</i>	Cadena de comercialización del sector de cosméticos e higiene personal. ....	63
<i>Figura 29.</i>	Evolución de la calificación crediticia del Perú 2000-2021. ....	67
<i>Figura 30.</i>	Inflación Perú 2016-2017. ....	68
<i>Figura 31.</i>	Evolución del tipo de cambio 2016-2017. ....	69
<i>Figura 32.</i>	Exportaciones totales 2016. ....	71
<i>Figura 33.</i>	Exportaciones productos no tradicionales 2016. ....	72
<i>Figura 34.</i>	Exportaciones por subsector - productos no tradicionales 2016. ....	73
<i>Figura 35.</i>	Tasa de informalidad laboral en el Peru 2015. ....	75
<i>Figura 36.</i>	Evolución de la productividad y salarios mínimos. ....	75
<i>Figura 37.</i>	Equilibrio Sociedad-Medio Ambiente-Economía. ....	80
<i>Figura 38.</i>	Índice de Percepción de la Corrupción 2016. ....	81
<i>Figura 39.</i>	Evolución del Índice de Percepción de la Corrupción 2008-2016. ....	82
<i>Figura 40.</i>	Perfil de la sociedad peruana IX ENCO. ....	83
<i>Figura 41.</i>	Evaluación de los principales problemas de corrupción-IX ENCO. ....	83
<i>Figura 42.</i>	Principal problema de corrupción en el Estado Peruano-IX ENCO. ....	84
<i>Figura 43.</i>	Inflación Perú 2016-2017. ....	85
<i>Figura 44.</i>	Crecimiento del PBI 2016/2017. ....	87
<i>Figura 45.</i>	Evolución del PBI per cápita frente a los países de la región 2015. ....	87
<i>Figura 46.</i>	Evolución de remuneración mínima vital (RMV) 2000-20016. ....	88
<i>Figura 47.</i>	Actividad económica mundial 20016. ....	89
<i>Figura 48.</i>	Evolución de gasto per cápita 2010-20016. ....	89

<i>Figura 49.</i>	Variación económica mundial 2003/2015. ....	90
<i>Figura 50.</i>	Variación de precios por exportaciones 2003/2015. ....	91
<i>Figura 51.</i>	Cambio en el saldo de la deuda pública (% del PBI) 2015-2019. ....	92
<i>Figura 52.</i>	Proyección de la deuda pública (% del PBI) 2015-2019. ....	92
<i>Figura 53.</i>	Riesgo País y Grado de Inversión Perú 2016. ....	94
<i>Figura 54.</i>	Gráfico del estado de TLC's del Perú 2016. ....	97
<i>Figura 55.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual en %. ....	98
<i>Figura 56.</i>	Distribución de Población Total 2017 (en %). ....	99
<i>Figura 57.</i>	Evolución PEA 2006-2017 (en %). ....	100
<i>Figura 58.</i>	Distribución de la población económicamente activa (en %). ....	101
<i>Figura 59.</i>	Población Económicamente Activa Ocupada según industria (en %). ....	101
<i>Figura 60.</i>	Tasa de desempleo urbano formal (en %). ....	102
<i>Figura 61.</i>	Evolución de la pobreza y la pobreza extrema (en %). ....	103
<i>Figura 62.</i>	Distribución de educación en el Perú por nivel (en %). ....	105
<i>Figura 63.</i>	Hogares con celular, telefonía fija, cable e internet (en %). ....	110
<i>Figura 64.</i>	Sector Manufacturero de Bienes de Consumo. ....	124
<i>Figura 65.</i>	Fijación de precio basado en el valor para el cliente. ....	127
<i>Figura 66.</i>	Participación por canal de distribución 2009/2016. ....	128
<i>Figura 67.</i>	Canales de distribución de la demanda internacional. ....	129
<i>Figura 68.</i>	Cadena distributiva de exportación. ....	130
<i>Figura 69.</i>	Evolución índice producción–sector manufacturero bienes de consumo. ....	135
<i>Figura 70.</i>	Indicadores laborales Perú 2016. ....	137
<i>Figura 71.</i>	Clasificación de los sistemas de información. ....	141
<i>Figura 72.</i>	Distribución de la población por NSE urbano vs NSE por consumo. ....	151
<i>Figura 73.</i>	Distribución por departamento del consumo de productos de tocador. ....	153



<i>Figura 74.</i>	¿Cuán importante es la proximidad y conveniencia para el consumidor?.....	155
<i>Figura 75.</i>	Distribución de gastos en compras medianas . .....	155
<i>Figura 76.</i>	Distribución de compras por canal. ....	156
<i>Figura 77.</i>	Matriz PEYEA (MPEYEA).....	171
<i>Figura 78.</i>	Matriz PEYEA (MPEYEA).....	175
<i>Figura 79.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	175
<i>Figura 80.</i>	Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	178
<i>Figura 81.</i>	Consultoras de ventas directas trabajan con más de una marca.....	198
<i>Figura 82.</i>	Organización propuesta Industria de Productos de Tocador en el Perú. ....	202



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

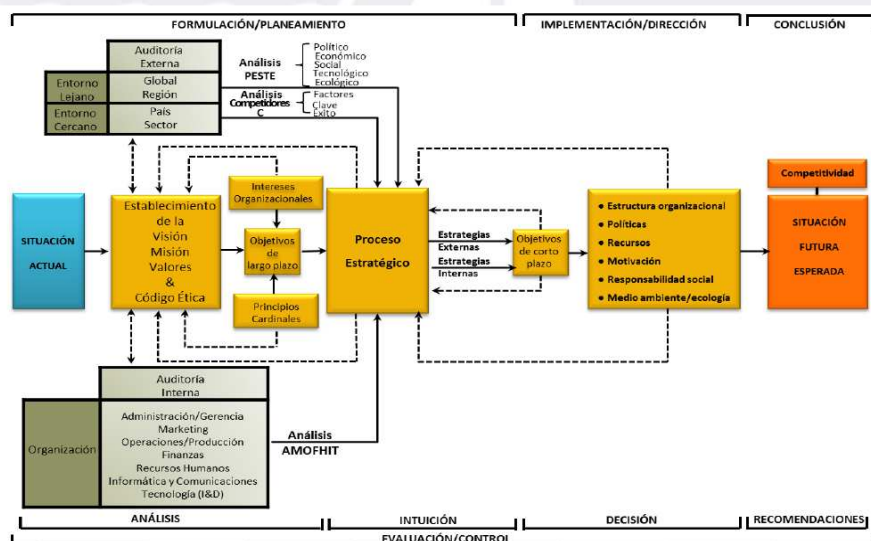


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

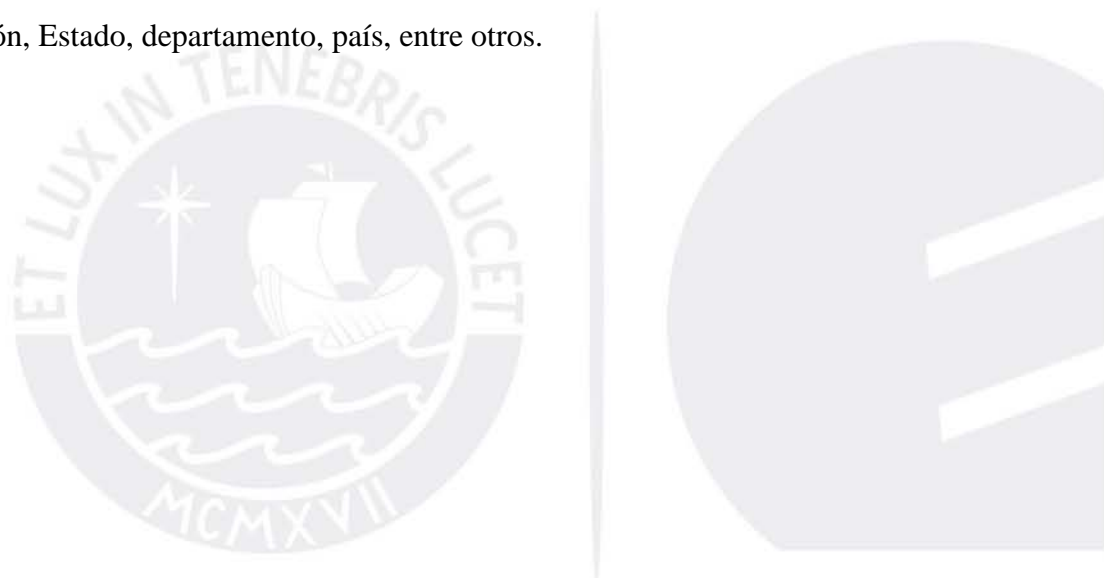
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Industria de Productos de Tocador en el Perú

### 1.1. Situación General

De acuerdo con la cuarta revisión de la Clasificación Internacional de Industria Uniforme (CIIU) para todas las actividades económicas del Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010), los productos de tocador se encuentran ubicados dentro de la industria manufacturera, en la división de fabricación de sustancias y productos químicos, del grupo de fabricación de otros productos químicos, en la clase 2023, “fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.” Sin embargo, para efectos de este plan estratégico, sólo se tomara en consideración los preparados de tocador, que se categorizarán como productos de tocador.

**Panorama nacional.** En el Perú, la Industria de Productos de Tocador y de belleza ha evolucionado en forma considerable en los últimos años, teniendo incluso crecimientos de doble dígito, 18% durante el año 2012. Sin embargo, el último informe publicado por la consultora Kantar World Panel [KPW], señaló que los productos de belleza y de cuidado personal registraron un crecimiento de solo 6% durante este periodo (“Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo,” 2016).

Por categorías de los 24 productos que se analizaron a nivel nacional, maquillaje es el que registra el mayor crecimiento con un 34%, el segundo lugar es ocupado por bloqueadores solares con el 26%, seguido por agua de colonia 13%, crema de peinar 12%, talcos 11%, desodorantes 10%, acondicionadores 9%, fragancias 6%, tintes de cabello 5%, cremas faciales 4%, champús 3% y jabón de tocador sólo con 1%. Por otro lado, Lima, lidera la lista de crecimiento con un 7.5%, contra un 4.7% que alcanzó la región de provincias, que se redistribuye en un elevado consumo de 8.3% en el sur, 2.8% en el norte y finalmente 1.8% en centro-oriente (ver Figura 1).

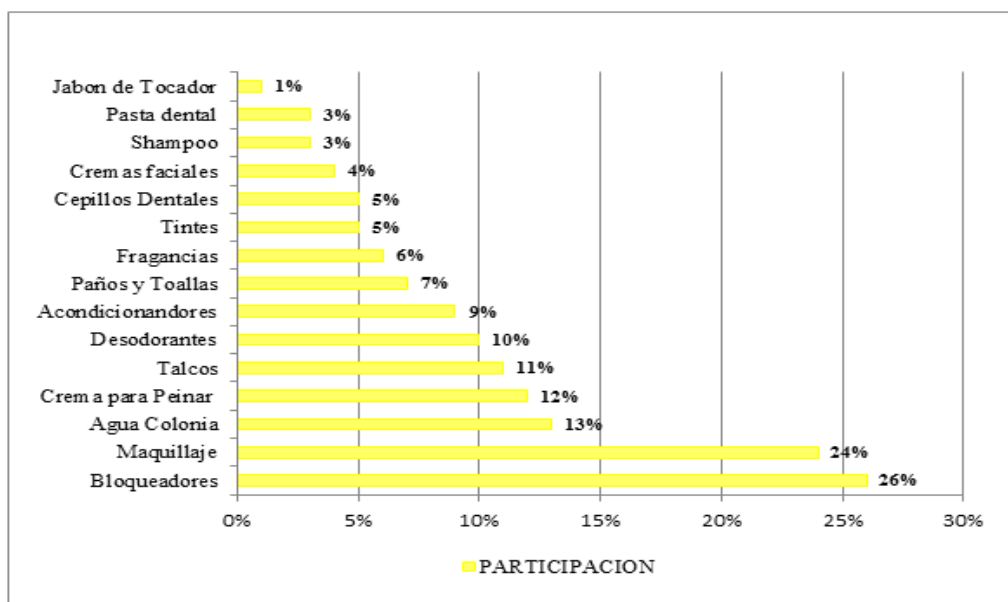


*Figura 1.* Variación de productos de cuidado personal en la canasta familiar 2016. Tomado de “Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo,” por *El Comercio*, 2016, 12 de agosto. (<http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-productos-cuidado-personal-aumento-63-mayo-noticia-1923925>).

Según el estudio presentado por la Cámara de Comercio de Lima [CCL], el sector tendrá un crecimiento moderado de 6% para el 2017, pronosticando también un crecimiento de 6% y 7% respectivamente durante los años 2018 y 2019, además, mencionó que el monto que movería dentro del periodo 2017 al 2019 rodearía los 2 mil millones de dólares americanos. Asimismo, Ángel Acevedo, presidente del Gremio de Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH] manifestó que para el 2025, el sector estaría regresando a tasas de crecimiento de dos dígitos, tal como se registró entre los años 2009 y el 2012. Esta proyección será debido a la estabilidad económica del país y a un favorable incremento del consumo interno (“Copecoh proyecta que sector cosméticos e higiene crecería 6% este año,” 2016).

Entre los productos de cosméticos e higiene, el rubro que más aumentó su participación en el mercado peruano ha sido la categoría capilares de 23% a 24%, mientras que las categorías fragancia e higiene personal se mantuvieron en 19% y 22% respectivamente. Sólo la categoría tratamiento facial retrocedió un punto porcentual de 7% a 4%, al cierre del año 2016 (ver Figura 2).





*Figura 2.* Distribución del consumo de productos de cuidado personal 2016. Tomado de “Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo,” por *Gestiona Perú-Desarrollo Comercial*, 2016, 13 de agosto. (<http://gestiona-peru.com/noticia/consumo-de-productos-de-cuidado-personal-aumento-6-3-a-mayo>).

Por otro lado, la marca Head and Shoulders es la más usada dentro de productos de cuidado capilar, la cual es consumida en los Niveles Socioeconómicos (NSE) C, D y E (ver Tabla 1). En cuanto a los productos de crema para peinar y acondicionadores, Pantene es la marca que ocupa el primer lugar en el mercado peruano. Asimismo, Colgate es la marca más usada en dentífricos y en todas las líneas de productos complementarios a la misma, tales como cepillos de dientes e hilo dental.

Tabla 1

*Penetración de Productos de Cuidado Personal.*

TOTAL 2013 %	TOTAL 2014 %	TOTAL 2015 %	NSE				
			A %	B %	C %	D %	E %
100	99	100	100	100	100	100	100
100	100	99	98	99	100	100	98
98	98	99	98	100	100	98	100
85	85	87	92	96	92	84	65
77	86	71	81	84	81	60	45
57	65	64	47	62	71	62	57

*Nota.* Tomado de “Liderazgo en productos de cuidado personal y limpieza del hogar 2015,” por Ipsos Apoyo, 2016, 15 de marzo.

([www.ipsos.pe/.../download\\_public.php?.../2015/IGM%20Liderazgo%20productos%20](http://www.ipsos.pe/.../download_public.php?.../2015/IGM%20Liderazgo%20productos%20)).

Las categorías con mayor penetración en el mercado peruano son, en su mayoría, relacionadas al cuidado personal. Estas tienen penetraciones similares en todos los niveles socioeconómicos del país, corroborando que son productos básicos para los consumidores. Estos productos son comprados en su mayoría en los supermercados o bodegas y presentan una frecuencia de compra quincenal y mensual. La mayoría de estos productos y los de cuidado personal tienen una lealtad mediana por parte de sus consumidores, esto significa, que no siempre buscarán el producto si no lo encuentran en un punto de venta específico, sino más bien, dependerá de otros factores. Los productos con alto nivel de lealtad son las cremas desmaquilladoras y sombras de ojos. En la Figura 3 se aprecia el detalle de cada categoría, así como el porcentaje que representa con respecto a la facturación total de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.



*Figura 3.* Distribución de compras de productos de tocador por producto 2016. Tomado de “Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo,” por *El Comercio*, 2016, 12 de agosto. (<http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-productos-cuidado-personal-aumento-63-mayo-noticia-1923925>).

Al año, la industria de cosméticos e higiene en el país busca comercializar alrededor de unos 5, 000 productos (entre nuevos y variedades o SKU); sin embargo, más de 2,000 de estos no llegarían a salir al mercado por las trabas burocráticas que viene poniendo la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) advirtió el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) (“Más de 2,000 productos de cosméticos dejarían de comercializarse al año,” 2017). Hasta 15 marcas de empresas transnacionales de la industria de cosméticos e higiene personal, de países como Francia, Italia y Estados Unidos, habrían visto frenado su ingreso al país, debido principalmente a las trabas para la obtención de las autorizaciones de funcionamiento; y de las solicitudes de Notificación Sanitaria Obligatoria, que demoran hasta seis meses y que forman parte de los permisos de comercialización. A consecuencia de este tipo de inconvenientes, el Perú está perdiendo competitividad frente a los países vecinos.

***Panorama de sector industrial.*** Por tres años consecutivos, el sector industrial registra cifras en rojo, sin embargo las expectativas para este 2017 son que crezca 6% siempre y cuando se cuente con una serie de medidas que reimpulsen la actividad. La Sociedad Nacional de Industrias [SNI], a través de su presidente, Andreas von Wedemeyer, afirmó, el pasado 01 de febrero, que el costo de hacer industria, crecer y competir formalmente es demasiado elevado con respecto a los países con los que se compite en el mercado internacional; esto, debido a las regulaciones que impone el Perú. Así, explicó que para las micro y pequeñas empresas les es muy difícil convertirse en medianas empresas porque deben asumir mayores costos que no siempre están en la capacidad de cubrir (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017).

Las menores condiciones de competitividad que ofrece el Perú a la industria han motivado que decenas de empresas manufactureras decidieran mudar, total o parcialmente, sus operaciones a otros países que ofrecen mayores facilidades para invertir. Dentro de la

lista, figuran empresas líderes del sector de cuidado personal. Von Wedemeyer afirmó que el crecimiento empresarial en el Perú implica un incremento significativo del costo regulatorio-laboral-tributario, que limita la competitividad. Reindustrializar el país requiere contar con condiciones que permitan competir según los estándares del actual entorno internacional (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017).

El panorama para la producción industrial es crítico, en los últimos tres años acumuló una caída de 7.4%. Al respecto, la Sociedad Nacional de Industrias [SNI] indicó que esta recesión, la cual no ocurría desde hace 25 años, ha generado que el PBI industrial per cápita del 2016 sea similar al del 2010; es decir, de unos 600 dólares americanos. En consecuencia, alertó el gremio, se perdieron seis años de crecimiento para el sector. Asimismo, este decrecimiento ocasionó que la participación de la industria en el PBI nacional sea la menor en seis décadas: 12.9% en el 2016. El promedio histórico del aporte de la manufactura al producto nacional en los últimos 50 años es de 16% (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017) (ver Figura 4).

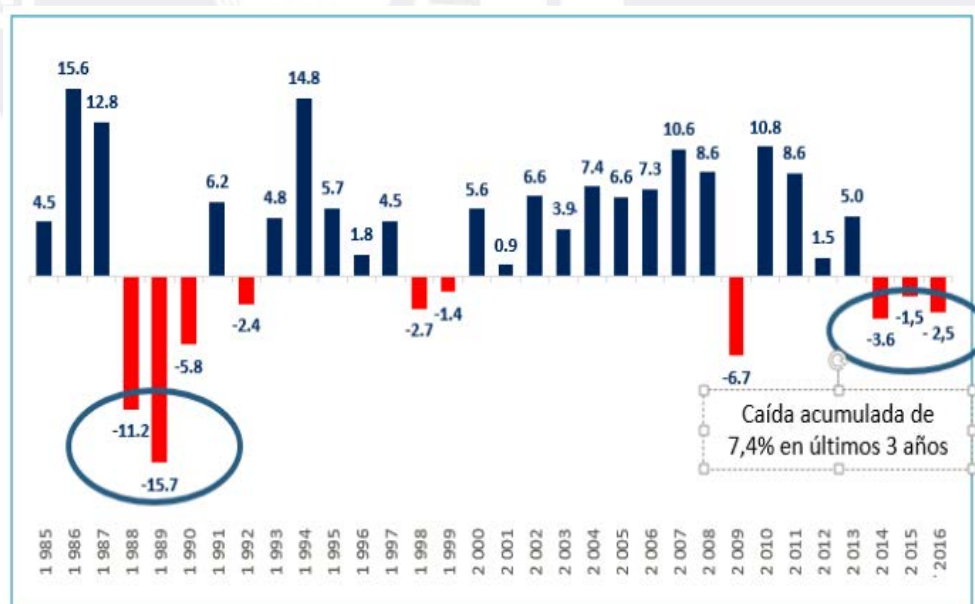
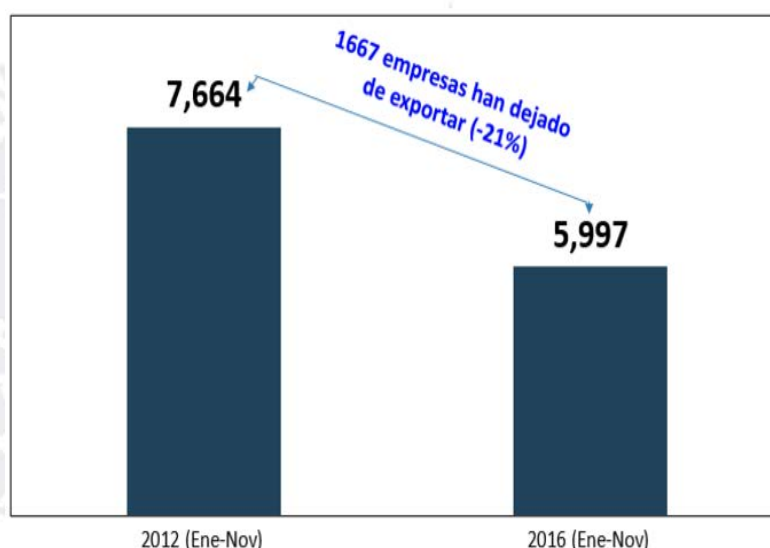


Figura 4. Tasa de crecimiento de la Producción Industrial, 1985/2016.

Tomado de “Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones,” por Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2017, 01 de febrero. (<http://www.sni.org.pe/?p=7535>).

La menor producción en la industria generó a su vez una pérdida del empleo formal durante los últimos tres años (-5.5% acumulado) en empresas manufactureras con más de 10 trabajadores. En tanto, la tasa de empleo industrial total (que incluye a la actividad informal) retrocedió un 7.7%; lo que significa que se han perdido más de 130 mil puestos de trabajo, otro récord histórico en los últimos 25 años. Estas condiciones para competir no suponen un tratamiento especial sino la consolidación y extensión de las estrategias ya existentes en el Perú y en el mundo, para la promoción de inversión y empleo formal. En los últimos cuatro años 1,667 empresas peruanas dejaron de exportar productos no tradicionales de valor agregado. Lo que representa una reducción del 21% en el número de firmas que hacen este tipo de envío (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017) (ver Figura 5).



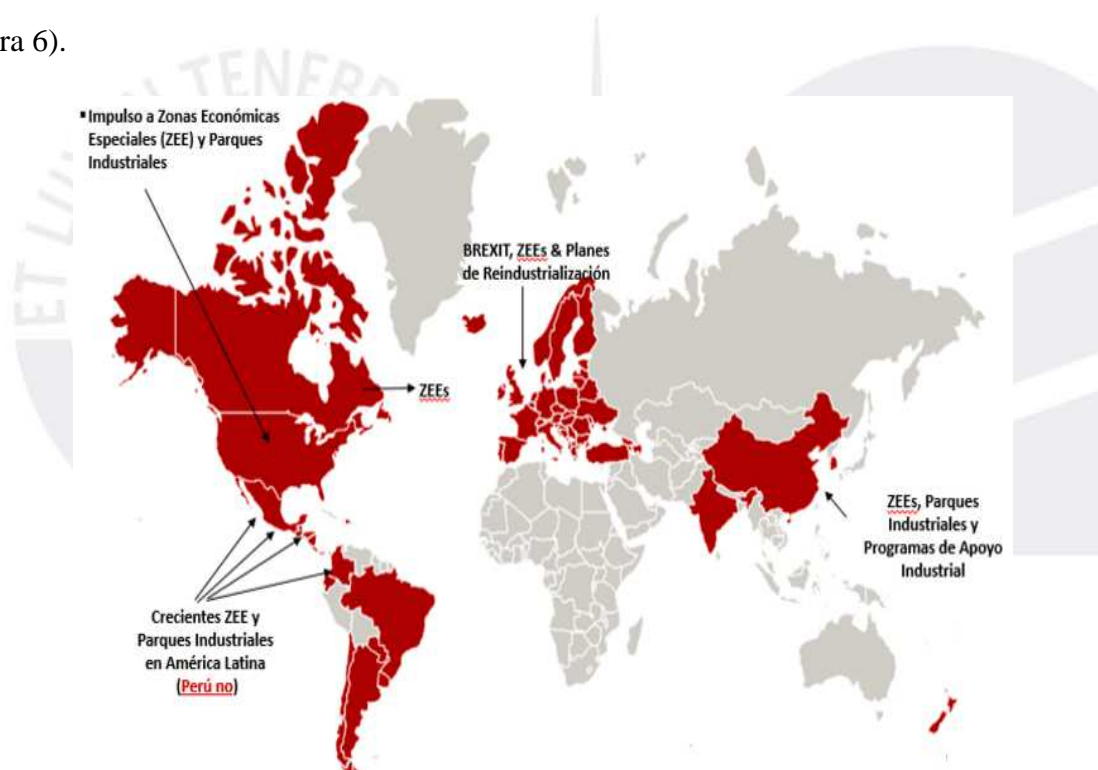
*Figura 5.* Evolución de empresa peruanas exportadoras.

Tomado de “Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones,” por Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2017, 01 de febrero. (<http://www.sni.org.pe/?p=7535>).

El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], Von Wedemeyer, sostuvo que la evidencia internacional demuestra que la industria genera desarrollo. En ese sentido, dijo que los países que exportan más productos manufacturados son las economías de mayor desarrollo, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. En este bloque, el 72% de sus exportaciones son productos manufacturados; mientras que, el

promedio en los países en desarrollo es de 24%. En el Perú sólo el 14% de exportaciones son industriales, por lo que hay un amplio margen para crecer si es que se cuentan con condiciones competitivas. Con los cambios recientes y próximos en la política económica de diversas economías desarrolladas, como EE.UU. y el Reino Unido, se intensifican las tendencias de reindustrialización, promoción industrial, políticas de defensa comercial y revisión de acuerdos de libre comercio. El país que no ponga sus políticas económicas a la altura de los tiempos actuales, no competirá (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017).

Para aspirar a competir en el mundo actual es prerequisite contar con condiciones a nivel internacional en materia de: (a) infraestructura /inversión, (b) simplificación regulatoria, (c) tributación competitiva y (d) regulación laboral, que promueva el empleo formal (ver Figura 6).



*Figura 6.* Impulso a la industria en el mundo.

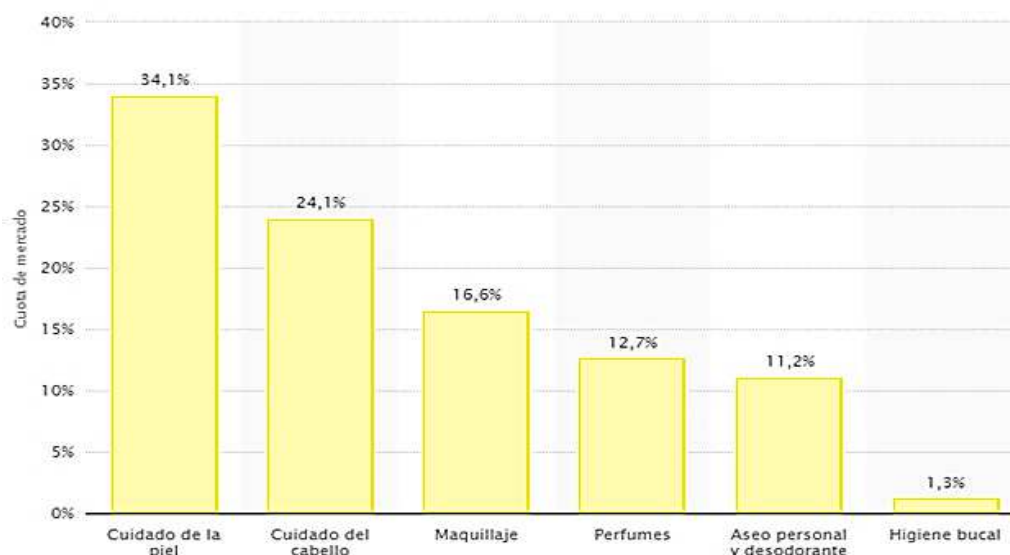
Tomado de “Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones,” por Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2017, 01 de febrero. (<http://www.sni.org.pe/?p=7535>).

La tendencia actual del consumidor peruano se inclina más a buscar productos especializados para el cuidado capilar, lo cual genera un pronóstico de crecimiento en el

mercado de productos de tocador de 6%, tal como lo informó el estudio de la Cámara de Comercio de Lima mencionado anteriormente. A pesar de ello, la industria tiene grandes posibilidades de crecimiento para los años que vienen, especialmente en lo que se refiere a la producción de productos orgánicos. Durante el segundo semestre del año 2016, el Programa Sierra Exportadora [SIEX] brindó asesoría técnica a los pequeños productores de materia prima orgánica de algunas regiones del país (Cusco, Junín y Piura), con el fin de mejorar sus estándares de calidad.

La empresa Global Beauty Corporation [GB Corp] elabora productos de tocador a base de esta materia prima orgánica, y es la primera empresa peruana en exportar bajo su marca Qéira, que significa “Piel de Oro” en quechua, estos productos al continente Asiático, la distribución iniciara en Hong Kong, China y Japón, para luego ampliar su cobertura a un total de 23 países de Asia Pacífico. Los productos Qéira que se despacharán primero serán: (a) champús y acondicionadores, hechos a base de quinua roja, negra y amarilla y (b) gel de baño, a base de quinua negra, camu camu, maca y maíz morado. En una segunda etapa se enviarán productos para el cuidado de la piel, llegando a un total de 3,000 millones de personas. De esta manera se proporciona a la materia prima peruana el valor agregado que se necesita para comercializarla en el mercado internacional (“Países de Asia usarán cosméticos hechos a base de productos andinos,” 2016).

***Panorama mundial.*** De acuerdo al portal español de estadísticas y estudios, Statista, los productos para el cuidado de la piel ocupan el primer lugar con un 34.1%, seguidos por los productos para el cabello, los cuales concentraron en el 2016 más del 24.1% de las ventas mundiales. La estadística publicada por el portal, refleja la cuota de mercados de los distintos productos del sector cosmética, perfumería e higiene, durante el 2016, por tipo de producto (“Cuota del mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2016, por tipo de producto,” 2017) (ver Figura 7).



*Figura 7.* Mercado mundial por tipo de producto.

Tomado de “Cuota del mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2016, por tipo de producto,” por Statista- El portal de estadísticas y estudios, 2017, 10 de enero.

(<https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/>).

Por otro lado, la consultora Euromonitor informó que el mercado de belleza y cuidado personal cerró el año 2016 con ventas de US\$523 Billones de dólares, proyectando un crecimiento a US\$530 Billones en el 2017. En octubre del 2016, se realizó en la ciudad de Cartagena, Colombia el XXV Encuentro Latinoamericano de la industria de cosméticos, cuidado personal y limpieza del hogar, organizado por el Consejo de la Industria de Cosméticos, Cuidado Personal y Limpieza del Hogar de Latinoamérica [CASIC]. El CASIC, con sede permanente en Montevideo, Uruguay, es una organización internacional sin fines de lucro, la cual, desde su creación en el año 1999, se ha ido consolidando y fortaleciendo hasta llegar a representar hoy al 90% de la industria cosmética de América Latina y a más de 650 compañías afiliadas, empleando en forma directa e indirecta a más 1,2 mil millones de personas. La relevancia que ha venido tomando esta organización en escenarios mundiales, se basa en que América Latina representa al cuarto mercado más importante en materia de cosméticos y productos para el cuidado personal a nivel mundial, después de Europa Occidental, Asia Pacífico y Norte América (CASIC, 2016).



***Nuevo mercado potencial.*** El mercado mundial de cosméticos orgánicos, donde se encuentran incluidos los productos para el cuidado personal, es cada vez mayor, según el Global Organic Cosmetics Market Forecast & Opportunities, 2021: TechSci Research Report. En general, se prevé que el mercado mundial de estos productos crezca un 10% para llegar alrededor de US\$560 Billones de dólares en 2021. La creciente preocupación con respecto a la salud, la higiene entre los consumidores, los ingresos disponibles y el desarrollo de nuevos productos, son algunas de las principales causas de crecimiento del mercado global (B2BIO, 2017).

Sin embargo, un problema que viene con este crecimiento se limita a la vida útil de los productos, uno de los inconvenientes más notorios del origen ecológico. Esto, junto con el suministro de materias primas y las políticas de regulación, son algunos de los factores que pueden suponer un reto para el mercado. Dentro de este nuevo mercado orgánico global, se puede destacar por ranking geográfico a América del Norte (EEUU) como el principal continente orientado a esta nueva tendencia, seguido de Europa y Asia-Pacífico. Latino América por su lado, está dando las primeras señales del interés sobre este mercado. Entre los principales productos orientados a este mercado orgánico, se encuentran productos para el cuidado de la piel, cuidado del cabello, cosmética de maquillaje, fragancias, y finalmente productos de cuidado personal. Una de las principales marcas encargadas de la comercialización de estos productos es The Body Shop, donde también se destacan marcas como, Burt's Bees, Estee Lauder, Aveda Corp., Natura Cosméticos, L'Occitane en Provence y Kiehl's (B2BIO, 2017).

***Perfil del consumidor peruano.*** Según los estudios realizados por la CCL, el consumo de estos productos se encuentra ligado al poder adquisitivo de la población. Es por ello, que en los últimos años se han incorporado como parte de la canasta de compras, cremas corporales, cremas faciales, protectores solares, fragancias, cremas para peinar, entre otros

productos que antes no se solían adquirir. Es importante mencionar que el número de hogares en Lima Metropolitana, representa el 31% del total de hogares en el Perú. Adicionalmente se ha incrementado el número de hogares del NSE A, B y C, lo cual estaría justificado por el aumento de los ingresos y el mayor poder adquisitivo (INEI, 2016).

La preferencia de productos naturales y orgánicos es una tendencia importante, la cual se refleja en el incremento de la demanda de productos que contengan ingredientes como aloe vera, miel, avena, entre otros. La consultora Euromonitor International sostuvo que la cosmética natural representa el 25% de la facturación de la industria de cosméticos y cuidado personal a nivel mundial. En el Perú podría darse la misma situación, ya que cuenta con cultivos cuyas propiedades son altamente nutritivas y adecuadas para el desarrollo de este tipo de industria. Además, COPECOH, aseguro que el 96% de los consumidores actuales, reemplazarían los productos cosméticos y de higiene tradicionales por los naturales.

## **1.2. Conclusiones**

Después de analizar la oferta y demanda de la Industria de Productos de Tocador del país, se puede deducir que esta industria tiene un nivel bajo de inversión y desarrollo, sin embargo, se considera que de aplicar las estrategias adecuadas, siempre y cuando la actual estabilidad económica se mantenga, permitirá que las empresas locales que se dedican a la producción y/o comercialización de estos productos, estén en las condiciones idóneas para posicionarse dentro del mercado peruano y aumentar sus exportaciones a todos los países del mundo, en especial a los de Sudamérica. La evidencia del gran potencial que posee el Perú se ve reflejado gracias a empresas como GB Corp, que bajo su marca de productos de tocador orgánicos, Qéira, es la primera empresa peruana en exportar este tipo de productos a más de 20 países de Asia Pacifico (“Países de Asia usarán cosméticos hechos a base de productos andinos,” 2016).

Es importante mencionar que este sector está diversificando el perfil de sus

consumidores. Actualmente, ya no son sólo las mujeres las que se preocupan por la adquisición de productos de calidad que satisfagan sus necesidades, sino también, es el público masculino el que está teniendo una creciente demanda en la adquisición de estos productos, incluso, pagando en promedio precios mucho más altos. También se puede notar una mayor tendencia de las empresas que pertenecen a este sector, que tienen como nuevo objetivo, captar el segmento que comprenden a los consumidores entre 20 a 30 años. Esta tendencia se puede evidenciar no sólo en la publicidad adaptada para ellos, sino, en el tipo de productos relacionados, como por ejemplo, productos para la prevención de arrugas, manchas, prevención de la caída de cabello, sobre todo en el caso de los hombre, etc. Esta industria a su vez tiene que establecer estrategias adicionales para poder darle frente al nuevo interés por los productos naturistas, los cuales están ocupando parte significativa de la nueva distribución del *marketshare* de la industria. La creciente necesidad de productos libres de químicos en el mercado, llega junto al estilo de vida cambiante de los consumidores, con el incremento del poder adquisitivo y el desarrollo de la conciencia.

En particular, el cuidado de la piel de forma orgánica prevé un factor importante para el crecimiento de esta industria, así como el cuidado del cabello en segunda posición, debido a las crecientes preocupaciones de pelo con caspa y la caída del cabello. Es por ello, que las empresas del sector tienen planes en materia de creación y producción de tratamientos cada vez más naturales, para de esta manera, poder captar mayor interés en los consumidores. Adicionalmente, las nuevas generaciones tienen más arraigado el concepto de “hombre o mujer perfecta” que se traduce en la importancia de verse bien y sentirse bien, siendo una gran oportunidad para el segmento. En resumen, la Industria de Productos de Tocador es un rubro bastante prometedor, por lo cual se recomienda elaborar un plan estratégico que permita explotar al máximo las oportunidades que el país ofrece.

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

### 2.1. Antecedentes

Durante toda la historia de la humanidad, las personas siempre le han dado un rol importante al aspecto físico y a la belleza dentro de su vida cotidiana, sin embargo, esta situación no ha sido generada de manera natural, ya que en gran medida, se debe a los estereotipos marcados por la publicidad excesiva en relación al rostro perfecto, al cabello hermoso, a la piel tersa, etc. Hoy en día, no es un tema que esté directamente relacionado sólo a las mujeres, sino también, a los hombres, poniendo en uno de los primeros lugares de su lista de prioridades, el uso de productos que le otorguen a su apariencia e imagen los resultados que esperan.

El origen del uso de estos productos data de la Edad Antigua. En Egipto por ejemplo, los cosméticos y productos de cuidado personal eran una parte importante de la higiene personal y de la salud. Los aceites y las cremas eran usados como protección contra factores climáticos como el sol y los vientos secos. Las fragancias se usaban en ceremonias religiosas. Las mujeres, se aplicaban polvo rojo en los labios, se teñían el pelo y ya comenzaban a pintarse las uñas. Francia, comenzaba a ser reconocida como la cuna del maquillaje, puesto que los miembros de la Corte, empezaban a blanquearse las caras con polvos y crema nacarada brillante. Sin embargo, es recién en el siglo XIX que aparecen por primera vez los productos de tocador, cosmética y perfumería, los cuales eran producidos con fines comerciales, gracias a los aportes de la química (Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET], 2010).

Es luego de la Segunda Guerra Mundial, donde esta industria tomó gran impulso, logrando un mayor desarrollo. El uso de estos productos se hace más cotidiano, se universaliza y se comienza con el desarrollo de tecnología dentro de las empresas más importantes. Esta nueva necesidad generó que los artesanos, que desarrollaban sus productos

con fórmulas básicas naturales, fueran dejando lugar a los técnicos, para luego pasar a los científicos que trabajaban en investigación y desarrollo de nuevos conceptos y productos. Es a fines de los años 40, que algunas de las grandes empresas internacionales comienzan con la expansión fuera de sus países, comenzando la internacionalización a través de filiales directas o el nombramiento de licenciarios y representantes (Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET], 2010).

En la década de los 50, cambia la estructura productiva de esta industria, en la que los perfumes pierden importancia y son los jabones de tocador y los polvos faciales los que se van posicionando acompañados en un volumen de gran importancia por dentífricos, fijadores para el cabello, cremas para cutis, talcos, desodorantes y champús. Todos estos factores mencionados anteriormente, no sólo contribuyeron a una mayor concentración de la oferta, sino que desencadenó la acelerada evolución de la industria, tanto en el mercado mundial como en el Perú (Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET], 2010).

En Perú, el inicio de la Industria de Productos de Tocador, se presentó de manera algo particular. A inicios del siglo XX, algunas empresas extranjeras que desarrollaban actividad industrial orientada a los productos de tocador, comenzaban a llegar al país. En 1920, la Fábrica Pacocha (Pacocha) de propiedad del alemán Juan Tidow se instalaba en el Puerto de Ilo. Esta industria producía jaboncillos de tocador y de tipo hotel, jabones para afeitar, jabones rosas y limón, cremas para calzado, aceites de pepita, leche de almendras, agua de colonia, y aceite de oliva (“La Industria. La Fábrica Pacocha,” 2008).

Parte de su materia prima, la pepita del algodón, la obtenían de los valles de Moquegua y su mercado abarcaba desde Arica hasta Arequipa. El impacto de la Pacocha fue inmediato pues representó oportunidades de trabajo y desarrollo para muchas familias ileñas. Alrededor de ella se desarrollaron actividades secundarias como el comercio de la leña, cuyo consumo por parte de la empresa era importante, al extremo que algunas personas invirtieron

su dinero en este suministro. Pacocha fue la empresa que por primera vez, en 1922, dotó de electricidad a Ilo, servicio que en 1928 fue transferido a Otto Poepcke (“La Industria. La Fábrica Pacocha,” 2008).

La Fábrica Pacocha estuvo en Ilo hasta mediados de 1941; en julio Tidow solicitó al Concejo se le dé como fenecido el pago de la contribución industrial que abonaba por la Fábrica Pacocha, pues la misma se había trasladado a Lima, cancelando de esta manera sus actividades. En septiembre de 1994 la empresa británico-neerlandesa Unilever adquirió el 96.1% de Industrias Pacocha, para meses después adjudicarse el porcentaje restante (“Las ocho marcas peruanas que fueron vendidas a extranjeros,” 2014).

Otra empresa peruana que marcó el inicio de esta industria en el Perú es Intradevco Industrial, la cual nace a principio del siglo XX, gracias a Thomas N. Fox, un joven emprendedor estadounidense que junto a Frank de Freire, un joven ingeniero peruano, emprenden la aventura de formar Interamerican Trade Development Company, con el propósito de poder fabricar bajo la licencia de SC Johnson & Son, productos de limpieza para el hogar. Años más tarde obtuvieron la licencia de Sara Lee, otra empresa Norteamérica para la fabricación de betún Kiwi.

Poco tiempo después gracias a su ímpetu empresarial deciden diversificar el negocio y dar inicio a la fabricación de radios y televisores de la marca JVC del Japón. Es de esta manera que se convirtió en uno de los grandes conglomerados industriales del Perú. Sin embargo, sus operaciones seguirían aumentando, pues la actividad extractiva de oro, en el río del departamento de Madre de Dios, sería la siguiente actividad que se adicionaría a esta diversificación del negocio. Durante los años setenta e inicios de los ochenta, debido a los cambios políticos y económicos, la empresa se ve obligada a reducir sus operaciones a un 10% cerrando las divisiones Electrónica y extractiva de Oro. En los años 90, un grupo de jóvenes empresarios peruanos impulsado por las nuevas condiciones económicas y sociales,

deciden adquirir esta empresa y con ella también comprar a la empresa estadounidense Procter & Gamble, la marca Sapolio, producto de limpieza de cocina, la cual poseía un gran reconocimiento en el mercado local. Años posteriores, la empresa SC Johnson & Son decide terminar, sorpresivamente el contrato de producción que mantuvo por más de 50 años y que representaba más del 80% de la facturación total de la empresa, situándola en una gran crisis financiera (INTRADEVCO, 2003).

Es en estas circunstancias que la empresa, con el apoyo y entusiasmo de su personal técnico y comercial, decide hacer uso de su marca Sapolio para la elaboración de otros productos de limpieza del hogar, como detergentes en pasta y líquidos para el lavado de vajillas, detergente en polvo para el lavado de ropa doméstica e industrial, ceras para pisos, y desinfectantes que alcanzaron rápidamente gran aceptación. Es en este momento y gracias a la innovación e ingenio, que deciden incursionar en productos para el cuidado personal, lanzando DENTO, su primera marca de dentífricos (INTRADEVCO, 2003).

Posteriormente Intradevco registra otras marcas como Aval y Geomen, que utilizará para champús, desodorantes, y bloqueadores solares. En la actualidad cuenta con varias plantas de producción ubicadas no sólo en Perú, sino también en Chile y Uruguay, las cuales permiten exportar sus productos a varios países.

Según la información proporcionada por COPECOH, actualmente, el Perú ocupa el séptimo puesto a nivel regional en el consumo per cápita de productos de belleza y cuidado personal, ubicándose por debajo de países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, y sólo por encima de Bolivia y Ecuador (COPECOH, 2016).

Por otro lado, un nuevo factor que en los últimos años comienza a tomar importancia, es la preferencia del consumidor orientada al consumo de productos naturales. Es por eso, que se puede apreciar que las grandes marcas tienen dentro de sus nuevas estrategias, incluir en sus líneas de champús, jabones y algunas cremas, ingredientes naturales como miel, aloe

vera, avena entre otros. Según el estudio del COPECOH, existe una gran capacidad de innovación que caracteriza al sector, que cada año lanza alrededor de mil nuevos productos al mercado peruano, innovación que trae en consecuencia nuevas tendencias (COPECOH, 2016).

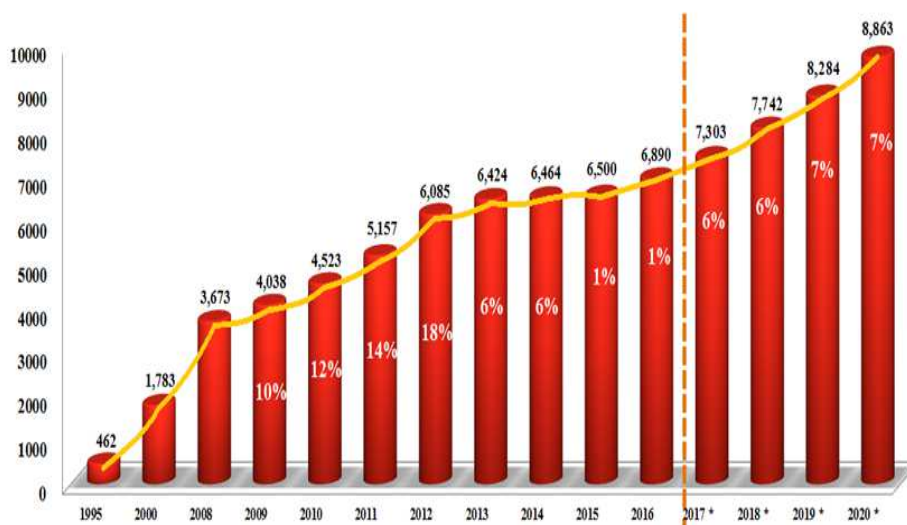
A nivel mundial, la tendencia del uso de ingredientes naturales y orgánicos también está muy presente, sobre todo, en lo que a productos cosméticos y cuidado personal se refiere. Dentro de la línea de productos naturales, la empresa referente es NATURA, que se caracteriza específicamente por la gran incorporación y uso de estos ingredientes. Existen otras tiendas que ya tienen presencia en el país desde hace algunos años, como por ejemplo, KALLMA, L'Occitane, Santa Natura y Kaita, empresas que en su mayoría comercializan productos naturales importados, sin embargo, incluyen dentro de sus catálogos, cremas y aceites elaborados con ingredientes peruanos. Otras empresas que están incursionando en el mercado de venta de productos naturales son La Jabonería y Kara Natural Products.

A lo largo de este análisis se examina la Industria de Productos de Tocador en el Perú, la cual está estrechamente ligada al poder adquisitivo de la población. Cabe mencionar que el Perú, ha tenido un crecimiento sostenido en la evolución del mercado de cosméticos e higiene personal en los últimos 20 años, alcanzando un PIB per cápita del segmento de US\$9,045 dólares americanos al cierre del año 2016 (EY Perú, 2016).

A continuación, se presenta una serie de cuadros elaborados por el Comité de Cosméticos y de Higiene de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), que presenta la evolución del Mercado de Cosméticos e Higiene Personal en el Perú que corrobora lo anterior. La tendencia y proyección del mercado de cosméticos e higiene, se presenta con cifras en miles de soles al cierre del 2016 y con proyecciones al 2019 (ver Figura 8). Gracias a las buenas condiciones que presenta la economía del país, el mercado de cosméticos, productos de higiene personal y perfumería, podría aumentar en un 6% en el año 2017



respecto al 2016, logrando una facturación hacia el 2017 sobre los 2.233 mil millones de dólares americanos (S/ 7,303 mil millones de soles) (ver Tabla 2).



*Figura 8.* Evolución-Proyección Cosméticos e Higiene Personal en el Perú 2016. Tomado de “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Proyección Anual 2016,” por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], Gestión, 2016, 29 de septiembre. (<http://gestion.pe/economia/copecoh-proyecta-que-sector-cosmeticos-higiene-creceria-6-este-ano-2171282>).

Tabla 2

*Tenencia del Mercado de Cosméticos e Higiene Personal del Perú.*

Año	1995	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Millones De Soles	462	1.783	3.673	4.038	4.523	5.157	6.085	6.424	6.464	6.500	6.890
Millones De Dólares	205	511	1.255	1.341	1.601	1.872	2.307	2.377	2.277	2.049	1.930

*Nota:* Tomado de “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Proyección Anual 2016,” por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], Gestión, 2016, 29 de septiembre. (<http://gestion.pe/economia/copecoh-proyecta-que-sector-cosmeticos-higiene-creceria-6-este-ano-2171282>).

## 2.2. Visión

Ser líder para el 2027 en la producción y comercialización de productos de tocador en el continente americano, conservando y aprovechando en forma sostenible los recursos del país y su diversidad.

### 2.3. Misión

Elaborar productos de tocador nacionales de alta calidad que cumplan los estándares internacionales generando valor para la vida de nuestros clientes, comprometiéndonos a conducir los procesos con integridad y respeto de la mano de un equipo de clase mundial alineado a los objetivos del negocio, nuestra gente, las comunidades en que operamos y el medio ambiente.

### 2.4. Valores

Los valores de la Industria de Productos de Tocador en el Perú están sustentan en lo siguiente:

- Calidad, en todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizan.
- Justicia, hacia su personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- Innovación continua, tanto en sus estrategias como en sus métodos de trabajo.
- Coherencia, entre lo que se comprometen con sus clientes y lo que efectúan como trabajo.
- Comunicación, constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la organización, así como con sus proveedores y clientes.
- Confianza, en que realizarán sus labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de sus clientes.
- Compromiso, con sus clientes, al brindarles un producto de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de todo su personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

### 2.5. Código de Ética

Respeto a las personas: compromiso de todos sus colaboradores y entidades, en que

trabajen juntos de forma respetuosa y abierta. Mantener una cultura de lealtad, confianza y solidaridad en su entorno y negocio. Reconocer las ideas de otras personas y aceptar las contribuciones de otros. Fomentar el trabajo en equipo, los éxitos al igual que los fracasos, tienen que compartirse. Escuchar con generosidad y compartir la información de acuerdo a los niveles y conocimiento. La información oportuna es conocimiento para la toma de decisiones.

Respeto a la Ley: como norma básica, toda la corporación como negocio y como personas responsables de sus tareas, siempre tienen que respetar las leyes que regulan:

- Los derechos humanos.
- La prohibición del trabajo infantil y el trabajo forzado.
- La discriminación.
- El horario de trabajo y la remuneración.
- La representación colectiva de los colaboradores.
- Las normas de calidad, salud y seguridad en el trabajo.
- El medio ambiente.
- La corrupción y el soborno.
- La competencia justa.
- Respeto a las costumbres y cultura de nuestro entorno.

Realizar todas sus actividades respetando el entorno y las tradiciones culturales y sociales de las comunidades con las que se relacionan. Respetando las leyes gubernamentales, regionales y locales. Respetar los principios de autoridad, valores y principios de su área de influencia.

Dentro del ámbito legal, la industria tiene diversas leyes que regulan y ayudan a la producción y/o comercialización de productos de tocador, siendo las más importantes: (a) la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, (b) el Reglamento de Seguridad Industrial en el

Perú, y (c) el Reglamento sobre Valores Límites Permisibles para Agentes Químicos en Ambiente de Trabajo, que son dirigidas a las plantas de manufactura.

El Registro, Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Farmacéuticos y afines, por Decreto Supremo N° 010-97-SA, refiere las condiciones y restricciones para la obtención o modificación de registro sanitario para los productos que se comercializaran en el mercado peruano (2007). La Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, en la cual se establecen los principios, normas, criterios y exigencias básicas sobre los mismos, garantiza la calidad de los insumos a emplearse en la fabricación de los productos (2009). Por otro lado, la Comunidad Andina estipula en la ley “Armonización de Legislaciones en Productos Cosméticos”, los principios que regulan todo lo referente a los envases, etiquetas, etc.

## **2.6. Conclusiones**

La visión de la Industria de Productos de Tocador se determinó según el contexto global y económico del país, considerando la gran oportunidad económica para el desarrollo e innovación de productos de tocador haciendo uso de la más alta tecnología, a fin de mejorar la competitividad de la industria, aprovechar el factor tiempo y contribuir al desarrollo socioeconómico del Perú. La misión se enmarca en un contexto competitivo con la finalidad de satisfacer la demanda, calidad y exigencia del consumidor local e internacional, comprometiéndola con el medio ambiente y la sociedad que garantice una relación futura de largo plazo. La visión, misión, valores y código de ética de la Industria de Productos de Tocador han sido conceptualizados para dar inicio al proceso estratégico orientado hacia donde debería dirigirse esta industria. Tales factores son claves para alcanzar los objetivos planteados, mejorar su competitividad e impulsar el desarrollo del país sin dejar de lado el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En este análisis se pone en relevancia el aspecto sistémico del país. Es decir, se hace énfasis en la interacción del país con las demás naciones, “las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento...y canaliza el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones” (D'Alessio, 2015, p. 133).

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa, como la competencia interna y externa, la importación de productos de tocador, los costos de las materias primas, etc. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, se estará hablando de oportunidades. En el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, se hará referencia a amenazas.

Adicionalmente, se debe evaluar la posibilidad que existe de generar relaciones futuras con naciones con intereses comunes a los peruanos, lo cual se determinarán luego de analizar las relaciones entre las naciones y cómo estas pueden alinear sus intereses y hacerlos comunes. Hartman (1978), en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales son todos aquellos puntos que son de vital importancia para un país que deben ser alcanzados sin importar el costo. Estos aspectos involucran a la población total del país, para de esta forma lograr el bienestar de la misma bajo un plan de acción a largo plazo. Según Hartam (1978), los intereses pueden ser comunes y opuestos. Sin

embargo, Nuechterlein (1973) clasificó estos interés en cuatro niveles: (a) supervivencia, críticos para el país; (b) vitales, que puede ser peligroso el no alcanzarlos; (c) mayores, que deben medirse con seriedad y (d) periféricos, si sólo tienen consecuencias marginales.

En el año 2015 todos los partidos políticos participaron del Foro del Acuerdo Nacional para la actualización de lo establecido en el año 2002. Este evento tuvo como principal objetivo acordar diferentes políticas de estado para poder fortalecer la institucionalidad del Perú y a la vez definir en consenso políticas que coloquen al país en vías de desarrollo. El resultado de este foro fue la aprobación de 34 políticas de Estado agrupadas en los siguientes temas: (a) Democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas políticas constituyen el marco de acción que el Perú debe seguir para su desarrollo y, que además, están contempladas dentro del Plan Bicentenario, el cual considera seis objetivos nacionales estratégicos:

1. Crear un Estado donde se tenga plena vigencia de los derechos fundamentales y además se respete la dignidad de las personas. Donde se tenga en cuenta las diferentes libertades como principal fin del desarrollo.
2. Crear una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. Se busca la generación de empleos y a la vez un alto nivel de productividad, donde se da prioridad a la inversión privada para la generación de puestos de trabajos calificados y, a la vez, desarrolle sostenibilidad.
3. Tener una economía que ofrezca igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios. Orientando las políticas de desarrollo hacia la eliminación de la pobreza extrema, así como también, la desaparición de las barreras culturales y de género del país.
4. Conservar y aprovechar en forma sostenible los recursos del país y su diversidad.

Tener a la vez un ambiente que le permita dar a la población una excelente calidad de vida en ecosistemas saludables.

5. Desarrollar un estado democrático y descentralizado orientado totalmente al servicio de los ciudadanos. Obtener una gestión pública eficiente capaz de facilitar la gobernabilidad del país, y que a su vez, llegue a todos los rincones del Perú.
6. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Capaz de brindar solución a la desigualdad en los temas de infraestructura dentro del país, canalizando los recursos públicos y privados en forma de concesiones sostenibles (CEPLAN, 2015).

En febrero del 2017, Javier Abugattás Fatule, presidente de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], presentó ante Foro del Acuerdo Nacional, la pre-imagen del Perú al 2030. Abugattás, señaló que “esta versión preliminar de la imagen, basada en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se centra en las personas y en brindar las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse plenamente. Asimismo, consideró la necesidad de mantener un equilibrio entre el desarrollo económico y el cuidado ambiental, haciendo frente al cambio climático” (“Ceplan presentó ante el Acuerdo Nacional propuesta de imagen de país al 2030,” 2017).

Una vez realizado el análisis y la descripción de los objetivos nacionales, se deberá realizar una evaluación similar pero esta vez respecto a las naciones con las que se tiene mayor contacto y de esta forma se determina si los intereses se comparten o son completamente opuestos. Esta evaluación se realiza empleando la Matriz de Intereses Nacionales, [MIN] (ver Tabla 3).

### **3.1.2. Potencial nacional**

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, y corresponden a la capacidad que usa para alcanzar sus intereses nacionales. Para determinar

el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2015, p. 95).

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales para el Perú (MIN).*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Bienestar económico y social.		EE.UU.* China* Japón* España* Inglaterra*	Chile* Brasil* Colombia* Argentina* Venezuela*	
2. Defensa del país.		EE.UU.* Chile**		
3. Infraestructura del país.			EE.UU.* China* Japón* Chile* Brasil*	
4. Inversión privada y extranjera.			EE.UU.* China* Chile* Brasil* Inglaterra*	
5. Comercio Libre.		EE.UU.* China* Japón* España* Inglaterra*	Chile* Brasil* Venezuela**	

*Nota:* \*Interés Común \*\*Interés Opuesto.

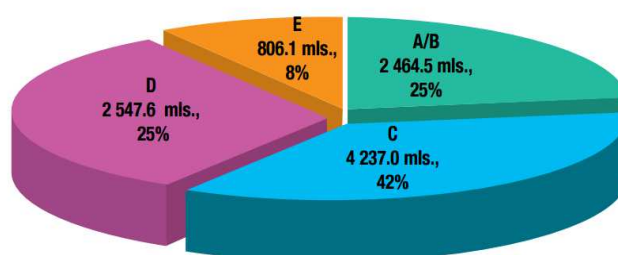
Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015.

**Factor demográfico.** De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], al 30 de junio del 2016, el Perú posee una población de 31'488,625 ubicándose como el octavo país más poblado de América y el número cuarenta y dos en el Mundo. El 50.1% de la población está compuesta por hombres y 49.9% son mujeres. Es un país con mayor cantidad de personas jóvenes, ya que el 39% de la población se encuentra en un rango de edad entre los 0 y 19 años. La proyección poblacional al 2025 es de 34'412,000 habitantes, mientras que para el 2050 ascendería a 40 millones de habitantes (INEI, 2016).

Actualmente la Selva es la región con el menor número de habitantes, sólo se concentra en esta zona el 14.5% de los habitantes, seguido de la Sierra con un 29.6% y la Costa con una concentración del 55.9%. El 77% de los peruanos está concentrado en zonas urbanas; mientras que el 23% en zonas rurales (INEI, 2016).



Según el Nivel Socio Económico, la distribución de hogares de Lima Metropolitana está distribuida en NSE A-B, C, D y E, donde podemos apreciar un crecimiento en el número de hogares de los NSE A, B y C respecto al 2015, lo cual está justificado por el aumento de los ingresos y mayor poder adquisitivo. Se debe recordar que el consumo, está estrechamente ligado con el poder adquisitivo, por lo tanto, el incremento en número de hogares de NSE A, B y C, significan una gran oportunidad para la Industria de Productos de Tocador (ver Figura 9).



*Figura 9.* Estructura de hogares según nivel socioeconómica 2016. Tomado de “Market Report N°05 – Perú: Población Peruana 2016,” por Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2016, 11 de agosto. ([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)).

**Factor geográfico.** El Perú es un país ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Los países limítrofes por el Norte son Ecuador (1,520 km de frontera) y Colombia (1,506 km de frontera); por el Este, limita con Brasil (2,822 km de frontera) y con Bolivia (1,047 km de frontera); por el sur con Chile (169 km de frontera); y por el Oeste con el Océano Pacífico (3,080 km) (ver Tabla 4).

Tabla 4

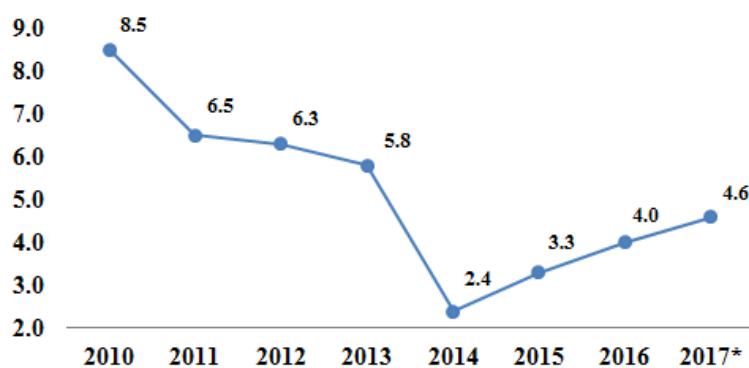
*Latitudes y Longitudes del Perú.*

Extremo	Localización	Departamento	Paralelo / Meridiano	Frontera
Latitud				
Norte	NE de la población de Gueppi	Loreto	0° 01' 48" Sur	Colombia
Sur	Pascana del Hueso, hito Nro. 1 de la Concordia	Tacna	18° 21' 03" Sur	Chile
Longitud				
Occidental	Punta Balcones	Piura	81° 19' 35" Oeste	Océano Pacífico
Oriental	Confluencia ríos Heath y Madre de Dios	Madre de Dios	68° 39' 27" Oeste	Bolivia

*Nota.* Valores en grados (°), minutos (') y segundos ("). Adaptado de “*Latitudes y Longitudes del Perú,*” por Instituto Geográfico Nacional [IGN], 2016. (<http://www.ign.gob.pe>).

El Perú cuenta además con 200 millas de mar en el Océano Pacífico, el cual se extiende entre el litoral y una línea imaginaria paralela. El mar del Perú posee temperaturas que van desde 20° a 22°C en el sector norte, 17° a 19°C en el sector centro y 13° a 14°C en el sector sur. Dichas características lo convierten en una gran fuente de riqueza hidrobiológica, llegando a ser considerado como uno de los mares más ricos del mundo por la cantidad de recursos que se obtienen para el consumo humano, así como también, para la fabricación de harina de pescado. El contar con acceso al mar, permite diversificar el portafolio de países con los cuales se realiza intercambio comercial y cultural, especialmente con los de Asia-Pacífico. De esta manera el Perú se vuelve menos sensible a la volatilidad existente con otros países de Europa y Norteamérica e incrementa sus posibilidades de hacer negocio. Una oportunidad latente para la Industria de Productos de Tocador en el Perú.

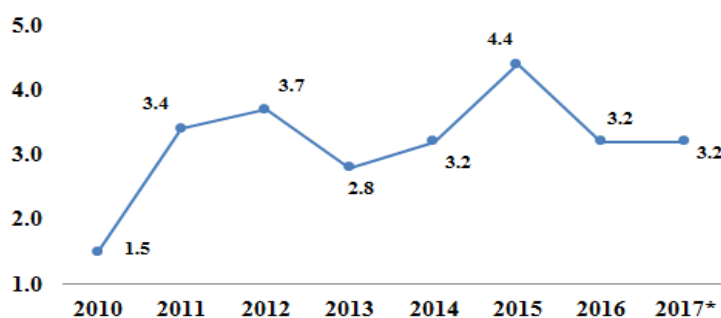
**Factor Económico.** Al cierre del 2016, la economía peruana habría crecido un 4%, según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. Según datos del INEI, este crecimiento esta soportado por el sector minero e hidrocarburos, el cual se expandió en 15.38%. Los organismos internacionales, como el Banco Mundial, prevé que para el año 2017 el Perú tendrá un crecimiento de 4.6%. Posteriormente, en los próximos años, el país tendrá un crecimiento moderado, experimentado índices de 3.8% y 3.6% en los años 2018 y 2019 respectivamente (ver Figura 10).



*Figura 10.* Evolución del PBI Nacional en los últimos siete años. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016.

El Perú, durante los últimos siete años, 2010-2016, ha tenido un crecimiento económico casi ininterrumpido, sólo en el 2014, se aprecia un decrecimiento de -3%, que cambia rápidamente al siguiente año, recuperando 0.9% en el cual contribuyó básicamente el consumo privado y público. Para el año 2017 se espera que el PBI se incremente alrededor de 0.6%, este incremento se ve asociado directamente con el aumento de la inversión pública, las exportaciones y recuperación en precios de materia prima. Es por este motivo que las expectativas se mantienen en un escenario positivo de crecimiento.

En lo que respecta al sector de cuidado personal, dentro de la Industria de Productos de Tocador, se proyecta que el crecimiento continúe. La facturación de este rubro está estrechamente relacionada al crecimiento del PBI, la tasa de consumo e inversiones, la producción, etc. En lo referente a la inflación, la tasa registrada en los últimos años oscila en promedios de 3.0% a 3.5%. En el 2015 se tuvo un incremento significativo, poniendo al país alrededor de 4.4%, explicada básicamente por el incremento de los precios registrados en todas las divisiones de consumo, salvo el de comunicaciones (“INEI: La inflación en Lima fue de 4.40% en el 2015,” 2016). En el 2016, se volvió a los niveles de inflación promedio, la tasa registrada al cierre del año fue de 3.23%, debido principalmente al alza en el rubro de alimentos y bebidas (“INEI: Inflación en Lima fue de 3.23% en 2016,” 2017). Los productos de cuidado personal como el cepillo dental (6.2%), cosméticos (5.3%), protector solar (4.0%), champú (3.9%), entre otros, fueron los que mayor incremento evidenciaron (ver Figura 11).



*Figura 11.* Evolución de la Inflación en los últimos siete años.  
Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016.

**Factor tecnológico-científico.** El aspecto científico y tecnológico es un punto en el cual el país no es favorecido y no ha logrado mejoras contundentes. El Perú ocupa el puesto 92 en el ranking global de tecnología según el World Economic Forum [WEF]. Esto se debe, básicamente, a que la calidad educativa en el país es baja, sobre todo en temas de investigación científica y tecnología. Sin embargo, una de las mejoras más importantes respecto a este punto, es la creación de la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Dicha ley es básicamente un incentivo tributario a la innovación empresarial, donde se otorga una deducción adicional al 100% de los gastos que realicen las empresas en investigación y desarrollo durante el período 2016 al 2019. El objetivo de esta ley es promover la inversión privada en proyectos de investigación científica y en tecnología, otorgando beneficios tributarios aplicados al impuesto a la renta. A este beneficio pueden aplicar todas las empresas, sin considerar su tamaño o actividad (Innovate Perú, 2016).

En la Tabla 5, se puede observar que la mayoría de los indicadores de tecnología en el país se encuentran en puesto bajos, siendo la excepción lo referente a la inversión extranjera directa y transferencia tecnológica, que se encuentran por encima del valor promedio, en el puesto 35 de un total de 140. Es importante que se aproveche el valor que se tiene en este indicador, de tal manera que sirva como una oportunidad de mejorar dentro de la Industria de Productos de Tocado.

Tabla 5

*Tecnología en el Perú (2015-2016).*

Indicador	Puesto
Inversión extranjera y transferencia tecnológica.	33
Ancho de banda de Internet, kb/s por usuario.	66
Absorción de nuevas tecnologías por parte de las empresas.	77
Suscripciones a Internet de banda ancha fija/100 pop.	80
Disponibilidad de las últimas tecnologías.	84
Personas que utilizan Internet %.	88
Suscripciones de banda ancha móvil/100 pop.	106

*Nota.* Tomado de "The Global Competitiveness Report 2015-2016," por World Economic Forum [WEF], 2015. ([http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)).

**Factor histórico/psicológico/sociológico.** El Perú es un país con mucha historia, es el lugar donde se originó el imperio incaico, el cual fue conquistado por España. A partir del siglo XIX, el Perú inicia su vida como país independiente, experimentando un crecimiento económico debido al desarrollo de la industria del guano. Perú es un país centralista, ya que el mayor porcentaje de la población se concentra en la ciudad de Lima. Casi un tercio de los peruanos habita en esta parte del país, debido al fenómeno de las migraciones desde las provincias hacia la capital, en busca de mejores oportunidades de trabajo y de desarrollo. La sociedad peruana es multirracial, con gran variedad de clases sociales y con una diversidad de culturas.

En el aspecto psicológico, de acuerdo al último informe presentado por la empresa Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (IPSOS APOYO, 2016), las principales preocupaciones del ciudadano peruano son la corrupción, la inseguridad ciudadana y la comercialización de drogas. Es importante, que la Industria de Productos de Tocador, tome en consideración, todos estos factores, para orientar de mejor manera su producción, venta, y marketing, buscando constantemente ser efectivos y eficientes.

**Factor organizacional-administrativo.** El Estado peruano cuenta con tres poderes claramente definidos e independientes: (a) el Poder Ejecutivo, conformado por el Presidente de la República, que es elegido cada cinco años, los Ministerios y los Gobiernos Regionales y Locales, (b) el Poder Legislativo, constituido por el Congreso de la República y (c) el Poder Judicial, compuesto por la Corte Suprema, Cortes Superiores y Salas Penales.

El Perú presenta un alto problema en la confianza que emiten sus instituciones entre la población. Según la IX Encuesta Nacional Sobre Corrupción (2015) realizada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado en el 2015, se tuvo como resultado que, el 46% de la población considera al Perú como un país con altos niveles de corrupción, es el problema más

importante después de la delincuencia y la falta de seguridad, y el consumo de drogas (IPSOS APOYO, 2016) (ver Figura 12).

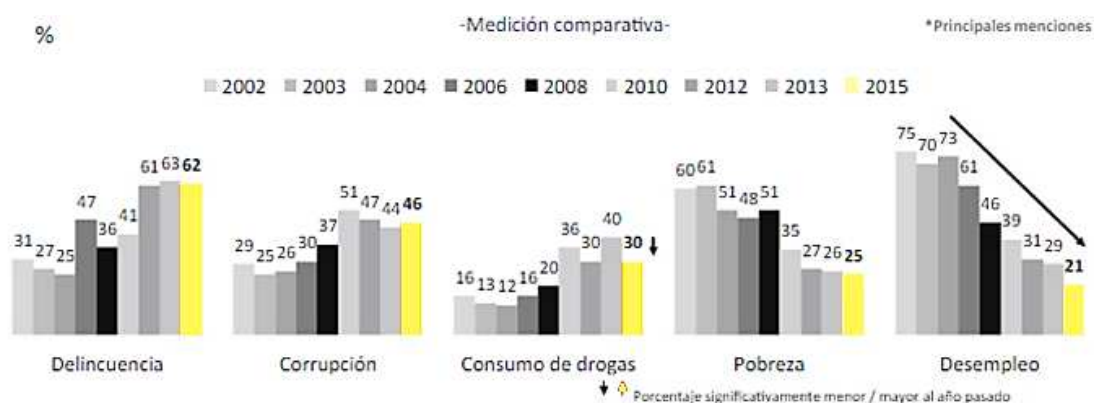


Figura 12. Principales problemas del país en la actualidad.

Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” por Ipsos Apoyo – Proética, 2015, 16 de noviembre.

(<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

Luego de recoger los problemas más relevantes para la población, Ipsos, realiza entrevistas a las empresas más importantes del país con la finalidad de ver como estos resultados afectaran a las diferentes industrias. Nueve de cada diez entrevistados consideran que la corrupción perjudica de manera importante al desarrollo de las empresas. El entorno político, legislativo y judicial en el país, no están pasando por el momento más óptimo, debido a ello al momento de evaluar la factibilidad de operar o comercializar localmente, se debe de tomar esto en consideración, al igual que el de los países a donde tendrá alcance la industria peruana de productos de tocador (ver Figura 13).

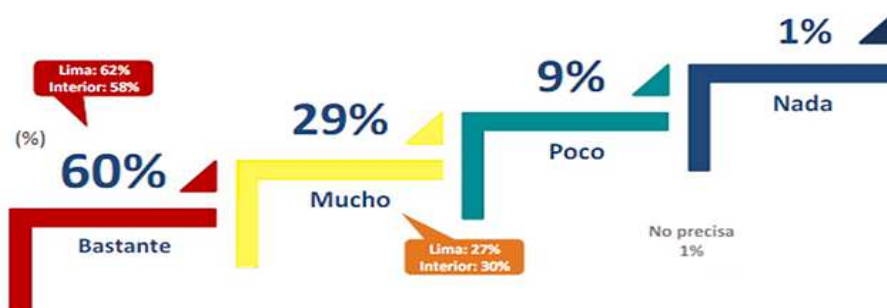


Figura 13. ¿Qué tanto perjudica la corrupción al desarrollo de las empresas?.

Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” por Ipsos Apoyo – Proética, 2015, 16 de noviembre.

(<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

**Factor militar.** Las fuerzas militares del Perú son las siguientes: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, (c) Fuerza Aérea del Perú, y (d) Policía Nacional. Los objetivos generales que se han planteado en este factor son los siguientes:

- Mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre; así como la capacidad de respuesta esencial para actuar ante cualquier amenaza.
- Desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM).
- Participar activamente en el desarrollo económico y social y en la defensa civil.
- Participar en la paz y seguridad internacional.
- Fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.
- Optimizar la gestión institucional.
- Fortalecer la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal.

Sin embargo, el bajo presupuesto destinado a este sector, así como el deficiente sistema remunerativo del personal de las Fuerzas Armadas y Policiales, hacen que los objetivos mencionados no se cumplan cabalmente y que este factor represente una de las principales debilidades del país (“Fuerzas Armadas podrán volver a derribar narcoaviones en noventa días,” 2015).

Por otro lado, según el ranking de Global Firepower (GFP), el cual brinda y desarrolla una medición de los diferentes datos relativos a las potencias militares, el Perú en la actualidad está ubicado en el cuarto lugar en Sudamérica y ocupa la posición 51 en el mundo. Para la Industria de Productos de Tocador, que las FFAA tengan un buen desempeño, permite poder llegar a los lugares de producción de materia prima, que se encuentran acopiados

principalmente en la selva peruana y tienen interacción constante con los productores de drogas.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales nacionales son los que permiten el reconocimiento de oportunidades y amenazas del entorno (D'Alessio, 2015, p. 95). Para determinar qué es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos es necesario analizar los cuatro principios cardinales, que ayudarán a entender el comportamiento del sistema en el Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral (D'Alessio, 2015, p. 95). Por ello, para la realización del Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021, se toma en cuenta cómo el entorno afecta al país. Actualmente, se vive en un mundo globalizado que exhibe constantemente nuevas tendencias que se deben tomar en consideración.

Las perspectivas de desarrollo de la sociedad peruana hacia el 2021 están influenciadas por importantes tendencias que se producen a escala mundial en distintos ámbitos de la actividad humana. Las tendencias mundiales más influyentes que se debe considerar en el diseño de las políticas de desarrollo son: (a) la globalización, (b) la democracia global, (c) la masificación de la informática y las telecomunicaciones, (d) el surgimiento de nuevas potencias económicas, (e) los nuevos desplazamientos del comercio internacional, (f) el envejecimiento demográfico y la migración internacional, (g) el crecimiento de ciudades inteligentes, (h) el cambio climático, (i) la preocupación por el medio ambiente y preferencia por lo productos naturales, (j) el desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética, (k) el desarrollo de la nanotecnología y la robótica. Estas nuevas tendencias mundiales representan no sólo desafíos, sino también, oportunidades para el logro



de determinadas metas económicas, sociales y culturales. Intervenir y tomar posición sobre estas nuevas tendencias es parte fundamental de la competitividad, que debe ponerse en acción en cada sociedad para lograr sus metas de desarrollo.

La globalización económica seguirá dinamizando el comercio mundial ofreciendo oportunidades ilimitadas de oferta, demanda y libre asociación de productores y vendedores. La antigua división hemisférica entre países desarrollados y países en vías de desarrollo, y el antiguo monopolio de la tecnología de punta, han sido superados por una mayor internacionalización de los mercados de capitales y cambios radicales en el desarrollo de tecnologías. La cuenca del Asia-Pacífico se convierte en la zona económica y comercial más importante del siglo XXI. Varias de las economías más poderosas del planeta como la de China, Japón, India y Rusia orientan su comercio más importante hacia esta área. Por otro lado, en Latinoamérica se ubican de manera expectante México, Chile, Colombia y Perú (Escalante, 2013).

Perú mantiene una actitud proactiva en relación a su participación en mecanismos de integración que posibilitan el acceso a mercados ampliados. El Acuerdo de Promoción Comercial [APC] suscrito con Estados Unidos, vigente desde el primero de febrero de 2009, consolida las preferencias arancelarias otorgadas temporalmente a través de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas [ATPDEA], por sus siglas en inglés. La negociación del APC con los Estados Unidos estableció nuevos estándares en términos de circulación de bienes y servicios, así como de protección de la inversión, que sirvieron de base en las negociaciones de los Acuerdos Comerciales con Singapur, Canadá, China, Chile, Japón y México, entre otros.

Actualmente, en el marco de la decisión de ampliación del Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica [TPP], que han adoptado los países que actualmente forman parte del mismo (Nueva Zelanda, Chile, Singapur y Brunei Darussalam), se iniciaron

las negociaciones para la suscripción de un acuerdo comercial que incluya a Perú, Australia y Vietnam y que incorpore un capítulo de inversiones. Asimismo, Perú ha retomado las negociaciones con Tailandia para la suscripción de un acuerdo comercial que incluya un capítulo de inversión. Además, el Perú ha concluido el Acuerdo de Negociación con la Unión Europea (UE), bloque que a través del Sistema General de Preferencias Andino establece aranceles cero para productos pesqueros, agrícolas y textiles. A nivel latinoamericano, el Perú es miembro de la zona de libre comercio pactada a nivel andino, que agrupa además a Bolivia, Ecuador y Colombia (Comunidad Andina de Naciones) y que significa un mercado de cerca de 100 millones 500 mil habitantes. Además, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], el Perú ha suscrito un Acuerdo de Complementación Económica [ACE] con el MERCOSUR.

Finalmente, cabe indicar que desde 1998 el Perú es miembro pleno del Foro de Cooperación Asia Pacífico [APEC], cuyo mercado totaliza casi el 50% de la población mundial, que le permitirá generar sinergia entre las economías industrializadas del Asia y las economías emergentes de Latinoamérica. Es a través de la interacción constante con diversos países y realidades, que la Industria de Productos de Tocador, podrá adquirir una perspectiva más clara sobre cómo comportarse dentro del mercado y cuáles son las mejores alternativas para un adecuado manejo de la industria, tanto local como internacional.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú mantiene fronteras por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico. Muchos conflictos surgieron debido a diversas controversias limítrofes. En el conflicto ecuatoriano-peruano de 1995 prevaleció la opción bélica debido a los sucesos que precedieron al conflicto, que superaron los límites de prevención y la voluntad de las decisiones individuales. Sin embargo, una vez definidos los acuerdos limítrofes, se ha mantenido lazos de rivalidad, pero a su vez, se está buscando un trabajo en conjunto, lo cual

se evidencia en la suscripción de la Declaración de Guayaquil como bahía histórica, en el 2012. A través de esta declaración, ambos gobiernos aseguran la protección de 16,836 kilómetros de área marítima comprendida entre la Puntilla de Santa Elena en Ecuador y al sur con Cabo Blanco en Perú (“Gobiernos de Perú y Ecuador suscriben acuerdos para impulsar desarrollo bilateral,” 2012).

En cuanto a la frontera peruana con Chile, la Corte de la Haya resolvió en el 2014 modificar la frontera marítima entre Chile y Perú en una sentencia inapelable, en la cual dejaron intacta la frontera marítima, sin embargo, el pedido original de Chile de reducirla a 200 millas náuticas no procedió, y sólo se redujeron hasta las 80 millas. Para contextualizar este conflicto, se conoce que en 1947 el Perú, debido a la presencia de reiteradas flotas extranjeras que realizaban labores de pesca frente a sus costas, emite un decreto supremo proclamando la soberanía y jurisdicción sobre las 200 millas de su mar subyacente. Sin embargo, tal decreto no supuso gran cambio en las actividades de las flotas foráneas en el mar peruano. Es por ello que el Perú, Chile y Ecuador decidieron reunirse y evitar conjuntamente la depredación de sus recursos marinos (“¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya?,” 2014).

Como consecuencia de las conversaciones, se suscribió en Chile la Declaración de Santiago y los tres países acordaron que cada uno tuviese una zona no menor de 200 millas de anchura a lo largo de sus costas y no únicamente en algunos tramos de las mismas. En 1954, se realizó una segunda reunión, esta vez en Lima, en la que se evaluó una serie de temas pesqueros y se suscribió el Convenio sobre Zona Especial Fronteriza Marítima, entre otros. En noviembre del 2005, el Perú estableció la Ley de Líneas de Base del Dominio Marítimo (puntos de la costa desde donde se proyectan las 200 millas) y a partir de ella, se elaboró la cartografía oficial peruana del dominio marítimo del Perú en el sector sur. En dicho documento, se observa la superposición de las zonas marítimas del Perú y Chile. En

esas circunstancias y ante la negativa chilena para negociar, el Perú hizo uso de uno de los mecanismos de solución pacífica de controversias que recomienda las Naciones Unidas; demandó a Chile ante la corte de la Haya el 16 de enero del 2008. Solicitó que se trace el límite marítimo de acuerdo con el derecho internacional y que se reconozcan sus derechos dentro del límite de 200 millas de su costa (“¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya?,” 2014).

Como se mencionó anteriormente, el contar con acceso al mar, permite diversificar el portafolio de países con los cuales se realiza intercambio comercial y cultural, especialmente con los de Asia-Pacífico. De esta manera el Perú se vuelve menos sensible a la volatilidad existente con otros países de Europa y Norteamérica e incrementa sus posibilidades de hacer negocio. Una oportunidad latente para la Industria de Productos de Tocador en el Perú.

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú, actualmente, tiene relaciones de mayor implicancia para su desarrollo. Con Brasil se originó una relación de cooperación en la construcción del corredor interoceánico del Sur. Este corredor es un puente terrestre de comunicación entre ambos estados, constituido por un sistema integrado de medios de transporte, que permite la conexión del Atlántico con el Pacífico. Este enlace permite no sólo el desarrollo nacional, sino también, mayor conectividad entre las provincias de ambos países, la consolidación de los pactos regionales y el incremento de la actividad privada fundamentadas en lazos de confianza entre ambos estados. Esta relación de cooperación, es de gran beneficio para el Perú y Brasil, pues ambos países logran una salida al mar con la que no cuentan.

Así, el Perú tendrá acceso al Atlántico y podrá desarrollar el puerto de Matarani–Azángaro, el puerto de Ilo y las poblaciones aledañas a las vías. Además, se podrá reducir en costo en más de 6,000 mil km de distancia en relación a la distancia tradicional. Asimismo, el crecimiento de inversiones del vecino país ha pasado de menos de US\$50 mil millones

invertidos a principios de siglo a cerca de US\$5 mil millones de proyectados para este año, triplicándose desde el 2009 (CIP, 2004).

Chile, que es principal competidor del Perú en la región sur, tendría también acceso a este corredor interoceánico, además de tener sus propios puertos y ser es un país destino de inversiones peruanas. Mientras tanto, por el lado gastronómico, las proyecciones son buenas ya que actualmente existen 260 restaurantes peruanos en Chile ubicados en su mayoría en las clases medias manteniendo la relación de desarrollo mutuo entre ambos países pero con una marcada competencia (“Perú esta de Fiesta,” 2016). Existen otros intereses a nivel regional, como el interés de Ecuador en su pretensión de convertirse en país amazónico, asimismo, existe el interés de Bolivia de recuperar su salida al mar, intereses en los cuales se ve involucrado el Perú. Con los demás países de la región, Perú mantiene relaciones a nivel comercial, sobre todo en la importación de productos de tocador terminados, los cuales pertenecen a las empresas extranjeras ubicadas en el país.

**Conservación de los enemigos.** “En vista que los Estados prudentes no acumulen más enemigos de los que pueden manejar hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio, se pierde estrategias, innovación, etcétera” (D'Alessio, 2015, p. 95). Actualmente, existe una relación de competencia entre el Perú y el vecino país de Chile, sobre todo en diversas controversias suscitadas en torno a la gastronomía. Tal es el caso de diversas patentes del país sureño con productos bandera del Perú, como es el suspiro limeño, pisco, entre otros; lo cual, incentiva al Perú para que patente sus productos bandera y sea más competitivo (“Chile promociona como productos suyos pisco y quinua en Expo Milán 2015,” 2015).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Industria de Productos de Tocador en el Perú**

El análisis tridimensional de las relaciones internacionales, y su consecuente planeamiento estratégico, se usa tanto para los países, como para los sectores y las

organizaciones; porque el país es como un sector más grande. Lo importante está en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común (D'Alessio, 2015, p. 95).

Los intereses nacionales que se identificaron en este análisis para el Perú son cinco, están ligados al desarrollo del país, y pueden influir en los resultados de la Industria de Productos de Tocador, determinando de esta manera las oportunidades a capitalizar y las amenazas a enfrentar, como potencial nacional. La estabilidad económica que ha tenido el país durante estos últimos años proporciona un ambiente favorable para la industria, la cual se encuentra con expectativas de crecimiento para los próximos años, por lo que la convierte en una industria estratégica, que a su vez, se encuentra alineada a los principales intereses del país. El crecimiento económico del Perú ha sido mayor al resto de los países de la región, y pese a la coyuntura política, el gobierno mantiene su interés en potenciar la nación. Esto crea confianza, credibilidad comercial, y un ambiente favorable para la industria.

La influencia de terceras partes, fomentan a las empresas nacionales dedicadas a producción y/o comercialización de estos productos, a buscar posicionarse en el mercado local y desplazar a las empresas internacionales que se encuentran ocupando los primeros lugares en estas categorías. Este análisis no incluye las empresas de venta directa, como Unique y Belcorp que expandieron sus operaciones fuera del país y ya se encuentran posicionadas a nivel internacional.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Es importante que un país tenga un plan estratégico para que los sectores y subsectores productivos, así como las organizaciones y empresas integrantes alineen secuencialmente sus planeamientos. Al efectuar este alineamiento, se debe reconocer que un país es una organización productiva, constituida por tres columnas básicas: (a) finanzas, (b) operaciones productivas y, (c) comercialización (D'Alessio, 2015, p. 99).

Actualmente existen diversas clasificaciones de competitividad a nivel mundial que permiten conocer la posición que ocupan los países. Es por esa razón, que antes de efectuar el análisis competitivo del Perú a través del esquema del diamante de Porter, se presenta un resumen de dos clasificaciones de competitividad a nivel mundial que incluyen al Perú: (a) Reporte de Competitividad Global (Global Competitiveness Report), y (b) el Anuario Mundial de Competitividad (World Competitiveness Yearbook). Cabe señalar que desde el año 2008, el Perú es parte del ranking de [WCY], gracias a la alianza estratégica del International Institute for Management Development [IMD] y CENTRUM Católica.

**Reporte de competitividad global.** El Reporte de Competitividad Global es la clasificación con mayor historia y es preparado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial [FEM], y recibe soporte local por el Centro de Desarrollo Industrial [CDI], organismo dependiente de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI].

Según el World Economic Forum [WEF] 2015-2016 (WEF, 2015), que evalúa los índices de competitividad en 138 países de todo el mundo, el Perú está ubicado en el puesto 67 (subió dos posiciones con respecto al año anterior). Con este resultado Perú mantiene la tercera posición a nivel de los países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 14). Es importante que el país forme parte de este tipo de evaluaciones, puesto que le otorga visibilidad a nivel mundial, lo cual significa la generación de diversas oportunidades, tanto para esta industria como para todas las demás industrias del Perú.

Respecto a los demás países del mundo, por octavo año consecutivo, Suiza (1) se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur (2), y Estados Unidos (3). Holanda (4) mejora una posición por delante de Alemania (5), Suecia (6) y Reino Unido (7) suben tres lugares, éste último basado en datos pre-Brexit. Las tres restantes economías Japón (8), Hong Kong (9), y Finlandia (10) cierran el ranking de los 10 primeros (ver Tabla 6).

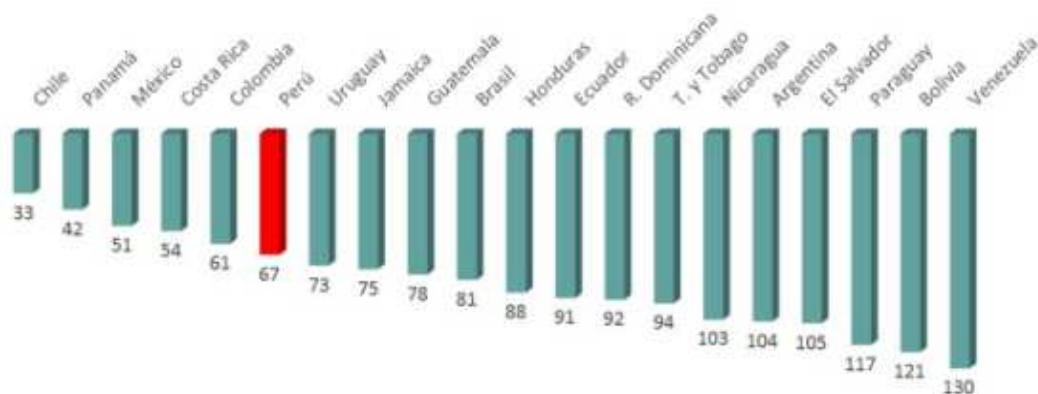


Figura 14. Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2015/2016.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum [WEF], 2015.

([http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)).

Tabla 6

Top 10 Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017.

País	2016-2017	2015-2016	Tendencia
Suiza	1	1	→
Singapur	2	2	→
Estados Unidos	3	3	→
Holanda	4	5	↑
Alemania	5	4	↑
Suecia	6	9	↓
Reino Unido	7	10	↑
Japón	8	6	↓
Hong Kong SAR	9	7	↓
Finlandia	10	8	↓

Nota: Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum [WEF], 2015. ([http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)).

En la región ocho países mejoran ubicaciones, destaca el avance de Panamá (+8, 42), México (+6, 51), Jamaica (+11, 75) y Republica Dominicana (+6, 92), por su parte Brasil (-6, 81), Ecuador (-15, 91) y El Salvador (-10, 105) son los países con mayor descenso. El Perú se ha mantenido delante de todas las economías que en el informe del año anterior estaban en



posición inferior a Perú, excepto por Botswana que en el presente informe ocupa la posición 64 (WEF, 2015) (ver Figura 15).

Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>	Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>	Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>
1 Switzerland	5.81	1		47 South Africa	4.47	49		98 Lao PDR	3.93	83	
2 Singapore	5.72	2		48 Bahrain	4.47	39		99 Trinidad and Tobago	3.93	89	
3 United States	5.70	3		49 Latvia	4.45	44		100 Tunisia	3.92	92	
4 Netherlands	5.57	5		50 Bulgaria	4.44	54		101 Kenya	3.90	99	
5 Germany	5.57	4		51 Mexico	4.41	57		102 Bhutan	3.87	105	
6 Sweden	5.53	9		52 Rwanda	4.41	58		103 Nepal	3.87	100	
7 United Kingdom	5.49	10		53 Kazakhstan	4.41	42		104 Côte d'Ivoire	3.86	91	
8 Japan	5.48	6		54 Costa Rica	4.41	52		105 Moldova	3.86	84	
9 Hong Kong SAR	5.48	7		55 Turkey	4.39	51		106 Lebanon	3.84	101	
10 Finland	5.44	8		56 Slovenia	4.39	59		107 Mongolia	3.84	104	
11 Norway	5.44	11		57 Philippines	4.36	47		108 Nicaragua	3.81	108	
12 Denmark	5.35	12		58 Brunei Darussalam	4.35	n/a		109 Argentina	3.81	106	
13 New Zealand	5.31	16		59 Georgia	4.32	66		110 El Salvador	3.81	95	
14 Chinese Taipei	5.28	15		60 Vietnam	4.31	56		111 Bangladesh	3.80	107	
15 Canada	5.27	13		61 Colombia	4.30	61		112 Bosnia & Herzegovina	3.80	111	
16 United Arab Emirates	5.26	17		62 Romania	4.30	53		113 Gabon	3.79	103	
17 Belgium	5.25	19		63 Jordan	4.29	64		114 Ethiopia	3.77	109	
18 Qatar	5.23	14		64 Botswana	4.29	71		115 Cape Verde	3.76	112	
19 Austria	5.22	23		65 Slovak Republic	4.28	67		116 Kyrgyz Republic	3.75	102	
20 Luxembourg	5.20	20		66 Oman	4.28	62		117 Senegal	3.74	110	
21 France	5.20	22		67 Peru	4.23	69		118 Uganda	3.69	115	
22 Australia	5.19	21		68 Macedonia, FYR	4.23	60		119 Ghana	3.68	119	
23 Ireland	5.18	24		69 Hungary	4.20	63		120 Egypt	3.67	116	
24 Israel	5.18	27		70 Morocco	4.20	72		121 Tanzania	3.67	120	
25 Malaysia	5.16	18		71 Sri Lanka	4.19	68		122 Paraguay	3.65	118	
26 Korea, Rep.	5.03	26		72 Barbados	4.19	n/a		123 Zambia	3.60	96	
27 Iceland	4.96	29		73 Uruguay	4.17	73		124 Cameroon	3.58	114	
28 China	4.95	28		74 Croatia	4.15	77		125 Lesotho	3.57	113	
29 Saudi Arabia	4.84	25		75 Jamaica	4.13	86		126 Bolivia	3.54	117	
30 Estonia	4.78	30		76 Iran, Islamic Rep.	4.12	74		127 Pakistan	3.49	126	
31 Czech Republic	4.72	31		77 Tajikistan	4.12	80		128 Gambia, The	3.47	123	
32 Spain	4.68	33		78 Guatemala	4.08	78		129 Benin	3.47	122	
33 Chile	4.64	35		79 Armenia	4.07	82		130 Mali	3.46	127	
34 Thailand	4.64	32		80 Albania	4.06	93		131 Zimbabwe	3.41	125	
35 Lithuania	4.60	36		81 Brazil	4.06	75		132 Nigeria	3.39	124	
36 Poland	4.56	41		82 Montenegro	4.05	70		133 Madagascar	3.33	130	
37 Azerbaijan	4.55	40		83 Cyprus	4.04	65		134 Congo, Democratic Rep.	3.29	n/a	
38 Kuwait	4.53	34		84 Namibia	4.02	85		135 Venezuela	3.27	132	
39 India	4.52	55		85 Ukraine	4.00	79		136 Liberia	3.21	129	
40 Malta	4.52	48		86 Greece	4.00	81		137 Sierra Leone	3.16	137	
41 Indonesia	4.52	37		87 Algeria	3.98	87		138 Mozambique	3.13	133	
42 Panama	4.51	50		88 Honduras	3.98	88		139 Malawi	3.08	135	
43 Russian Federation	4.51	45		89 Cambodia	3.98	90		140 Burundi	3.06	136	
44 Italy	4.50	43		90 Serbia	3.97	94		141 Chad	2.95	139	
45 Mauritius	4.49	46		91 Ecuador	3.96	76		142 Mauritania	2.94	138	
46 Portugal	4.48	38		92 Dominican Republic	3.94	98		143 Yemen	2.74	n/a	

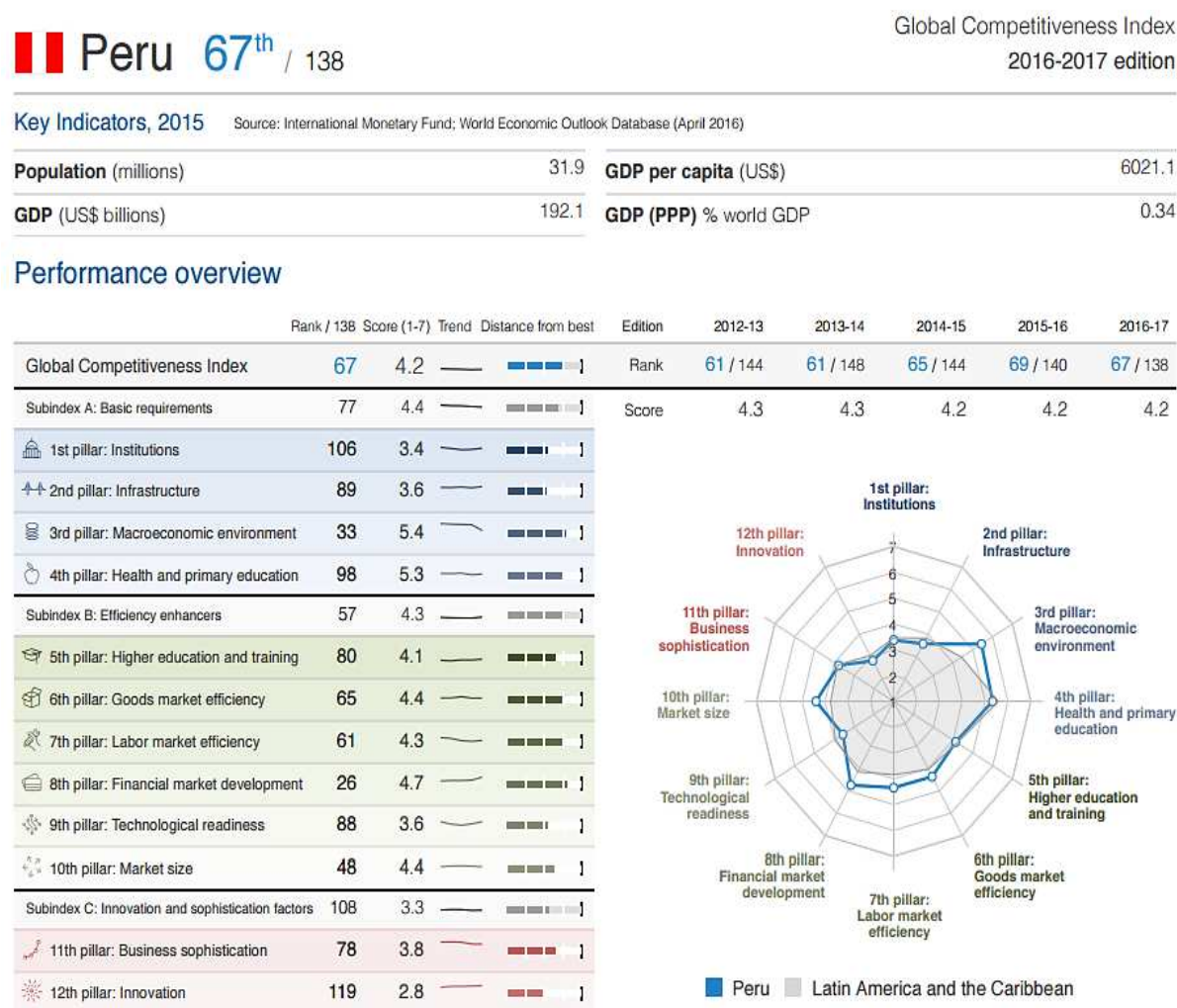
Figura 15. Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum [WEF], 2016.

([http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)).

En la Figura 16 se observa cómo el Perú mejoró en 6 de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), Sofisticación empresarial (81 a 78). Sin embargo, retrocedió en 2 pilares: Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e Innovación (116 a 119).



*Figura 16.* Perú: Ranking de Competitividad Latinoamérica–El Caribe 2016/2017. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum [WEF], 2016. ([http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)).

Adicionalmente, el país aún enfrenta retos importantes respecto a los factores más problemáticos para hacer negocios, como la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos,

inseguridad, entre otros. Cada uno de estos factores es analizado por el World Economic Forum [WEF] para cada país, los cuales son usados en el presente trabajo con una ponderación del uno al siete.

Según el World Economic Forum [WEF]. Este análisis refiere a las diversas prioridades de política para cada una de las economías dentro de América Latina y el Caribe. Por ejemplo, El vecino país de Chile se encuentra retrasado respecto de sus capacidades productivas y su desarrollo en el sector manufacturero; mientras tanto, México, lo más resaltante es las mejoras en su estado de derecho; por otro lado Colombia y Perú, sus mayores retos están referidos a las capacidades productivas, tamaño del sector fabricación, ingresos públicos, y sobre todo en el estado de derecho (“Perú asciende al puesto 67 en ranking mundial de competitividad,” 2016).

El informe ofrece una idea de cómo pueden estar cambiando las prioridades para las naciones en las primeras etapas de desarrollo. Mientras que los pilares básicos de la competitividad, tales como infraestructura, salud, educación y mercados que funcionan bien y siempre serán importantes, el Informe Global de Competitividad [IGC] sugiere que el desempeño de un país en términos de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación es ahora también importante en el impulso de la competitividad y el crecimiento. Según Schwab, Fundador y Presidente Ejecutivo del Foro Económico Mundial, la disminución de la apertura de la economía mundial está perjudicando la competitividad y haciendo más difícil para los líderes impulsar el crecimiento sostenible e integrador (WEF, 2015).

***Anuario mundial de competitividad.*** El Anuario Mundial de Competitividad es preparado desde 1989 por el International Institute for Management Development [IMD], y en conjunto con el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica (CENTRUM Católica) desde el anuario de 2008. Este anuario se prepara en función a cuatro factores: (a)

desempeño económico, (b) eficiencia gubernamental, (c) eficiencia de las empresas, e (d) infraestructura. Cada uno de estos factores se calcula a su vez a partir de cinco subfactores, los cuales pueden apreciarse en la Figura 17, así como el resultado del Perú en los últimos cinco años para cada uno de ellos.

Factor / Sub factor	Año									Variación 2016- 2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	—
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	▲
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	▲
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	▲
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	▼
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	▼
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	▼
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	▼
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	▲
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	▼
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	—
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	▼
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	—
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	▼
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	▼
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	▼
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	▼
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	▼
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	▲
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	▼
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	—
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	▲
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	▼
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	▲

Nota: (▲) avanzó posiciones (▼) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición

Figura 17. Perú: Resultado de Evaluación por Factores 2016.  
Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016,” por Real World-Real Learning: Institute for Management Development [IDM] - CENTRUM Católica, 2016, 30 de mayo. ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2016 (IMD, 2016), que analiza 61 países con una metodología objetiva que prioriza los datos estadísticos y en menor medida encuestas, y que constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países. El Perú se ubica en la posición 54, la misma que en el año 2015 (ver Figura 18). En ambos años la muestra es de los 61 países con mejor desempeño competitivo. El resultado neutro de Perú contrasta con el descenso de Chile a la posición 36 y de Brasil a la 57. Colombia (51) y Venezuela (61) también mantienen su posición. Con este resultado Perú se sigue ubicando tercero en Sudamérica luego de Chile (36) y Colombia (51).

WCY 2016	País	WCY 2015	Cambio		
1	China Hong Kong	2	+1		↗
2	Suiza	4	+2		↗
3	Estados Unidos	1	-2	↘	
4	Singapur	3	-1	↘	
5	Suecia	9	+4		↗
6	Dinamarca	8	+2		↗
7	Irlanda	16	+9		↗
8	Holanda	15	+7		↗
9	Noruega	7	-2	↘	
10	Canadá	5	-5	↘	
11	Luxemburgo	6	-5	↘	
12	Alemania	10	-2	↘	
13	Qatar	13	-		
14	Taiwan	11	-3	↘	
15	EAU	12	-3	↘	
16	Nueva Zelanda	17	+1		↗
17	Australia	18	+1		↗
18	Reino Unido	19	+1		↗
19	Malasia	14	-5	↘	
20	Finlandia	20	-		
21	Israel	21	-		
22	Bélgica	23	+1		↗
23	Islandia	24	+1		↗
24	Austria	26	+2		↗
25	China Continental	22	-3	↘	
26	Japón	27	+1		↗
27	República Checa	29	+2		↗
28	Tailandia	30	+2		↗
29	Corea del Sur	25	-4	↘	
30	Lituania	28	-2	↘	
31	Estonia	31	-		
32	Francia	32	-		
33	Polonia	33	-		
34	España	37	+3		↗
35	Italia	38	+3		↗
36	Chile	35	-1	↘	
37	Letonia	43	+6		↗
38	Turquía	40	+2		↗
39	Portugal	36	-3	↘	
40	Eslovaquia	46	+6		↗
41	India	44	+3		↗
42	Filipinas	41	-1	↘	
43	Eslovenia	49	+6		↗
44	Rusia	45	+1		↗
45	México	39	-6	↘	
46	Hungría	48	+2		↗
47	Kazakhstan	34	-13	↘	
48	Indonesia	42	-6	↘	
49	Rumania	47	-2	↘	
50	Bulgaria	55	+5		↗
51	Colombia	51	-		
52	Sudáfrica	53	+1		↗
53	Jordania	52	-1	↘	
54	Perú	54	-		
55	Argentina	59	+4		↗
56	Grecia	50	-6	↘	
57	Brasil	56	-1	↘	
58	Croacia	58	-		
59	Ucrania	60	+1		↗
60	Mongolia	57	-3	↘	
61	Venezuela	61	-		

Nota: (↗) avanzó posiciones (↘) retrocedió posiciones y (==) se mantuvo en la misma posición.

Figura 18. Ranking de Competitividad Mundial 2016.

Tomado de "Ranking de Competitividad Mundial 2016," por Real World-Real Learning: Institute for Management Development [IDM] - CENTRUM Católica, 2016, 30 de mayo. ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

Las acciones orientadas a mejorar la competitividad nacional tanto del sector público como privado no han sido suficientes para incrementar el nivel competitivo del país. Seguimos invirtiendo menos en infraestructura que los países con los que competimos; el marco para hacer negocio sigue sin promover la inversión; el rol del Estado cada vez más lejos del ideal para promover la competitividad y la dependencia del contexto externo que le añade más incertidumbre a la que se soporta en un año electoral. Esto no desmerece los avances en educación y salud, sin embargo, siguen siendo insuficientes para mostrar un cambio significativo. En muchos aspectos estamos en el camino correcto, quizá la estrategia seguida nos marque un plazo muy largo para empezar a ver resultados, pero es el único camino si es que se quiere avanzar en competitividad. Por lo menos este año frenamos la caída libre que registramos desde el año 2008 (IMD, 2016) (ver Figura 19).



*Figura 19.* Desempeño Competitivo del Perú 2008-2016.

Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016,” por Real World-Real Learning: Institute for Management Development [IDM] - CENTRUM Católica, 2016, 30 de mayo. ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

En la última década el Perú ha demostrado un gran desempeño para lograr estabilidad macroeconómica, lo que le permitió afrontar las crisis internacionales sin generar un gran impacto a la economía, en comparación con otros países de la región y del mundo. No obstante, dicha estabilidad macroeconómica cumple sólo con las condiciones iniciales para incentivar mejoras de productividad a largo plazo, que permitan reflejarse en mayor bienestar para la población. Este año continúa en la posición 50 en el pilar Economía, pero no se debe

olvidar que el año 2008 llegar a estar en la posición 14. Sencillamente hay que considerar que los fundamentos económicos, en el mejor de los casos, serán igual al promedio de la región. Difícil será que vuelva a crecer 9.8% como se logró en 2008. Los tiempos en materia económica han cambiado radicalmente (IMD, 2016).

***Diamante de la competitividad.*** Para proceder con el análisis competitivo del Perú se utilizó el esquema del diamante de Porter, el cual se encuentra determinado por cuatro puntos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad (Porter, 1998, p. 127). Cada uno de estos puntos se ajusta a lo que refiere la Industria de Productos de Tocador en el Perú y se detallan en los siguientes apartados (ver Figura 20).

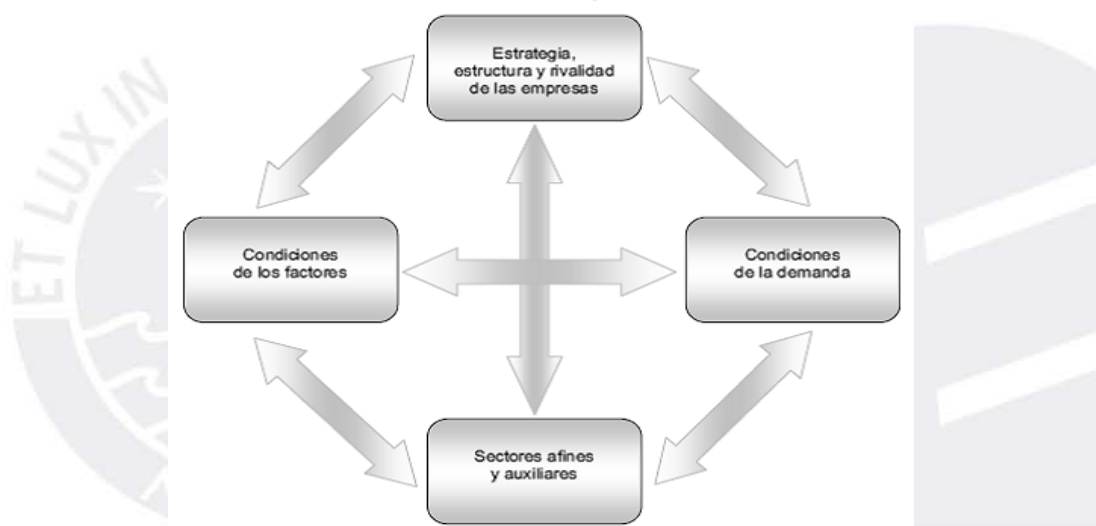


Figura 20. Diamante de Porter.

Tomado de “*The competitive advantage of nations: With a new introduction,*” por Porter, M. New York, USA, 1998, NY: The Free Press.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

En el análisis de las condiciones de los factores propuesto por Porter (1998), se enfatizó que las condiciones dadas de abundancia de algún factor en un momento determinado no son garantía de una mejor posición competitiva, es así que los abundantes recursos naturales de los que dispone el Perú no deben de ser considerados como un factor competitivo per sé.

Según los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2015-2016 (WEF, 2015); (IMD, 2016), se tiene que los factores que presentan las mayores desventajas competitivas son: infraestructura (puesto: RCG 89/140, AMC 59/61), innovación (puesto: RCG 116/140), instituciones (puesto: RCG 116/140, AMC 49/61), educación (puesto: RCG 82/140, AMC 58/61), y mercado laboral (puesto: RCG 64/142 AMC 47/61). Por otro lado, según los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2015-2016 (WEF, 2015); (IMD, 2016), los factores que colocan al Perú en una mejor posición competitiva son: finanzas públicas (puesto: AMC 22/61), desarrollo del mercado financiero (puesto: RCG 30/140), legislación para los negocios (puesto: AMC 39/61), protección al inversionista (puesto: RCG 23/140), y número de procedimientos para iniciar un negocio (puesto: RCG 48/140).

Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas para la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de primera fila que crea por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos (Porter, 2009, p. 238). En ese sentido, se destacaron los siguientes factores: (a) disponibilidad de mano de obra calificada, (b) condiciones macroeconómicas del país, (c) institucionalidad, (e) infraestructura, (f) disponibilidad de materia prima, e (g) inversión extranjera directa.

Un estudio realizado por Manpower mostró que el déficit de profesionales en el sector privado peruano empieza a agudizarse (“Empleadores reportan intenciones de contratación conservadoras para el cuarto trimestre,” 2016). En el 2016 esta necesidad se incrementó, pasando de un 50% a un 200%, puesto que según la Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores presidida por Patricia Dalmau de Galfré, el Perú tiene actualmente 200 mil puestos de trabajo no cubiertos (“Demanda Laboral de Profesionales Tecnicos no es cubierta en el Perú,” 2016).



Según el Reporte 2016-2017 del World Economic Forum (WEF, 2015), el Perú obtuvo un promedio de 2.1 en el indicador de disponibilidad de mano de obra calificada, lo cual, indica una disponibilidad media baja debido a la baja calidad en educación y un ineficiente sistema de salud. Al ser la educación uno de los principales ejes para el desarrollo del país, las autoridades requieren realizar una mayor inversión en este rubro. La educación y la capacitación constante son particularmente cruciales para las economías que desean subir el valor de la cadena más allá de los procesos de producción. La economía globalizada de hoy exige a los países fomentar una buena educación a fin de que su población económicamente activa realice mejor tareas complejas.

La inversión extranjera en el Perú ha jugado un papel muy importante en la economía. Su aporte ha sido decisivo en el proceso de privatización de empresas estatales en sectores tan importantes como generación y distribución de energía eléctrica, telecomunicaciones, banca, entre otros. El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] reportó para el año 2015 un flujo de US\$ 7,817 mil millones de inversión extranjera directa, monto inferior en US\$ 68 mil millones al importe obtenido en el año 2014, explicado principalmente por un escenario de precios internacionales bajos (que afectan a la reinversión de utilidades, principalmente en empresas mineras) y de lenta recuperación de la demanda interna (ProInversión, 2016).

En la Figura 21 se observa la proyección para los Flujos de Inversión Extranjera Directa, elaborada por Proinversión tomando en consideración los datos obtenidos del reporte de inflación a diciembre 2016 (“Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” 2016). Por su parte PROINVERSIÓN, en el registro de aportes de capital extranjero al 31 de diciembre del 2016, mostró un aporte de US\$24.684 mil millones en el saldo de inversión extranjera, como aportes al capital (ver Figura 22). En el año 2016, los países de España, el Reino Unido y los Estados Unidos fueron los principales generadores de aportes de capital en el Perú, con una participación de 18%,

18% y 13% respectivamente, los cuales explican el 49% del saldo a diciembre del 2016, mientras que los 10 primeros países originaron el 85% del saldo acumulado (ProInversión, 2016) (ver Figura 23).



Figura 21. Flujos de Inversión Extranjera Directa 2016.

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016, 31 de diciembre.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

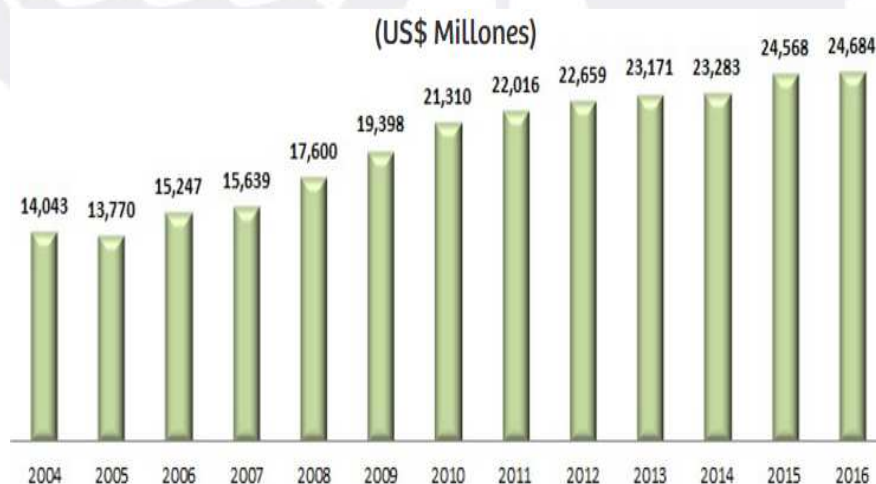
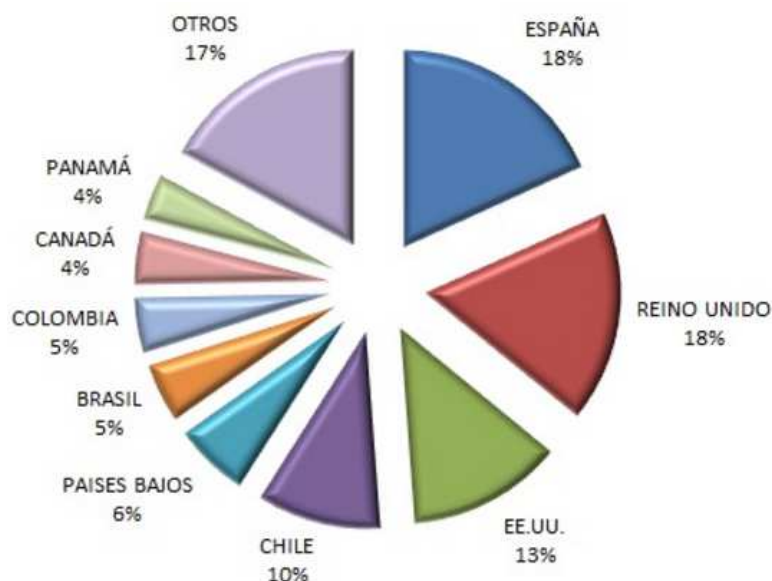


Figura 22. Saldo de Inversión Extranjera Directa 2016.

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016, 31 de diciembre.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).



*Figura 23.* Países aportantes de Capital 2016.

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016, 31 de diciembre.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros (Porter, 2009). Actualmente, la demanda nacional para la Industria de Productos de Tocador, está concentrada en su mayoría en la adquisición de productos importados de empresas internacionales. Sin embargo, existe una tendencia del consumo de productos naturales y orgánicos, lo cual permite, aunque en menor proporción, el consumo hacia estos nuevos productos nacionales.

La Cámara de Comercio de Lima [CCL] indicó que el consumo está estrechamente ligado al poder adquisitivo de la población (CCL, 2017). Es por ello, que en la última década, el consumo de los peruanos se ha incrementado notablemente, incorporando a su canasta familiar productos de tocador, principalmente champús, acondicionadores, desodorantes, cremas faciales y productos para el cuidado capilar. De acuerdo al informe preparado por BBV Research, el consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional; la calidad

es uno de los factores que más predominan en el momento de realizar una compra, sin embargo, tiene una tendencia muy fuerte a comprar impulsivamente, es decir muchas veces compra cosas que realmente no necesita. Otra característica que se evidencio, es el atractivo a las promociones, si bien exige calidad no descuida su bolsillo. Adicionalmente, es un consumidor que busca proximidad y conveniencia, es por esa razón que el uso de canales tradicionales predomina (“Perfil del Consumidor Peruano,” 2016).

En el marco de la última edición del programa “Top Marketing de la Sociedad Peruana de Marketing,” Rolando Arellano, describió al consumidor peruano de la siguiente manera (“El nuevo consumidor peruano y el desafío del marketing hoy,” 2016).

**Nuevas mujeres.** En la actualidad la mujer tiene más poder, economía y control de su vida. Sin embargo está llena de culpas e inseguridades. La mujer “moderna” no quiere ser vista como la que descuida su familiar por el trabajo; mientras que la mujer “conservadora” no quiere ser vista como la empleada del hogar.

**Nuevos jóvenes.** El Millennial Peruano, que sus necesidades son de confort, modernidad, educación y futuro. El 86% de jóvenes peruanos de 18 a 24 años usa internet versus el 26% del grupo de adultos de 55 a 65 años. Son parte de una cultura digital viva. El internet para los millennials es una plataforma de relacionamiento social. Sólo el 2% de los jóvenes usan internet para comprar, y el grueso para entretenerse o informarse. Existe un gran potencial del e-commerce dirigido a este segmento. “Los jóvenes dicen yo quiero comprar por internet, pero no hay nada que comprar aquí” sostuvo Arellano. El 68% de los jóvenes de 18-24 años no tiene o no prefiere productos bancarios.

**Nueva clase media.** En el Perú de hoy se observa una nueva distribución geográfica, con una clase media creciente, y emergen nuevos estilos de vida. La evolución de los NSE Perú y Lima indicaría que hay menos diferencias entre ricos y pobres que los que existen en EEUU. Estamos ante un cambio de la estructura. Lima es un rombo perfecto con una clase C

dominante. El crecimiento y distribución de centros comerciales en últimos 12 años generan círculos virtuosos para la economía y el consumo. Se ha pasado de ocho locales el 2004 a setenta y ocho locales el 2015. Hoy se genera empleo en provincias, las cuales son una oportunidad para las marcas. Con un crecimiento del 22% en ingresos familiares declarados hay mucho espacio para nueva oferta. Los símbolos de prestigio han caído en este nuevo contexto y nuevo Perú: tener enamorado con auto o tener abogado en la familia dejó de ser tan importante como una buena educación. En palabras de Arellano: “Si antes el prestigio familiar era por tener un auto, hoy es más importante tener educación.” Se ha duplicado el sueldo promedio del peruano, en 10 años la pobreza ha disminuido de 55% a 22%; y sólo uno de cada tres peruanos ha entrado en el consumo. Esa es la gran revolución en el Perú, concluye Arellano.

En suma, existe un nuevo consumidor y una nueva mentalidad. La psicología social del peruano está en cambio y se hace necesario que sea atendido desde nuevas miradas como también una oferta que entienda las cambiantes necesidades de este consumidor, en evolución permanente: conociéndolos podremos estar mejor preparados para hacer un mejor marketing dirigido a ellos (“El nuevo consumidor peruano y el desafío del marketing hoy,” 2016).

**Nuevos Hombres.** Hace más de una década que el perfil del consumidor masculino ha ido evolucionando, paso de ser metrosexuales, donde el referente era el futbolista David Beckham, a ser tecnosexual, aquel hombre que vive rodeado de artilugios de vanguardia y que ha llegado al punto de mirarse al extremo femenino. Es el hombre que además de cuidar su aspecto físico de manera similar a un metrosexual, está actualizado en lo relativo a los avances tecnológicos. El nuevo hombre, centra su atención principalmente en productos para el cabello, cremas faciales, entre otras (“La generación tecnosexual,” 2007) (ver Figura 24). De acuerdo a los estudios y análisis realizados recientemente por la empresa peruana, Consumer Truth, *Insights & Tendencias, Reporte de Nuevas Familias*, se sugiere que las

Se distinguen por pertenecer a la generación X y Millenials y formar parte del nivel socio económico B



Figura 24. Perfil del consumidor peruano y las oportunidades en el retail en el país. Tomado de “BBVA Research: Informe sobre las tendencias de consumo en el país y los pro y contra del mercado peruano para la inversión en centros comerciales,” por Gestión, 2016, 29 de abril. (<http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/1>).

nuevas estructuras sociales se definen no sólo por lazos sanguíneos sino afectivos y valorativos, lo que une va más allá de la sangre. Hoy unen las causas, y hasta las cosas. Las familias están cambiando pero el amor que los convierte en hogar permanecen donde hay cariño hay una familia (“Reportes de Insights & Tendencias, Reporte de Nuevas Familias,” 2017). Ellos proponen siete nuevas familias:

*Amos de Casa.* Familias regentadas por hombres que entienden la casa no como degradación sino como habilidad. La casa es la nueva “cueva” del hombre.

*Familias Homo-Parentales.* La sociedad actual redefine los afectos y entiende el amor familiar en múltiples sentidos. “Sabemos que algún día simplemente nos dirán familia.”

*Hijo con Cola (Perri-Hijos).* La sociedad exigente nos hace buscar afecto casero. “En una sociedad tan dura al menos quiero alguien que me mueva la cola.”

*Familia Unipersonal (Single).* Solteros que viven solos con poder de decisión sobre sus vidas y consumo. Independientes de mindset y actitud. “El mejor compromiso es

conmigo mismo.”

*Familia Virtual.* No tienes que vivir juntos para ser una familia. Unidos por la tecnología o por el Skype. “Separados al crecer, unidos al conectarse.”

*DINKs (Double Income NoKidS) Parejas sin Hijos.* Familias que sea por decisión o imposibilidad no tienen hijos y han construido un mundo de a dos. “Dos para explorar el mundo, hasta que llegue o no el momento.”

*Súper Mamás.* Madres solteras con hijos que han decidido enfrentar el mundo y los estereotipos con valentía “Yo y mi hijo contra el mundo.”

Es importante que la Industria de Productos de Tocador pueda saber identificar cada uno de los perfiles, tendencias y preferencias del consumidor peruano, para de esa manera, poder orientar adecuadamente, no sólo los productos, sino también la publicidad, porque de esa manera se podrá conectar de forma más ágil y efectiva a cada uno de ellos.

Por otro lado, la tendencia por la preferencia de productos naturales y orgánicos está en aumento, la cual se evidencia por el incremento de la demanda de productos con aloe vera, miel, avena, entre otros (“Aactualidad Internacional: El consumo cosméticos en provincias,” 2014). La consultora Euromonitor International sostiene que el 25% de la facturación de la industria de cosméticos y cuidado personal en el mundo estuvo representada por la cosmética natural, que se distribuyó en tres categorías: cuidado de rostro, que representa el 70% de la facturación; cuidado de cabello 20% y el cuidado del cuerpo el 10%. Se estima que para el año 2019 este mercado llegue a US\$640 billones (“Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales,” 2015).

Otro factor clave y que impulsan el comercio y la demanda internacional, son los tratados de libre comercio entre las naciones; lo que demuestra una tendencia cada vez más integradora. Por ello, es importante tomar en consideración todos estos factores para ayudar a impulsar el desarrollo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú (ver Figura 25).

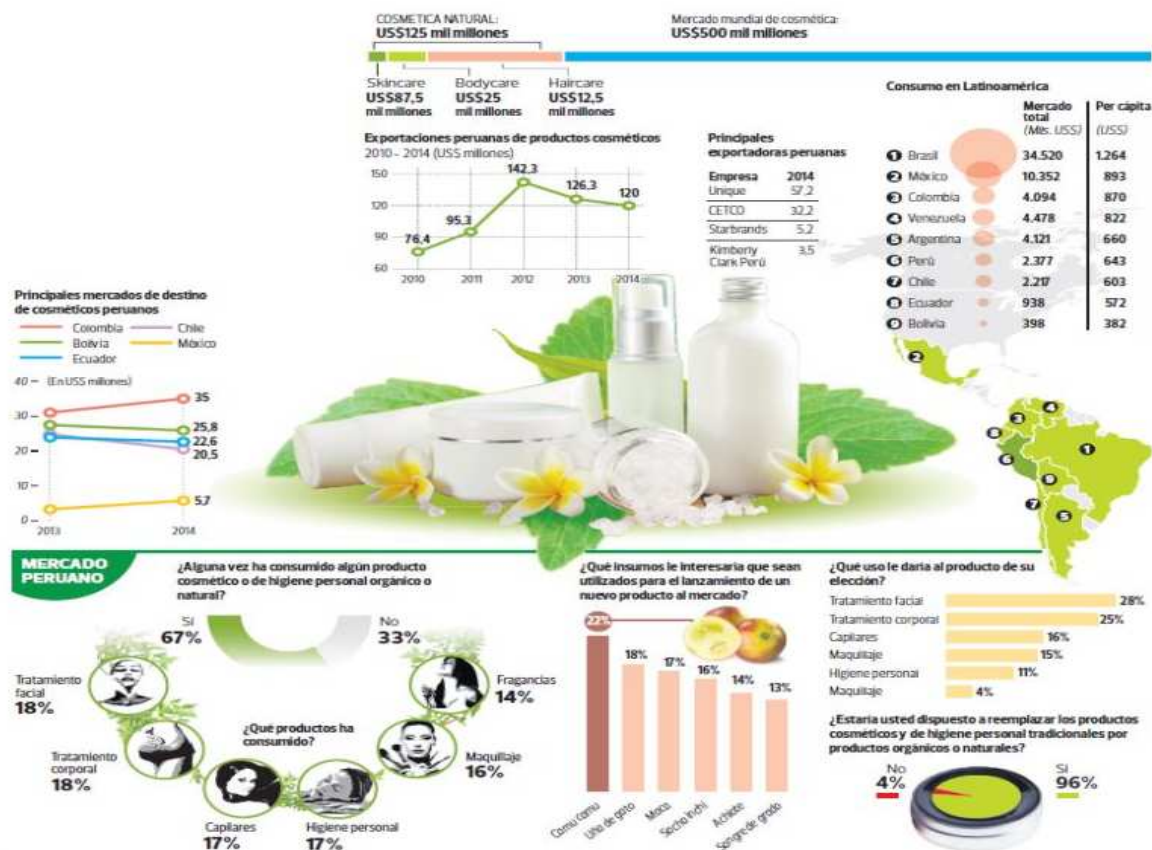


Figura 25. El Mundo busca componentes más sanos. Tomado de “Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales,” por El Comercio, 2015, 29 de junio. (<http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-apuesta-cosmetica-base-productos-naturales-noticia-1822123>).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

“Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior” (Porter, 2009, p. 245). Según Porter, “la competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector” (Porter, 2009, p. 245).

La globalización ha creado una economía de libre mercado con responsabilidad social, es decir, que existe una libre competencia entre empresas de todas partes del mundo. “Hoy, el Perú es un verdadero milagro económico... una de las mejores condiciones de estabilidad, respeto y promoción de la inversión en su región, habiendo ya escalado en el tamaño de su



economía al sexto lugar de Sudamérica” (“Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” 2016).

Según el Doing Business 2016, el Perú ocupa el puesto 50 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, y está posicionado en el tercer lugar dentro de los países de Latinoamérica. De acuerdo a Forbes 2015, el Perú se ubica en el puesto 55 del ranking de mejores países para hacer negocios. Además, ocupa el quinto lugar en Latinoamérica (ver Tabla 7).

Tabla 7

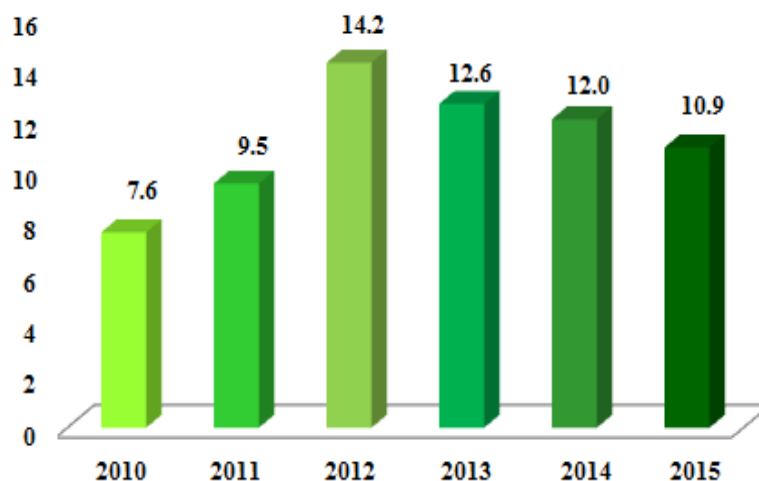
*Ranking Mejor País para Hacer Negocios 2015/2016.*

Doing Business		Forbes	
Ranking para Latinoamérica		Mejores países para hacer negocios	
Posición	País	Posición	País
38	México	30	Chile
48	Chile	51	Uruguay
50	Perú	52	Costa Rica
54	Colombia	53	México
57	Puerto Rico (Estados Unidos)	55	Perú
58	Costa Rica	56	Panamá
69	Panamá	65	Colombia
81	Guatemala	86	El Salvador
92	Uruguay	89	Guatemala
93	República Dominicana	90	Brasil
100	Paraguay	109	Paraguay

*Nota:* Tomado de “Guía de negocios e inversiones 2016-2017,” por EY Perú, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf))

La Industria de Productos de Tocador peruana, es un sector económico con un alto impacto en el país. Según el Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal (“Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Proyección, Anual 2016,”), esta industria genera más de 550 mil plazas de trabajo al año y aporta más de US\$ 200 mil millones de inversión para el país. Las ventas al exterior de cosméticos y productos de higiene peruanos sumaron, en el 2014, más de US\$ 120 mil millones. Destacan el maquillaje y los productos para el cuidado de la piel con el 44% de participación (US\$ 53

mil millones), perfumes con el 27% (US\$ 32 mil millones), productos profesionales para el cabello con el 11% (US\$ 13 mil millones), y cremas y jabones de productos orgánicos naturales con el 10% de participación (US\$ 12 mil millones) (ver Figura 26).



*Figura 26.* Exportaciones peruanas de cosméticos y productos de higiene 2010-2015. Tomado de “Quintana Sánchez, Noemí: Cosmética Made in Perú,” por Exportando.pe N°15- Guía de negocios e inversiones 2016-2017, 2015.03 de diciembre. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/113011715rad13CF9.pdf>).

Sin embargo, es importante que las empresas peruanas, que se encuentran dentro de la industria, estén preparadas para afrontar a los competidores mundiales reforzando principalmente los cuatro pilares para el desarrollo de la competitividad que son: (a) ciencia, (b) tecnología, (c) desarrollo e (d) innovación. Entre los beneficios que brinda la ciencia, tecnología e información (CTI) están; la mejora en la calidad de vida de la población, el impacto en la educación como factor principal de desarrollo, los beneficios sociales y culturales del conocimiento y la disminución de los efectos del cambio climático.

Debido a ello, se debe de buscar la relación entre el uso de las nuevas tecnologías y la capacidad productiva del país para mejorar la competitividad en las empresas peruanas. Por ejemplo, las nuevas tecnologías de la información permiten al sector exportador ofrecer sus productos en cualquier parte del mundo. Es decir, eliminan las distancias geográficas entre comprador y vendedor y facilitan cada vez más la internacionalización de las empresas. Es

gracias a esto que, varias empresas peruanas ya se instalaron y operan exitosamente en diversos países.

Para que las industrias perduren en el largo plazo deben también aprovechar las ventajas de una economía de libre mercado. En ese contexto, se identifica que el principal competidor de la Industria de Productos de Tocador local, en productos de cuidado personal, son las grandes multinacionales americanas como Procter & Gamble y Unilever. Sin embargo, en el segmento de productos de tocador, CETCO ha logrado una importante proporción del mercado en la categoría específica de champú. De igual manera, empresas nacionales como Unique y Belcorp, son referentes en productos de cuidado de la piel con cremas faciales y bloqueadoras, lo que genera expectativas expansionistas en el mediano plazo. Estas empresas no se dedican exclusivamente al segmento de productos de tocador, generalmente, dentro de su portafolio de productos incluyen líneas de cuidado personal, productos de tocador, y cosméticos.

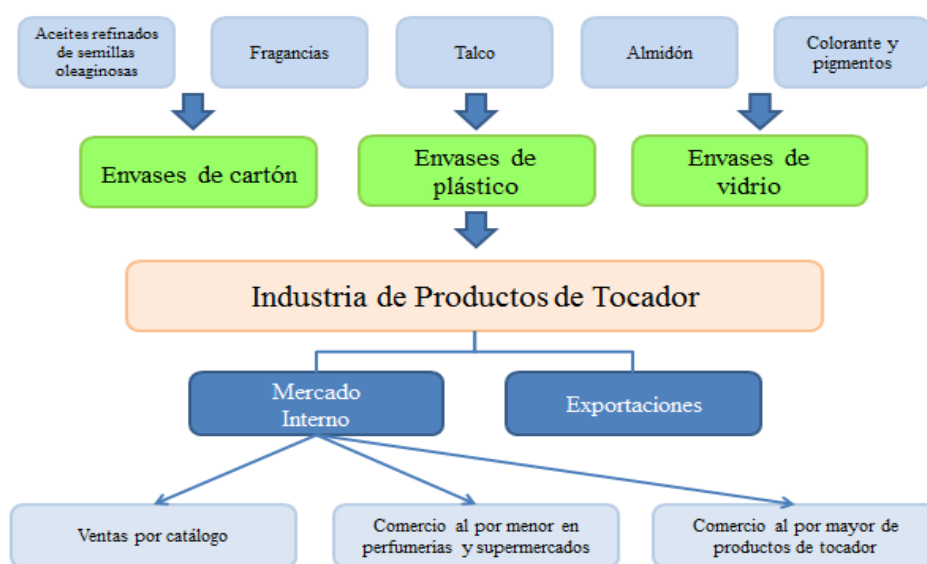
Como ya lo mencionamos, las empresas que se dedican a la producción y/o comercialización de productos de tocador, están buscando ampliar su oferta de productos y buscan constantemente nuevos nichos de mercado, especializándose en diversas alternativas para el mercado local e internacional; lo que limita la rivalidad en la industria.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

La producción y/o comercialización de productos de tocador es una actividad estratégica e importante que produce divisas para el país. Además, es una fuente generadora de empleo, no sólo dentro de la industria, sino también, para las industrias conexas en los rubros de insumos químicos, plástico, papel, equipos auxiliares entre otras. Igualmente, fomenta y requiere la capacitación constante del personal que trabaja en esta industria (ingenieros químicos, ingenieros industriales, personal técnico, entre otros). Esto es fundamental para generar ventajas competitivas y promover la competitividad de toda la

cadena de suministro en la industria.

“Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. En definitiva, es contraproducente para una empresa o país crear proveedores “cautivos” que son totalmente dependientes de la industria nacional y que no pueden servir a competidores extranjeros. Por este motivo, no hace falta que una nación sea competitiva en todos los sectores proveedores para que las empresas de esa nación logren ventaja competitiva” (Porter, 2009). La industria cosmética cuenta con una integración hacia atrás con otras industrias que le proveen insumos, tales como aceites refinados, colorantes y pigmentos, envases entre otros (ver Figura 27).

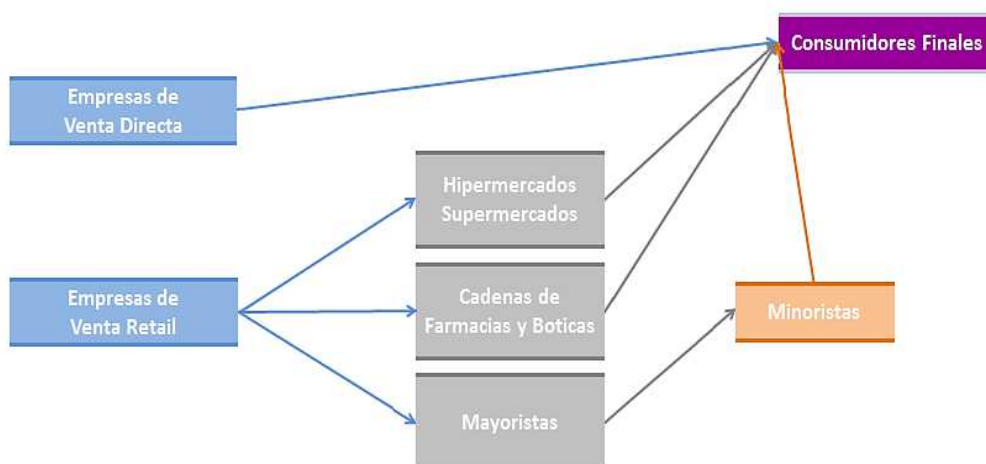


*Figura 27.* Sectores Relacionados a la Industria de Productos de Tocador en el Perú. Tomado de “Riesgos de Mercado Noviembre 2008: Sectores Relacionados a la Industria de Productos de Tocador en el Perú”, por Maximixe Consult SA, 2008. (<http://www.maximixe.com/caser.html?c=riesgos-de-negocios>).

Los procesos productivos no son complejos, el liderazgo es alcanzando en la industria por la capacidad de innovación en sus productos. En ese sentido, la integración de la industria con sus sectores afines y auxiliares es importante para potenciar su competitividad.

Adicionalmente, la industria posee una integración hacia delante con los canales de distribución como tiendas, farmacias y grandes almacenes, que comercializan aproximadamente el 40% de su producción. La Figura 28 muestra la cadena de

comercialización del sector de cosméticos e higiene personal se compone de varios integrantes que se explicarán a continuación.



*Figura 28.* Cadena de comercialización del sector de cosméticos e higiene personal. Tomado de “Sector cosmético e higiene está en crecimiento en el Perú: Cadena de comercialización del sector de cosméticos e higiene personal,” por Supply Chain Solutions Perú [SCS], 2016, 10 de octubre. (<http://scs.com.pe/sector-cosmeticos-e-higiene>).

*Empresas de venta directa:* Comercializan los productos directamente a los consumidores finales a través de la venta por catálogo.

*Empresas de venta retail:* Comercializan los productos en los supermercados, cadenas de farmacias y mayoristas.

*Supermercados y cadenas de farmacias:* La venta al cliente final se da de forma directa y sin intermediarios.

*Mayoristas:* Le venden los productos a un minorista (como bodegas y mercados) que los comercializan a los clientes finales.

Como resultado de la competencia, las empresas buscan diferenciación para lograr un posicionamiento en el mercado, que va siempre acompañado con inversiones en publicidad y marketing. Adicionalmente, se espera que exista una sociedad entre los proveedores y la industria que asegure la calidad y entrega a tiempo de los insumos. Por tanto, se propone generar mecanismos que ayuden a desarrollar la Industria de Productos de Tocador nacional con todos sus sectores relacionados.

### 3.2.5. Influencia del análisis en la Industria de Productos de Tocador en el Perú

“El Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido en los últimos 20 años...Es en este marco en el que se encuentran plenamente garantizadas todas las actividades económicas, comerciales y de inversión, peruanas o extranjeras. Somos un país serio que cumple sus compromisos, y que brinda el mismo trato a los inversionistas nacionales y extranjeros; por ello, en el año 2014 Moody’s Investor elevó la clasificación crediticia de Baa2 a A3, grado que introduce al Perú en la categoría más alta de inversión, y creemos que en el 2016 nuestro estimado de crecimiento del PBI será mayor al 3.5%” (Humala, 2016).

Por lo tanto, podemos afirmar que el Perú ofrece un clima favorable para los inversionistas nacionales y extranjeros. Muestra de esto es el grado de inversión otorgado al país en los últimos años y el continuo crecimiento de su economía. En la actualidad existen unas cuantas empresas nacionales dedicadas a la producción y/o comercialización de estos productos, sin embargo, aún existen carencias en infraestructura, tecnología, capacidad y mano de obra calificada, para poder competir al nivel de las empresas extranjeras que ya cuentan con operaciones en el país. A pesar de ellos, las empresas nacionales, están buscando posicionarse a través de nuevas alternativas y aumentar *marketshare*.

En cuanto a la demanda del sector, los clientes requieren productos de alta calidad que sean capaces de satisfacer sus necesidades, sin que el costo sea un impedimento. Se debe tomar en consideración, de manera muy importante, la nueva tendencia que se viene formando respecto al consumo de productos naturales y orgánicos, lo cual genera una gran oportunidad para las empresas nacionales. Asimismo, el gobierno está generando condiciones favorables para impulsar el desarrollo de la industria. Durante la última década, por ejemplo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de Promperú, ha venido realizando diferentes actividades que permiten exponer el Perú al mundo.

En diciembre del 2015, en la edición N° 15 de Exportando.pe, revista del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], se publicó un artículo referente a la oportunidad que tiene el Perú, en la demanda de productos nutraceuticos (unión de nutrición y la farmacéutica), nutricosméticos (unión de nutrición y la cosmética) y cosmeceuticos (unión de la cosmética y la farmacéutica), debido a la gran biodiversidad que el país posee.

La competitividad es un factor relevante para el crecimiento sostenido y de largo plazo de una economía; sin ésta, a pesar de tener una gran cantidad de recursos, un país o una región no podrá ser considerada como desarrollada. Por lo tanto, el objetivo principal que debe plantearse el Perú, es ejecutar todos los esfuerzos necesarios para obtener altos grados de competitividad en todos los sectores y ámbitos (“Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” 2015).

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

En este análisis se evalúan los factores externos claves de la Industria de Productos de Tocador, con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (D'Alessio, 2015, p. 111). Al concluir la evaluación externa obtendremos un listado de: (a) Oportunidades que la industria debe aprovechar, (b) Amenazas que deberá evitar, así como un listado de los (c) Factores Claves para que la industria tenga éxito.

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

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados (D'Alessio, 2015, p. 114).

El Perú es uno de los países más importantes de Latinoamérica, y actualmente es considerado uno de los principales mercados emergentes del mundo, cuenta con una importante y reciente historia de estabilidad económica fundamentada en un crecimiento anual promedio de 5.1% de su PBI durante los últimos años. Debido a ello, es un destino muy interesante para la inversión extranjera. No obstante, presenta un alto problema en la confianza que emiten sus instituciones entre la población, la que considera al Perú como un país con altos niveles de corrupción, delincuencia, falta de seguridad, y consumo de drogas (“IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” 2015).

**Estabilidad política.** El Perú tiene más de dos décadas de régimen democrático, lo que ha permitido la estabilidad y la apertura de la economía, y la creación y desarrollo de una política de inclusión social con crecimiento económico. Con la reforma económica que se inició en la década del 90, los convenios de estabilidad política se forjaron como una importante herramienta que aseguró a los inversionistas que el estado no cambiaría las reglas de juego y convirtió a nuestro país en una de las naciones más atractivas para la inversión en Latinoamérica. En el año 2014 Moody’s Investor elevó la clasificación crediticia de Baa2 a A3, convirtiendo al Perú en la categoría más alta de inversión.

Luego de un accidentado y atípico proceso electoral, el Perú inicio en julio de 2016, un nuevo gobierno a cargo del presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski Godard (PPK). El presidente Kuczynski, transmitió que continuará con la promoción de la inversión privada nacional y extranjera. Adicionalmente, mencionó que seguirá promoviendo la eficiencia en la ejecución del gasto público y el otorgamiento de concesiones al sector privado. En su primer mensaje a la nación expuso los seis temas, que a su parecer, eran de carácter urgente: (a) agua y desagüe para todos los peruanos, (b) educación pública de calidad, (c) servicio de salud pública sensible al enfermo, (d) formalizar el país, (e) construir infraestructura para el desarrollo, y (f) liberar a nuestra patria de la corrupción, de la



discriminación, de la inseguridad y del delito (“PPK dio su primer mensaje a la nación como presidente del Perú,” 2016) (ver Figura 29).

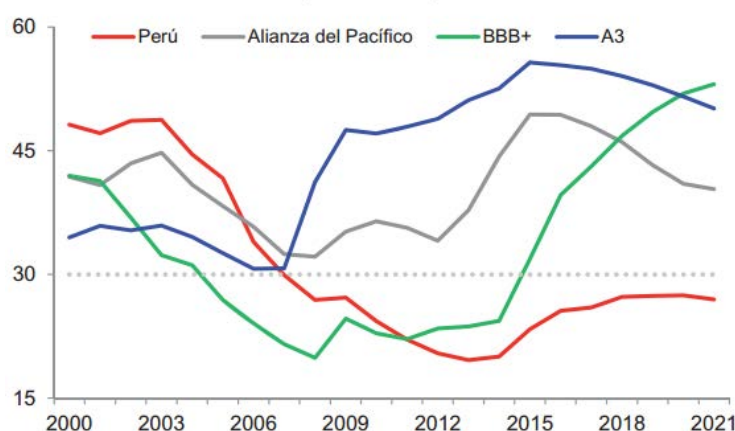


Figura 29. Evolución de la calificación crediticia del Perú 2000-2021.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017.

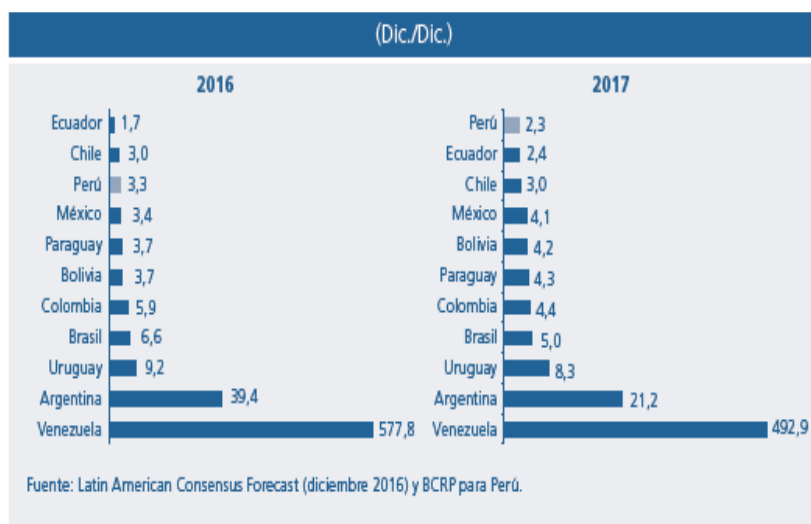
([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

Sin embargo, sus primeros meses de gobierno no han estado exentos de tensiones, principalmente ligadas a su relación con el Congreso de mayoría de Fuerza Popular, hasta concluir con los temas de corrupción relacionados con la empresa Odebrecht (Brasil). “Los analistas de todas las tiendas (y hasta su propios congresistas), la gestión netamente política de este gobierno está cerca de ser un devastador fracaso” (“El primer semestre de PPK: lo bueno, lo malo y lo incierto,” 2017).

Para atraer inversiones, la estabilidad política es una variable importante sumada a la estabilidad jurídica para apoyar al país como un destino de flujos de capital. No obstante, el 2017 marca el punto límite en el que ya no será posible transitar un nuevo periodo de inestabilidad política sin que este pueda afectar gravemente las bases mismas de ese crecimiento: la disciplina fiscal y las reglas de juego confiables que demandan las inversiones (“El punto límite: ¿puede el crecimiento económico resistir la inestabilidad política?,” 2017).

**Política monetaria.** En los últimos meses del 2016, la inflación se ubicó por encima del nivel superior del rango meta, lo que trajo como consecuencia, el aumento de los precios

de algunos alimentos perecibles y combustibles. Pero a pesar de eso, las expectativas de inflación para el 2017, se mantienen dentro del rango meta (ver Figura 30).



*Figura 30.* Inflación Perú 2016-2017.

Tomado de “Reporte de Inflación, Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016, 11 de diciembre.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

El nuevo Directorio del BCRP, mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.25% y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia si fuera necesario, con el propósito de mantener las políticas flexibles monetarias y continuar con los niveles de inflación en el rango meta. Lo cual fue confirmado, por el presidente del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], Julio Velarde, luego que descartó que la orientación de la política monetaria vaya a cambiar con la designación de nuevos directivos (“Julio Velarde descarta cambios en política monetaria tras designación de Chlimper, Cuba y Rey,” 2016).

El BCRP, manifiesta que, se mantiene la previsión de la convergencia de inflación hacia el rango meta en el horizonte de proyección 2017-2018; consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda y la caída de las expectativas de inflación durante el periodo (“Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” 2016).

Por otro lado, LatinFocus Consensus Forecast, en su último informe de febrero 2017, manifiestan que esperan una tasa de referencia promedio de 4.32% al final del 2017, y para el 2018 proyectan una tasa promedio de 4.34% para fines de ese año (“Perú mantendrá el liderazgo del crecimiento económico en la región,” 2017). El tipo de cambio interbancario cerró en S/ 3.357 por dólar el 30 de diciembre del 2016, lo que presentó una caída de 1.7% respecto al cierre de 2015 (ver Figura 31).

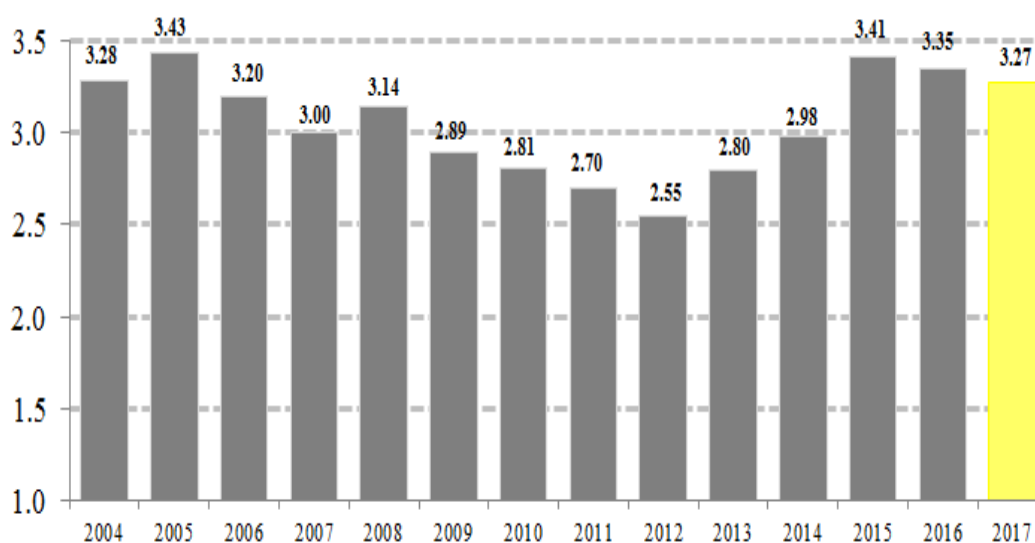








Figura 31. Evolución del tipo de cambio 2016-2017.

Tomado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú 2016/2017,” por EY Perú, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

La primeras proyecciones del BCRP indicaron que para el 2017 el tipo de cambio interbancario estaría alrededor de S/ 3.510 por dólar. Sin embargo, debido a la agresiva posición de EEUU ante Irán, sumado a otros factores, devolvió la atención a los riesgos geopolíticos del Gobierno de Donald Trump, trayendo como consecuencia que durante los dos primeros meses del 2017, el tipo de cambio retrocediera un 0.67%, S/ 3.249, su peor nivel desde los S/ 3.243 del 20 de abril del 2016 (“Tipo de cambio cierra en nuevo mínimo de nueve meses por caída global de dólar,” 2017). Las nuevas proyecciones del BCRP y de los analistas económicos indican que la cotización del dólar cerrará en S/ 3.43; estimado es bastante menor al S/ 3.51 proyectado en diciembre del 2016 (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Expectativas Macroeconómicas de Tipo de Cambio 2016/2017.*

	Encuesta realizada			
	29 de Nov.	31 de Dic.	30 de Ene.	
<b>Analistas Económicos</b>				
2017	3.5	3.51	3.43	
2018	3.6	3.53	3.48	
<b>Sistema Financiero</b>				
2017	3.5	3.5	3.42	
2018	3.5	3.5	3.47	
<b>Empresas No Financieras</b>				
2017	3.5	3.5	3.48	
2018	3.55	3.53	3.5	

*Nota:* Tomado de “BCR: analistas y empresas rebajan proyección de cotización del dólar hacia fin de año,” por Diario Gestión, 2017, 03 de febrero.

(<http://gestion.pe/economia/bcr-analistas-y-empresas-rebajan-proyeccion-cotizacion-dolar-hacia-fin-ano-2181329>).

Es importante tomar en consideración todos los aspectos antes mencionados, debido a que tienen implicancia directa tanto en las importaciones como en las exportaciones, que podrían afectar el correcto funcionamiento de la Industria de Productos de Tocador, puesto que, la materia prima necesaria para la fabricación de los productos, en su mayoría provienen fuera del país.

**Política fiscal.** El déficit fiscal disminuyó en los últimos meses del 2016, en el contexto de las medidas fiscales adoptadas por el gobierno, a principios de ese mismo año, para alcanzar una trayectoria decreciente del déficit fiscal. Así, el déficit fiscal acumulado durante el 2016 fue de 2.7% del PBI. Para los próximos dos años, se proyecta un déficit fiscal que decrece de manera gradual hasta alcanzar 2.5% del PBI en 2017 y 2.3% del PBI en 2018, trayectoria consistente con las previsiones del Marco Macroeconómico (“Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” 2016). El déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos al 2016 fue de 3.8 % del producto bruto interno (PBI) versus 4.8% de 2015. La proyección del déficit en cuenta corriente para 2017 es del 3.4% del producto bruto interno (ver Tabla 9).

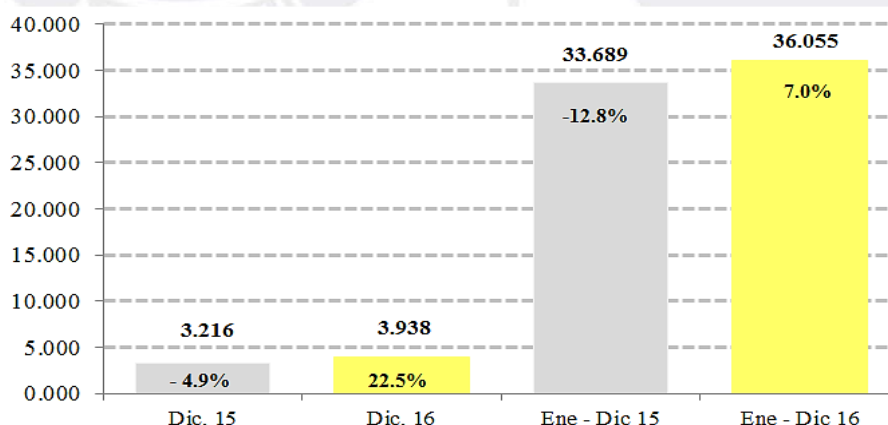
Tabla 9

*Expectativas Balanza de Pagos 2016/2017.*

	(Millones de US\$)		
	2015	2016*	2017*
I. BALANZA EN CUENTA CORRIENTE	-9210	-7476	-6964
Porcentaje del PBI	-4.8	-3.8	-3.4
II. CUENTA FINANCIERA	9282	8089	8464
Del cual:			
1. Sector privado	5326	5506	6134
a. Largo plazo	8043	4428	6134
b. Corto plazo	-2717	1078	0
2. Sector público y otros	3956	2583	2331
III. Resultado De Balanza De Pagos (=I+II)	73	613	1500

*Nota:* Tomado de “Supuestos macroeconómicos para el año 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017. ([http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/bcrp\\_ppto\\_2017.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/bcrp_ppto_2017.pdf)).

Las exportaciones sumaron US\$36,055 mil millones en 2016, lo que representa un incremento de 7% respecto a 2015. La Asociación de Exportadores [ADEX] atribuye este positivo desempeño a los subsectores minería (14.4%) y agro, tradicional (21.4%) y no tradicional (6.1%). El volumen de minería aumento por mayores envíos de cobre y oro, mientras el de agro fue principalmente por el café. Por otro lado, ADEX recalcó que la exportación de productos no tradicionales aun no despega, ya que cayó 1.4% y solo acumuló US\$10,912 mil millones, el subsector industrial fue uno de los más afectados (-7.6%) (“Exportaciones cerraron el 2016 con incremento de 7%,” 2017), (ver Figura 32 y Figura 33).



*Figura 32.* Exportaciones totales 2016.

Tomado de “Boletín Comercio Exterior Febrero 2017,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2017, 31 de marzo.

([http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio\\_Exterior/Nuevos/Boletin\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_Febrero\\_2017\\_Data\\_a\\_Diciembre\\_2016.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio_Exterior/Nuevos/Boletin_de_Comercio_Exterior_Febrero_2017_Data_a_Diciembre_2016.pdf)).

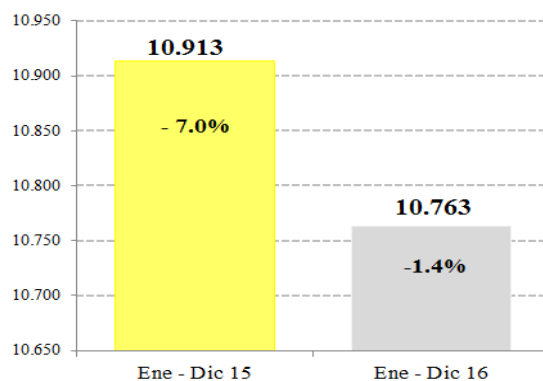


Figura 33. Exportaciones productos no tradicionales 2016.

Tomado de “Boletín Comercio Exterior Febrero 2017,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2017, 31 de marzo.

([http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio\\_Exterior/Nuevos/Boletin\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_Febrero\\_2017\\_Data\\_a\\_Diciembre\\_2016.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio_Exterior/Nuevos/Boletin_de_Comercio_Exterior_Febrero_2017_Data_a_Diciembre_2016.pdf)).

Dentro de las exportaciones de productos químicos, se aprecia una variación de -5% respecto al año 2015. Este decrecimiento no favorece a la industria, puesto que refleja que los niveles de producción y/o comercialización de productos de tocador están disminuyendo (ver Tabla 10).

Tabla 10

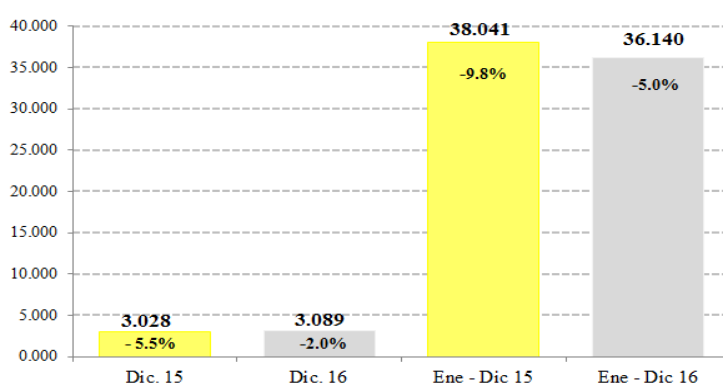
*Exportaciones por Subsector–Productos No Tradicionales 2016.*

Químico	2015 (Ene-dic)	2016 (Ene-dic)	Var. % 16/15 (Ene-dic) (%)
Total	1403	1332	-5.1
Químicos inorgánicos, elementos radioactivos, tierras raras, isotopos	280	251	-10.4
Productos químicos orgánicos	68	92	35.3
Productos farmacéuticos	46	41	-10.9
Abonos	31	29	-6.5
Extractos curtientes, taninos, pigmento, cobrante, pintura y barnices	133	167	25.6
Aceite esencial y resinoideos; preparación de perfumería, de cosmética	111	96	-13.5
Jabón, producto de limpieza, vela, cera artificial, cera odontología	76	52	-31.6
Materias albuminoideas; producto a base de almidón; cola, enzima	7	5	-28.6
Pólvora y explosivo; artículo de pirotecnia; cerilla; material inflamable	33	28	-15.2
Productos fotográficos o cinematográficos	1	0	-100.0
Productos diversos de las industrias químicas	47	43	-8.5
Plástico y caucho y sus manufacturas	574	518	-9.8
Aceite, combustible y cera mineral; producto de sus destilación	4	7	75.0

Nota: Tomado de “Boletín de Comercio Exterior Febrero 2017,” por Asociación de exportadores [ADEX], 2017, 31 de marzo.

([http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio\\_Exterior/Nuevos/Boletin\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_Febrero\\_2017\\_Data\\_a\\_Diciembre\\_2016.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio_Exterior/Nuevos/Boletin_de_Comercio_Exterior_Febrero_2017_Data_a_Diciembre_2016.pdf)).

Las importaciones sumaron US\$36,140 mil millones en 2016, menores en 5.0% versus 2015. Este retroceso se presenta por 3er año consecutivo, con una tasa anual promedio de disminución del 6%. Carlos García, gerente del Centro de Comercio Exterior [CCEX] indicó que las menores importaciones se deben a diversos factores como: la reducción de las exportaciones, el alza del tipo cambio y la influencia del año electoral peruano que afectó la dinámica de las importaciones (“¿Por qué en el 2016 cayeron las importaciones que hace el Perú?,” 2017), (ver Figura 34).



**Figura 34.** Exportaciones por subsector - productos no tradicionales 2016. Tomado de “Boletín Comercio Exterior Febrero 2017,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2017, 31 de marzo. ([http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio\\_Exterior/Nuevos/Boletin\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_Febrero\\_2017\\_Data\\_a\\_Diciembre\\_2016.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio_Exterior/Nuevos/Boletin_de_Comercio_Exterior_Febrero_2017_Data_a_Diciembre_2016.pdf)).

Los sectores de los bienes de capital y materiales de construcción (BK) fueron los más afectados, registrando una variación negativa de 6.2%, lo cual significó una disminución de US\$870 millones respecto al 2015. Por otro lado, la importación de materias primas y productos intermedios (BI) registraron una caída de 4.3%, dentro de esta categoría se encuentran los insumos y productos para la industria químico farmacéutica, a la cual pertenece la Industria de Productos de Tocador.

**Regulación gubernamental y la informalidad.** En el Perú, si bien la informalidad laboral se ha moderado en los últimos diez años en un contexto de mayor dinamismo económico, aún se mantiene en niveles elevados. La informalidad laboral afecta negativamente el crecimiento económico del Perú.

El sector informal comprende a las personas, empresas y transacciones que se realizan al margen de las normas legales y las obligaciones tributarias establecidas para regular la actividad económica. Dentro de los factores que se consideran como causa de la informalidad están: (a) una legislación que desincentiva la contratación formal; (b) la débil fiscalización laboral, lo cual disminuye la probabilidad de encontrar a los infractores, (c) la baja productividad de los trabajadores, que no justifican los gastos formales, (d) la poca diferencia de los beneficios laborales, y (e) insuficiente demanda laboral en el sector formal de la economía (“Perú, Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirlas,” 2017).

El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, calculan la tasa de informalidad tomando en consideración el PBI por habitante, para un país como Perú debería ser en torno al 40% aproximadamente. La informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia las empresas formales. Adicionalmente, la mayor brecha que ahora hay entre la evolución de la producción y del sueldo mínimo es un incentivo adicional para la informalidad (“Productividad vs. sueldo mínimo: un incentivo a la informalidad,” 2017). La informalidad en el Perú, representa más de dos tercios de los trabajadores. Sí bien es cierto se ha reducido en los últimos años, la tasa de informalidad aún sigue siendo elevada (71%), lo que representa más de 7,5 mil millones de personas laborando en condiciones informales (ver Figura 35).

Todas las industrias tienen niveles de productividad distintos, quizás para una empresa de la industria minera, el actual sueldo mínimo no impacta de manera significativa en sus flujos, sin embargo para una empresa de manufactura, sí. Esto será una de las razones más evidentes que incentivarán a la contratación de trabajadores informales. “El sueldo mínimo representa el 60% del salario promedio en el Perú mientras que en muchos países de la región está por debajo del 50%; en los de la OCDE, del 40% y en Estados Unidos entre el 30% y 35%”, indica Hugo Perea, economista jefe del BBVA (“Productividad vs. sueldo mínimo: un



incentivo a la informalidad,” 2017).

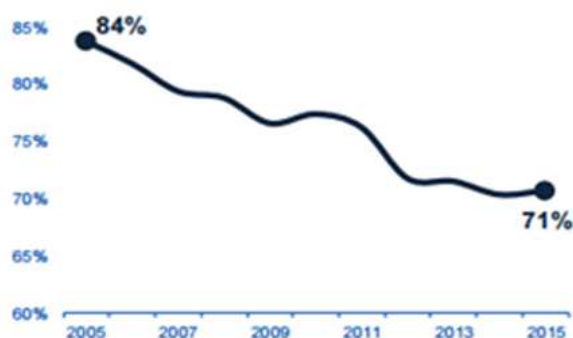


Figura 35. Tasa de informalidad laboral en el Perú 2015.

Tomado de “Perú, Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirlas,” por Observatorio Económico Perú. BBVA Research.

(<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>).

La evolución de la productividad en la última década aún está rezagada respecto a la del sueldo mínimo. La brecha entre ambos indicadores llegó a su nivel más alto -50 puntos de diferencia- en el último año (ver Figura 36). Esto pese al buen avance que tuvo la productividad recientemente. Por su lado, la productividad laboral total se incrementó en 13% entre el 2012 y el 2016, el sueldo mínimo lo hizo en 60% en el mismo período.



Figura 36. Evolución de la productividad y salarios mínimos.

Tomado de “Productividad vs. Sueldo mínimo: un incentivo a la informalidad,” por Semana Económica.

([http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/213188-productividad-vs-sueldo-minimo-un-incentivo-a-la-informalidad/?utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=Echobox&utm\\_source=Facebook&utm\\_term=Autofeed#link\\_time=1487434844](http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/213188-productividad-vs-sueldo-minimo-un-incentivo-a-la-informalidad/?utm_medium=Social&utm_campaign=Echobox&utm_source=Facebook&utm_term=Autofeed#link_time=1487434844)).

La tasa de desempleo en Lima subió a 7.2% de noviembre del 2015 a enero del 2016. El INEI, informó que en el período de análisis 374,600 personas buscaron trabajo de manera activa. Hace un año (noviembre 2015-enero 2016), la cifra de personas que buscaban trabajo de manera constante era de 335,800 (“Tasa de desempleo en Lima Metropolitana subió a 7.2% entre noviembre y enero,” 2017). Adicionalmente, se evidenció que las tasas más elevadas de desempleo pertenecían a las mujeres (8%), los jóvenes menores de 25 años (17.8%) y los universitarios (8.6%). Esto se agrava cuando la educación y desarrollo de capacidades son deficientes, cuando los métodos de producción son aún primarios, y cuando existen fuertes presiones demográficas (“Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú,” 2008).

**Legislación laboral.** Actualmente, no existe una Ley General de Trabajo en el Perú, que regule, bajo un mismo texto, todos los lineamientos legales en materia de Derecho Laboral: Desde hace más de 20 años, las empresas en el Perú se apoyan en diversas normativas laborales para su correcto funcionamiento.

La ley de Productividad y Competitividad Laboral, (TOU del Decreto Legislativo N° 728), es la base que regular, los principios fundamentales tanto del trabajador como del empleador. A esta ley se suman también reglamentos complementarios y normas conexas. Durante el 2016, todos los candidatos presidenciales, incluyeron dentro de sus propuestas, el proyecto de la elaboración de una nueva Ley General de Trabajo, en la cual ambas partes, empleado y empleador tengan las reglas claras de la misma. A pesar de ello, Perú ha sumado 1.3% extra en su score durante los últimos cinco años. Su mayor desarrollo se evidencia en la inclusión económica, con un aumento de 4.9% en el mismo período de tiempo, según reporto el Índice de desarrollo inclusivo [IDI].

**Ley arancelaria y contrabando.** El Decreto Legislativo N° 1053 aprobó la Ley General de Aduanas [LGA] en junio de 2008, el cual entro en vigencia plena en octubre del

2010, donde se dictan las normativas relacionadas a la administración aduanera y facilitación del comercio exterior. Sin embargo, a mediados del 2016, el Gobierno modificó la LGA, mediante Decreto Legislativo 1235 y Decretos Supremos complementarios, el cual apunta al fortalecimiento de la seguridad de la carga y de la cadena logística, el cambio de modelo de ingreso y salida de mercancías, clarificando y simplificando los tiempos y documentación requerida, así como el fortalecimiento del despacho anticipado y modificaciones en la destinación aduanera y, los lineamientos que se deben tener en cuenta al aplicar las sanciones de suspensión, cancelación e inhabilitación (“Gobierno publicó cambios al reglamento de la Ley General de Aduanas,” 2016).

En opinión del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], con la nueva Ley General de Aduanas, y su reglamento, se actualiza la legislación peruana, promoviendo y facilitando el comercio internacional, y reforzando las medidas de seguridad necesarias para el adecuado manejo de las mercancías, en beneficio del país y la población (“Gobierno publicó cambios al reglamento de la Ley General de Aduanas,” 2016). Los niveles arancelarios aprobados mediante Decreto Supremo 342-2016-EF, que regirán desde el 01 de Enero del 2017, establecen niveles entre un 0.6% y un 11% de acuerdo al tipo de mercadería (“Panorama respecto al nuevo arancel de aduanas 2017,” 2017).

El contenido del Arancel Aduanero es actualizado cada cinco años, por lo cual el nuevo Arancel de Aduanas reemplazará al arancel que tuvo vigencia desde el año 2012. Los aranceles son un tipo de impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones. En el caso del Perú y muchos otros países no se aplican aranceles a las exportaciones. Por otro lado, Perú mantiene acuerdos comerciales con sus principales socios comerciales, los cuales ayudaron a la eliminación de aranceles para el comercio bilateral, mientras que ha habido una reducción gradual con los demás. Para las partidas de los principales insumos en la fabricación de

productos de tocador, como por ejemplo productos químicos los niveles de aranceles disminuirán significativamente, encontrándose a la fecha en niveles promedio de 2.6%, permitiendo mejorar la competitividad de las industrias locales.

Según la Comisión de Lucha contra el Contrabando de la Sociedad Nacional de Industrias, el país pierde US\$2,000 millones de dólares al año por este delito, tanto en impuestos que se dejan de recaudar como en el monto que las empresas nacionales dejan de facturar. Puno, es el departamento donde se registra el mayor nivel de población dedicada al negocio del contrabando, se calcula que es alrededor del 20% aproximadamente (“¿Cuánto dinero pierde el Perú por el contrabando?,” 2016).

Se calcula que son más de 300 mil personas que en el Perú viven gracias al contrabando. Los sectores más afectados por el contrabando, según datos de la SNI, son los combustibles derivados del petróleo, seguidos por los alimentos y bebidas, y el papel y los químicos, que suman casi la mitad de todo lo contrabandeado. Los alimentos y medicamentos que ingresan al país a través del contrabando, son los que significan más peligro, puesto que al no pasar por controles aduaneros, pueden ser adulterados o estar vencidos, lo cual significa un riesgo para los consumidores.

El contrabando ingresa por diversos puntos del país, siendo el principal, la frontera con Bolivia, donde se calcula que el valor de estos productos se encuentra entre 900 mil millones a 1,200 millones de dólares anuales, representando el 70% del contrabando a nivel nacional. El resto ingresa por el norte, los puertos y la Amazonía (“¿Cuánto dinero pierde el Perú por el contrabando?,” 2016). La SNI en conjunto con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], están en la búsqueda constante de implementar controles que ayude a mejorar la lucha contra el contrabando, dentro de los cuales sugiere por ejemplo eliminar las exoneraciones tributarias y no crear nuevas zonas francas comerciales.

**Legislación medioambiental.** La legislación medioambiental en el Perú en sus inicios estuvo regulada por el Consejo Nacional del Medio Ambiente [CONAM] y el Sistema Nacional de Gestión Ambiental [SINAGEA], sin embargo, en el año 2008, el Estado creó el Ministerio del Ambiente [MINAM], el cual incluyó dentro de la institución al CONAM. Es por esa razón que desde el año 2008, es el MINAM el organismo rector del sector ambiental.

Adicionalmente, existe el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], que es el encargado de la evaluación, supervisión, control, fiscalización y sanción en materia ambiental, Sistema de Evaluación y Fiscalización Ambiental, de cualquier tipo de gestión relacionada al medioambiente por personas naturales o jurídicas.

En el año 2009, entra en vigencia la Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, la cual otorga funciones generales a la OEFA: (a) evaluadora, (b) supervisora directa, (c) supervisora de entidades públicas, (d) fiscalizadora y sancionadora y, (e) normativa. Adicionalmente, existe el Tribunal de Fiscalización Ambiental, que es el órgano encargado de ejercer funciones como última instancia administrativa del OEFA.

Por otro lado, existen las autoridades ambientales sectoriales, que cumplen un papel más administrativo, (otorgan autorizaciones y otros derechos relativos al acceso a los recursos naturales renovables y no renovables) (“Autoridades Fiscalizadoras en Materia Ambiental - Legislación Ambiental,” 2011). Respecto a la cultura de cuidado del medio ambiente dentro del país, desde ya hace unos años, la sociedad peruana comenzó a tener más conciencia sobre la importancia de tener un equilibrio entre el hombre y el medio ambiente. No solo debe existir un equilibrio entre ellos sino también es importante adherir el equilibrio con la economía (ver Figura 37). Los modelos económicos buscan que haya una interrelación entre economía, sociedad y medio ambiente, y “mientras no exista un equilibrio entre estas partes, hay un rompimiento en donde se ha dado que el medio ambiente es el que sufre, al igual que la sociedad” (“Debe prevalecer equilibrio entre sociedad, economía y medio

ambiente,” 2012).



*Figura 37. Equilibrio Sociedad-Medio Ambiente-Economía.*

Tomado de “Manejo y conservación del medio ambiente,” por Hernández, Heber, 2012, 20 de noviembre.

(<http://evrhdez.blogspot.pe/2012/11/5-semester-ing-en-tecnologias-de-la.html?m=1>).

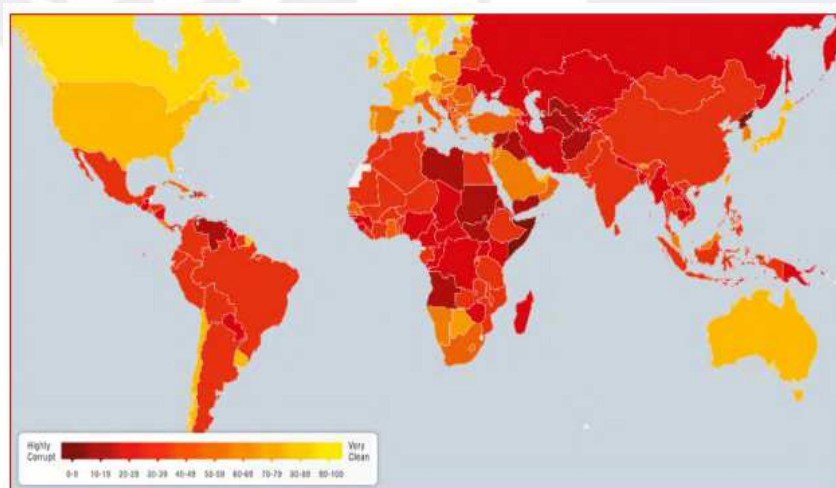
Dentro de la Industria de Productos de Tocador, empresas como Natura Cosmetics, son promotores del cuidado y bienestar de la naturaleza, por ejemplo durante el año 2016, compro 62.420 bonos de carbono en Madre de Dios, donde protegerán más de 9,600 hectáreas de bosque. Natura es consciente de que la producción de varios de sus productos, sobre todo la de maquillaje, contribuye de manera importante a la contaminación del medio ambiente. Es por ello, que la compra de estos bonos, compensara de cierta manera la huella de carbono de su operación regional (“Natura compra 62.420 bonos de carbono en Madre de Dios,” 2016).

La mayoría de las empresas que perteneces a la industria, tienen dentro de sus estrategias, ser organizaciones sostenibles, es decir que están enfocadas en la búsqueda de vivir dentro de los parámetros del planeta, respetando el medio ambiente y contribuyendo con la sociedad. Reconocen que la naturaleza es fuente fundamental para la adquisición de una gran parte de componentes de materia prima y que si no realizan esfuerzos para protegerla, el éxito de sus negocios estaría en riesgo. “El mundo vive una era "verde" o también conocido

como era del cuidado del medio ambiente.” Todos estamos buscando vivir mejor y sentirnos mejor (“Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352,” 2016).

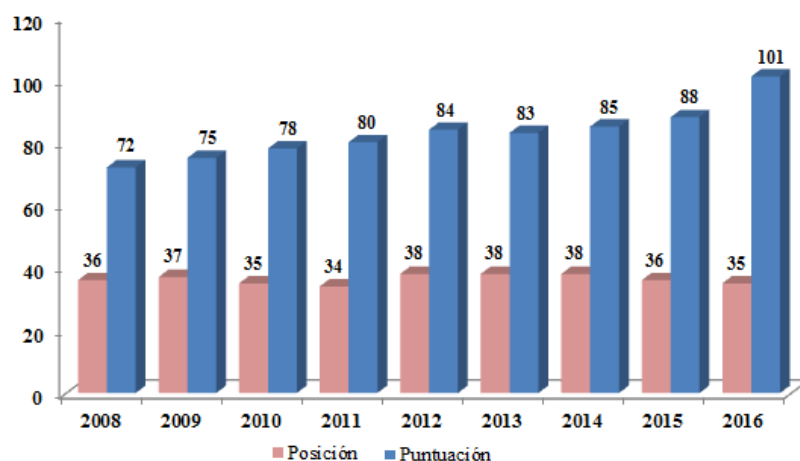
**Seguridad jurídica y corrupción.** La corrupción, es un fenómeno social, político y económico que socava a las instituciones democráticas, y que ha existido desde los tiempos más antiguos (“La corrupción en el Perú y el mundo, por Fco. Miró Quesada C.,” 2014). La corrupción nace de una relación perversa de los intereses privados con los asuntos públicos. Es la apropiación privada de lo público violando las normas que lo protegen. Ha existido siempre porque la existencia de la relación de lo público con lo privado es anti diluviana (“La corrupción en los tiempos de boom,” 2016). Es un problema que afecta a toda la sociedad, que impide su crecimiento y que la debilita cada vez más. El índice de percepción de la corrupción [IPC], elaborado por el organismo Transparencia Internacional de España desde hace más una década, muestra que la corrupción es un problema que está presente a nivel mundial (ver Figura 38).

La puntuación del IPC correspondiente a un país o territorio indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país, entre 100 (percepción de ausencia de corrupción) y 0 (percepción de muy corrupto).



*Figura 38.* Índice de Percepción de la Corrupción 2016. Tomado de “Índice de la Percepción de la Corrupción [IPC] 2016,” por Transparencia Internacional España. (<http://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>).

La puntuación otorgada por el IPC al Perú, a través de los años ha venido disminuyendo, en el año 2008, tenía una puntuación de 36. Actualmente, el país tiene una puntuación de 35, la cual, determina que el país se encuentre en la posición 101, junto con países como Gabón, Níger, Filipinas, Tailandia, Timor Oriental y Trinidad y Tobago. Esta es la posición menos favorable para el Perú, desde que ingreso a formar parte del ranking en el año 2008, en ese año se posicionaba en la posición 72, es decir que en los últimos ocho años retrocedió casi 30 posiciones. En el siguiente cuadro, se aprecia la evolución del Índice de Percepción de la Corrupción otorgada al Perú, por el organismo de Transparencia Internacional de España, en los últimos años (ver Figura 39).



*Figura 39.* Evolución del Índice de Percepción de la Corrupción 2008-2016. Tomado de “Índice de la Percepción de la Corrupción [IPC] 2016,” por Transparencia Internacional España. (<http://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>).

En el año 2015, Protética solicitó a Ipsos Perú la realización de un estudio cuantitativo para evaluar las percepciones de la opinión pública sobre la corrupción en el Perú. Para ello, se encuestó adultos de todos los niveles socioeconómicos residentes en Lima y en las principales ciudades del país (“IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” 2015). Este estudio es realizado con cierta regularidad con la finalidad de que el Estado pueda tomar conocimiento de la percepción y sensación de la población y poder estrategias que le permitan generar nuevamente la confianza dentro de la ciudadanía (ver Figura 40).



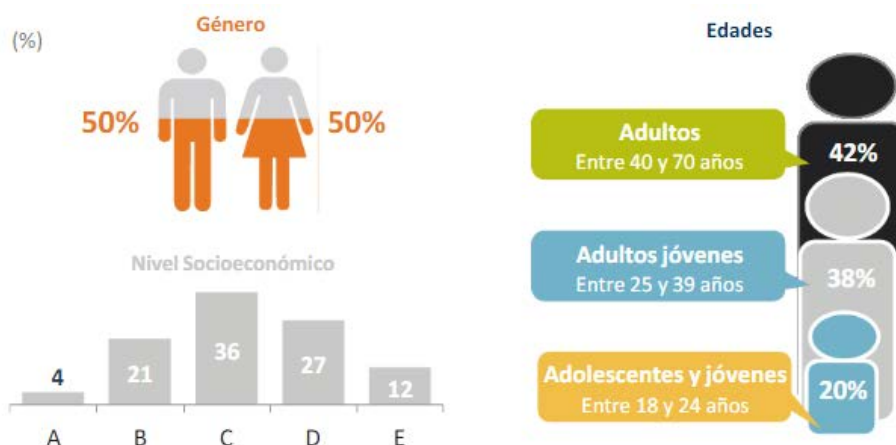


Figura 40. Perfil de la sociedad peruana IX ENCO.

Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” por Ipsos Apoyo – Proética, 2015, 16 de noviembre.

(<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

Los resultados de esta encuesta revelaron que, la sociedad peruana considera la corrupción y las coimas como uno de los principales problemas del país. Es el problema más importante después de la delincuencia y falta de seguridad (“IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” 2015) (ver Figura 41). Como problemas específicos del Estado, la corrupción de funcionarios y autoridades, fue el señalado como el más importante. La corrupción es considerada una fuerte restricción en el crecimiento y el desarrollo (ver Figura 42).

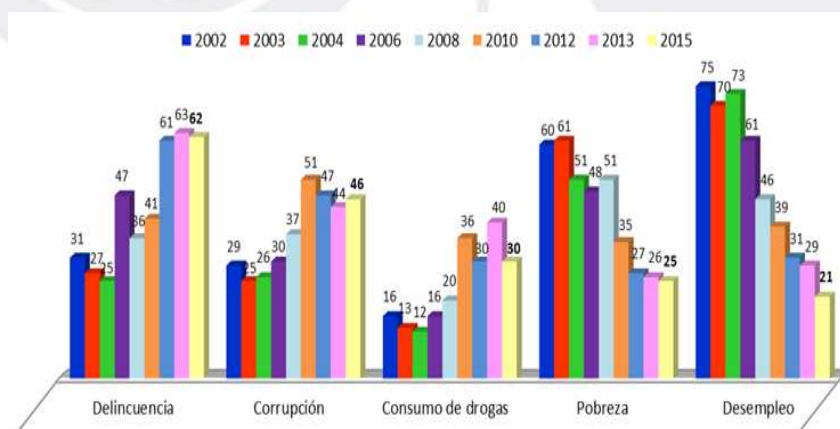
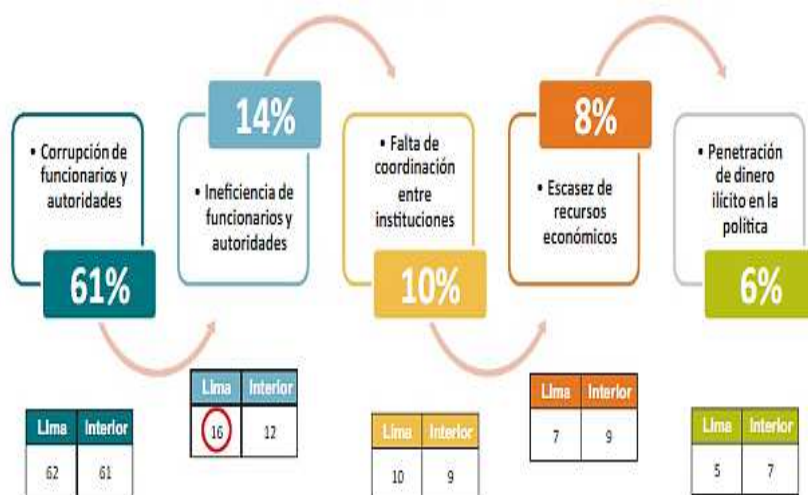


Figura 41. Evaluación de los principales problemas de corrupción-IX ENCO.

Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” por Ipsos Apoyo – Proética, 2015, 16 de noviembre.

(<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>). Tomado de: IX Encuesta Nacional sobre Corrupción – 2015.



*Figura 42.* Principal problema de corrupción en el Estado Peruano-IX ENCO. Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015,” por Ipsos Apoyo – Proética, 2015, 16 de noviembre. (<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial (D'Alessio, 2015, p. 114).

De acuerdo al informe presentado al cierre del año 2016 por el Banco Central de Reserva del Perú...La economía mundial ha continuado recuperándose en el tercer trimestre, con lo que el crecimiento mundial pasaría de 3.0% en 2016 a 3.4 % y 3.5% para los años 2017 y 2018, respectivamente (“Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” 2016).

Sin embargo, en este informe aún no estaba contemplada la reciente elección del Donald Trump como Presidente de Estados Unidos, la cual ha sido un factor importante para la estabilidad económica mundial durante los primeros meses del año 2017. Es importante recordar que siendo Estados Unidos una potencia mundial cualquier factor que influya en ese país repercutirá necesariamente en el resto del mundo (ver Figura 43).

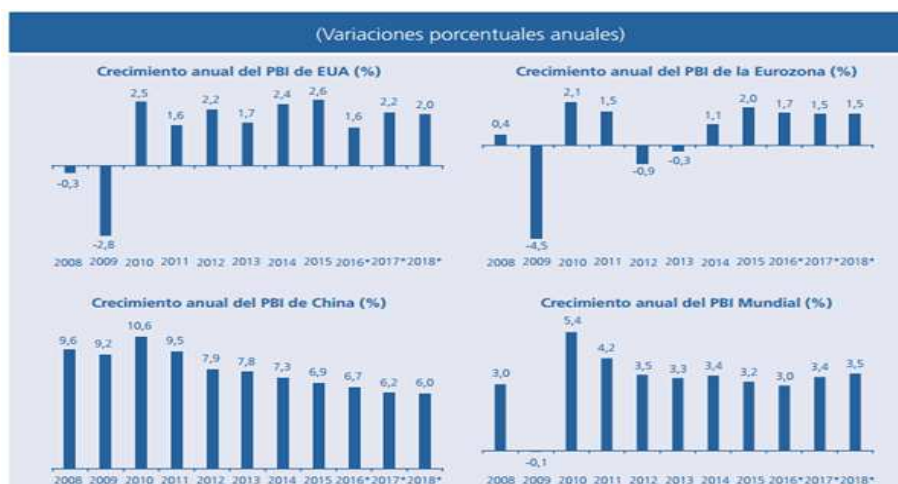


Figura 43. Inflación Perú 2016-2017.

Tomado de “Reporte de Inflación, Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016, 11 de diciembre.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

De acuerdo al World Economic Forum 2015-2016 (WEF, 2015), el Perú subió dos posiciones respecto al año anterior, ubicándose en el puesto 67, con este resultado mantiene la tercera posición a nivel de los países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continua en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

Adicionalmente, en los resultados del Anuario Mundial de Competitividad 2016, respecto al desempeño económico, En el caso del Perú, se observa que desde el año 2011, en el que ocupó el puesto 20, sus indicadores de rendimiento económico han mostrado una caída constante, llegando en el 2016 al puesto 50 de los 61 países evaluados. Cabe resaltar que en el año 2015, el puesto obtenido también fue el 50.

Los factores que determinaron esta ubicación fueron: (a) la caída del precio de los minerales, (b) la débil demanda externa, (c) condiciones financieras y (d) términos de intercambio de precios de los productos exportados frente a los productos. Por otro lado, la balanza comercial continúa siendo negativa, en el año 2016 su resultado fue de -US\$ 1,742 contra el resultado de -US\$ 2,574 en el año 2015, a pesar del crecimiento del PBI 3.9% (IMD, 2016).

***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita.*** Durante los primeros nueve meses del 2016 se registró un crecimiento de 4.2% que está relacionado principalmente con las exportaciones tradicionales. La inversión del sector privado sufrió una retracción, sobre todo lo que respecta a la inversión minera. El crecimiento proyectado del PBI para el período 2016-2018 se proyecta en 4.0% y para 2017 y 2018 en 4.3% y 4.2%, respectivamente, tendencia que viene sostenida por el dinamismo de la inversión privada que comenzaría a recuperarse los siguientes dos años con tasas de 5 por ciento (“Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” 2016).

Los principales motores que contribuyeron a la economía del país en el 2016, fueron los siguientes: (a) la tendencia de la producción nacional, que disminuyó durante todo el año en relación al año 2015, (b) la contribución más significativa, que vino por el lado de minería, mientras manufactura, construcción y pesca tuvieron una contribución negativa, (c) la producción de uva aumento en 15.37% respecto a la del año 2015, (d) el café incremento su producción en 10.67%, (e) los espárragos incrementaron su producción en 1.82%, (f) la papa mostro una caída de -3.99% en su producción, (g) aves incremento en 5.22% su producción, (h) anchoveta disminuyó en -24.42%, (i) minería incremento en 40% su producción, (j) se iniciaron los proyectos de las bambas y cerro verde, (k) hidrocarburos, sigue la tendencia hacia la baja, en el 2016 fue -5.09%, (l) la industria textil tuvo una reducción de -4.39%, (m) lácteos, disminuyó en -4.59%, (n) electricidad, aumento en 8.34%, (ñ) energía eólica, aumento en 57.07% debido a la puesta en marcha del parque eólico “Tres Hermanas,” (o) Sedapal aumento en 0.18%, (p) vehículos tuvo una disminución de -3.08%, (q) restaurantes, aumento en 2.35%, (r) telecomunicaciones, aumento en 9.60% y (s) prestamos aumentaron en 7.24% (“PBI 2016: veinte datos que explican la evolución de la economía peruana,” 2017) (ver Figura 44).



Figura 44. Crecimiento del PBI 2016/2017.

Tomado de “Reporte de Inflación, Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016, 11 de diciembre.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

Respecto al PBI per cápita, el Perú tuvo un avance de 5.9%, (US\$12,518.96) siendo el más alto frente a todos los países de la región. Para comparaciones entre países, se utiliza un dólar de paridad de compra, es decir una canasta de consumo similar. Así, se toma en cuenta los diferentes niveles de precios existentes en cada país (“PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región?,” 2016) (ver Figura 45).

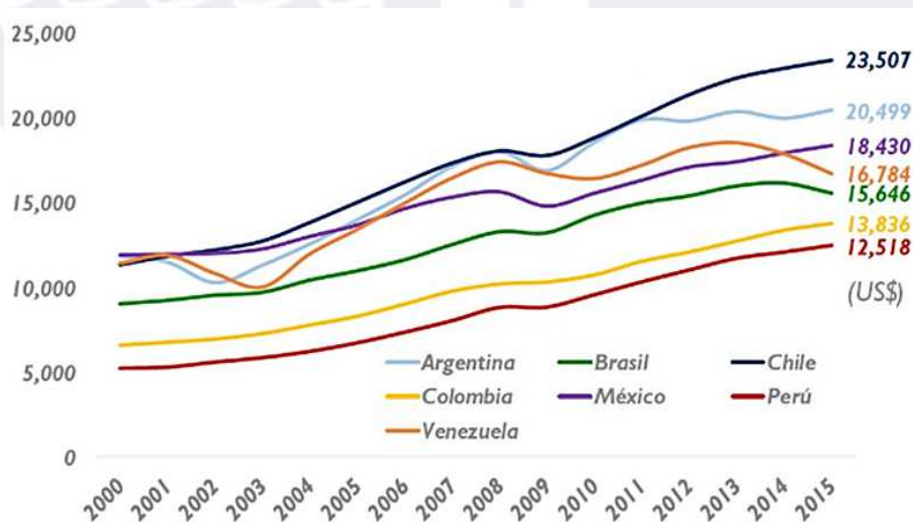
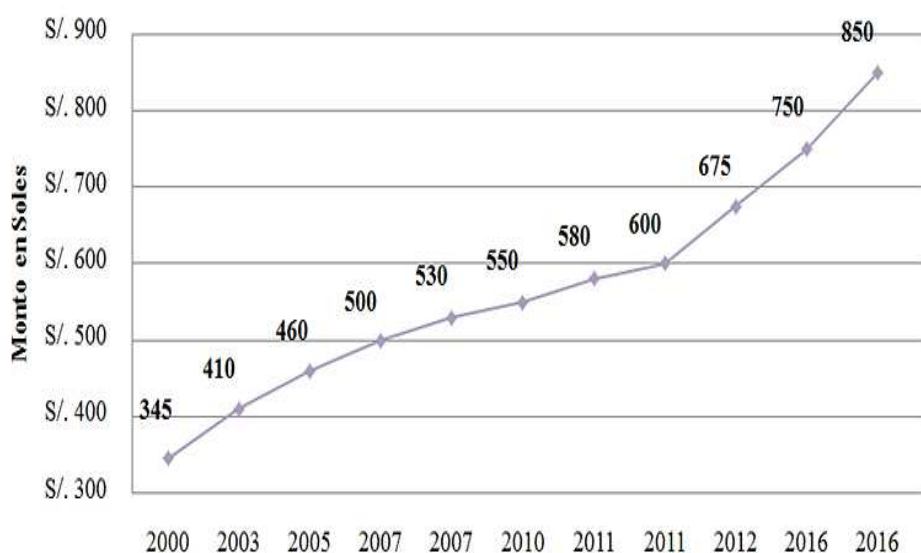


Figura 45. Evolución del PBI per cápita frente a los países de la región 2015.

Tomado de “PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región?,” por Diario Gestión, 2016, 02 de diciembre.

(<http://gestion.pe/economia/pbicomo-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>).

**Evolución del poder adquisitivo del consumidor.** El ingreso promedio mensual, según el último trimestre (nov--dic 2016/ ene 2017), se incrementó en 1.7%, equivalente a 78,700 empleos nuevos (“Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 1,7% de noviembre de 2016 a enero 2017,” 2017). El mayor aporte en el incremento, se debió a la población femenina (2.8%), la ocupación de la población masculina tuvo un aumento respecto el 2015 (0.7%). Durante el 2016, el expresidente Humala incremento la remuneración mínima vital (RMV) de S/800 soles a S/850 soles, sin embargo durante los primeros días del año 2017, el ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, manifestó que, había posibilidades de incrementar el RMV a US\$200 dólares americanos (S/900 soles), siempre y cuando el país crezca a 4.8% y la tasa de inflación se mantenga en 3%. (“Sueldo mínimo podría subir a S/900,” 2017). En la Figura 46 y Figura 47 se aprecia la medición de la pobreza monetaria. Para el año 2016, el gasto real promedio per cápita mensual fue de US\$213 dólares americano (S/ 704 soles), registrándose un incremento 0.5%, respecto al año 2015 (ver Figura 48).



*Figura 46.* Evolución de remuneración mínima vital (RMV) 2000-20016. Tomado de “Incremento de la remuneración mínima vital”, por Actualidad Empresarial. ([http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Remuneracion\\_minima\\_vital\\_2016.pdf](http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Remuneracion_minima_vital_2016.pdf)).

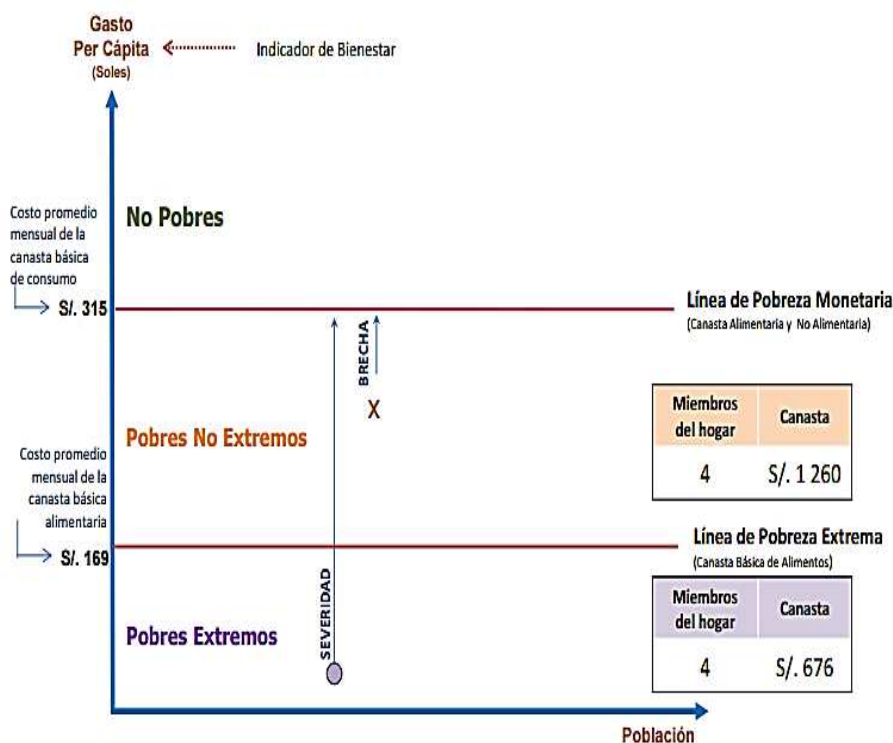


Figura 47. Actividad económica mundial 2016.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017.

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).



Figura 48. Evolución de gasto per cápita 2010-20016.

Tomado de “Informe de la pobreza monetaria 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2016

(<https://www.inei.gob.pe/>).

**Costo de las materias primas, mano de obra, y deuda.** De acuerdo al Fondo

Monetario Internacional [FMI], en su reporte de fecha abril 2016, los riesgos mundiales han aumentado considerablemente en los últimos meses. Es importante tomar en consideración lo mencionado anteriormente, que siendo Perú una economía pequeña, abierta y exportadora de

materias primas, cualquier cambio que se genere en el entorno internacional afectara a su economía (“Perspectivas Económicas Mundiales,” 2016) (ver Figura 49).

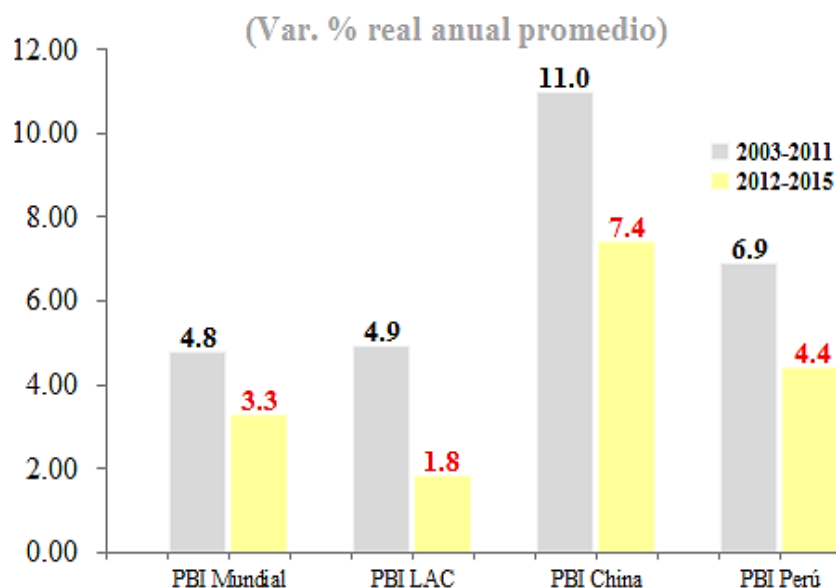


Figura 49. Variación económica mundial 2003/2015.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017.

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

Por ende, es importante mencionar que el 55% del crecimiento económico de las 2 últimas décadas, han estado directamente relacionado con la demanda mundial (10%), los precios de las exportaciones (25%), los costos de financiamiento externos (15%) y las primas por riesgo (5%) (“Perspectivas Económicas Mundiales,” 2016). Los precios de las *materias primas* que el país exporta se han revisado ligeramente al alza respecto del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) de abril 2016. Esto, en un contexto de elevada liquidez, menor fortalecimiento del dólar y mayor demanda de China, lo que presiona al alza el precio del oro y cobre. Así, para el 2016, los precios de exportación se contraerán 5.2% (MMM: -6.1%) (“Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” 2017). En el caso del precio del petróleo, materia prima que el país importa, se ha revisado ligeramente al alza debido al mayor dinamismo de la economía China y a factores puntuales que redujeron la oferta mundial (ver Figura 50).



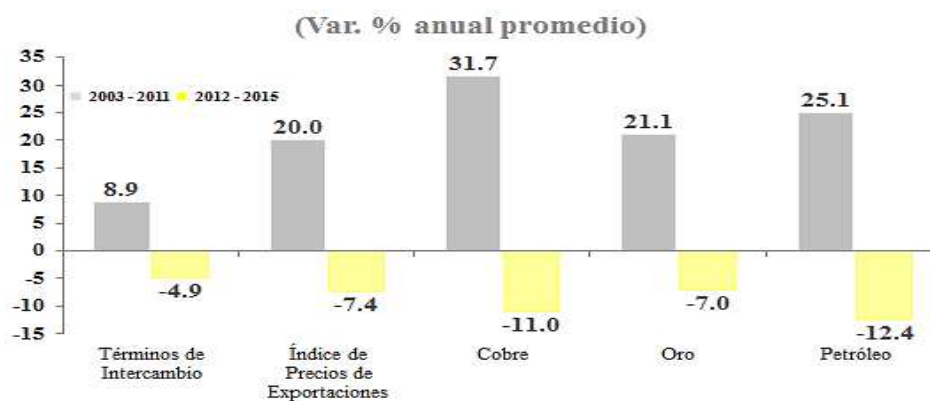


Figura 50. Variación de precios por exportaciones 2003/2015.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017.

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

Respecto a la *mano de obra*, el ranking de competitividad mundial del IMD, colocó al Perú en el puesto 50 de 61 países en el pilar de Eficiencia en los Negocios. Cabe mencionar que desde el 2008, primer año en el que participo, ocupaba el puesto 40. Esta caída se debe en gran parte por la baja productividad de la fuerza laboral, tanto a nivel agregado como por sectores (industria, agricultura, servicios) (IMD, 2016).

A través de las conclusiones ofrecidas por el ranking, se puede apreciar que el mercado laboral posee una deficiencia en cuanto al entrenamiento de su fuerza laboral y a la disponibilidad de mano de obra calificada. “No se puede esperar tener una mejor eficiencia empresarial con mano de obra no entrenada o adecuadamente calificada” (Dávila, WCY, World Competitiveness Yearbook, 2016) (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Ranking del Perú en Eficiencia de Negocios.*

Variables	Descripción	Ranking 2016 (de 61 países)
Mano de obra calificada	Mano de obra de calificada esta disponibles rápidamente	57
Atracción y retención de talentos	Atraer y retener talentos es una prioridad en las compañías	56
Valores corporativos	Los valores de las empresas toman en cuenta los valores de los empleados	55

Nota: Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016,” por Real World-Real Learning: Institute for Management Development [IDM] - CENTRUM Católica, 2016, 30 de mayo. ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

El costo de la deuda pública fue de 25.2% al cierre del 2016, superior en 1.8% de lo registrado en el 2015. Este incremento se generó básicamente por: (a) desembolsos para grandes proyectos de inversión (1.3%), (b) depreciación cambiaria (0.7%) y (c) el pre-financiamiento 2017 a través de bonos globales de libre disponibilidad (0.6%) (“Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” 2017), (ver Figura 51).

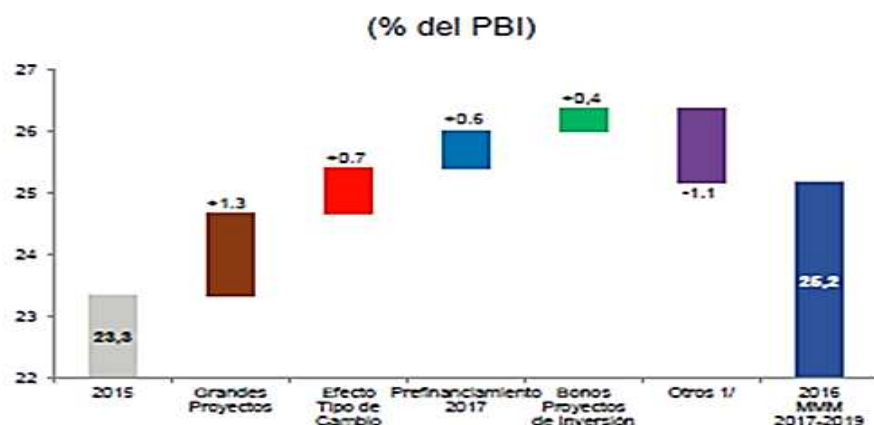


Figura 51. Cambio en el saldo de la deuda pública (% del PBI) 2015-2019. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017. ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

Por otro lado, para el periodo 2017-2019, la deuda pública, se estima que podría estar alrededor de un 25.4% del PIB al 2019, con este porcentaje se encontraría por debajo de los niveles de los países de la región y de las economías emergentes con similar calificación crediticia (ver Figura 52).

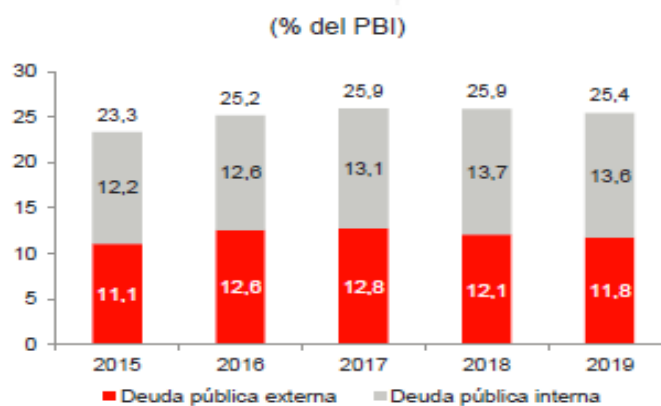


Figura 52. Proyección de la deuda pública (% del PBI) 2015-2019. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017. ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

**Riesgo país.** Durante los últimos años, el Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las calificadoras del riesgo más conocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación de crédito soberano peruano (“Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” 2015) (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Riesgo País y Grado de Inversión Perú 2016.*

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB+	BBB+	A3
Perú	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2
Paraguay	BB	BB	Ba1
Brasil	BB	BB	Ba2
Bolivia	BB	BB	Ba3
ecuador	B	B	B3
Argentina	B-	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Ca3

*Nota:* Tomado de “Guía de negocios e inversiones 2016-2017,” por EY Perú, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

Recientemente el Perú se ha posicionado como el tercer país más globalizado de Latinoamérica, según el índice de Globalización determinado por EY. Dentro de este índice se han considerado cinco elementos: (a) apertura al comercio exterior, (b) flujo del capital, (c) intercambio de tecnología e ideas, (d) movimiento internacional de trabajadores e integración cultural.

*Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).* El Perú está en una búsqueda constante de atraer la inversión tanto la nacional como la extranjera, para tal fin, en los últimos años ha desarrollado una serie de políticas para facilitar todo tipo de inversión, es por ello que actualmente es considerado como una economía atractiva para cualquier tipo de inversionista (ver Figura 53).

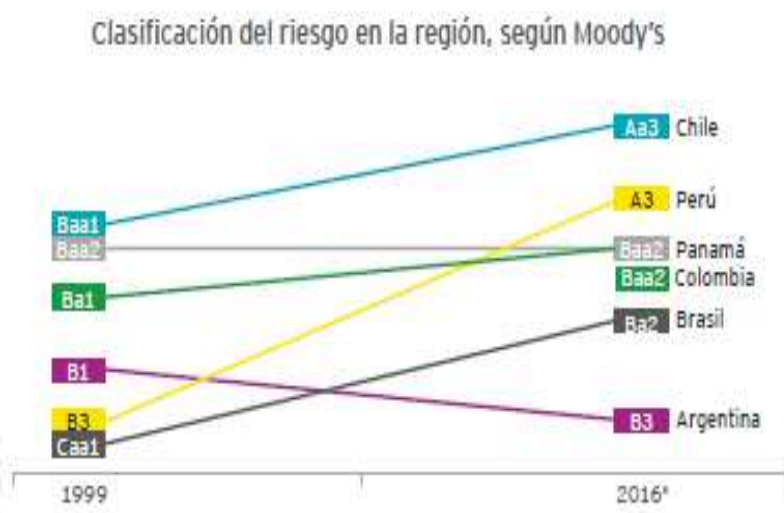


Figura 53. Riesgo País y Grado de Inversión Perú 2016. Tomado de “Guía de negocios e inversiones 2016/2017,” por EY Perú, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

Estas políticas se encuentran dentro de un marco jurídico que no requieren autorización previa para la inversión extranjera. Existen algunas excepciones que si requieren algunas evaluaciones y autorizaciones adicionales, como es el caso de, transporte aéreo y marítimo, seguridad y vigilancia privada, y la fabricación de armas. Adicionalmente, el Perú cuenta con un marco legal para proteger a los inversionistas de la intervención del estado en la actividad económica. Este marco legal protege de la misma manera a un inversionista nacional como a uno extranjero.

Según el ranking Global Competitiveness Index, el Perú se encuentra entre los primeros lugares de Latinoamérica en los rubros de ambiente macroeconómico, tamaño de mercado, desempeño del mercado financiero, eficiencia del mercado laboral y eficiencia del mercado de bienes.

La estrategia peruana de desarrollo está basada en una economía abierta al mundo y competitiva en su oferta exportable. Esta estrategia ha sido exitosa y ha permitido consolidar al comercio exterior como un instrumento de desarrollo económico y reducción de la pobreza. Durante los últimos años, el Perú ha desarrollado diversos acuerdos para facilitar la inversión en nuestro país (“Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” 2016) (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Ranking de Competitividad Latinoamericana 2015/2016.*

	2013	2014	2014	2015	2015	2016
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Total Perú	61/148	4.25	65/148	4.20	S&P	4.24
<b>SUBÍNDICES:</b>						
Requerimientos Básicos	72	4.53	74	4.59	76	4.52
Instituciones	109	3.36	118	3.40	116	3.56
Infraestructura	91	3.50	88	4.19	89	3.54
Marco macroeconómico	20	5.91	21	5.04	23	5.89
Salud y educación básica	95	5.36	94	5.73	100	5.39
Motores de eficiencia	57	4.20	62	4.20	60	4.19
Educación superior	86	4.01	83	3.99	82	4.08
Eficiencia en mercados de bienes	52	4.37	53	4.19	60	4.47
Eficiencia en mercado laboral	48	4.50	51	3.71	64	4.33
Desarrollo de mercado financiero	40	4.50	40	4.14	30	4.49
Formación tecnológica	86	3.39	92	3.55	88	3.3
Tamaño	43	4.46	43	5.61	48	4.47
Factores de innovación y sofisticación	97	3.35	99	3.73	106	3.34
Sofisticación de negocios	74	3.95	72	4.14	81	3.93
Innovación	122	2.76	117	3.31	116	2.76

*Nota:* Tomado de “Guía de negocios e inversiones 2016-2017,” por EY Perú, 2016.

([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

*Listado de acuerdos comerciales vigentes:*

## Acuerdos multilaterales:

- Organización Mundial de Comercio (OMC).

## Acuerdos regionales:

- Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- Protocolo Adicional del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú).

Acuerdos bilaterales (TLS):

- Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) – Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega.
- Canadá.
- Chile.
- China.
- Corea del Sur.
- Costa Rica.
- Cuba.
- Estado Unidos.
- Japón.
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR) – Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, y Venezuela.
- México.
- Panamá.
- Singapur.
- Tailandia.
- Unión Europea.
- Venezuela.

Por entrar en vigencia:

- Guatemala.
- Brasil.

- Honduras.

Negociaciones en curso:

- El Salvador.
- Turquía.
- Programa DOHA para el desarrollo.
- Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA).

Cabe mencionar que el Perú es miembro activo del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), así como de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Estado asociado del MERCOSUR. Si bien es cierto, el país continúa en camino para poder ser miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), actualmente ya le permiten participar de ciertos comités, lo que representa un instrumento clave para el éxito de la estrategia A continuación en la Figura 54, se puede apreciar cual es el estado de los acuerdos, las exportaciones según estos mismos acuerdos, así como un breve resumen de los principales.



Figura 54. Gráfico del estado de TLC's del Perú 2016.

Tomado de "Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2016/2017," por EY Perú, 2016 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

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

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. Estas variables deben ser desarrolladas y evaluadas, buscando ver si generan oportunidades y/o amenazas para la organización (D'Alessio, 2015, p. 115).

**Tasa de crecimiento de la población.** En los últimos años, la población ha venido creciendo alrededor de 1.13% por año, en el 2016 creció 1.08%, se estima que para el año 2017, la tasa de crecimiento de la población debería de recuperar los niveles a los que el Perú estaba acostumbrado, es decir debería llegar aproximadamente a 1.10%. Por otro lado, la población estimada para el año 2017 es de aproximadamente 32 millones, que muestra un aumento en relación a los 31.4 millones que se registró en el año 2016 (“Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 1,7% de noviembre de 2016 a enero 2017,” 2017), (ver Figura 55). El segmento más pequeño de la población son los adultos mayores, no obstante es un segmento que está creciendo mucho en los últimos años (ver Figura 56).

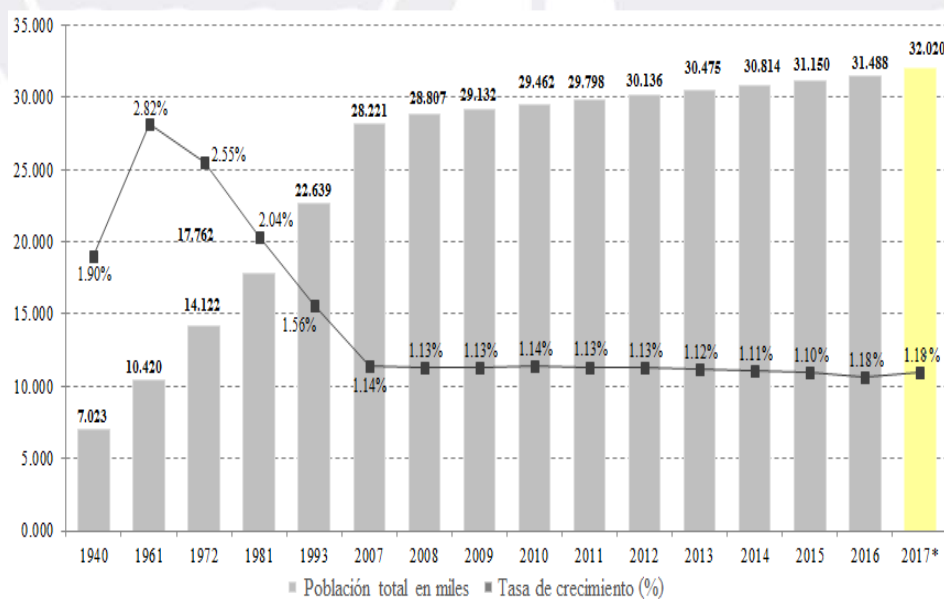


Figura 55. Población total y tasa de crecimiento promedio anual en %.

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).



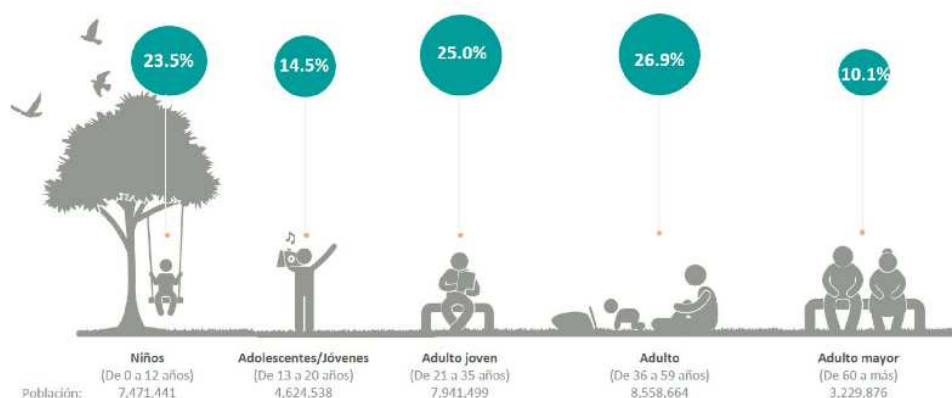


Figura 56. Distribución de Población Total 2017 (en %).

Tomado de “Estadística Poblacional 2017,” por Ipsos Apoyo, 2017.

([http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estadistica%20Poblacional.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estadistica%20Poblacional.pdf)).

Según el último censo especial de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), realizado en el último trimestre del año 2016, el Perú tiene una población de 31 millones de habitantes. La distribución por regiones muestra que el 55.9% de la población está concentrada en la costa, el 29.6% en la sierra y el 14.5% en la selva. Por otro lado, el 49.9% de la población peruana está compuesta por hombres, la diferencia la constituye el género femenino. En cuanto a la distribución por grupo de edad, el censo muestra que el 33% lo conforman personas entre 0-17 años, el 54% entre 18 y 55 años y el 13% lo conforman las personas mayores de 65 años. En cuanto al grado de urbanización, el 77% de la población es urbana y el 23% es población rural.

La distribución de la población por sexo, representa una oportunidad para la Industria de Productos de Tocador, puesto que permite la creación de productos orientados a diferentes géneros. La población masculina, cuyas edades están entre los 15 y 64 años, representa un nuevo nicho de mercado por explorar.

**Tasa de desempleo y subempleo.** La tasa de desempleo al cierre del 2016 fue de 7.0% mostrando un decrecimiento respecto al año 2015, el cual era de 7.2%. De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo [OIT], se proyecta que el Perú para el 2017 esté

bordeando promedios del 6.4%. Respecto a la población en edad para trabajar [PET], que agrupa a todas las personas mayores de 14 años que se encuentran óptimas para realizar alguna actividad productiva, tuvo un crecimiento del 1.3%, alcanzando nivel de 75.2% durante el 2016, proyectando un 75.8% para el 2017.

Por otro lado, la población económicamente activa [PEA], alcanzó los niveles más bajos en los últimos diez años con 71.1% y se estima que para el 2017 seguirá con la tendencia de decrecimiento hasta llegar a 70.5% aproximadamente. Por otro lado, la PEA ocupada en el 2016 fue de 95.7% teniendo una ligera variación del 0.1% contra el 2015, por su lado el INEI, estima que para el 2016 también se decrecerá a 94.6% siendo el nivel más bajo en la última década (ver Figura 57).

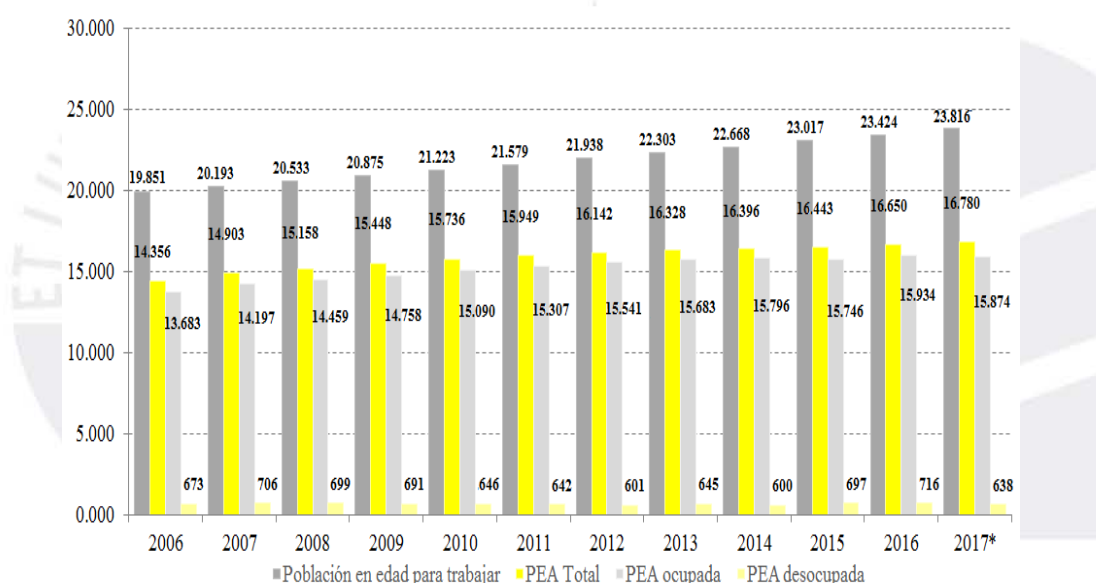
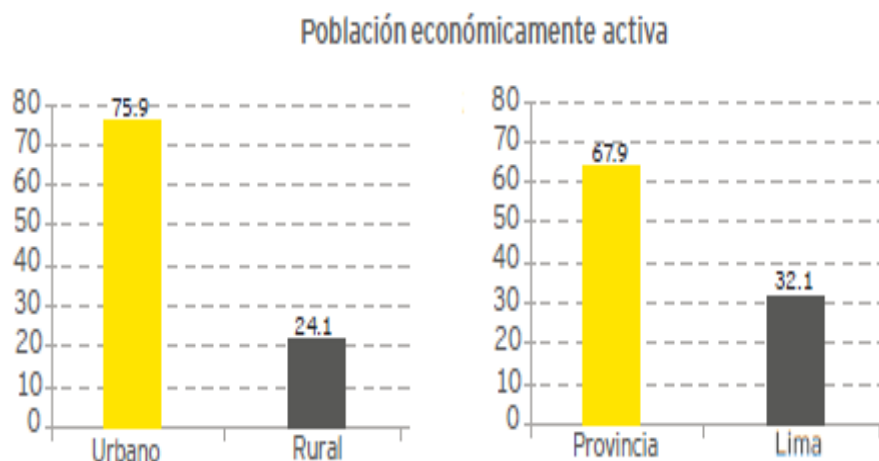


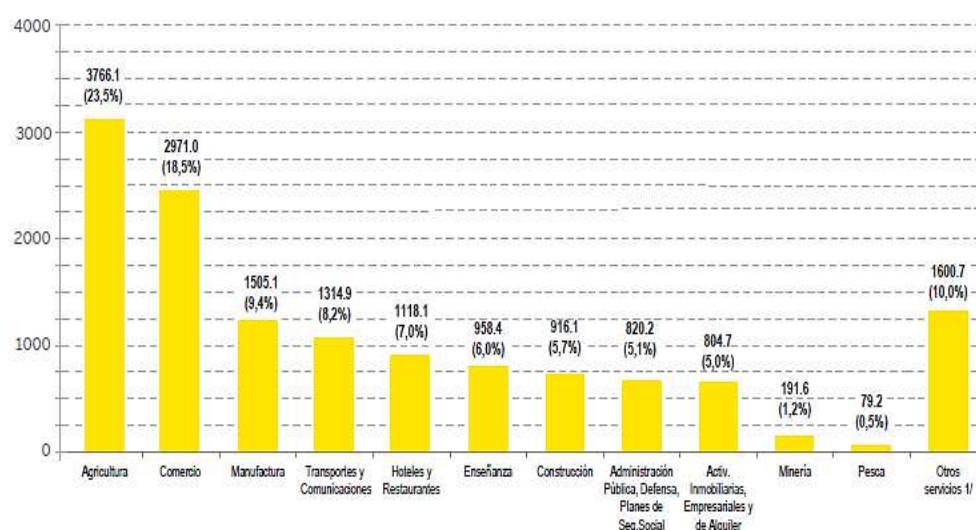
Figura 57. Evolución PEA 2006-2017 (en %).

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]," 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

Adicionalmente, la distribución de la PEA, según el área de residencia en el 2016, se subdividió 75.9% en la zona urbana, 24.1% en zona rural, Lima tuvo el 32.1% y el resto del país 67.9% (ver Figura 58). Por otro lado, dentro de la actividad económica, los niveles más altos, los tuvieron, Agricultura (23.5%), Comercio (18.5%) y Manufactura (9.4%), (ver Figura 59).

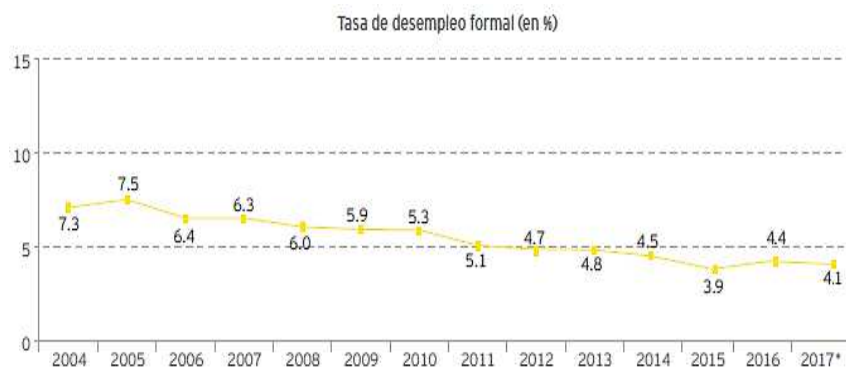


*Figura 58.* Distribución de la población económicamente activa (en %). Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).



*Figura 59.* Población Económicamente Activa Ocupada según industria (en %). Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

De acuerdo al Informe Técnico, sobre la Situación del Mercado Laboral, Nov-Dic 2016/ Ene 2017, elaborado por INEI, la tasa de desempleo urbano a nivel nacional estaría bordeando el 4.1%, que en relación a la tasa de 4.4% de desempleo urbano a nivel nacional al cierre del 2016, habría disminuido (“Informe Técnico sobre Situación del Mercado Laboral,” 2017), (ver Figura 60).



*Figura 60.* Tasa de desempleo urbano formal (en %).

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

En lo relacionado al subempleo, el nivel alcanzado por el país en el año 2016 fue de 47.3%, que abarca aproximadamente a 6 millones de peruanos, ligeramente por debajo del 48% que presentó en el 2015 (“Subempleo en el Perú,” 2016). El subempleo por horas tuvo una tasa del 7.1% siendo ligeramente más elevada que la del año 2015 y proyectando el incremento para el 2017 a niveles de 8.3%, respecto al subempleo por ingresos, los niveles se mantuvieron en 93% proyectando la misma tasa para el 2017. El departamento del Perú que más porcentaje de ocupación presenta es Huancavelica con 99.0% mientras que el menos porcentaje de ocupación tiene es Moquegua con 93.5%.

La creación actual de empleo es insuficiente en el Perú para absorber a las personas que ingresan al mercado laboral cada año. Por cada puesto hay una cola de 9 a 10 personas, en promedio, detrás... A mayor desempleo, mayor incertidumbre del consumidor y mayor restricción en el gasto (“Mercado Laboral al 2017: ¿Cómo va a cambiar el panorama del Perú?,” 2016).

***Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.*** Según el INEI, el índice de pobreza y pobreza extrema en el 2016 tuvo una tasa de 21.7% y 4.1% respectivamente. Por otro lado, los porcentajes proyectados para el año 2017 serían de 21.3% pobreza y 3.9% en pobreza extrema. Sin embargo, la Organización de las Naciones Unidas [ONU], manifestó, que

considera que el Perú no tendrá ningún impedimento para llegar a su meta de reducción de la pobreza al 20% de la población al año. El Perú logró reducir en más de 50% el índice de pobreza en una década, que pasó de afectar al 55% de la población a 21.7%. Sin embargo, el MEF proyecta que el 2017 podría incrementarse debido a la coyuntura nacional (ver Figura 61).



*Figura 61.* Evolución de la pobreza y la pobreza extrema (en %). Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

***Distribución del ingreso de la población.*** La distribución del ingreso en la población tiene una relación directa con la economía y con el poder adquisitivo. Debido a la mejora económica que el Perú ha tenido en esta última década, los niveles de ingresos han mejorado y la pobreza ha reducido considerablemente. Sin embargo, todavía existe una gran desigualdad en la distribución de ingresos dentro de la población en el país.

Una de las formas de medir la desigualdad es el índice de Gini, que permite identificar hasta qué punto la distribución del ingreso se aleja de un reparto perfectamente equitativo. El coeficiente de Gini, en el año 2016, alcanzó a 0.35 a nivel nacional; a nivel de área geográfica para el área urbana fue 0.32 y para el área rural 0.30. Comparando los resultados con el año anterior, el grado de desigualdad en el país se ha mantenido. Entre los años 2009 y 2016, se observa una reducción al pasar de 0.39 a 0.35 (“Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 1,7% de noviembre de 2016 a enero 2017,” 2017) (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Evolución de la Desigualdad del Gasto (en %).*

Ámbito geográfico, Dominios	Anual							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	0.39	0.37	0.36	0.36	0.35	0.35	0.35	0.35
Urbana	0.34	0.33	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Rural	0.32	0.31	0.32	0.32	0.31	0.30	0.30	0.30
Región Natural								
Costa	0.34	0.33	0.32	0.33	0.32	0.32	0.32	0.32
Sierra	0.40	0.39	0.38	0.38	0.37	0.37	0.36	0.37
Selva	0.49	0.38	0.36	0.36	0.35	0.35	0.35	0.35
Dominio							0.35	
Costa urbana	0.31	0.31	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Costa rural	0.29	0.29	0.31	0.28	0.30	0.30	0.29	0.30
Sierra urbana	0.34	0.34	0.32	0.32	0.33	0.33	0.33	0.33
Sierra rural	0.31	0.30	0.31	0.32	0.30	0.30	0.29	0.31
Selva rural	0.34	0.34	0.33	0.33	0.32	0.32	0.31	0.31
Lima Metropolitana 1/	0.35	0.33	0.32	0.32	0.33	0.31	0.31	0.31
Innovación	0.35	0.33	0.33	0.33	0.33	0.32	0.32	0.32

*Nota:* Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

“La aritmética es brutalmente simple. Si menos de 100 personas controlan la misma cantidad de riqueza que los 3.500 millones más pobres del planeta, el resultado puede expresarse con una sola palabra: Desigualdad.” Y no se define únicamente por la brecha entre los que tienen más y los que tienen menos. También se evidencia en el acceso a agua potable, electricidad, saneamiento, educación, salud y otros servicios básicos (“Las diferencias entre ricos y pobres no son solo de dinero,” 2016).

**Nivel promedio de educación y tasa de analfabetismo.** El nivel más alto de educación en el 2016 fue a nivel secundaria con un 43.4%, mientras que en la población con nivel primaria estuvo con una tasa de 22.1%, lo más resaltante fue el incremento respecto a la población con educación superior, en el caso de superior no universitaria fue de 12.9% y universitaria 16.5%. Las proyecciones para el 2017 para el nivel secundaria será de 43.8%, mientras que la educación primaria estaría en 21.9% (“El Perú tienen una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes,” 2016), (ver Figura 62).

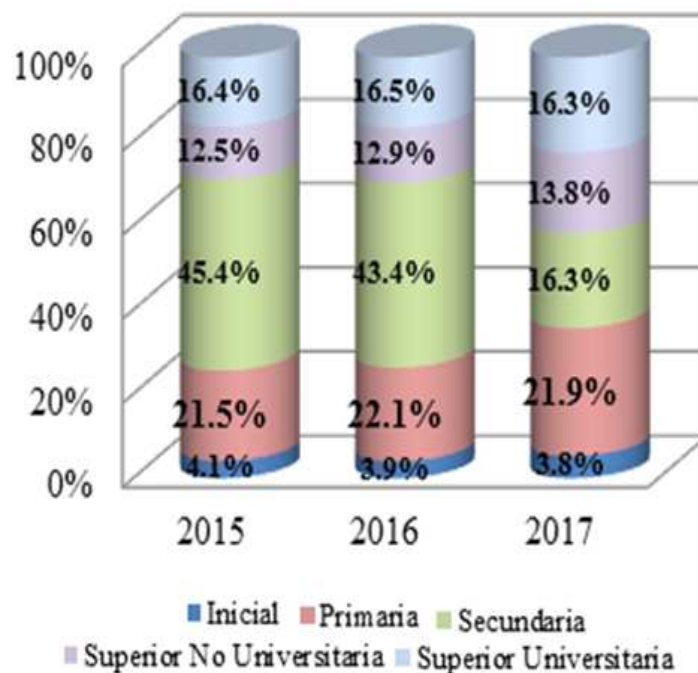


Figura 62. Distribución de educación en el Perú por nivel (en %).

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

La tasa nacional de analfabetismo en el 2016 alcanzó el 5.7% de la población de 15 años a más. De este modo, considerando el total de la población nacional de 15 años a más, la población rural analfabeta representó el 15.5%, mientras que el porcentaje en áreas urbanas llegó a 2.8%. De la población total masculina mayor de 15 años, el 2.8% era analfabeto en el 2015; a su vez, el 8.6% de las mujeres mayores de 15 años no sabía leer ni escribir. Estos porcentajes vienen disminuyendo en forma importante año a año. Respecto a las proyecciones para el 2017, el INEI estima que la tasa de analfabetismo será de 6.2% aproximadamente, donde la población masculina ocupará el 3.1% y la femenina 9.3%

**Cultura, idiosincrasia y estilos de vida de la población.** El Perú está en constante cambio gracias al crecimiento sostenible que viene teniendo en estos últimos años. Esto ha permitido que la sociedad peruana también cambie. Durante el mes de agosto la Sociedad Peruana de Marketing, reunió a una diversidad de Psicólogos Sociales con el fin de poder analizar al nuevo peruano (“Insights & Tendencias del Nuevo Peruano,” 2016).

Los estudios revelaron que, más que cambio demográfico/económico, hoy es un cambio cultural. Existe una nueva sociedad, un nuevo peruano y un nuevo Perú. Una clase media emergente con nuevos valores emergen. No sólo cambia el poder adquisitivo, también la forma de pensar. El nuevo peruano, hoy se quiere más, tiene más orgullo propio, ya no se oculta, ahora se muestra, es más libre en pensamiento y en actuar, está dispuesto a ser exitoso. Adicionalmente, el peruano tiene un sentido de patria muy marcado, están orgullosos de su cultura y de sus raíces. Por otro lado, existe una clara tendencia a expresarse, a luchar por lo que se cree justo, ya perdieron la vergüenza y expresan su opinión para demostrar su presencia.

Sus tendencias de consumo también han cambiado, puesto que el consumidor actual cuenta con mayor acceso a la información, lo cual, lo vuelve mucho más exigente. Las nuevas tendencias están orientadas a productos innovadores que agreguen valor a la salud, así como a mejorar el aspecto personal. Las personas buscan llevar una vida mucho más saludable, hacen mucho más deporte, se alimentan mejor y del mismo modo, buscan productos naturales y orgánicos para el cuidado personal.

La incursión de la mujer en el mundo laboral, ha generado el aumento del consumo de productos de cuidado personal, haciendo que las tendencias de consumo se modernicen. Según estudios realizados por Arellano IM S.A., las mayores aspiraciones del peruano son llegar a ser alguien respetado (69%) y gozar de buena salud (61%), esto se relaciona estrechamente con la imagen que quiere reflejar dentro de la sociedad, donde los productos de tocador contribuirán significativamente en el cumplimiento de ese propósito.

Según CCR (Corporación de Compañías de Research) entre los productos que no necesariamente pertenecen a la canasta básica familiar, pero cuyo crecimiento sorprende, se encuentra el tinte de pelo, cuyo consumo ha crecido 112%. Esto debido a los ingresos adicionales que perciben las mujeres. Muchas son amas de casa que trabajan y con el dinero



extra compran productos más saludables y de mejor calidad.

En el futuro, tanto para Arellano como para CCR, la tendencia será la misma, los estilos de vida moderna seguirán ganando terreno versus lo tradicional y las mujeres continuarán consumiendo más productos para el cuidado personal, los cuales, dejarán de ser exclusivamente femeninos para convertirse en productos de uso frecuente en los hombres, que cada vez más se sienten atraídos por las bondades de los mismos. Actualmente, el consumidor peruano está más actualizado y más educado. Busca información en Internet, acerca de los nuevos productos, composición de alimentos, marcas, precios, lo cual hace más sensible el cambio de un consumidor tradicional a un consumidor que investiga, compara y busca lo mejor para su salud y bienestar.

Adicionalmente, las redes sociales y el internet se han convertido en un importante aliado para los negocios, debido a su capilaridad y llegada a diversos usuarios que intercambian información, experiencias, preferencias, entre otras, que contribuyen al posicionamiento y adquisición de los diversos productos.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, dado que: (a) modifican las reglas de competencia, (b) vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, (c) reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, (d) trastocan las estructuras existentes, (e) redefinen los diseños de la organización, (f) generan nuevas oportunidades de negocio e (g) influyen en las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones (D'Alessio, 2015, p. 116).

***Inversión en investigación y desarrollo (I&D).*** En los últimos años, Perú ha continuado cayendo en el ranking mundial del índice de preparación y utilización de la interconectividad (WEFORUM, 2016), terminando en el año 2016 en la posición 90 de un

total de 143 países. El Perú no es un país reconocido por la inversión en educación tecnológica, inclusive, en el último informe (2015) presentado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) menciona que, la educación superior tecnológica ha devenido en una educación de poca calidad sobre todo en los Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST) y en Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) en trece departamentos del país, en donde sólo el 20% de IEST y el 13% de CETPRO operaban en óptimas condiciones.

El Perú es uno de los países más emprendedores del mundo; sin embargo, uno de lo que menos desarrollan la innovación (“Emprendimiento vs Innovación en el Perú,” 2016). Durante el 2015, el General Entrepreneurship Monitor (GEM), considero al Perú uno de los países más emprendedores del mundo; sin embargo, el país invierte solo el 0.08% del PBI, en investigación, desarrollo tecnológico e innovación, comento, Gisella Orjeda, presidenta del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Cabe mencionar que el promedio que invierte América Latina es de 0.78% y los países miembros de la OCDE, invierten en promedio 2.4% del PBI.

En la actualidad, unos de los pilares por los cuales se rigen la mayoría de empresas es la innovación, sin embargo, son pocas las empresas peruanas que realmente toman la decisión de innovar y ser creativas para revolucionar el mercado. Es importante entender, que las empresas ya no deben trabajar por separado, deben unirse con el fin de maximizar su cadena de valor, para de esa manera maximizar el esfuerzo de todas y crear los productos y servicios que transformaran el mundo.

Para que el Perú sea más competitivo en innovación y desarrollo, se debe invertir en la competitividad futura del país, buscando alinear los esfuerzos de la empresa privada, las universidades, los profesionales, los emprendedores, fomentando la creación de nuevos negocios, los cuales estén orientados a la innovación y desarrollo de nuestra economía.

Por otro lado, durante el 2017, el Perú recibirá US\$ 200 millones para proyectos de innovación de emprendedores, el financiamiento se dará a las empresas mediante concursos públicos promovidos desde PRODUCE, con un cofinanciamiento no reembolsable, este monto podría llegar a ser entre 50% y 75% del costo del proyecto, a través del programa Innóvate Perú. En los últimos años, se han presentado alrededor de 300 proyectos al concurso Innova Perú, se espera que para el 2017, se presente cerca de 400 iniciativas, incrementándose gradualmente todos los años en porcentajes que rodean el 30%. Hoy en día, el 70% de las propuestas viene de las micro y pequeñas, y el 30% restante viene de empresas medianas y grandes (“Perú recibirá más de US\$ 200 millones para proyectos de innovación de emprendedores,” 2017).

Respecto al uso de la tecnología en el desarrollo de la Industria de Productos de Tocador, esta no está siendo aprovechada de manera adecuada, a pesar de que tanto el sector público como el privado han puesto foco en darles las facilidades para el acceso. Sin embargo, el uso del internet representa una gran oportunidad para las empresas de este segmento para incursionar en el comercio electrónico, el cual le permitirá la optimización de recursos y tiempo. El Perú tiene una reducida inversión en desarrollo tecnológico. El crecimiento económico está basado no solo en los recursos y el capital, sino también, en la productividad, que a la vez, resulta del conocimiento traducido en tecnologías nuevas e innovadoras.

#### ***Desarrollo de las comunicaciones y uso de las tecnologías de la información.***

Durante los últimos años, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), ha tenido un desarrollo importante. Actualmente, es un factor importante para el desarrollo económico local y global. El uso de la tecnología ya no es ajeno a la realidad, y se ha vuelto indispensable en la vida cotidiana. Debido a la mejora en el poder adquisitivo, los consumidores pueden adquirir diversos equipos tecnológicos que se comercializan en el Perú.

El rápido avance tecnológico de los últimos años ha contribuido a que el mercado peruano tenga una mayor presencia de diseños de laptops más novedosas, con formatos más delgados y livianos, con mejor rendimiento y mayor potencia (“Cuatro razones por las que los peruanos adquieren tecnología de cómputo,” 2016).

Existe una diversidad de equipos tecnológicos; (a) PCs, (b) laptops, (c) notebooks, (d) tablets, (e) phablets, (f) smartphone, (g) smartwatch, (h) smartbands, etc. Los segmentos o áreas que mayor incremento tuvieron en el 2016 fueron, los smartwatches que incrementó en 11%; laptops 2 en 1.8%; y notebooks, 63%. También, se elevó el uso de nuevos tipos de dispositivos, como smartwatch, en un 23% y phablets, en un 8%. Trabajar y estudiar aún son las principales razones que llevan a los consumidores jóvenes a comprar un dispositivo de cómputo. En el 2017, la generación millennial incrementará el consumo de notebooks (23%), smartbands (13%) y tabletas (17%). Para 2017, los productos más consumidos por los millennials serán notebooks (33%), smartphones (32%) y smartwatches (30%). Respecto a la conectividad, en el 2016, el 91.2 % de los hogares disponen de un celular, 91.7% en la zona urbana y 73.1% en la zona rural; el 22.5% de los hogares posee teléfono fijo, el 38.8% tiene acceso a televisión por cable. Por otro lado, los hogares que disponen de al menos una computadora son el 32.9% y con acceso a internet es 23.5% (ver Figura 63).

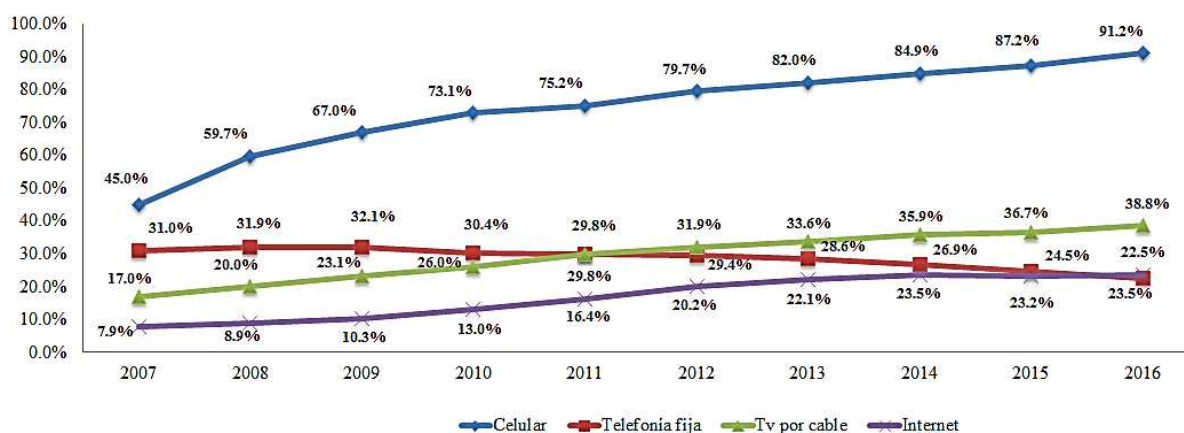


Figura 63. Hogares con celular, telefonía fija, cable e internet (en %).

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],” 2016, 17 de noviembre. (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>).

Es importante recordar que uso de la tecnología impulsara el desarrollo de la Industria de Productos de Tocador. Por otra parte, el uso del internet representa una gran oportunidad para las empresas de este segmento para incursionar en el comercio electrónico, el cual le permitirá la optimización de recursos y tiempo.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por las instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema en del planeta... En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, comerciales, y de la comunidad vinculada, dependiendo del tipo de industria a la que pertenece (D'Alessio, 2015, p. 117).

#### ***Protección del medio ambiente y preservación de recursos naturales no renovables.***

En el Perú se regula por primera vez en el artículo 123 en la Constitución de 1979, los derechos de todos los peruanos a habitar en un ambiente saludable. Todos tienen el derecho de habitar en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza. Todos tienen el deber de conservar dicho ambiente. Es obligación del Estado prevenir y controlar la contaminación ambiental.

En el año 2009, entra en vigencia la Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, la cual otorga funciones generales al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA]: (a) evaluadora, (b) supervisora directa, (c) supervisora de entidades públicas, (d) fiscalizadora y sancionadora y (e) normativa. Adicionalmente, existe el Tribunal de Fiscalización Ambiental, que es el órgano encargado de ejercer funciones como última instancia administrativa del OEFA. Por otro lado, existen las autoridades ambientales sectoriales, que cumplen un papel más administrativo, (otorgan autorizaciones y otros derechos relativos al acceso a los recursos naturales renovables y no renovables)

(“Autoridades Fiscalizadoras en Materia Ambiental - Legislación Ambiental,” 2011).

Por su parte, la preservación de recursos naturales no renovables, están regulados desde el año 1979, sin embargo, es en 1993, que ingresan a ser protegidos por 4 artículos:

Art. 66.- Los recursos naturales renovables y no renovables son patrimonio de la nación. El Estado es soberano en su aprovechamiento.

Art. 67.- El Estado determina la política nacional del ambiente. Promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.

Art. 68.- El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.

Art. 69.- El Estado promueve el desarrollo sostenible de la Amazonía con una legislación adecuada.

Los modelos económicos buscan que haya una interrelación entre economía, sociedad y medio ambiente, y “mientras no exista un equilibrio entre estas partes, hay un rompimiento en donde se ha dado que el medio ambiente es el que sufre, al igual que la sociedad” (“Debe prevalecer equilibrio entre sociedad, economía y medio ambiente,” 2012). En la actualidad, la Industria de Productos de Tocador está regresando a sus orígenes, es decir, busca reemplazar los insumos sintéticos y químicos por insumos naturales y orgánicos, las cuales contribuyen con el medio ambiente y dan paso a una nueva generación de productos naturales o ecológicos.

Los productos de tocador naturales o ecológicos, se fabrican con sustancias que no dañan ni perjudican el medio ambiente, no contienen sustancias tóxicas, contaminantes o irritantes. Esta práctica se está volviendo cada vez más común dentro de las empresas que producen y/o comercializan estos productos, debido en su mayoría por la necesidad de los consumidores, los cuales están mejor informados y consientes de un adecuado uso de los recursos naturales. La mayoría de las empresas que perteneces a la industria, tiene dentro de

sus estrategias, ser organizaciones sostenibles, es decir, que están enfocadas en la búsqueda de vivir dentro de los parámetros del planeta, respetando el medio ambiente y contribuyendo con la sociedad. Reconocen que la naturaleza es fuente fundamental para la adquisición de una gran parte de componentes de materia prima y que si no realizan esfuerzos para protegerla, el éxito de sus negocios estaría en riesgo.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar la información (a) económica, (b) social, (c) cultural, (d) demográfica, (e) ambiental, (f) política, (g) gubernamental, (h) jurídica, (i) tecnológica y (j) competitiva expuesta anteriormente. Esta matriz resume los factores críticos y determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoría externa. En tal sentido, se han identificado quince factores tal y como se muestra en la Tabla 15, de los cuales ocho son considerados oportunidades y siete como amenazas de la Industria de Productos de Tocador.

El puntaje obtenido por la industria en la Matriz MEFE es de 2.05, que la ubica ligeramente por debajo del promedio, que es 2.5. Este valor por debajo del promedio está influenciado principalmente por la falta de enfoque competitivo, acompañado de una baja tecnología de en los procesos de producción y/o comercialización de estos productos.

### **3.5. La Industria de Productos de Tocador en el Perú y sus Competidores**

Para realizar el análisis competitivo, determinar la estructura y cuan atractivo es el entorno para la Industria de Productos de Tocador, utilizaremos el modelo de las cinco Fuerzas de Porter. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen (D'Alessio, 2015, p. 121).

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

La Industria de Productos de Tocador demanda una gran cantidad de proveedores de

bienes y servicios, tanto locales como extranjeros:

***Proveedores extranjeros.*** Generalmente son grandes empresas fabricantes de materia prima transformada, como por ejemplo, bases para cremas, fragancias y otros insumos, los cuales son empleados para la elaboración de productos cosméticos. También se encuentran los laboratorios que fabrican para empresas importadoras. Finalmente, están los proveedores de envases para los cosméticos y productos de cuidado personal.

***Proveedores nacionales.*** Productores y proveedores de materia prima, fabricantes de envases, materiales de empaque e insumos. También se encuentran empresas de maquila, las cuales producen para empresas comercializadoras.

***Proveedores de maquila.*** Estos proveedores tiene un poder de negociación medio, puesto que, contar con los certificados necesarios otorgados por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) para poder comercializar los productos a nivel nacional y a los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con los que se tengan convenio, no son tan factibles. El poder de negociación radicara en los volúmenes, los cuales permitirán tener una mejor posición en el momento de la negociación.

***Proveedores de materia prima.*** En su mayoría comercializan productos importados, tienen un poder de negociación alta, puesto que sin ellos la industria no tiene la capacidad necesaria de reacción para poder controlar las alzas de precios o la demanda del mercado.

***Proveedores de empaque.*** Empresas relacionadas al empaque, tanto de plástico como de cartón, cuentan con un poder de negociación medio-alto, básicamente por la demanda de los diseños y usos de sus productos, lo cual, limita en gran medida a la industria puesto que dependen de ellos para poder cumplir con demandas y exigencias de los consumidores.



Tabla 15 *Matriz de Evaluación de factores Externos. (MEFE).*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
O1.	Crecimiento constante de la demanda de los productos de la industria.	0.05	3	0.15
O2.	Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica que estimula las inversiones.	0.05	3	0.15
O3.	Mayor preocupación de la población por el cuidado de la piel y la alta exposición a rayos solares.	0.08	4	0.32
O4.	No existe un monopolio para la venta de productos de tocador.	0.05	3	0.15
O5.	Creciente preferencia por el consumo de productos con composición de insumos orgánicos y naturales.	0.08	4	0.32
O6.	Demanda creciente de los productos de cuidado personal por el público masculino.	0.08	4	0.32
O7.	Crecimiento de canales de distribución (centros comerciales y puntos de venta).	0.05	3	0.15
O8.	Aumento de la inversión en desarrollo y tecnología en la industria.	0.05	3	0.15
		<hr/>		<hr/>
		0.49		1.71
<b>Amenazas</b>				
A1.	Alta competencia de productos importados.	0.04	1	0.04
A2.	Problemas para la importación de materia prima. (Por escasez y tipo de cambio).	0.04	2	0.08
A3.	Crecimiento empresarial, incrementa el costo regulatorio-laboral-tributario, limita la competitividad internacional.	0.04	1	0.04
A4.	Falta de infraestructura a nivel nacional.	0.03	1	0.03
A5.	Entrada de nuevos competidores con productos alternativos a menores precios.	0.03	1	0.03
A6.	Fenómenos naturales adversos (cambio climático, desastres naturales).	0.04	1	0.04
A7.	Condiciones de mercado desleal: contrabando e informalidad en el país.	0.04	2	0.08
		<hr/>		<hr/>
		0.26		0.34
<b>Total</b>		<hr/>		<hr/>
		<b>0.75</b>		<b>2.05</b>

*Nota:* Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

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

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

La Industria de Productos de Tocador tiene en su mayoría *compradores individuales*, tanto del segmento femenino como masculino, los cuales poseen un poder de negociación medio-alto, debido en gran parte por el nivel de reacción ante las exigencias y requerimientos. Estos nuevos consumidores se caracterizan por ser personas exigentes, orientadas a la exclusividad, que buscan altos niveles de calidad y excelencia.

En su mayoría, son profesionales que desean preservar una buena imagen a través de diversos productos que les permitan alcanzar este objetivo. Por otro lado, están los *distribuidores*, que a su vez, son compradores. En este caso existen tres tipos de clientes; las Farmacias y Boticas, los Supermercados y las Tiendas por Departamento. El nivel de negociación que tienen es bajo, puesto que ellos dentro de su manera de operar, cobran a las empresas del sector por diferentes conceptos que van desde espacios en los anaqueles, publicidad, promoción, hasta rebate, por la venta de productos de tocador.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Dentro de la Industria de Productos de Tocador existen productos sustitutos que se caracterizan básicamente por ser una alternativa en los componentes que se utilizan para su fabricación, es decir, los productos de tocador que se comercializan actualmente en el país, en su mayoría, son elaborados con insumos químicos, los que están siendo reemplazados por productos de tocador naturales y orgánicos.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La posibilidad de que se incorporen nuevos participantes a la Industria de Productos de Tocador es medio alta, debido a que actualmente, las ventas están compuestas en un 70% por productos importados. Es por ello, que las empresas están utilizando como estrategias de supervivencia mantener e incrementar su participación en el mercado a través de campañas

publicitarias, las cuales, permitirán el reconocimiento de sus productos en todos los niveles socioeconómicos del Perú.

Se pueden encontrar ciertas barreras que impiden el ingreso de nuevos participantes, principalmente, relacionadas a la inversión en instalaciones y maquinaria, promoción y comercialización, sobre todo, considerando que esta industria maneja una economía de escala. Para las empresas que empiezan con volúmenes pequeños es un tanto complicado ya que, hasta que el consumidor asocie la marca y destaque el producto como un referente en el mercado, pueden verse un tanto desprotegidas económicamente debido a la fuerte competencia de precios.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

De acuerdo al Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], el crecimiento de la Industria de Productos de Tocador, será sostenible en el 2017. Sin embargo, en este momento son pocos los competidores que están presentes en mercado peruano, lo cual les permite fijar el precio a sus productos. Como consecuencia de lo antes mencionado, la rivalidad de los competidores en la Industria de Productos de Tocador es alta.

#### **3.6. La Industria de Productos de Tocador en el Perú y sus Referentes**

La Industria de Productos de Tocador está compuesta por empresas nacionales y extranjeras, tanto del sector de Venta Directa, como Productos Avon, Natura Cosméticos, Unique, Belcorp, como las empresas que pertenecen al sector de Consumo, como Procter & Gamble y Unilever, también tenemos empresas de productos alternativos para el cuidado personal, que son menos conocidas pero que tienen mayor acercamiento al consumidor.

Las empresas que están dentro de esta industria invierten mucho en publicidad, puesto que consideran que una adecuada publicidad es un factor clave de éxito. Empresas

multinacionales como Unilever por ejemplo, destina entre el 20% al 25% de inversión a temas de publicidad.

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

Para poder elaborar las estrategias adecuadas, se debe realizar un cuidadoso análisis de la competencia, así como del sector industrial, con la estructura y el ciclo de vida de la Industria de Productos de Tocador. Para dicho fin, hemos hecho uso de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) así como la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

**Matriz perfil competitivo (MPC).** Esta matriz identifica a los principales competidores de la Industria de Productos de Tocador. Para poder realizar esta comparación tomaremos a los principales países que compiten en este rubro y que se encuentran en Sudamérica (ver Tabla 16).

**Matriz perfil referencial (MPR).** Esta matriz identificará a las empresas consideradas como referentes en el mercado, tanto de la industria como similares, con el objetivo de comparar a los participantes del mercado peruano con los de resto del mundo (ver Tabla 17).

### **3.8. Conclusiones**

Existe una tendencia mundial por el cuidado personal en todos los segmentos socioeconómicos, es por ello, la importancia del incremento del consumo y la participación del género masculino. La tendencia por el uso de productos naturales y orgánicos aumentó considerablemente en los últimos años, es por ese motivo, que las grandes empresas que participan en este mercado están comenzando a incursionar cada vez más en el uso de insumos naturales que guardan concordancia con esta tendencia de verse bien y sentirse bien pero estando en armonía con el medio ambiente. El Perú presenta condiciones, según el índice de libertad económica, que podría mejorar para facilitar el ingreso de nuevos participantes en la Industria de Productos de Tocador con la finalidad de fomentar el crecimiento del clúster de la producción y/o comercialización de estos productos.

Tabla 16

*Matriz Perfil Competitivo (MPC).*

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		Brasil		Ecuador		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Disponibilidad y costos de materia prima para la elaboración de los productos.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2 Infraestructura.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Capacidad técnica y experiencia.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Apertura a la inversión extranjera.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5 Capacidad financiera.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6 Participación de mercado.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7 Tecnología, investigación y desarrollo.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
8 Conocimiento y experiencia.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
9 Competitividad de tiempo de entrega y precios.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>		<b>3.88</b>		<b>3.80</b>		<b>3.80</b>

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

Tabla 17

*Matriz Perfil Referencia (MPR).*

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		EEUU		Rusia		Japón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Disponibilidad y costos de materia prima para la elaboración de los productos.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
2. Infraestructura.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Capacidad técnica y experiencia.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Apertura a la inversión extranjera.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
5. Capacidad financiera.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Participación de mercado.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7. Tecnología, investigación y desarrollo.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
8. Conocimiento y experiencia.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
9. Competitividad de tiempo de entrega y precios.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>		<b>3.92</b>		<b>4.00</b>		<b>3.92</b>

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

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El rol principal del análisis interno o también conocido como AMOFHIT, es diagnosticar en base a la evaluación de los factores críticos de éxito (FCE) de la organización para lograr incrementar su eficiencia, mejorando su posición competitiva y generando una mayor rentabilidad económica.

Para ello, se necesita profundizar en el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la empresa que, a continuación se describirán con mayor profundidad basadas en la Industria de Productos de Tocador (D'Alessio, 2015, pág. 166).

#### 4.1.1. Administración y Gerencia (A)

La administración y gerencia tienen objetivos perennes en los procesos operativos y estratégicos, tales como aumentar la productividad que encamine a tener mayores posibilidades de competir con éxito en la industria local y global, asimismo, definir las estrategias y el camino de la organización de forma tal que asegure la viabilidad de las organizaciones a través de la distribución y utilización adecuada e inteligente de recursos hacia todas las áreas funcionales (D'Alessio, 2015, pág. 167).

En la actualidad, existen instituciones y organizaciones sin fines de lucro relacionadas a la Industria de Productos de Tocador que promueven su desarrollo a través de actividades y mecanismos:

1. El Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH), gremio sin fines de lucro, que pertenece a la Cámara de Comercio de Lima (CCL) desde su fundación en el año 2000, y que está adscrito al Consejo de Asociaciones de la Industria de Cosméticos de Latinoamérica (CASIC) y al consejo Empresarial Andino de la Industria Cosmética (CEANIC), es el encargado de facilitar el desarrollo del sector, a través del fortalecimiento del marco económico, comercial

y regulatorio. Está compuesto por empresas del sector privado, desde fabricantes, importadores, distribuidores, licenciarios, mayoristas y titulares de marca de productos de higiene personal y cosmética. Adicionalmente, agrupa al 99% de las grandes empresas de retail, así como también a corporaciones de venta directa como Avon, Belcorp, Natura, Unique, L'occitane, SwissJust, Procter & Gamble, Unilever, Química Suiza, Química Anders, L'Oreal, Revlon, Yobel, entre otras están dentro de sus asociadas ("Nuestros Asociados," 2000).

2. La Asociación Peruana de Empresas de Consumo Masivo (APECOM), es una asociación sin fines de lucro, fundada el 15 de julio del 2009, que fue creada por las empresas proveedoras de productos de consumo masivo con el fin de promover el ejercicio de las buenas prácticas comerciales entre los proveedores y canales de distribución a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. Dentro de las asociadas a APECOM, también figuran empresas de la Industria de Productos de Tocador, como L'Oreal, Química Suiza, Unilever, Sancela, entre otros ("Asociadas," 2009).

Asimismo, existen también entidades del Estado que fomentan el desarrollo de esta industria y de todas las existentes en la actualidad. Dentro de ellas se encuentran:

- Cámara de Comercio de Lima (CCL).
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- Asociación de Exportadores (ADEX).
- Ministerio de la Producción (PRODUCE).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).
- Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial.



- Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE), entre otras.

A pesar de que, existen muchas asociaciones, entidades, organizaciones y comités que promueven el desarrollo libre e impulsan la competitividad de la industria, no existe una organización per se exclusivamente dedicada al desarrollo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú. Por ende, es de vital importancia, la creación de una organización que este conformada por todas las empresas que representan a esta industria, y así, logren cumplir con los objetivos a largo plazo a través de un adecuado plan estratégico, diseñado por un comité de líderes empresariales.

#### **4.1.2. Marketing y Ventas (M)**

A nivel mundial, los responsables de las áreas de marketing viven hoy una epidemia de ansiedad por la innovación, debido a la complejidad de los desafíos y las soluciones que se ofrecen en los mercados. Sin embargo, aún no se llega a conceptualizar de manera correcta el significado de innovación y muchas veces se genera una inadecuada relación con el uso de la tecnología. Es importante saber cuándo y cómo debemos de usar este tipo de herramientas para ser exitosos, pero sin dejar de considerar que una no sustituye a la otra (“Marketing e innovación: Un engranaje necesario para lograr el éxito empresarial,” 2017).

“Es por ello que debemos de pensar en el marketing y la innovación como un engranaje articulado para lograr el éxito empresarial. Lo ideal es inocular cultura de innovación en la empresa y como resultado de esto llegar naturalmente a la estrategia de marketing” (“Marketing e innovación: Un engranaje necesario para lograr el éxito empresarial,” 2017). Muchos negocios de vanguardia, como Airbnb, Uber, entre otros, han migrado a un enfoque integrado, lo cual permite que a través del uso de la tecnología disruptiva, se vuelvan empresas exitosas.

Desde otra perspectiva, se puede señalar que el marketing es el encargado de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización bajo las condiciones de

competencia y globalización, enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Asimismo, es el responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de herramientas de investigación y segmentación de mercados, así como del posicionamiento de productos (D'Alessio, 2015, p. 170).

Adicionalmente, es de vital importancia que se entienda la relación existente entre marketing y ventas, de qué manera ambas se integran en la estructura empresarial, como se encuentran a nivel jerárquico y como se complementan funcionalmente. Si bien las ventas son el motor necesario para llegar a cumplir los objetivos financieros del negocio, son las áreas funcionales las que actuarán como combustible para dar arranque a este motor. Es decir, para que la empresa lleve a cabo su actividad económica, debe de realizar una diversidad de funciones y organizarse en distintas divisiones, una de ellas es el área de marketing que es la encargada de diseñar, proponer y ejecutar de manera conjunta con el área de ventas, el plan de acción comercial del negocio (“Relación jerárquica entre ventas y marketing,” 2006). En la Figura 64 se muestra el organigrama funcional simplificado más usado dentro de industrias similares.

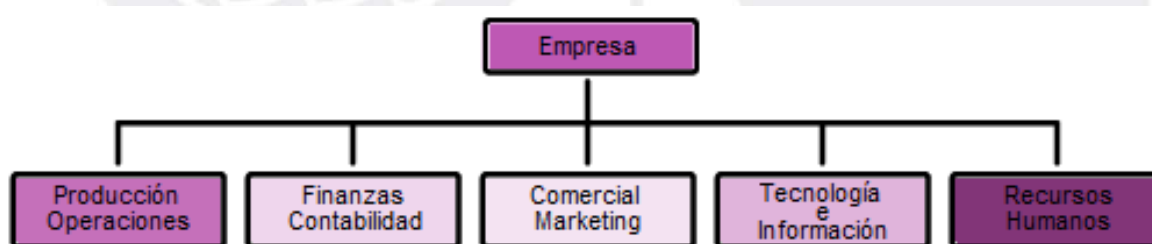


Figura 64. Sector Manufacturero de Bienes de Consumo.

Tomado de “Relación jerárquica entre ventas y marketing,” por Advance Consultora, 2006, 07 de abril.

(<http://www.advanceconsultora.com/news/news2/articulo3.htm>).

Previo a dar inicio al análisis de las 4P, precio, plaza, producto y promoción, es necesario recalcar previamente, algunos aspectos importantes de la Industria de Productos de Tocador en el Perú:

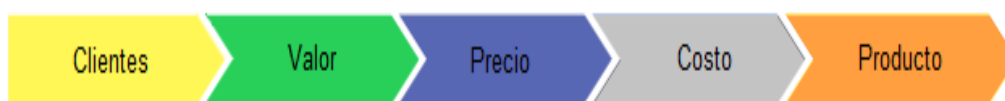
1. La fuerza de ventas en esta industria es muy diversa, varía según el sector y el tipo de empresa u organización. Dentro del sector consumo masivo y venta directa, algunas empresas utilizan técnicas de mercadeo para productos de mayor consumo, teniendo un extremo cuidado en el manejo de los precios, ya que es un factor muy sensible y puede ser determinante en la demanda del producto. Por este motivo, la mayoría de las compañías que importan productos de tocador tienen precios competitivos, y usualmente, añaden valor agregado al producto para poder ganar a la competencia.
2. Según los datos de la Consultora Kantar Worldpanel (KWP), en el Perú, las ventas de la canasta de cuidado personal tuvieron un crecimiento de más del doble que las ventas de la canasta básica familiar. En el resultado del primer semestre del 2016, se observó que las ventas de la canasta de cuidado personal crecieron un 3.7% en volumen y un 5.4% en valor, comparándolo con el mismo período del 2015 que fue de un 0.2% y 2.3% respectivamente (“¿Por qué crecen tanto las ventas de productos de cuidado personal?,” 2016). Esto significa que, dentro de la industria, existen productos de cuidado personal que están destacando en el mercado, como el champú, papel higiénico y lociones, mucho más que los productos de la canasta básica familiar, como las bebidas, alimentos y productos del hogar. Uno de los motivos de este incremento es que, actualmente, las empresas buscan aumentar sus ventas ofreciendo formatos tipo sachet en sus productos, con mayor peso o cantidad y con un ligero aumento en el precio, como es el caso del champú (“¿Por qué crecen tanto las ventas de productos de cuidado personal?,” 2016).
3. La creciente preferencia del uso de productos naturales y orgánicos, la cual comienza a posicionarse en el mercado, se ha visto reflejada tanto en la necesidad de los consumidores por productos libres de químicos como en la incorporación de

insumos naturales dentro de los componentes de producción y/o comercialización de las empresas de esta industria. El estilo de vida cambiante, el desarrollo de la conciencia por sentirse bien y verse bien, sumado al incremento del poder adquisitivo son los factores predominantes de esta nueva tendencia.

**Precios.** Los precios de productos de tocador, básicamente, los determina la oferta y la demanda. No obstante, tienen una fuerte dependencia de los precios de la materia prima, esto debido a que la mayoría es importada, por lo cual imposibilita el control de las alzas de precios o la escases de la demanda del mercado. Otro factor importante es la estrategia de marketing “everyday low cost” en los productos clave. Sin embargo, también se debe resaltar que la mayoría de productos de tocador no tienen aún una penetración muy alta, a excepción del champú, por lo cual, existe una oportunidad y un espacio amplio para seguir creciendo en la Industria de Productos de Tocador (“¿Por qué crecen tanto las ventas de productos de cuidado personal?,” 2016).

Por otro lado, al momento de establecer precios para la comercialización de estos productos, es necesario incluir algunos otros aspectos relevantes. El precio y la calidad, son variables esenciales para el actual consumidor. Es por esa razón, que las empresas en general, han decidido tomar en consideración la percepción y actitudes de los clientes antes de fijar sus precios. En el caso de la Industria de Productos de Tocador, es recomendable fijar el precio basándose en la llamada combinación perfecta de calidad y servicio adecuado, pero teniendo consistencia con un precio accesible (Kotler, 2015). La relación que el consumidor perciba entre costo y beneficio debe ser la más adecuada y real posible, con la finalidad de que la elección de productos de tocador nacionales este por sobre los de la competencia o los importados. En la actualidad el consumidor ya no sólo busca satisfacer una necesidad, sino, que la calidad del producto sea la más alta, sin que eso signifique una mayor inversión, es decir, obtener más por lo mismo. La Figura 65 muestra la secuencia que se debe utilizar al

momento de la fijación de precios basada en el valor para los productos de tocador en el Perú es la siguiente:



*Figura 65.* Fijación de precio basado en el valor para el cliente.

Adaptado de “Fundamentos de Marketing,” por Kotler, 2015, Massachusetts, USA. Pearson.

**Plaza.** En cuanto a los canales de venta y distribución local, los canales tradicionales (mayoristas y minoristas) donde se encuentran los mercados y las bodegas de barrio, ocupan un mayor porcentaje a comparación de los canales modernos. Sin embargo, la necesidad del consumidor de adquirir los productos de una manera más ágil y que estén ubicados en puntos más cercanos, ha permitido la rápida expansión de los canales modernos, como por ejemplo, las cadenas de farmacia y boticas, las cuales se están convirtiendo en la principal competencia de los supermercados, que ya dejaron de ser los únicos canales de venta. Es importante señalar que tanto las cadenas de farmacias y boticas como los supermercados o tiendas por departamento están dentro del canal de distribución retail que ocupa el 50% de participación (“¿Por qué crecen tanto las ventas de productos de cuidado personal?,” 2016).

Otro canal de distribución local que ocupa el 49% de participación, es el de las empresas de venta directa o también llamado venta por catálogo, el cual permite dar un servicio diferenciado al consumidor, que se caracteriza principalmente por brindar productos singulares que no se encuentran en las tiendas tradicionales y que vienen acompañados de comodidad y amplias garantías de satisfacción. En la mayoría de los casos los productos son llevados hasta el consumidor, incluyen una demostración y explicación personalizada, para luego finalizar con la entrega a domicilio. Las principales marcas peruanas que realizan este tipo de ventas en el país, son Unique (Yanbal) y L’bel (Belcorp).

Finalmente, otro canal de distribución local, que está ganando participación hace unos años, es el de salones de belleza como el de e-commerce, actualmente sólo representan el 1%

de participación, sin embargo, debido a las recientes tendencias sumado a las nuevas generaciones como la de los millennials, el uso de ambos canales de distribución se está haciendo mucho más cotidiano. Lo cual se vuelve una gran oportunidad para la industria, puesto que a diferencia de los canales tradicionales, este canal, no significa una inversión para las empresas de la industria (ver Figura 66).

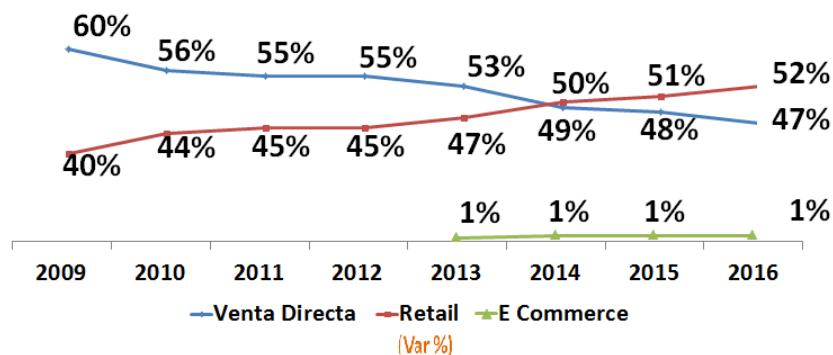


Figura 66. Participación por canal de distribución 2009/2016.

Adaptado de “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Proyección, Anual 2016,” por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], 2016, 26 de septiembre. (www.copecoh.com).

Asimismo, En la Tabla 18 se puede apreciar que la inversión en número de tiendas de las empresas que pertenecen al sector ha tenido un constante crecimiento, lo que indica que la industria también va en aumento y permite el desarrollo de la misma. En cuanto a la demanda internacional, la Industria de Productos de Tocador, exporta sus productos a través de diversas partidas que se refieren a productos químicos orgánicos e inorgánicos; productos farmacéuticos; aceites esencial y resinoides, preparación para perfumería, de cosmética; y productos de limpieza, jabón, vela, cera artificial, cera odontología, los cuales desde el 2013 han registrado una disminución acumulada de 0.68% (“Perú, Síntesis Estadística 2016,” 2016), (“Boletín Comercio Exterior Feb,” 2017). La distribución de las exportaciones no tradicionales en los últimos años coloca a Estados Unidos y Europa como los principales destinos (ver Figura 67).

Tabla 18

*Principales Tiendas de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.*

Tiendas	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	1418	1530	1686	1747	1908	1928
ALBIS SAC	231	282	335	358	347	349
América Salud SAC	18	18	19	19	17	17
Boticas Torres Limatambo SAC	179	166	156	150	131	106
Boticas y Salud SAC	164	174	174	175	170	169
Boticas y Salud Selva SAC	2	3	3	4	4	4
CETCO SAC	5	6	7	7	10	10
Corporación Arión SAC	1	1	1	1	1	1
Boticas Del Pueblo - Hospital Solidaridad SAC	38	29	32	27	22	18
Inkafarma	382	433	531	571	702	759
Farma San Bartolomé SAC	6	3	6	6	7	6
Farmacias Hollywood SAC	23	25	25	27	25	25
Farmacias Peruanas SAC	190	193	185	175	173	132
Boticas Hogar y Salud SAC	1	1	1	1	1	-
Mifarma SAC	121	139	145	152	224	258
Norfarma SAC	55	55	62	69	68	69
Pro Premix Nutrición SAC	1	1	1	1	1	1
Natura Cosméticos SAC	-	-	1	1	1	1
Oriflame Perú SAC	-	-	-	1	2	1
Productos Avon SAC	-	-	1	1	1	1
Swissjust Latinoamérica SA	1	1	1	1	1	1

Nota: Adaptado de "Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas 2015," por Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015," por Ministerio de la Producción [Produce], 2016,05 de septiembre. (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>).

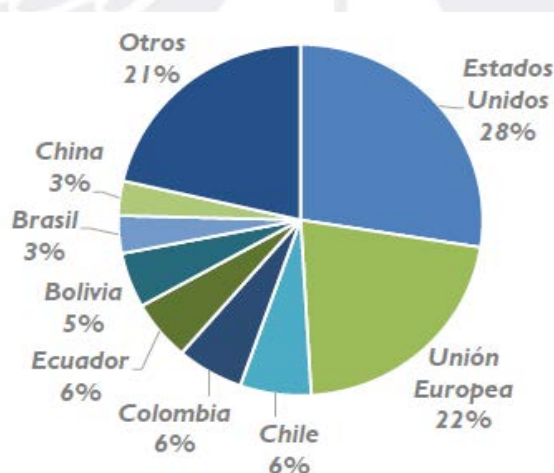


Figura 67. Canales de distribución de la demanda internacional.

Tomado de "Estudio de mercado de productos naturales para Taiwán," por Servicios al Exportador, 2011.

([www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf)).

Por otro lado, en la Figura 68 se aprecia la cadena distributiva de exportación de las diversas empresas locales como extranjeras dedicadas a la producción y/o comercialización tanto de insumos y materia prima como de productos de tocador terminados.

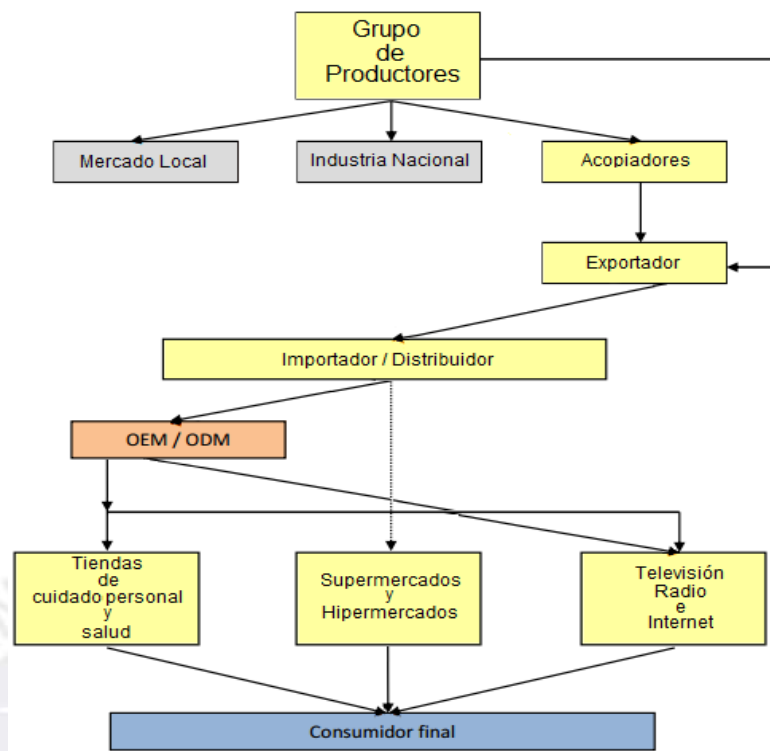


Figura 68. Cadena distributiva de exportación.

Tomado de “Estudio de mercado de productos naturales para Taiwán,” por Servicios al Exportador, 2011.

([www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf)).

**Producto.** La participación de mercado en orden ascendente de los principales productos de tocador es: jabón de tocador, pasta dental, champú, cremas faciales, cepillos dentales, tintes, fragancias, paños y toallas, acondicionadores, desodorantes (“Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6,3% a mayo,” 2016), (ver Tabla 19). En la Tabla 20 se aprecia la distribución respecto a la preferencia del público femenino en el consumo por marca de productos para el cuidado personal. Sin embargo, existe una diversidad de productos de tocador adicionales como por ejemplo, máquinas de afeitar, cremas para afeitar, enjuague bucal, toallas sanitarias y protectores diarios, loción anti-acné, tratamientos faciales, entre otros (“Perú Produce,” 2014).



En cuanto a la calidad de productos de la industria, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, también conocido como INDECOPI, tiene normas técnicas de microbiología y detección de bacterias que exigen y regulan las prácticas de las empresas, para garantizar la seguridad y calidad del producto elaborado para el consumidor final (INDECOPI, 2011).

Tabla 19

*Multimix de Consumo: Cuidado Personal a Nivel General.*

Productos	Marcas	Total	Consumo Personal		
			NSE A/B	NSE C	NSE D/E
Crema Dental		99.6	99.8	99.3	99.8
	Kolynos	41.4	37.5	43.4	41.7
	Colgate	37.5	44.4	39.3	32.8
	Dento	36.6	30.4	37.6	38.6
Jabón De Tocador		98.2	100	98.4	97.1
	Camay	21.6	17.6	23.4	22.0
	Neko	18.0	17.6	20.2	19.4
	Heno De Pravia	15.1	11.4	14.6	13.7
Champú		97.9	99	97.6	97.8
	Head & Shoulder	34.2	28.2	36.0	35.6
	Pantene Pro-V	14.7	18.6	17.4	10.9
	Sedal	14.6	15.4	14.0	14.8
Desodorante		79.9	89.7	81.1	74.4
	Rexona	23.9	18.7	23.1	26.9
	Etiquet	9.9	11.1	10.8	8.7
	Ebel	9.6	4.4	10.5	11.4

*Nota:* Tomado de “Estudio Multimix de Consumo,” por Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2007, 23 de febrero.  
([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702\\_Productos\\_UsoPersonal\\_16lineas.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702_Productos_UsoPersonal_16lineas.pdf)).

Tabla 20

*Multimix de Consumo: Cuidado Personal sólo Mujeres.*

Productos	Marcas	Total	Consumo Personal		
			NSE A/B	NSE C	NSE D/E
Toalla Sanitaria (11 A 50 Años)		84.8	89.7	85.9	82.3
	Nosotras	36.3	47.0	38.0	31.1
	Kotex	34.0	28.0	35.6	35.3
	Always	9.2	12.3	7.3	9.1
Cremas De Manos / Cuerpo		45.2	70	51.9	29.1
	Ebel	14.4	16.3	16.7	11.9
	Unique	11.2	22.0	12.9	5.0
	Avon	6.3	4.8	8.0	5.8
Tratamiento Facial		37.5	56.1	42.1	25.7
	Nivea Body	5.5	11.5	5.2	3.0
	Ebel	10.5	8.9	12.5	9.7
	Pond's	8.5	11.8	9.0	6.5
	Unique	7.7	13.7	10.3	3.0

*Nota:* Tomado de “Estudio Multimix de Consumo,” por Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2007, 23 de febrero.  
([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702\\_Productos\\_UsoPersonal\\_16lineas.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702_Productos_UsoPersonal_16lineas.pdf)).

**Promoción.** En la actualidad la mayoría de marcas, invierten grandes sumas de dinero y recursos en el desarrollo de productos e implementación de herramientas de marketing, con el propósito de lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado. El Marketing Estratégico, que apunta a la investigación y análisis de mercado con profundidad para lograr discernir los gustos de los consumidores, es la herramienta más utilizada. Sin embargo, para las organizaciones nacionales su aplicación se ha vuelto más difícil, ya que muchas de ellas compiten con productos importados o marcas extranjeras, las cuales abarcan gran parte del target debido a su experiencia en la evolución del marketing, conocimiento de las nuevas tendencias así como los hábitos de los consumidores.

Hoy por hoy, las reglas del marketing han cambiado y algunas empresas ya se están adoptando. Ya no es necesario gastar fortunas en publicidad para mantener a los consumidores conectados con el producto o marca, basarse en la construcción de experiencias atractivas es la fórmula para ser siempre la primera opción.

En la era tecnológica en la que vivimos, el marketing digital tiene un papel preponderante en los indicadores de ventas, el cual representa un nuevo algoritmo en el marketing empresarial. La inversión en comerciales en TV se está volviendo cada vez menor, ahora los esfuerzos se re apuntan al dominio del mundo digital, el cual hace referencia a una visión de 360°. Por ejemplo, Unilever utiliza el marketing móvil como herramienta clave para captar más consumidores y llegar a ellos a través de la interactividad en las redes (“Unilever apuesta por el marketing móvil como herramienta clave para revolucionar el sector del Gran Consumo,” 2013).

Las redes sociales son un punto referencial de la nueva tendencia digital y la era de la comunidad y conectividad. Las plataformas digitales ya están siendo un boom para muchas industrias y sectores económicos, las cuales están siendo cada vez más relevantes. Esto también va de la mano gracias la gran predisposición que tiene el consumidor peruano al uso

de estas. En el 2012, un estudio de ComScore, ubicó al Perú como el octavo país del mundo que más tiempo está conectado a las redes. El internet y el uso de las redes sociales es un recurso que utilizan muchas empresas de la industria como fuente de oportunidades para expandir sus productos tanto a nivel nacional como internacional.

#### **4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

Si bien el crecimiento de la Industria de Productos de Tocador se refleja en las nuevas tendencias y estilos de vida, en donde cada vez es más importante la imagen personal, y por lo tanto, genera mayor consumo en productos de cuidado personal, este puede tomar otro rumbo sino se cuenta con la infraestructura, capacidad y eficiencia de producción para abastecer la demanda en el momento requerido.

En el Perú existen muchas empresas que maquilan productos de grandes marcas, sin embargo, no posee el potencial suficiente para soportar toda la cadena operativa y crear sus marcas propias. Por otro lado, las grandes marcas en el Perú eligen el outsourcing de sus procesos operativos y logísticos para poder dedicarse netamente al core business.

No obstante, existen muy pocas empresas que si realizan el proceso de logística y cadena de suministro de manera integral, como es el caso de Belcorp, que se encarga de realizar todo el proceso operativo y gestión de suministros. Esta es una ventaja competitiva para una empresa de economía de escala, ya que el factor tiempo se ve beneficiado en el aprovisionamiento, teniendo mayor capacidad de reacción y mejorando el nivel de servicio al cliente debido a la mayor rapidez en la entrega de pedidos. Este punto podría convertirse en un corto plazo un signo vital para la Industria de Productos de Tocador ya que la proyección de la demanda va en aumento y se espera que los pequeños y medianos fabricantes de productos de tocador, se conviertan en potenciales marcas.

La Industria de Productos de Tocador tiene una dependencia alta de sus operaciones logísticas e infraestructura, sin embargo, para que pueda cumplir de manera eficiente con el

suministro, los tiempos de entregas y distribución de sus productos, necesita contar con una infraestructura idónea para operar. Asimismo, es imprescindible que cuente con una cartera de calidad de operadores logísticos que cumplan con las exigencias del mercado. La particularidad de esta industria es la importación que existe tanto de productos finales como de insumos y materia prima. Son muy pocas las empresas que fabrican en el país y que utilizan insumos de origen nacional para la producción, como es el caso de Yobel, Jofar y Portugal, quienes maquilan el proceso de producción de varios productos de tocador, que van desde bloqueadores solares, jabones líquidos, cremas, champú, hasta productos de cuidado personal.

Por otro lado, cabe mencionar que la capacidad instalada de las industrias de este sector se ha venido incrementando los últimos años, cerrando el año 2013 con una tasa de utilización de 81.4% [BCRP] (“Perú Produce,” 2014). Esto significa que, el nivel de producción de la industria ha sido elevado y óptimo, sin exceder el límite que le pudiera traer sobrecostos en almacén.

#### **4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)**

En cuanto a las Finanzas y Contabilidad, el objetivo principal de la industria para que sea competitiva, es que además de generar valor en los productos también genere valor económico. Como ya fue señalado en líneas anteriores, uno de los productos que más se avista a ser el top del ranking de la canasta de productos de tocador, es el champú. Gracias a este producto, en el 2015 el mercado capilar significó una facturación de US\$ 1,274 millones en ventas, y, según Química Suiza (QSI), este escenario fomentará el ingreso de marcas “Premium” y productos más especializados de cuidado capilar (“Mercado del cuidado personal crecerá entre 6% a 8% en los próximos dos años,” 2016).

Según las proyecciones de COPECOH, el sector cosméticos e higiene personal movería más de 9 mil millones de soles en el 2020, lo cual permitiría estar nuevamente en

tasas de crecimiento de dos dígitos (“Sector cosméticos e higiene movería más de S/9,000 millones en el 2020,” 2016). El último informe técnico de Producción Nacional presentado en el mes de agosto del año 2016, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló que en el mes de junio del año 2016, el sector manufactura registró una disminución de -0.94% debido a la menor producción del subsector fabril no primario en -1.30%, resultado que se explica por la menor producción de la industria de bienes intermedios - 3.83%, en tanto que la industria de consumo y de capital registraron una subida de 0.84% y 1.26%, respectivamente (“Producción Nacional 2016,” 2016).

La fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador registró aumento de 30.04%, explicado por la mayor demanda interna de plaguicidas, detergentes, jabones para ropa, lavavajillas, desinfectantes, limpiadores, champús y ambientadores para el hogar. Sin embargo, fue menor la venta de productos de belleza, maquillaje y cuidados de la piel destinada a Colombia y EE.UU. y de productos de limpieza a Chile y Bolivia. Entiéndase entonces, que existe una gran oportunidad de crecimiento de la manufactura en sectores como maquillaje y cuidados de la piel, y no sólo para exportar a países como Colombia y EE.UU., sino buscar nuevos mercados para ofrecer los productos desarrollados en el país, ya que como se indicó se debe aprovechar el buen clima de crecimiento el cual incrementa el consumo del sector (“Producción Nacional 2016,” 2016), (ver Figura 69).



*Figura 69.* Evolución índice producción–sector manufacturero bienes de consumo. Tomado de “Informe Técnico de Producción Nacional,” por Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2016, 01 de junio. ([https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-n08-produccion\\_jun2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n08-produccion_jun2016.pdf)).

Debido a que la Industria de Tocador abarca un gran número de productos, no se ha podido encontrar información pública suficiente para obtener el ROE y ROA de la industria, sin embargo, el Presidente de COPECOH, Ángel Acevedo, en entrevistas que se realizaron al efecto durante el año en curso, manifestó que la rentabilidad aproximada para el 2017 sería de 16% a nivel operativo.

#### **4.1.5. Recursos Humanos (H)**

En la actualidad, la gestión humana dentro de la Industria de Productos de Tocador es imprescindible tanto para las empresas vinculadas a la comercialización de estos productos como para las dedicadas netamente a la producción de los mismos. En ambos escenarios la demanda de profesionales especializados en el rubro, así como científicos altamente capacitados y calificados para la elaboración de las fórmulas y diseño de productos, es superior oferta del mercado. La presidenta de la Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores, Patricia Dalmau de Galfré, informó que, debido al déficit de la educación técnica, en el Perú, la demanda laboral de profesionales técnicos no cubierta es aproximadamente de 200 mil puestos de trabajo (“Demanda Laboral de Profesionales Tecnicos no es cubierta en el Perú,” 2016).

Por otro lado, las empresas interrelacionadas o conexas a esta industria no cuentan con recursos humanos con el expertise necesario para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Adicionalmente, no existe una conciencia de la ventaja competitiva que se genera al capacitar a todo el personal involucrado en las diversas etapas de la cadena valor, por lo tanto, se está perdiendo la oportunidad de ofrecer productos diferenciados y de alta calidad. Sin embargo, los llamados stakeholders, cooperan entre sí para poder proveer información y recursos necesarios para el óptimo desarrollo de la industria.

Otro de los grandes problemas que aqueja a esta industria es el alto nivel de rotación. Puesto que, siendo en su mayoría empresas pequeñas o medianas las que operan dentro de

este sector, muchos de sus servicios son tercerizados, como por ejemplo, suministro, abastecimiento, empaque y producción, es por este motivo, que no cuentan con un área de Recursos Humanos debidamente estructurada y formalizada, lo que genera, que la selección de personal se realice de manera improvisada, lo cual es un factor crítico que se debe mejorar.

Respecto a la relación PBI y empleo, en el Informe Anual de Empleo 2105, presentado por el Ministerio de Trabajo, se puede apreciar que en el sector manufactura, al cual pertenece la Industria de Productos de Tocador, registro una relación inversa entre la producción y el empleo, puesto que el PBI creció 3.4%, mientras que el empleo disminuyó en 0.6% respecto al año anterior (“Informe Anual del Empleo en el Perú,” 2015). Otro indicador importante, es el de la productividad laboral, que se calcula como la producción por trabajador dentro del sector, que para el caso de manufactura el 2015 fue de 13 miles de dólares americanos (43 miles de soles) (ver Figura 70).

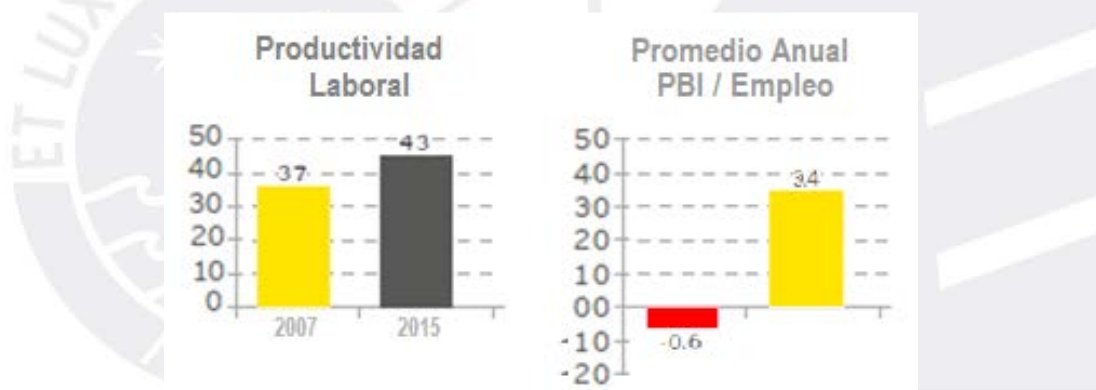


Figura 70. Indicadores laborales Perú 2016.

Adaptado de “Situación del Mercado Laboral en el Perú 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2017, 01 de enero.

([http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2015.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2015.pdf)).

#### 4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El Perú no es un país reconocido por su propensión al uso de la tecnología, en consecuencia, no existe un hábito de aprovechamiento de los sistemas de información y comunicaciones. No obstante, durante los últimos años se ha demostrado que estos sistemas constituyen una de las principales herramientas para la gestión de cualquier tipo de industria,

puesto que, mediante ellos, se puede manejar grandes volúmenes de datos, los cuales permitirán que la alta gerencia, así como todas las áreas funcionales, estén en la capacidad de tomar decisiones adecuadas en tiempos precisos. El empleo correcto de esta data modifica la ventaja competitiva del sector a todo nivel.

Durante el 2015, el Ministerio de Agricultura, a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), elaboró el Plan Estratégico de Tecnologías, con el fin de identificar cuáles eran las brechas de la industria agrícola vinculadas a la adquisición, uso y administración de Tecnologías de Información (TIC) y establecer lineamientos que les permita ordenar los esfuerzos de incorporación de las TIC en las organizaciones del sector como en sus procesos (“Plan Estratégico de Tecnologías de Información,” 2015).

Este informe permitió reafirmar que el Perú carece de predisposición para la incorporación de estos mecanismos dentro de sus procesos. Las empresas dentro de la Industria de Productos de Tocador que son mucho más tradicionales, recurren a plataformas o programas más convencionales y conservadores para el manejo de su información y procesos, lo que genera retrasos, respuestas tardías, lo que podría volverse una amenaza si llega a repercutir en el nivel de satisfacción del cliente.

Por otra parte, el uso de la tecnología en el desarrollo de esta industria, no está siendo aprovechado de manera adecuada, a pesar de que tanto el sector público como el privado han puesto foco en darles facilidades para el acceso, dado que, reconocen que la tecnología de la información y comunicaciones (TIC's), es un factor importante para el desarrollo económico local y global.

Si bien no se conoce la cantidad aproximada de empresas que utilizan sistemas de información y comunicaciones dentro del sector, el tipo de modelo de negocio que existe actualmente, evidencia un imperativo manejo de datos e indicadores en tiempo real que posibilite la generación de una cadena distributiva más eficiente. Los sistemas de uso más



frecuentes son los programas de planeamiento de recursos (ERP por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning), los cuales son usados habitualmente por aquellas que se dedican exclusivamente a la distribución o aprovisionamiento, que tienen necesidades mucho más limitadas.

Hace pocos años llegó a Perú la tecnología “LogFire” con un sistema de gestión de Distribución WMS, el cual juega un papel muy importante en la cadena operativa, y sobre todo de suministro. Es la mejor opción para pequeñas y grandes empresas de consumo masivo y fabricantes de productos. Esta herramienta es un soporte logístico, el cual hace más eficiente la cadena de suministros. En la actualidad, hay un 40% aproximadamente de entre medianas y grandes empresas que operan con esta tecnología, también llamada “tecnología en la nube” (“Un 40% de empresas peruanas utiliza tecnología en la nube,” 2015).

Por su parte, las grandes empresas como Avon, Belcorp o Procter & Gamble, entre algunas otras, cuentan con sistemas informáticos más robustos y modernos para poder coordinar en tiempo real las estrategias y operaciones entre áreas, y así poder mejorar la gestión financiera. En otras palabras, estos sistemas de información son usados para poder gestionar y aportar los beneficios de la conectividad a todas las actividades de la empresa: (a) contabilidad; (b) finanzas; (c) marketing, (d) ventas y (f) logística. Asimismo, el manejo de sistemas de seguridad que resguarden su información ante cualquier eventual peligro de robo o propagación de data confidencial es fundamental.

Dentro de los sistemas de información y comunicaciones de uso más frecuente se encuentran:

- ERP: Enterprise Resource Planning: sistemas de gestión integrados que controlan los procesos de toda la empresa (RH, finanzas, producción, etc.).
- CRM: Customer Relationship Management: gestión de la relación con clientes y contactos comerciales.

- Business Intelligent: Explotación de datos e información para la toma de decisiones.
- TPS: Transaction Processing Systems: Procesos de transacciones y operaciones.
- MIS: Management Information Systems: diferencia entre los sistemas de información.
- BPM: Business Process Management: diseño, ejecución y control de procesos.
- DATAWAREHOUSING: Almacenamiento de datos procedentes de varias fuentes.
- DATAMINING: Detección y muestra de relaciones entre los datos y obtener cierto tipo de información.
- QUERIES AND REPORTING: Consultas e Informes de las BD relacionales.
- BALANCED SCORECARD: Cuadro de Mando Integral: planificación y control que permite generar estrategias y comprobar su ejecución.
- WEBSITE CORPORATIVO: Proyección de imagen corporativa, comunicación, coordinación y operaciones empresariales.
- GESTIÓN DOCUMENTAL; Soporte a todas las fases de todos los sistemas de gestión documental.
- SCM: Supply Chain Management: automatización de la cadena de suministros de la organización.
- CTI: Computer Telephony Integration: Integración entre los sistemas informáticos y los sistemas de comunicación telefónica.
- GIS: Geographical Information System (Sistemas de Información Informática) sistema a la gestión de información geográfica (graficas de mapas).
- SGSI: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: gestión de seguridad de la información.

- EDI: Electronic Data Interchange: Intercambio de información a nivel logístico y comercial.
- CAD: Computer Aided Design (Diseño Asistido por Ordenador), entre otros.

En la Figura 71 se muestra la clasificación internacional de los sistemas de información.



*Figura 71.* Clasificación de los sistemas de información.

Tomado de “Tipos y clasificación de los sistemas de información empresarial,” por .Arenas Espinoza, Enrique, 2015, 09 de julio.

(<https://www.gestiopolis.com/tipos-y-clasificacion-de-los-sistemas-de-informacion-empresarial/>).

#### **4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

El Perú no es un país reconocido por la inversión en educación tecnológica, inclusive, en el último informe (2015) presentado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] mencionó que la educación superior tecnológica ha devenido en una educación de poca calidad sobre todo en los Institutos de Educación Superior Tecnológica [IEST] y en Centros de Educación Técnico Productiva [CETPRO] en trece departamentos del país, en donde sólo el 20% de IEST y el 13% de CETPRO operaban en óptimas condiciones.

Adicionalmente, en los últimos años, Perú ha continuado cayendo en el ranking mundial del índice de preparación y utilización de la interconectividad (WEFORUM, 2016),

terminando en el año 2016 en la posición 90 de un total de 143 países. En la actualidad, unos de los pilares por los cuales se rigen la mayoría de empresas es la innovación, sin embargo, son pocas las empresas peruanas que realmente toman la decisión de innovar y ser creativas para revolucionar el mercado. Es importante entender, que las empresas ya no deben trabajar por separado, deben unirse con el fin de maximizar su cadena de valor, para de esa manera maximizar el esfuerzo de todas y crear los productos y servicios que transformaran el mundo.

Para que el país sea más competitivo en innovación y desarrollo, se debe invertir en la competitividad futura del país, buscando alinear los esfuerzos de la empresa privada, las universidades, los profesionales, los emprendedores, fomentando la creación de nuevos negocios, los cuales estén orientados a la innovación y desarrollo de nuestra economía. Por otra parte, la inversión en desarrollo tecnológico es muy reducida. El crecimiento económico está basado no solo en los recursos y el capital, sino también, en la productividad, que a la vez, resulta del conocimiento traducido en tecnologías nuevas e innovadoras. Un referente de innovación en el mundo es Google, el cual es reconocido por su audaz e inusual enfoque por la innovación, el cual inicia con el reconocimiento de que las ideas innovadoras vienen de cualquier lugar.

Busca innovaciones que resuelven grandes desafíos, como los vehículos autónomos. Se mueven hacia objetivos innovando continuamente, en lugar de luchar por la perfección instantánea. Por cierto, Google utiliza también la última tecnología para apoyar sus esfuerzos de innovación con foco en el mercado (“Marketing e innovación: Un engranaje necesario para lograr el éxito empresarial,” 2017).

Los desafíos que presentan las empresas son muy dinámicos, es decir, es vital contar con datos e información, para a partir de ellos, buscar soluciones estructuradas y alineadas tanto a las necesidades de los clientes como a los objetivos de la organización. Luego se buscara alinear el uso de la tecnología e innovación que permita obtener beneficios de manera

transversal para todos los involucrados en la industria.

Las empresas transnacionales que operan en esta industria, como Unilever, Procter & Gamble, entre otras, tienen sus matrices de investigación y desarrollo en otros países y es en estos, donde usualmente se inicia el proceso de diseño, creación e innovación de los principales productos para luego ser importados al territorio nacional y distribuidos a los canales de venta. Por ejemplo, en Latinoamérica, los países como México, Argentina y Brasil, en la mayoría de los casos, adaptan los productos y hasta los envases, de acuerdo a las necesidades de los mercados.

Perú no es ajeno a esta tendencia, es por ello que la aplicación de tecnología, innovación y desarrollo son fundamentales para la generación de ventajas competitivas dentro de cualquier ámbito en el que quiera destacar. Actualmente, la industria local está adaptando los productos mainstream importados y los amoldan según las necesidades del público peruano, como por ejemplo los sachet de bronceadores, bloqueadores, champús, acondicionadores, entre otros. Sin embargo, la escasez de profesionales calificados para la investigación científica y desarrollo tecnológico de la industria, le restan competitividad e incrementan los gastos por importar profesionales del extranjero para la implementación o asesoría de nuevas tecnologías.

Finalmente es importante recordar que el uso de la tecnología y del internet por el consumidor final, se ha vuelto indispensable, lo que representa una gran oportunidad para las empresas de este segmento para incursionar en el comercio electrónico, el cual le permitirá la optimización de recursos y tiempo.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

A fin de analizar y resumir los factores de éxito interno, tomando en cuenta las debilidades y las fortalezas de la Industria de Productos de Tocador, se hará uso de la Matriz de Factores Internos (ver Tabla 21). La MEFI proporciona una radiografía, que nos muestra

en qué medida, la industria está aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. La Industria de Productos de Tocador en el Perú, cuenta con dieciséis factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y siete debilidades. Los pesos fueron estimados luego de ordenar los factores en orden de importancia, para luego comparar el factor de mayor importancia contra el de menor, intentando determinar cuántas magnitudes de este están contenidas en el de menor peso. Al ponderar los factores considerados, se obtiene un resultado de 2.78, con lo cual, es posible considerar que a pesar de que la industria tiene fortalezas importantes, está haciendo mal uso de ellas y adicionalmente, está reaccionando en forma inadecuada ante sus debilidades.

### **4.3. Conclusiones**

Luego de la evaluación interna y la revisión de las siete áreas de la Industria de Productos de Tocador, se llegó a la conclusión que la industria tiene fortalezas sumamente potentes para poder superar las proyecciones de venta y crecimiento mencionadas, siendo la ventaja más importante, la baja inversión destinada a las empresas nacionales encargadas del sistema maquila. Al ser la industria competitiva en precios, fomentará al área de innovación, ya que las únicas marcas que sobrevivan serán las que sepan agregar valor desde el diseño del producto, hasta los procesos operativos, a través de ideas innovadoras y disruptivas.

El incremento del consumo de productos de tocador ha hecho que las empresas se vean en la necesidad de diversificarse y no solo diseñen nuevos productos de mejor calidad, sino que también creen nuevas necesidades y hábitos de cuidado e higiene personal. Esta creación de necesidades, fomenta la innovación, generando mayor valor y ventaja competitiva contra otras industrias y otros países, generando más empleo y rentabilidad al Perú. Por otro lado, es indispensable que las empresas que conforman la industria estén enfocadas en una visión de largo plazo, la misma hará que se repotencien sus recursos y facultades y la conviertan en una de las industrias más rentables para el país. Esto, debido a

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

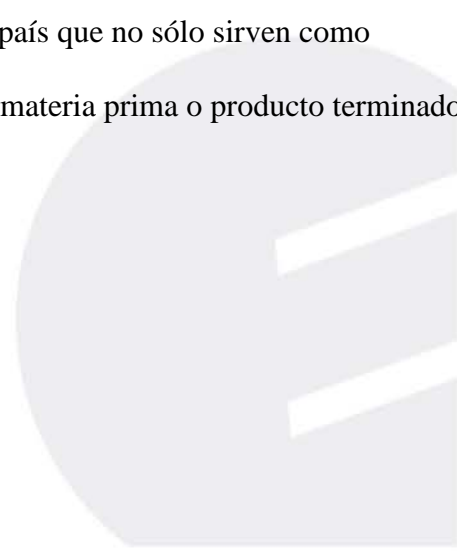
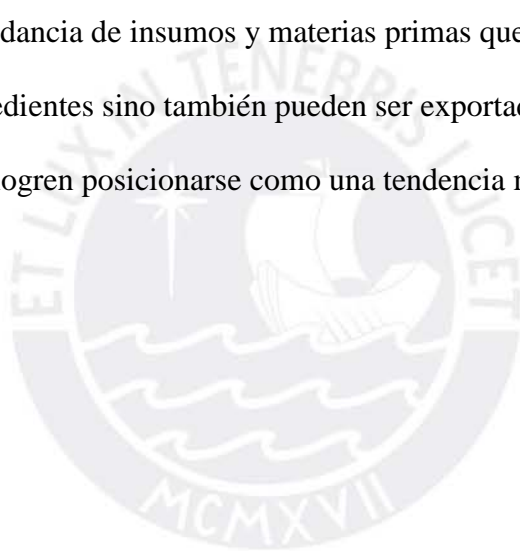
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortaleza</b>			
F1. Cobertura a nivel nacional. Empresas conexas estratégicamente	0.07	4	0.28
F2. asociadas para el desarrollo de productos de la industria.	0.07	3	0.21
F3. Operatividad logística.	0.08	3	0.24
F4. Altos márgenes de rentabilidad de la categoría de productos de tocador.	0.07	4	0.28
F5. Capacidad para adaptar sus procesos de producción a cualquier zona geográfica.	0.05	3	0.15
F6. Conocimiento y administración eficiente del proceso de maquila.	0.10	4	0.40
F7. Productos multiestacionales. Competencia en la optimización de materias primas orgánicas y naturales nacionales, como las plantas, frutas y raíces con excelentes propiedades.	0.05	4	0.20
F8.	0.05	3	0.15
F9. Conocimiento del consumidor local.	0.05	4	0.20
	0.59		2.11
<b>Debilidades</b>			
D1. Productos con poco valor agregado.	0.10	2	0.20
D2. Escasas empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de productos de tocador.	0.05	1	0.05
D3. Incipiente infraestructura para el desarrollo y fabricación de productos de tocador.	0.05	1	0.05
D4. Escasa inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico. Falta de conocimiento de los profesionales que laboran en la industria en temas relacionados a la investigación científica y desarrollo tecnológico.	0.06	2	0.12
D5.	0.05	2	0.10
D6. Productos fácilmente imitables.	0.05	1	0.05
D7. Posicionamiento débil de marcas nacionales relacionadas a los productos de tocador.	0.05	2	0.10
	0.41		0.67
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>

*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.

que la industria per sé, tiene una serie de ventajas que fortalecen su desarrollo, como por ejemplo, a través de los clústeres que cooperan entre sí para sobresalir en el mercado y encontrar nuevas oportunidades para seguir creciendo.

Finalmente, se debe tener en consideración que las debilidades que aquejan actualmente a la industria se pueden convertir también en fortalezas si se empiezan a trazar estrategias de largo plazo que sean sostenibles y expansibles. Dentro de las principales debilidades se puede destacar, la escasez de inversión en ciencia y tecnología ha venido siendo un punto en contra no sólo en la Industria de Productos de Tocador, sino en muchas otras. Los escasos recursos humanos que cuenten con el conocimiento científico idóneo para crear formulas o productos innovadores o disruptivos que exploten de manera adecuada la abundancia de insumos y materias primas que posee el país que no sólo sirven como ingredientes sino también pueden ser exportados como materia prima o producto terminado que logren posicionarse como una tendencia mundial.





## Capítulo V: Intereses Industria Productos de Tocador Perú y Objetivos Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Industria de Productos de Tocador en el Perú

Los principales intereses que han sido identificados en la matriz de Intereses Organizacionales de la Industria de Productos de Tocador (MIO), son: (a) generar rentabilidad de manera sostenida, (b) incrementar la venta de tocador a nivel nacional e internacional y (c) mejorar el nivel de instrucción de los profesionales de la industria. Los intereses antes mencionados se encuentran alineados a la visión de la industria expuesta en el capítulo II.

El interés por la *creación de nuevos productos diferenciados* tiene como finalidad *atender mejor las necesidades y deseos que demanda el consumidor*, los cuales deben adaptarse a las nuevas tendencias de uso de los consumidores. El Perú es un país receptivo de las nuevas tendencias que se originan en el extranjero, y dado a que los productos que se comercializan en el país en su mayoría son importados, las tendencias son adoptadas y no tanto creadas en el territorio nacional.

Asimismo, el interés por *aumentar la cantidad de productos en el país* va de la mano con el interés de *generar mayor rentabilidad en la industria* ya que, a mayor rentabilidad, mayores posibilidades de crecimiento en la demanda, por ende, mayor requerimiento de productos. No obstante, el interés de la Industria de Productos de Tocador es promover la fabricación de productos nacionales con materias primas nacionales, y así, incentivar el sector comercio y consumo masivo.

La industria también tiene un interés significativo en *mejorar el nivel de instrucción de los profesionales especializados en este sector* ya que, debido a la falta de especialistas en la industria, las corporaciones y empresas que actualmente tienen presencia en el país,

contratan profesionales extranjeros destacados y con un amplio expertise que aporten desde conocimientos, habilidades y técnicas en el campo científico y tecnológico.

El interés en *incrementar la participación en mercados globales actuales y desarrollo de nuevos mercados* nace del hecho de internacionalizar la industria y volverla competitiva y sostenible. En efecto, para lograrlo, la industria debe apuntar sus estrategias en base a las últimas tendencias del mercado, tanto nacional como internacional, como por ejemplo, el interés por la salud, el bienestar corporal y el rejuvenecimiento de la población, aspectos que están tomando mayor impulso en el mercado global, el cual se refleja principalmente en los componentes altamente nutritivos y ecológicamente sostenibles que hoy son parte importante del contenido de los productos orgánicos.

De acuerdo a la información presentada por la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, “el 25% de la facturación de esta industria en el mundo, estuvo explicada por la cosmética natural que se distribuyó en tres categorías: (a) cuidado de rostro representando un 70%, (b) cabello natural con un 20% y (c) cuidado del cuerpo con un 10%” (“Cosmética Made in Perú,” 2015). Por otro lado, según los resultados del estudio de la EAE Business School, los países donde menos se venden los productos de cuidado personal o tocador son Perú, Venezuela, Portugal e Irlanda. Es importante destacar, que el mercado latinoamericano de cosméticos y productos de cuidado personal sumó US\$ 81 mil millones, durante el 2014. Respecto al consumo, entre los mercados más pequeños, destaca Perú, puesto que el consumo per cápita y el gasto destinado a estos productos es el más bajo de la región junto al de Bolivia (“Cosmética Made in Perú,” 2015).

Existe una mega-biodiversidad en el ecosistema del país que puede posicionarlo en este segmento si es que se utilizan las herramientas necesarias para explotarlo tanto en el territorio nacional como internacional. Las categorías en la que Perú busca posicionarse son

las de cuidado de rostro y cuerpo ya que existen cultivos considerados súper-alimentos por ser ricos en nutrientes, reconstituyentes esenciales altamente demandados por la industria mundial de productos de tocador (“Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales,” 2015).

En la actualidad ya existen algunas empresas nacionales que fabrican productos de tocador con insumos naturales y los exportan al extranjero. Tal es el caso de la empresa Rais Vida, quienes producen champús, acondicionadores y otros 20 productos más a base de quinua, extractos de maca, camu camu, sachu inchi y otros vegetales, y los exportan a Estados Unidos, Suecia, Noruega y Finlandia, entre otros países. Otro caso es la empresa peruana Global Beauty Corporation, o también conocida como GB CORP, quienes vienen invirtiendo más de US\$1 millón en investigación desde su fundación para desarrollar diversos productos para el cuidado del rostro, cabello y cuerpo a base de extractos de maca, maíz morado, cacao blanco, entre otros (“Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales,” 2015).

Starbrands Group, empresa peruana dedicada hace más de 15 años dedicada a la fabricación de productos para el cuidado capilar, es un claro ejemplo de innovación en el país, puesto que, en los últimos años, no solo se ha dedicado a comercializar sus marcas Kativa, BMT, DUO y Stereo, todas dedicadas netamente a tratamientos para el cabello, sino que desde el año 2016 empezó el proyecto de construcción de su primera planta fuera del Perú, la cual estará ubicada en Guayaquil, Ecuador, la cual tendrá una extensión de 3.000 m<sup>2</sup>, desde la cual, no sólo abastecerá al Ecuador, sino que esto le permitirá expandirse a algunos otros países del norte como Venezuela y Colombia, los países del sur como Argentina, Uruguay y Paraguay, serán abastecidos desde Perú, con lo cual cubrirá todos los países de la región (“Peruana Starbrands instalará este año una fábrica en Ecuador,” 2016).

Asimismo, existe el interés de las grandes empresas como Yanbal, quienes con su marca Unique, están estudiando la posibilidad de sumar a sus productos una línea de productos naturales a base de uña de gato. Por su lado, Belcorp, otro conglomerado dedicado a la fabricación de productos de tocador y cosmética, también tiene interés sobre esta nueva tendencia, sin embargo, el tema de la informalidad en algunos eslabones de la cadena de proveedores los hace desistir incursionar en esta categoría (“Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales,” 2015).

## 5.2. Potencial de la Industria de Productos de Tocador en el Perú

D’Alessio (2015), indicó que para determinar el potencial de una industria es necesario buscar las competencias distintivas (core competence) que marcan la diferencia entre las organizaciones, no se trata de repetir el análisis externo o interno. (D’Alessio, 2015, p. 216).

***Mercado potencial amplio.*** El porcentaje de personas jóvenes dentro de la población peruana es significativo para la industria, así como también, el género femenino independiente y cada vez en mayor proporción, el público masculino. Adicionalmente, la industria tiene un gran potencial de crecimiento en los NSE A, B y C, los cuales presentan mayor concentración de demanda en productos de cuidado personal, debido al mayor poder adquisitivo y perfil de consumidores (“Kantar Worldpanel: ¿Qué compraron los peruanos en el 2016?,” 2017).

La Figura 72 muestra la distribución por NSE del sector urbano, y como si se traslapa a la distribución del sector cosméticos e higiene personal de acuerdo al consumo, este se reduce de cinco niveles a sólo tres. Esto se debe básicamente a que los niveles inferiores quieren actuar como los niveles superiores, es decir, un NSE B como un NSE A, un NSE C como un NSE B y por último un NSE D y E como un NSE C.

**Condiciones inmobiliarias favorables para su explotación.** Actualmente, la actividad de la industria está concentrada principalmente en la capital del país con 86 mil hectáreas de área urbana y 2.700 mil hectáreas para su próximo desarrollo. Asimismo, existen otros distritos que también poseen un mayor espacio para su explotación, como por ejemplo, Villa El Salvador con 768 hectáreas, Callao con 586, la avenida Argentina con 517 y la avenida Nicolás Ayllón con 477 (“Lurín será ciudad ecoindustrial de Lima gracias a Plan 2035,” 2014). En la actualidad existe un proyecto llamado Macropolis que consiste en un proceso de migración de las plantas industriales a zonas periféricas de la ciudad de Lima. Será considerada *la primera Ciudad Industrial del Perú* y estará ubicada en Lurín la cual tendrá 980 hectáreas diseñadas con una gran inversión en calidad urbana (“Macropolis será la ciudad industrial más moderna del Perú,” 2016).

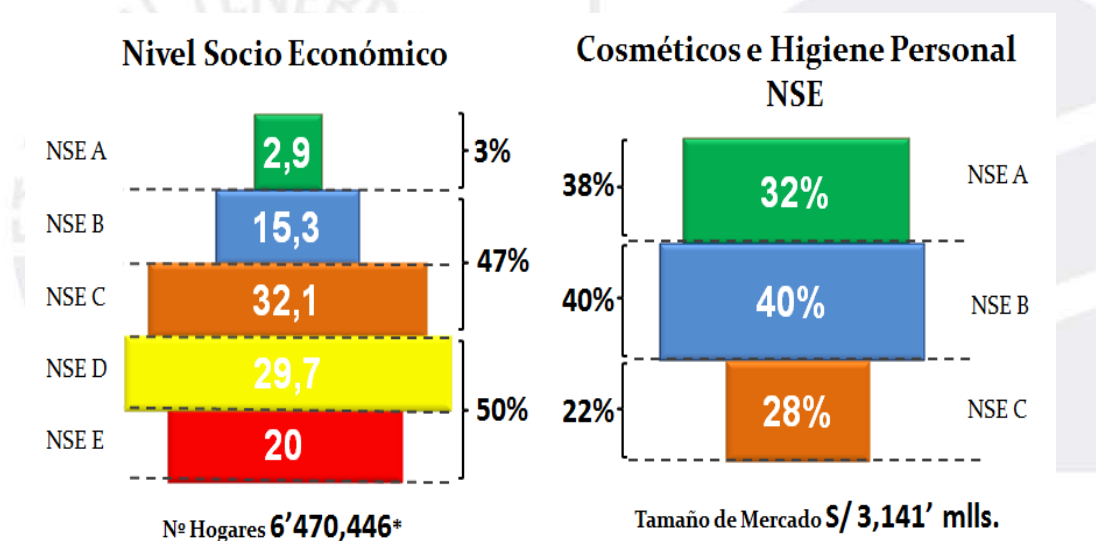


Figura 72. Distribución de la población por NSE urbano vs NSE por consumo. Tomado de “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Proyección, Anual 2016,” por Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], 2016, 26 de septiembre. (<http://www.copecoh.com>).

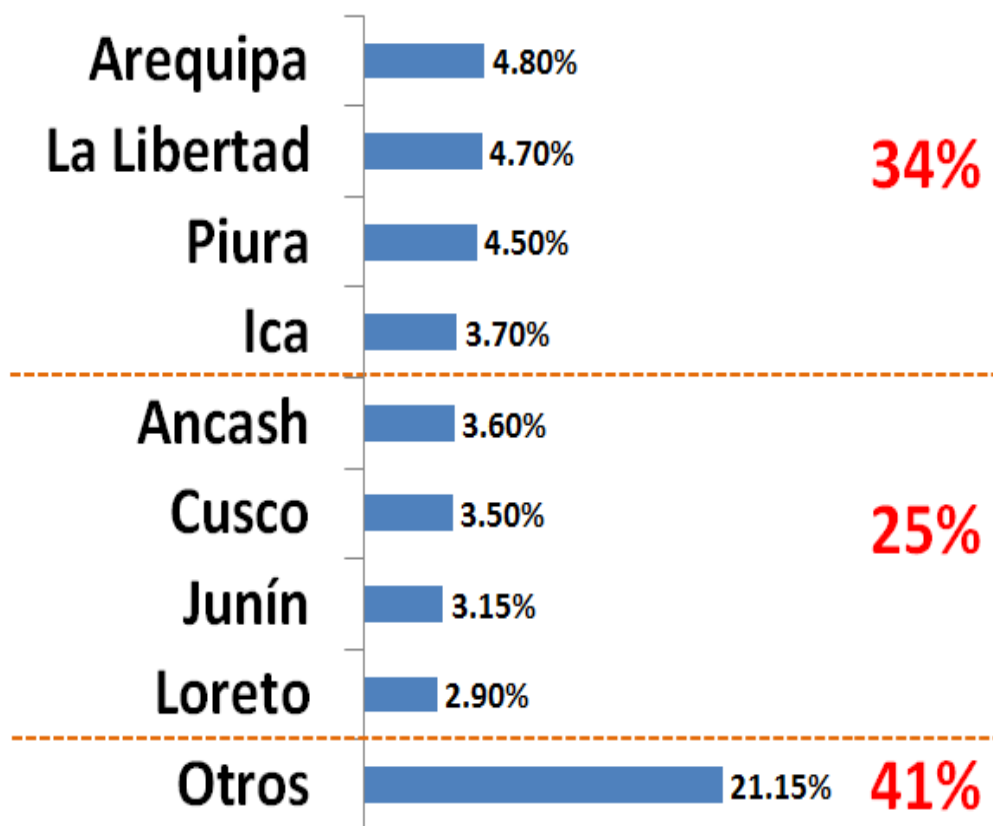
Otra competencia distintiva de la industria, es su *geografía portuaria*, puesto que cuenta con acceso a puertos importantes como el del Callao, el cual es considerado el más importante del Perú y del Pacífico Sudamericano y que gracias a este, el flujo de

exportaciones y transacciones comerciales internacionales ha ido en aumento, lo cual ha aportado mucho a la Industria de Productos de Tocador. En el año 2015 movilizó 43,4 millones de toneladas, lo cual representa el 48% de la actividad portuaria nacional. El puerto de Paita, considerado como el puerto más importante del norte del Perú, es otro, al cual la industria tiene acceso y que movilizó durante el 2015 un total de 2,24 millones de toneladas.

Finalmente, cuenta con el Puerto de Matarani, el cual movilizó 3,8 millones de toneladas durante el 2015 y está ubicado en la provincia de Arequipa, sur del Perú. Tal como se aprecia, el Perú cuenta con una infraestructura potencial para poder importar y exportar a gran escala productos de la industria analizada.

De igual manera, es importante mencionar que el Perú cuenta con diversas *zonas francas ubicadas al interior del país*, lo que significa una gran oportunidad para el desarrollo e implementación de plantas industriales, desde las cuales se podrá no sólo tener acceso directo a la materia prima, sino que también permitirá un ahorro significativo en costos de mano de obra, impuestos y transporte, puesto que desde estos lugares se podrá exportar a los países de la región. Un claro ejemplo de las ventajas que estas zonas representan para la industria es el caso de la empresa peruana FuXion, que abrió en plena selva peruana un centro de investigaciones y desarrollo dentro de un área de 180mil metros cuadrados (“FuXion avanza por Latinoamérica con pasos de gigante,” 2016).

Por otro lado, el consumo de productos de tocador a nivel Perú se encuentra concentrado en un 51% en provincia y un 49% en Lima, siendo los departamentos de Arequipa, La Libertad, Piura e Ica, el 34%, mientras que Ancash, Cusco, Junín, Loreto, representan el 25% de participación, dejando el 41% entre los demás departamentos de provincia (“Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, I Sem 2016,” 2017), (ver Figura 73).



*Figura 73.* Distribución por departamento del consumo de productos de tocador. Tomado de “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, I Sem 2016,” por Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], 2017, 19 de marzo. (<http://www.copecoh.com>).

*Mayo participación en la generación de empleo.* La Revista Exportando.pe en su edición N°15 de diciembre 2015, recoge información relevante respecto a la industria analizada, haciendo referencia lo siguiente:

Según el Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal 2016, elaborado por el COPECOH, esta industria genera más de 550 mil plazas de trabajo al año y aporta más de US\$ 200 mil millones de inversión para el país. Las ventas al exterior de cosméticos y productos de higiene peruanos sumaron, en el 2014, más de US\$ 120 mil millones, lo cual es un indicador importante para la generación de empleo (“Cosmética Made in Perú,” 2015).

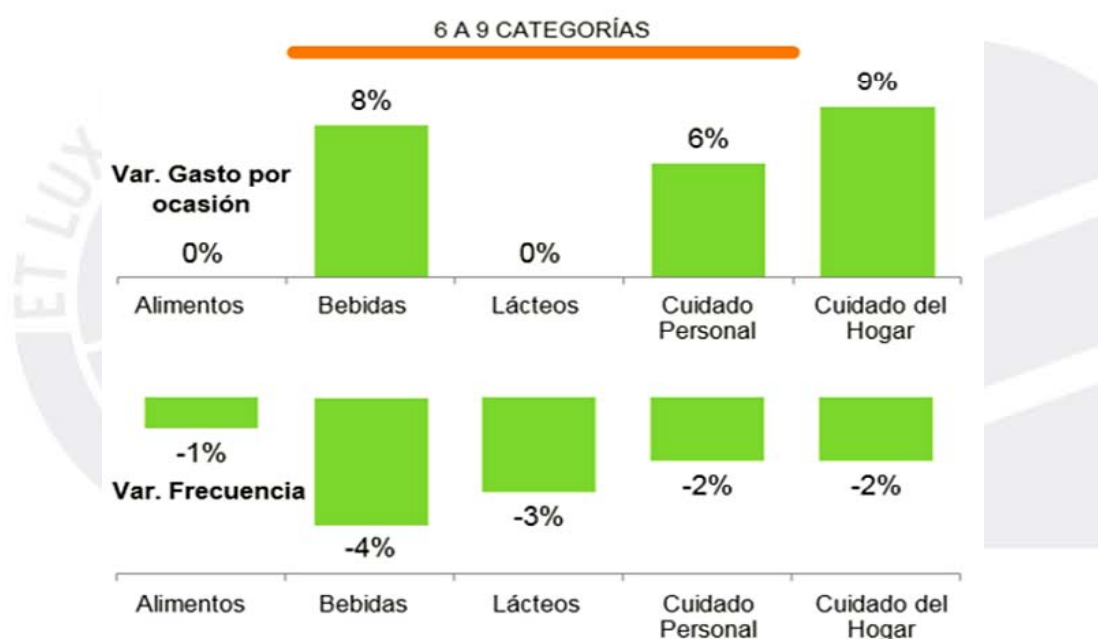
En términos económicos, la industria peruana de productos de tocador es un sector con un fuerte impacto en el país. El desarrollo económico tiene forma discoidal, a mayor incremento del poder adquisitivo de los peruanos, habrá mayor consumo de productos y el perfil del consumidor será más sofisticado y exigente. Esto ya es una realidad, ya que las compañías están aprovechando esta oportunidad para poder seguir las tendencias y adaptarlas según las necesidades de su público.

***Gran posibilidad y proyecciones de crecimiento.*** Aún con los antecedentes coyunturales existe una gran posibilidad y proyecciones de crecimiento dentro de la Industria de Productos de Tocador y del sector de consumo masivo con quien tiene relación directa. El factor psicológico y sociológico depende mucho de la coyuntura pasada y actual, ya que el comportamiento de los consumidores y el entorno social en el que se desenvuelven son variables que van cambiando en el tiempo según las circunstancias que acaezcan. Por ejemplo, gracias al auge económico, hoy en día, existen muchos más canales de compra para los peruanos. Esto tiene un efecto en el “shopper”, ya que al tener más opciones para ir a comprar, aunque no tenga la intención de, está más predispuesto a terminar comprando cualquier producto por impulso. Según los estudios de Kantar World Panel el shopper peruano acude casi todos los días a un canal, realizando 1,167 millones de viajes de compra en un año (ver Figura 74). Sin embargo, aún no realiza grandes compras, adquiriendo en promedio entre seis a nueve categorías (“Más categorías en los carritos de compra Peruanos,” 2016), (ver Figura 75). Asimismo, el 46% del presupuesto del comprador va dirigido a las compras medianas, a diferencia de las compras chicas con un 41% y las compras grandes con un 13%. El estudio también hace referencia a lo siguiente:





*Figura 74.* ¿Cuán importante es la proximidad y conveniencia para el consumidor? Tomado de “Estudio Shopper & Retail Dynamics Latam,” por Cusati & Vieyto Contadores Públicos, 2015, 12 de noviembre. (<http://www.cusativieyto.com/2015/11/12/estudio-shopper-retail-dynamics-latam/>).



*Figura 75.* Distribución de gastos en compras medianas. Tomado de “Más categorías en los carritos de compras,” por Quesada, José Luis, 2016, 25 de noviembre. (<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ms-categoras-en-los-carritos-de-compra-Peruanos>).

El shopper impulsa de manera muy dinámica el ticket de compra en la canasta de limpieza del hogar, bebidas y cuidado personal, incrementando el gasto por acto en compras medianas de las categorías que hacen parte de estas canastas, pero con una frecuencia de

compra más espaciada. La Figura 76 muestra la distribución en cuanto a canales, donde destacan las compras medianas en autoservicios y en mercados, concentrando más del 50% del gasto del shopper, sin embargo este tipo de rutina viene ganando terreno en bodegas y farmacias.

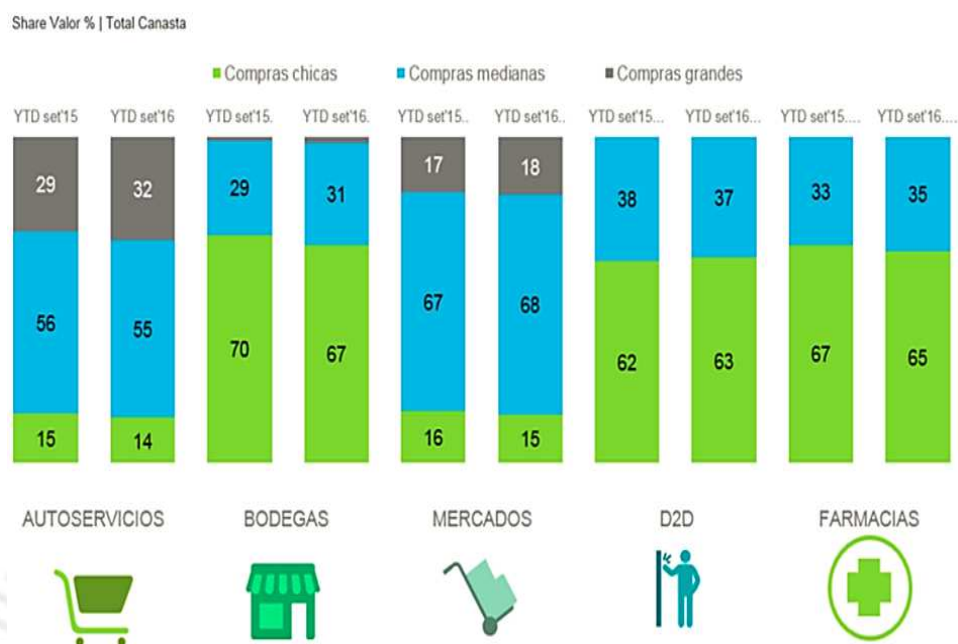


Figura 76. Distribución de compras por canal.

Tomado de “Más categorías en los carritos de compras,” por Quesada, José Luis, 2016, 25 de noviembre.

(<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ms-categorias-en-los-carritos-de-compra-Peruanos>).

**Posibilidad de uso de ciencia y tecnología.** La Industria de Productos de Tocador está muy relacionada con las innovaciones tecnológicas que se utilizan para la creación de diferentes tipos de productos, los cuales deben ser altamente diferenciados para cada tipo de consumidor. Dentro de esta industria, la tecnología no solo debe aplicarse para poder producir más y mejores productos, sino que además, esta debe ser usada para poder maximizar los beneficios de los canales de distribución para brindar una oferta de valor diferenciada, dependiendo si estos van en forma directa al consumidor o directo a otros negocios que comercializan este tipo de productos.

A nivel mundial, las empresas de productos de tocador, sobre todo aquellas que se orientan al consumo masivo, invierten grandes sumas de dinero en sistemas de información que les permitan la optimización de recursos en tiempo y costos. El poder contar con estos sistemas genera una ventaja competitiva para las empresas de la industria, puesto que, al operar en forma interconectadas con los diferentes canales de distribución, como mayoristas, minoristas, tiendas que pertenecen al canal moderno, entre otros, pueden a través de estos, agilizar el procesamiento de órdenes de compra, el abastecimiento de productos a las diferentes plazas, etc.

Hoy en día, la aplicación de la ciencia y tecnología está de manera casi implícita en las diferentes industrias para que logren sobrevivir a largo plazo. En efecto, las nuevas tendencias están, de alguna manera, obligando a las industrias a utilizar tecnología de punta para poder cubrir las expectativas de los demandantes, a tal punto de depender de la industria tecnológica para poder inventar productos o sistemas que las vuelvan mucho más competitivas. Por ejemplo, en Estados Unidos la famosa tienda Sephora, reconocida mundialmente por vender productos de belleza con marcas de lujo y que son tendencia global, utiliza una tecnología a través de un dispositivo de mano llamado Sephora + Pantone Color IQ, que puede leer los niveles de tonalidad de piel y rostro de un cliente, y así poder ayudarlo a escoger el mejor producto, en este caso base o crema facial, que vaya mejor con su tipo de piel (“Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamerica,” 2014).

Por otro lado, gracias a la existencia de muchos softwares, sistemas de información y tecnología, las pequeñas y medianas empresas pueden competir, a nivel macro, con las grandes corporaciones internacionales. La tecnología, resulta ser una herramienta eficaz, no sólo para crear nuevos productos, sino también para optimizar y automatizar procesos que reduzcan los costes operativos. Como se puede apreciar, esta industria tiene alta relación con

las innovaciones tecnológicas, no sólo para mejorar productos diferenciados, sino que además, deben tener sistemas de información que les permita interactuar en forma precisa con los canales de distribución.

***Estructura organizacional muy bien definida.*** En el Perú, existen empresas de la industria nacional de productos de tocador, que tienen una estructura organizacional muy bien definida sin importa el tamaño de estas, es decir, las empresas en general, pequeñas, medianas y grandes, cuentan con un organigrama donde en su mayoría cuentan con las gerencias habituales. Sin embargo, hay algunas otras que operan de manera informal, mayormente empresas dedicadas a la maquila, que no cuentan con un esquema organizacional-administrativo propiamente determinado.

Esta informalidad puede ser ocasionada por muchas razones, siendo las principales, el régimen burocrático, los costos tributarios y la poca ayuda que reciben del Estado para agilizar los certificados de funcionamiento. Si se trata que la industria peruana de productos de tocador crezca, empezando desde el territorio nacional, según Von Wedemeyer, presidente de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], se debe reindustrializar al país de manera que se cuenten con las condiciones para que compita siguiendo los estándares del actual entorno internacional. Asimismo, recalcó que las condiciones para competir no deben suponer un tratamiento especial sino la consolidación y extensión de las estrategias -ya existentes en el Perú y en el mundo- para la promoción de inversión y empleo formal (“Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones,” 2017).

Cabe resaltar que cada empresa puede tener diferentes variaciones dentro de su estructura. A nivel mundial por ejemplo, estas empresas tienen un tamaño muy grande, y pueden tener miles de empleados. En el plano local, estas empresas también son grandes, pero no llegan a tener más de 300 empleados en sus planillas.

### 5.3. Principios Cardinales de Industria de Productos de Tocador en el Perú

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son los lineamientos que la organización debe considerar al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos.

***Influencia de terceras partes.*** No existe una relación entre dos partes que sólo se lleve a cabo de forma bilateral, sino que por el contrario siempre existe la actuación de otras partes que se deben considerar (D'Alessio, 2015, p. 216). Las terceras partes que tienen una mayor influencia en la Industria de Productos de Tocador son: (a) el costo de los insumos importados o nacionales para la producción de los productos a comercializar; (b) las reglamentaciones tributarias a los productos importados; (c) las reglamentación gubernamentales sobre la protección del medio ambiente, las cuales recaen muchas veces en la utilización de envases biodegradables, (d) las tendencias mundiales que rigen el desarrollo de nuevos productos en cuanto a diseño, materiales, tecnología, entre otras, y (e) la filantropía empresarial y que comienza a exigir a las empresas elaborar e implementar programas de desarrollo para las sociedades en las que operan (“Problemática de los residuos sólidos en el Perú,” 2006).

***Lazos pasados – presentes.*** El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con lo sucedió se dan las relaciones (D'Alessio, 2015, p. 216). Si bien es cierto, la Industria de Productos de Tocador se inició en 1920, con la llegada de la Fabrica alemana Pacocha al puerto de Ilo, que comercializaba básicamente jaboncillos de tocador, jabones para afeitarse, jabones rosas y limón, entre otros; es recién en 1949, gracias a la unión de dos jóvenes emprendedores, que nace con el nombre de Interamerican Trade Development Company, la primera empresa peruana en esta industria, la cual bajo la licencia de SC Johnson & Son, fabricaría diversos

productos de cuidado personal y limpieza para el hogar. En la actualidad la empresa lleva el nombre de Intradevco Industrial.

Yanbal, empresa peruana, pionera en la fabricación y venta directa de productos de belleza y cuidado personal, inicia operaciones en el año 1967, con Fernando Belmont Anderson como Gerente General, a quien un año más tarde se le uniría, ocupando la posición de Gerente de Ventas, su hermano Eduardo. Para los hermanos Belmont, trabajar en este tipo de industria no era algo nuevo, puesto que a inicios de los años 20, Alejandro Belmont Marquesado, abuelo de Fernando y Eduardo, comenzaba a diversificar su negocio de perfumería en el Jirón de la Unión con la compra de la “Antigua Botica Francesa” a Félix Remy, quien heredo dicha botica del célebre farmacéutico francés Monsieur Dupeyrón, el cual, se hizo famoso por aliviar la gastritis del Libertador Simón Bolívar en 1824 (“Historia familiar de Alejandro Belmont Marquesado,” 2001). En 1985, se lanza en Colombia la marca Ebel para comercialización de productos cosméticos en ese país, y dos años más tarde, luego de trabajar por casi 20 años juntos, los hermanos deciden emprender caminos separados, Fernando en Yanbal que ya había lanzado la marca Unique y Eduardo con Belcorp. Las razones de la separación aún se mantienen en reserva hasta el día de hoy (“Conoce más de Eduardo Belmont, el multimillonario número uno del Perú,” 2013).

La situación política y económica que atravesó el país en la década de los ochenta, no permitió que se crearan más empresas dentro de esta industria, puesto que el poder adquisitivo de los peruanos se reducía constantemente, lo que trajo como consecuencia que no exista un mercado para desarrollar. Muchas empresas, como Industrias Pachocha, comenzaron a reducir sus ventas y, además de esto, empezaron a cerrar diferentes fábricas de producción obligando a que muchas marcas desaparezcán del mercado peruano. Estos casos afectaron considerablemente la evolución del sector, de manera tal, que en épocas de mejora económica, la mayoría de estos productos ya eran importados, debido a que las principales

fábricas nacionales dejaron de existir (“La gran depresión de la economía peruana: ¿Una tormenta perfecta?,” 2015).

Actualmente, no existen empresas peruanas que apuesten por incursionar en el desarrollo de esta industria. El sector de cuidado personal y productos de tocador, hoy en día, está compuesto de un 70% de productos importados, y el otro 30% de productos nacionales, que son provistos principalmente por Yanbal y Belcorp. El tener tan pocos productos nacionales comercializándose en el mercado peruano, representa una gran oportunidad para la industria, sobre todo por la nueva necesidad del consumidor por el uso de productos naturales y orgánicos, los cuales tienen como insumo principal la materia prima existente en el Perú.

***Contrabalance de intereses.*** Es necesario calcular la ventaja comparativa frente el costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común (D'Alessio, 2015, p. 216). Las empresas nacionales dedicadas a la producción y/o comercialización de productos de tocador, tienen como interés principal el desarrollo del mercado nacional e internacional en base a las nuevas tendencias que se están generando a nivel mundial. Adicionalmente, están en la búsqueda de la especialización de sus productos en gamas más sofisticadas y con la integración de insumos que están marcando la pauta de las nuevas necesidades del consumidor, que permitirán que la industria pueda ofrecer ofertas diferenciadas que satisfagan en forma más efectiva los deseos del mercado. Por otro lado, otro interés común de la gran mayoría de empresas, sobre todo las de gran envergadura, que han tomado conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad de la industria, es la creación de productos cuyos envases no afecten el medio ambiente, consiguiendo cada vez más certificaciones internacionales que avalen la alta calidad de sus procesos de producción, ya que el consumidor no sólo busca calidad en los productos sino también empresas que se identifiquen y sean responsables con el medio donde se desarrollan.

**Conservación de los enemigos.** Tener enemigos en una industria no es malo, fuerza a las empresas a estar atentos a las amenazas existentes, obligando a ser más innovadores, y creativos para diseñar estrategias competitivas que les permita ser más productivos con menor cantidad de recursos, y al mismo tiempo, generando valor al producto y valor económico (D'Alessio, 2015, p. 216). En la Industria de Productos de Tocador, uno de los principales enemigos es el contrabando. En el Perú existe un amplio tránsito de productos en las zonas de fronteras que no pagan impuestos entre un país y otro, esto genera la creación de diferentes precios dentro del mercado, el cual afecta al correcto funcionamiento de las políticas de precios de las compañías. Este enemigo genera además más informalidad dentro del mercado peruano, ya que estos productos llegan al consumidor final por diferentes medios sin los precios correctos. En muchos casos, las mismas exigencias en los planes comerciales aplicados a los distribuidores, obliga a crear el fenómeno llamado “quema de precios,” lo que significa, que productos de alta rotación ingresen al mercado con un valor menor al real o al que debe ser comercializado. Los distribuidores hacen lo que está a su alcance para poder lograr los beneficios económicos de los convenios comerciales, y en muchos casos, reducen sus precios sacrificando márgenes de rentabilidad en transacciones con clientes mayoristas, generando distorsión de precios en el mercado, sobre todo en los productos de alta rotación.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Productos de Tocador en el Perú (MIO)**

D'Alessio (2015), indica que los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. En tal sentido, la matriz de intereses en este sector va a esquematizar los intereses que buscará alcanzar para lograr la visión trazada en el capítulo II. Consecuentemente, en la Tabla 22 se detalla la matriz (MIO), que incluye los intereses de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.



Tabla 22

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).*

Interés de la Industria de Productos de Tocador	Intensidad de Interés		
	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
1. Generar rentabilidad de manera sostenida.	*Empresas de la Industria de Productos de Tocador.	-	-
2. Incrementar la venta de productos de tocador a nivel nacional e internacional.	* Empresas de la Industria de Productos de Tocador.	-	**Empresas Importadoras
3. Mejorar el nivel de instrucción de los profesionales de la industria.	*Empresas de la Industria de Productos de Tocador.	-	

*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), son los objetivos estratégicos y 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).

OLP1. El 2027 las ventas serán de 3,658 millones de dólares. El 2016, las ventas fueron de 1,660 millones de dólares. La evolución de las ventas locales así como las exportaciones de productos de tocador se ha incrementado considerablemente durante los últimos años en el Perú, motivo por el cual se considera que la industria cumple con las condiciones adecuadas para seguir incrementando su participación en el PBI. Es por ello que la industria debe enfocar sus estrategias en incrementar la producción adecuándola a las nuevas tendencias de consumo, lo cual le permitirá ampliar su participación de mercado, no sólo en el ámbito local sino internacional. Se estima que mientras se cumplan los objetivos a corto plazo, se podrá llegar a cumplir los objetivos de largo plazo sin contratiempos.

Olp2. El 2027 la utilidad bruta será de 20%. El 2016 fue de 16%. El incremento de la utilidad bruta en 4% porcentuales en un periodo de 10 años es factible, puesto que existirá una reducción de costos importante trabajando con materias primas locales y especializando cada vez más a toda la cadena de producción.

Olp3. El 2027 el número de empleos generados en la Industria de Productos de Tocador será de 970 mil. El 2016, 550 mil personas tienen un empleo en la industria. Actualmente la industria genera una plaza de empleo por cada US\$45 mil dólares de producción, lo cual nos permite poder aseverar que si el incremento en ventas y rentabilidad se da en los volúmenes indicados en los párrafos precedentes se podrá llegar a cubrir 970 mil empleos para el año 2027.

## **5.6. Conclusiones**

La Industria de Productos de Tocador en el Perú tiene un fuerte potencial para crecer en un corto plazo y mantenerse como una industria estable, esto debido a las nuevas tendencias de consumo que están cambiando el perfil del público, latinoamericano y del mundo en general. Los consumidores de productos para el cuidado del cuerpo y rostro están siendo mucho más existentes y sofisticados al momento de elegir sus productos, y la fuerte tendencia de productos naturales es un hecho que está impactando en industrias conexas, lo cual incentiva a la industria analizada a continuar invirtiendo en ella. El Perú tiene una ventaja diferenciada respecto a la dedicación de productos naturales y orgánicos, y si se compara contra otras naciones, es un factor que puede tener un alto impacto en la Industria de Productos de Tocador ya que se estaría promoviendo la creación de marcas peruanas con insumos nacionales y con altos estándares de calidad. Asimismo, las estrategias que se proponen en el plan estratégico van acorde a la realidad nacional y a conseguir la internacionalización de productos de la industria nacional de tocador.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Usando de base las matrices EFE y EFI se confeccionó la matriz FODA, la cual está compuesta de cuatro componentes claves para la evaluación de la industria: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su aplicación exige a los analistas cualidades intuitivas y un pensamiento concienzudo en la generación de las estrategias de cada uno de los cuatro cuadrantes que se forman al combinar y emparejar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2015, p. 271). Asimismo, de esta matriz se generaron las combinaciones entre fortalezas y oportunidades (FO) las cuales se deben explotar, debilidades y oportunidades (DO) las cuales se deben buscar, fortalezas y amenazas (FA) las cuales se deben confrontar, y finalmente debilidades y amenazas (DA) las cuales se deben evitar (ver Tabla 23).

**Estrategias FO-Explotar.** Las estrategias en este cuadrante apuntan a aprovechar las fortalezas del sector para sacar ventaja de las oportunidades del entorno. Se plantean las siguientes estrategias:

FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.

FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.

FO3. Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.

FO4. Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.

FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.

Tabla 23

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).

	Fortalezas		Debilidades	
	F1.	Cobertura a nivel nacional.	D1.	Productos con poco valor agregado.
	F2.	Empresas conexas estratégicamente asociadas para el desarrollo de productos de la industria.	D2.	Escasas empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de productos de tocador.
	F3.	Operatividad logística.	D3.	Incipiente infraestructura para el desarrollo y fabricación de productos de tocador.
	F4.	Altos márgenes de rentabilidad de la categoría de productos de tocador.	D4.	Escasa inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico.
	F5.	Capacidad para adaptar sus procesos de producción a cualquier zona geográfica.	D5.	Falta de conocimiento de los profesionales que laboran en la industria en temas relacionados a la investigación científica y desarrollo tecnológico.
	F6.	Conocimiento y administración eficiente del proceso de maquila.	D6.	Productos fácilmente imitables.
	F7.	Productos multiestacionales.	D7.	Posicionamiento débil de marcas nacionales relacionadas a los productos de tocador.
	F8.	Competencia en la optimización de materias primas orgánicas y naturales nacionales, como las plantas, frutas y raíces con excelentes propiedades.	D8.	Infraestructura.
	F9.	Conocimiento del consumidor local.	D9.	Capacidad técnica y experiencia.
	F10.	Disponibilidad y costos de materia prima para la elaboración de los productos.	D10.	Participación de mercado.
	F11.	Apertura a la inversión extranjera.	D11.	Tecnología, investigación y desarrollo.
	F12.	Capacidad financiera.		
	F13.	Conocimiento y experiencia.		
	F14.	Competitividad de tiempo de entrega y precios.		
Oportunidades	FO. Explota		DO. Busque	
O1.	FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia. (F2, F6, F8, F9, F11, F12, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O4, O5, O7, O8)
O2.				
O3.	FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino. (F2, F6, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO2.	Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal que labora dentro del sector, a través de las empresas que pertenecen a la industria. (D2, D3, D4, D5, D8, D9, O1, O2, O3, O8)
O4.				
O5.	FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO3.	Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D10, O1, O2, O3, O4, O5, O8)
O6.				
O7.	FO4.	Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural. (F2, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O5, O7, O8)	DO4.	Incrementar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico, ampliando la vigencia de la "Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica" del 2019 al 2029. (D1, D2, D3, D4, D5, D8, D11, O2, O8)
O8.	FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO5.	Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O8)
Amenazas	FA. Confronta		DA. Evite	
A1.	FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales. (F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F13, A1, A5, A6, A7)	DA1.	Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time. (D2, D3, D4, D5, A1, A5, A6, A7)
A2.				
A3.	FA2.	Generar aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas con empresas conexas nacionales para desarrollar proyectos de inversión en el sector. (F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F13, F14, A1, A3, A4, A5, A6, A7)	DA2.	Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú. (D2, D3, D4, D5, D11, A3, A4,)
A4.				
A5.	FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales. (F4, F6, F7, F8, F9, F13, A1, A5, A7)	DA3.	Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor. (D1, D2, D3, D4, D5, D11, A1, A3, A4, A5)
A6.				
A7.	FA4.	Diversificación concéntrica a través de la innovación en la producción de nuevos productos de tocador, soportados por un centro de Investigación y Desarrollo dentro de la industria. (F2, F4, F6, F8, F9, F11, F12, F13, F14, A1, A5, A7)	DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.). (D1, D6, D7, A1, A4, A7)
	FA5.	Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad. (F12, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, A1, A2)	DA5.	Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los productores, proveedores de materia prima y las empresas de la industria. (D2, A1, A2, A5, A6, A7)

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

**Estrategias DO-Buscar.** Las estrategias en este cuadrante pretenden que el sector genere estrategias mejorando sus debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. Estas se plantean a continuación:

DO1. Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.

DO2. Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal que labora dentro del sector, a través de las empresas que pertenecen a la industria.

DO3. Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.

DO4. Incrementar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico, ampliando la vigencia de la “Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica” del 2019 al 2029.

DO5. Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.

**Estrategias FA-Confrontar.** Este grupo de estrategias pretende que el sector confronte las amenazas de su entorno con la finalidad de evitar o reducir su impacto, mediante sus fortalezas. Las estrategias se detallan a continuación:

FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.

FA2. Generar aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas con empresas conexas nacionales para desarrollar proyectos de inversión en el sector.

FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.

FA4. Diversificación concéntrica a través de la innovación en la producción de nuevos productos de tocador, soportados por un centro de Investigación y Desarrollo dentro de la industria.

FA5. Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad.

**Estrategias DA-Evitar.** En este emparejamiento las estrategias apuntan a que el sector busque reducir sus debilidades y evitar las amenazas del entorno. Las estrategias planteadas en este campo son las siguientes:

DA1. Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time.

DA2. Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.

DA3. Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.

DA4. Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).

DA5. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los productores, proveedores de materia prima y las empresas de la industria.

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

La MPEYEA es un instrumento de adecuación usado para determinar la apropiada postura estratégica, si es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la

organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Para la elaboración de esta matriz, el primer paso consistió en evaluar los factores que afectan a la empresa así como a la industria, es decir se hizo un cuidadoso análisis externo e interno que ayudó a la selección de los valores en cada uno de estos cuatro factores que son determinantes para la posición estratégica de la industria tal como se demuestra en la Tabla 24. Se puede aumentar los factores si se considera conveniente, pero con mucho cuidado al asignar los valores para indicar que significa los valores extremos de cero y seis.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la matriz FODA se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos obtenidos de la Industria de Productos de Tocador. Esta figura es típica de un mercado estable de crecimiento lento por lo que la industria debe enfocarse en alcanzar una estabilidad financiera siendo el factor crítico la competitividad del producto, desarrollando nuevos productos y ganando entrada en mercados más atractivos (D'Alessio, 2015, p. 275).

La matriz PEYEA es usada para poder determinar posturas genéricas y ayuda a tomar una decisión sobre las diferentes posturas que se pueden tomar: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo, o (d) conservador (D'Alessio, 2015, p. 275). El cuadrante resultante, según los vectores obtenido por las coordenadas 1.11 y 2.44 arroja tomar una posición agresiva, tal como se demuestra en la Figura 77. Según los resultados del a matriz PEYEA, para la Industria de Productos de Tocador se deben usar estrategias intensivas y de integración, esto debido al potencial que manifiesta la industria y a su fortaleza económica, por lo que se recomiendan las siguientes estrategias para la industria:

Tabla 24

*Factores que constituyen las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA.*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de Estabilidad del Ambiente (EE)	
1. Rendimiento sobre la inversión.	5	1. Cambios tecnológicos.	3
2. Apalancamiento.	3	2. Tasa de inflación.	2
3. Liquidez.	4	3. Variabilidad de la demanda.	1
4. Capital de trabajo.	3	4. Escala de precios de productos competidores.	5
5. Flujos de efectivo.	4	5. Barreras para entrar en el mercado.	5
6. Facilidad para salir del mercado.	6	6. Presión competitiva.	5
7. Riesgos implícitos del negocio.	2	7. Elasticidad de la demanda.	2
8. Rotación de inventarios.	5	8. Presión de los productos sustitutos.	1
9. Economías de escala y de experiencia.	5		
	4.11		3.00
Factores Determinantes de Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado.	4	1. Potencial de crecimiento.	6
2. Calidad del producto.	5	2. Potencial de utilidades.	5
3. Ciclo de vida del producto.	4	3. Estabilidad financiera.	5
4. Ciclo de reemplazo del producto.	3	4. Conocimientos tecnológicos.	5
5. Lealtad del consumidor.	3	5. Aprovechamiento de recursos.	5
6. Utilización de la capacidad de la competencia.	1	6. Intensidad de capital.	5
7. Conocimientos tecnológicos.	4	7. Facilidad para entrar en el mercado.	3
8. Integración vertical.	4	8. Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	4	9. Poder de negociación de los productores.	5
	3.56		4.89
VC	-2.44	EE	-3.00
FI	4.89	FF	4.11
Vector Direccional X	1.11	Vector Direccional Y	2.44

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



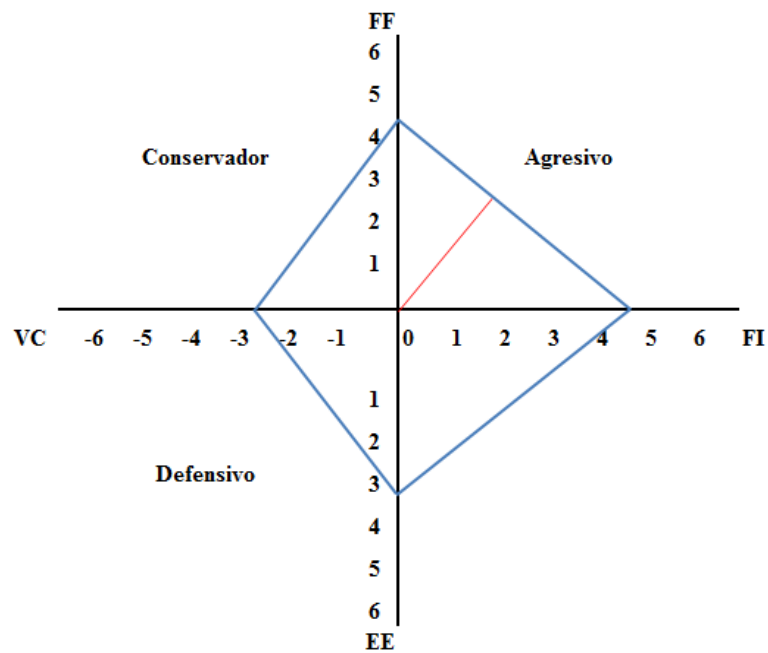


Figura 77. Matriz PEYEA (MPEYEA).

Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (D'Alessio, 2015).

#### *Estrategia Intensiva*

##### 1. Desarrollo de Mercado.

FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.

##### 2. Desarrollo de Producto.

FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.

FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.

FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.

DO3. Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.

DO5. Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.

### 3. Penetración de Mercado.

FO4. Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.

FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.

### *Estrategia de Integración*

#### 1. Integración vertical hacia adelante y hacia atrás.

FO3. Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.

#### 2. Integración vertical hacia atrás.

FA5. Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad.

DO1. Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.

DA1. Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time.

DA3. Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.

#### 3. Integración vertical hacia adelante.

DA2. Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.

DA4. Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG se diseñó para ayudar a la formulación de estrategias para cada unidad de negocio en las organizaciones multidivisionales (D'Alessio, 2015, p. 288). Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes, de los cuales, en el primer cuadrante se identifica a las divisiones o productos con fuertes tasas de crecimiento pero que no tiene participación de mercado, colocando el símbolo de un *signo de interrogación*, en el segundo cuadrante están las divisiones o productos con una alta participación de mercado y un alto crecimiento en ventas, los cuales son identificados con el símbolo de una *estrella*, en el tercer cuadrante se ubican aquellos productos que tienen una alta participación de mercado pero en una industria un bajo potencial de crecimiento, ellos se identificaron a través de un símbolo de una *vaca lechera*, y en el último cuadrante se presenta los productos o divisiones que se encuentran en una industria con ventas decrecientes y una participación de mercado baja, los cuales se identificarán colocando un símbolo de un *perro*.

De los análisis realizados a la Industria de Productos de Tocador, se la ubicó dentro del primer cuadrante de la matriz *–signo de interrogación–* como se muestra en la Figura 78. El cuadrante en el que está situada la industria, es señal que se encuentra en una posición de baja participación relativa del mercado, esto debido específicamente a que la importación de productos de tocador es predominante. Asimismo, la industria se encuentra en crecimiento, se tiene altas necesidades de efectivo y baja generación de caja, por lo cual, se debe decidir si se implementan estrategias intensivas o de desinversión. Del desarrollo del presente plan estratégico, se recomiendan implementar lo siguiente:

### *Estrategia Intensiva*

#### 1. Desarrollo de Mercado.

FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.

#### 2. Desarrollo de Producto.

FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.

FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.

FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.

DO3. Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.

DO5. Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.

#### 3. Penetración de Mercado.

FO4. Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.

FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.

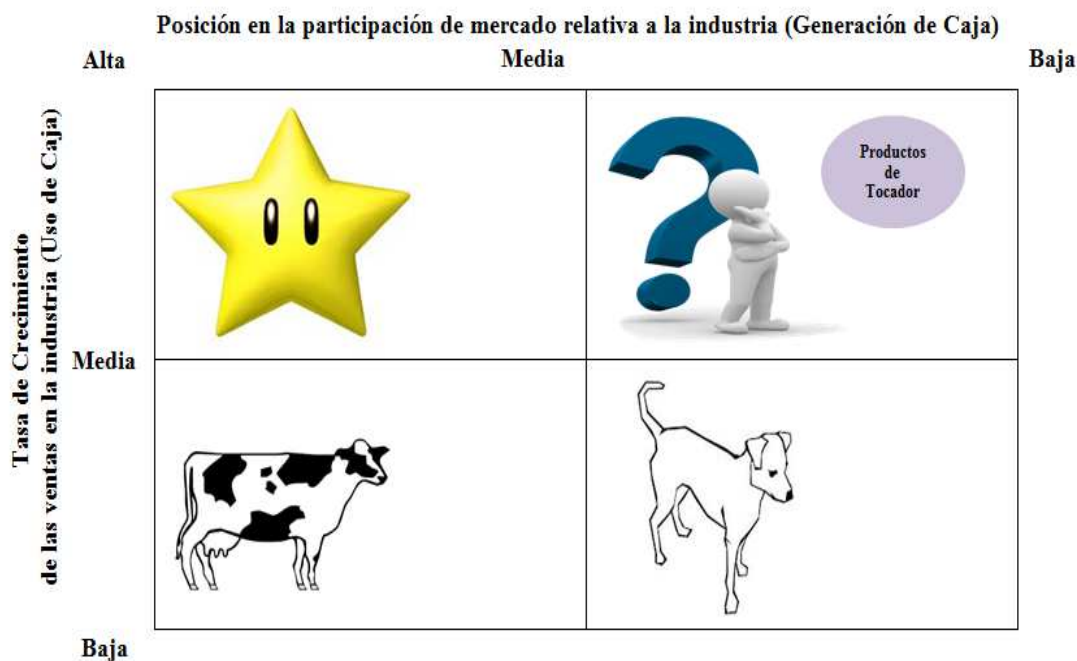


Figura 78. Matriz PEYEA (MPEYEA).

Adaptado de "The product portafolio," por B.D. Herdenson, 1970/2006, 2nd ed., p. 36, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa es una matriz de portafolio, evalúa la posición competitiva de las divisiones/productos de la organización, para la aplicación de la matriz IE se contó con dos matrices de insumo; la matriz MEFE, la cual es resulta de la evaluación externa, y la matriz MEFI que resulta de la evaluación interna (D'Alessio, 2015, p. 293), (ver Figura 79).

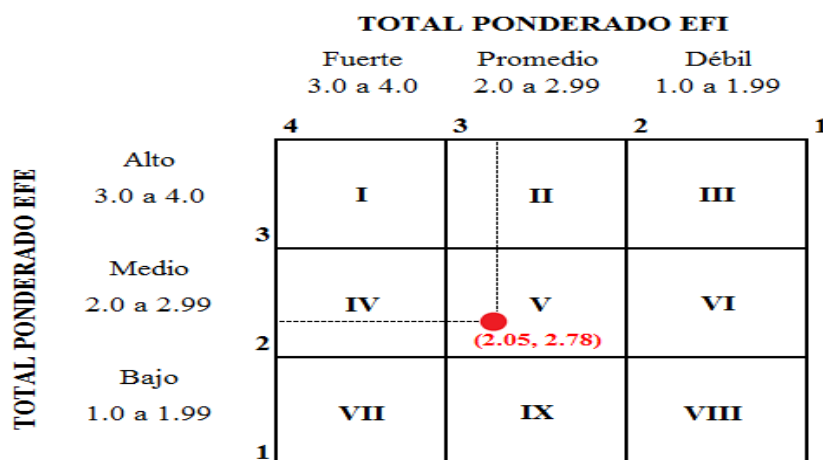


Figura 79. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015).

En la matriz MEFE de la Industria de Productos de Tocador, que mide cuan atractivo es el mercado, se han identificado ocho factores, siendo el puntaje obtenido de 2.05, que la ubica ligeramente por debajo de 2.5 que es el promedio. La matriz MEFI, que mide los factores clave de éxito, proporcionando una radiografía de cómo la industria aprovecha sus fortalezas minimizando sus debilidades. Al ponderar los factores considerados, se obtuvo un resultado de 2.78.

Es importante mencionar que el análisis de la industria se representa con un círculo pequeño, el cual señala que no se realiza ninguna contribución al sector de manufactura puesto que el 70% de los productos que se comercializan en esta industria son importados.

La Industria de Productos de Tocador se encuentra ubicada en el quinto cuadrante, el cual representa la región dos, es decir, la industria es de atracción media y posición competitiva en un mercado con presencia predominante de importadores, según teoría sugiere retener y mantener, además de invertir selectivamente para mejorar y aumentar el *marketshare*. Las estrategias propuestas como resultado del este análisis son:

#### *Estrategia Intensiva*

##### 1. Desarrollo de Mercado.

FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.

##### 2. Desarrollo de Producto.

FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.

FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.

FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así

como los de contrabando e informales.

DO3. Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.

DO5. Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.

### 3. Penetración de Mercado.

FO4. Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.

FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz se basa en la idea de que la situación de una industria está definida en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva en el mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2015, p. 296). En el caso de la Industria de Productos de Tocador se observa que se encuentra en un momento propicio para el crecimiento, dado el incremento del comercio peruano y mundial. Asimismo, que el Perú se sitúa en una posición competitiva débil, debiendo orientar las estrategias a aprovechar esta situación.

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) que se muestra en la Figura 80, refleja que la Industria de Productos de Tocador se encuentra en el cuadrante II. Por lo tanto, las estrategias a seguir corresponden a:

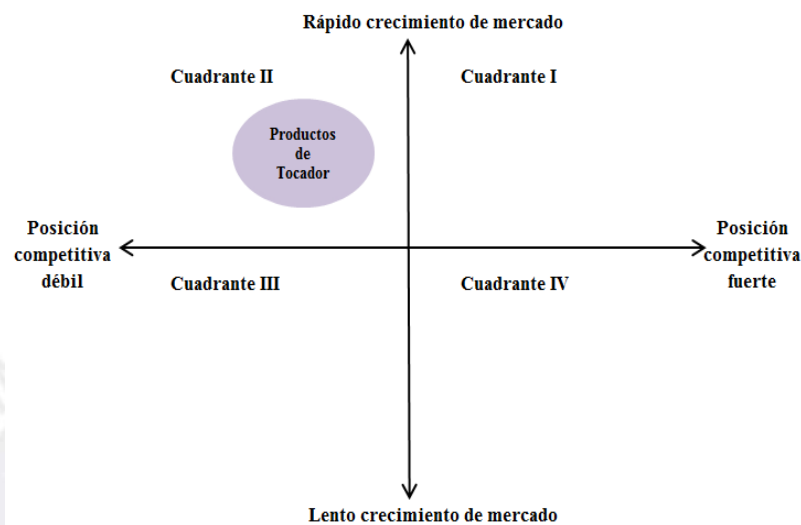
### *Estrategia Intensiva*

#### 1. Desarrollo de Mercado.

2. Desarrollo de Producto.
3. Penetración de Mercado.

### *Estrategia Integración*

1. Integración vertical hacia adelante y hacia atrás.
2. Integración vertical hacia atrás.
3. Integración vertical hacia adelante.



*Figura 80.* Matriz de Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (D'Alessio, 2015).

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica agrupa todas las estrategias que resultan de las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE). En esta matriz se identifica aquellas estrategias que se deben aplicar a la Industria de Productos de Tocador por cada matriz aplicada, así se identifica aquellas estrategias que tienen mayor repetición, y se seleccionó aquellas que recogieron al menos tres de cinco aportes de las distintas matrices (D'Alessio, 2015, p. 298).

En la Tabla 25, se muestran todas las estrategias obtenidas de la aplicación de las matrices antes mencionadas, al aplicar la Matriz de decisión se priorizaron diez estrategias específicas principales para la Industria de Productos de Tocador.



### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que permite la evaluación objetiva de las estrategias específicas escogidas, esto basado en la identificación de factores internos y externos de crucial importancia (D'Alessio, 2015, p. 300). Para la realización de la matriz se requiere un buen juicio, con la matriz MCPE se aplicó una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas factibles, es decir se hace una correlación de las alternativas y los factores internos y externos y cómo estos afecta o están relacionados con la estrategia propuesta.

Para elaborar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Industria de Productos de Tocador, se tomó las diez estrategias retenidas halladas en la Matriz de Decisión Estratégica (FO3, FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, DA4 y DO1), a las cuales se les calificó relativamente a fin de seleccionar las más adecuadas, de esta manera, se retuvieron ocho, por tener una puntuación superior a las demás. Como consecuencia de esto, se les dará prioridades tanto para la programación, como para la asignación de recursos y ejecución de las mismas (ver Tabla 26).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez que se determinó qué estrategias se retienen, se procedió con el análisis que resulta de la Matriz de Rumelt, la cual se usa como primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas de la MCPE, cada estrategia debe cumplir con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015, p. 304). Esto a fin de evitar incurrir en el riesgo de afectar la implementación de las estrategias y el desempeño de una o varias áreas claves de la Industria de Productos de Tocador. En la Tabla 27 se puede observar el resultado del análisis de la evaluación de las ocho estrategias, el cual muestra que todas las estrategias seleccionadas han sido aceptadas, esto debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Alternativa	Estrategia	Nº	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Intensiva	Desarrollo de Mercado	FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.	X		X	X	X	4
Intensiva	Desarrollo de Producto	FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.	X		X	X	X	4
Integración	Integración Vertical hacia Adelante y hacia Atrás	FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.	X		X		X	3
Intensiva	Penetración en el Mercado	FO4.	Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.	X	X				2
Intensiva	Desarrollo de Producto	FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.	X		X	X	X	4
Intensiva	Desarrollo de Producto	FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.	X		X	X	X	4
Defensiva	Aventura Conjunta	FA2.	Generar aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas con empresas conexas nacionales para desarrollar proyectos de inversión en el sector.	X					1
Intensiva	Penetración en el Mercado	FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.	X		X	X	X	4
Diversificación	Diversificación Concéntrica	FA4.	Diversificación concéntrica a través de la innovación en la producción de nuevos productos de tocador, soportados por un centro de Investigación y Desarrollo dentro de la industria.	X				X	2
Integración	Integración Vertical hacia Atrás	FA5.	Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad.	X	X				2
Integración	Integración Vertical hacia Atrás	DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.	X	X		X		3
Integración	Integración Horizontal	DO2.	Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal que labora dentro del sector, a través de las empresas que pertenecen a la industria.	X				X	2
Intensiva	Desarrollo de Producto	DO3.	Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.	X		X	X	X	4
Integración	Integración Horizontal	DO4.	Incrementar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico, ampliando la vigencia de la "Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica" del 2019 al 2029.	X				X	2
Intensiva	Desarrollo de Producto	DO5.	Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.	X		X	X	X	4
Integración	Integración Vertical hacia Atrás	DA1.	Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time.	X	X				2
Integración	Integración Vertical hacia Adelante	DA2.	Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.	X	X				2
Integración	Integración Vertical hacia Atrás	DA3.	Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.	X	X				2
Integración	Integración Vertical hacia Adelante	DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).	X	X	X		X	4
Integración	Integración Horizontal	DA5.	Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los productores, proveedores de materia prima y las empresas de la industria.	X				X	2

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

E	DESARROLLO DE PRODUCTO						PENETRACIÓN EN EL MERCADO						INTEGRA
	FO2.		FA1.		DO3.		DO5.		FO5.		FA3.		FO3.
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA
local	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.												Ganar mayor co
a de	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.												los provee
or	Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.												distribuidore
os	Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.												francas del
e	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.												aprovechar los
	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.												tributarios y a
	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4
	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4
	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3
	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3
	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4
	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3
	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2
	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4
	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3
	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4
	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1
	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1
	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1
	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4
	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3
	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3
	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4
	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3
	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4
	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4
	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4
	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4
	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4
	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4
	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3
	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3
	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4
	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3
	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3

Tabla 27

*Matriz de Rumelt (MR).*

Estrategias Retenidas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
<b>Desarrollo de Mercado</b>					
FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Desarrollo de Producto</b>					
FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Penetración de Mercado</b>					
FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Integración Vertical</b>					
FO3. Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Integración Vertical hacia Adelante</b>					
DA4. Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Integración Vertical hacia Atrás</b>					
DO1. Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

Es el segundo filtro usado en la evaluación de las estrategias obtenidas de la MCPE, y que busca prevenir que se vulneren los aspectos relacionados a los derechos y justicia. Según D'Alessio, (2015, p. 306), "La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia."

La matriz de Ética mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. Se debe resaltar que cada parámetro tiene asuntos establecidos que se analizan con cada estrategia para determinar si esta viola, promueve o es neutral en el caso de los derechos; es justa, neutral o injusta en el caso de la justicia; y es excelente, neutra o perjudicial, en el caso del utilitarismo. En la Tabla 28 se puede apreciar el análisis de la Matriz de Ética, en donde las estrategias seleccionadas no violan los conceptos relacionados con los derechos y la justicia, por tanto se retienen.

#### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

Dentro de esta sección se muestra en resumen todas las estrategias resultantes de la aplicación de las matrices, las cuales se clasifican como: (a) estrategias retenidas y (b) estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015, p. 308). Estas estrategias se clasifican después de haber aplicado la Matriz de Decisión Estratégica y la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, estas servirán para lograr los objetivos a largo plazo propuestos (ver Tabla 29).

Con relación a las estrategias retenidas, se tienen ocho, las cuales son:

FO1. Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.

FO2. Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.

FO5. Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.

FA1. Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.

FA3. Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de

Tabla 28

Matriz de Ética (ME).

Estrategias	Factores Claves												
	Derecho							Justicia			Utilitarismo		
	Vida	Propiedad Libre	Pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar Librementemente	Debido Proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de commensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos emmleados	Se acepta
Desarrollo de Mercado													
FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.												
N	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
Desarrollo de Producto													
FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.												
N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.												
N	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.												
N	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
Penetración de Mercado													
FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.												
N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Sí
Integración Vertical													
FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.												
N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
Integración Vertical hacia Adelante													
DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).												
N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
Integración Vertical hacia Atrás													
DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.												
N	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

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

tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.

FO3. Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.

DA4. Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).

DO1. Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.

De igual manera, en relación a las estrategias de contingencia, se tienen dos de primer orden y diez de segundo orden, que quedan de reserva y pueden ser utilizadas si alguna condición interna o externa se modifica y se hace pertinente su uso, las cuales son:

DO3. Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.

DO5. Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.

FO4. Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.

FA2. Generar aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas con empresas conexas nacionales para desarrollar proyectos de inversión en el sector.

FA4. Diversificación concéntrica a través de la innovación en la producción de nuevos productos de tocador, soportados por un centro de Investigación y Desarrollo dentro de la industria.

FA5. Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para

facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad.

DO2. Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal que labora dentro del sector, a través de las empresas que pertenecen a la industria.

DO4. Incrementar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico, ampliando la vigencia de la “Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica” del 2019 al 2029.

DA1. Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time.

DA2. Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.

DA3. Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.

DA5. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los productores, proveedores de materia prima y las empresas de la industria.

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

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, que se encuentra en la Tabla 30, sirve para verificar que las estrategias guardan correspondencia con los objetivos a largo plazo planteados, sirve para asegurar que todos los objetivos a largo plazo estén dentro del alcance de las estrategias propuestas, y si durante la implementación alguna de las estrategias propuestas tuvieran dificultades deberá evaluarse cuáles de las estrategias de contingencia deberían adoptarse en caso sean requeridas (D'Alessio, 2015, p. 310).

### **6.12. Matriz Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

La Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, se realiza después de



Tabla 29

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).*

Tipo		Estrategia
Estrategias Retenidas	FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.
	FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.
	FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.
	FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.
	FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.
	FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.
	DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).
	DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.
Estrategias de Contingencia	DO3.	Incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos de tocador nacionales, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de un adecuado plan de marketing.
	DO5.	Aumentar el número de empresas productoras certificadas en la producción y/o comercialización de materia prima, insumos y productos terminados, con estándares internacionales.
	FO4.	Penetración de mercados internacionales con la exportación de materia prima orgánica y natural.
	FA2.	Generar aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas con empresas conexas nacionales para desarrollar proyectos de inversión en el sector.
	FA4.	Diversificación concéntrica a través de la innovación en la producción de nuevos productos de tocador, soportados por un centro de Investigación y Desarrollo dentro de la industria.
	FA5.	Trabajar en conjunto con los productores peruanos de materia prima, para facilitar la comercialización y posicionamiento como productores de alta calidad.
	DO2.	Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal que labora dentro del sector, a través de las empresas que pertenecen a la industria.
	DO4.	Incrementar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico, ampliando la vigencia de la "Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica" del 2019 al 2029.
	DA1.	Integrar los procesos de planeamiento de producción entre las empresas de la industria y los proveedores de materia prima locales e internacionales, para tener un proceso de producción más eficiente y just-in-time.
	DA2.	Integración vertical hacia adelante para mejorar la competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú.
DA3.	Incorporar buenas prácticas para la optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.	
DA5.	Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los productores, proveedores de materia prima y las empresas de la industria.	

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

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

		Visión			
Ser líder para el 2027 en la producción y comercialización de productos de tocador en el continente americano, conservando y aprovechando en forma sostenible los recursos del país y su diversidad.					
Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo			TOTAL
		OLP1	OLP2	OLP3	
1.	Generar rentabilidad de manera sostenida.	El 2027, las ventas de productos de tocador sin contar maquillaje en la Industria de Productos de Tocador serán de 3.658 mil millones de dólares. Al 2016, las ventas fueron de 1.660 mil millones de dólares.	El 2027, la utilidad bruta promedio de la Industria de Productos de Tocador será de 20%. Al 2016, la utilidad bruta de la industria fue alrededor del 16%.	El 2027, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será 970 mil. Al 2016, 550 mil personas tienen un empleo en la industria.	
2.	Incrementar la venta de productos de tocador a nivel nacional e internacional.				
3.	Mejorar el nivel de instrucción de los profesionales de la industria.				
Estrategias					
FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.	X	X	X	3
FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.	X	X	X	3
FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.	X	X	X	3
FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.	X	X	X	3
FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.	X	X	X	3
FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.	X	X	X	3
DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).	X	X	X	3
DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.	X	X	X	3

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

haber identificado los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, esta matriz permite analizar la posibilidad de reacción de los competidores frente a la implementación de las estrategias retenidas y qué cursos de acción realizar para hacerles frente (D'Alessio, 2015, p. 310). Un análisis cuidadoso ayudará a implementar mejor las estrategias, así como también a considerar cuáles son las reacciones de los aliados y socios estratégicos frente a la implementación de las estrategias. En la Tabla 31 se indican los posibles cursos de acción o reacción de estos actores.

### **6.13. Conclusiones**

Este capítulo es de decisión y elección de estrategias a fin de lograr realizar la visión a largo plazo de la Industria de Productos de Tocador. En base a las matrices insumo MEFE y MEFI se realizó la etapa de emparejamiento, se formularon las estrategias de las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE y GE, de las cuales se pudieron identificar estrategias genéricas y específicas dando como resultado veinte estrategias.

En la etapa de salida se elaboraron las matrices MDE y MCPE, y se retuvieron ocho estrategias que tenían mayores posibilidades de cumplir con los OLP propuestos, asimismo se tienen doce estrategias de contingencia en caso durante la implementación cambien algunos factores y estas sirvan de soporte para lograr la visión. Luego se procedió a evaluarlas con la MR y la ME para que estas sean viables y éticamente correctas.

Luego de haber realizado la MFODA donde se realiza la conjugación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se hallaron veinte acciones específicas que se contrastaron con las demás matrices, como la matriz PEYEA, la cual otorga una posición agresiva, esto por el análisis interno de la industria, es decir se debe realizar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, en la matriz BCG muestra que la Industria de Productos de Tocador en el Perú tiene carácter de industria incógnita, esto por el hecho de la baja penetración relativa del mercado, puesto que el 70% de

Tabla 31

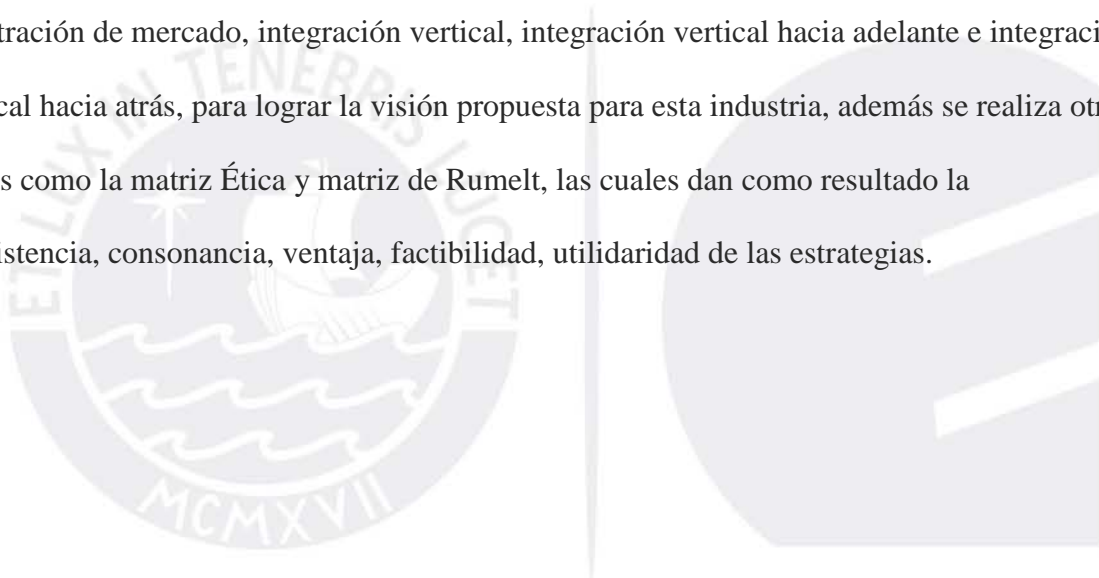
*Matriz Estrategias vs Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS).*

Estrategias Retenidas		Posibilidades Competitivas		
		Brasil	Ecuador	Colombia
FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.	Desarrollar productos orgánicos y naturales para el nuevo segmento que se está creando.	Desarrollar productos orgánicos y naturales para el nuevo segmento que se está creando.	Desarrollar productos orgánicos y naturales para el nuevo segmento que se está creando.
FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.	No aplica	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.
FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.	No aplica	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.
FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.	Replicar estrategia	No aplica	Replicar estrategia
FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.	Aprovechar la importante posición de la Industria de Productos de Tocador Brasileira, para crear mayores empresas para la generación de empleo en el Perú.	No aplica	Aprovechar la importante posición de la Industria de Productos de Tocador Colombiana, para crear mayores empresas para la generación de empleo en el Perú.
DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.	No aplica	Fortalecer las marcas actuales, blindando la relación con sus compradores actuales.
DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.	Replicar estrategia	No aplica	Replicar estrategia

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015.

los productos son importados, sin embargo, se tiene un alto potencial de crecimiento siempre y cuando se apliquen las estrategias adecuadas. La matriz IE ubica a la industria en el quinto cuadrante, el que representa la región dos, es decir la industria es de atracción media y posición competitiva, media en mercados maduros o saturados, según teoría se sugiere mantener dicha industria con el fin de desarrollarla invirtiendo selectivamente a fin de mejorarla.

En la Matriz GE se observa que el Perú se sitúa en una posición competitiva débil, debiendo orientar las estrategias de manera tal que le permitan evolucionar hacia otra posición y estar alineada a los objetivos establecidos. De la Matriz de Decisión Estratégica se deciden diez estrategias genéricas que son el desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado, integración vertical, integración vertical hacia adelante e integración vertical hacia atrás, para lograr la visión propuesta para esta industria, además se realiza otros filtros como la matriz Ética y matriz de Rumelt, las cuales dan como resultado la consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, utilidaridad de las estrategias.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que definen el curso a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Estos deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, y permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la Industria de Productos de Tocador.

Los objetivos de corto plazo se caracterizan por ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización (D'Alessio, 2015, p.469). A continuación en la Tabla 32, se presentan los objetivos de largo plazo con sus respectivos objetivos de corto plazo y las acciones necesarias para concretarlos.

**OLP1.** El 2027 las ventas serán de 3,658 millones de dólares. El 2016, las ventas fueron de 1,660 millones de dólares.

**OCP1.1.** El 2022 las ventas serán de 2,658 millones de dólares.

Acciones:

- Incentivar a los canales de distribución tradicionales y no tradicionales, a través del pago de márgenes de venta más atractivos.
- Profesionalizar a la fuerza de ventas de los canales de distribución mediante capacitaciones principalmente en los productos de tocador así como en técnicas de ventas, marketing personal y motivación personal.
- Disminuir la alta rotación de la fuerza de ventas de los canales de distribución, a través del pago de beneficios así como de mejores incentivos con la finalidad de crear una identificación con los productos nacionales de la industria.

*OCPI.2.* El 2018, crear 1 marca nueva de productos de tocador con altos estándares de calidad, con la inversión del 10% de la utilidad del ejercicio anterior. Este ejercicio se repetirá cada 2 años.

Acciones:

- Realizar estudios de mercado a nivel nacional para identificar las necesidades de los consumidores.
- Invertir el 10% de la utilidad del ejercicio anterior de manera adecuada en la creación de una marca que se obtenga como resultado del estudio de mercado realizado.
- Identificar el público objetivo al que irá dirigida esta marca con la finalidad de obtener la mayor cantidad de colocaciones y recuperar de manera rápida la inversión realizada.

*OCPI.3.* El 2018, implementar a nivel nacional, el plan de promoción, conocimiento, y concientización, desarrollado en el 2017, sobre las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan se revisará cada 2 años y se implementará al año siguiente de su revisión.

Acciones:

- Durante el 2017 desarrollar un plan de promoción, conocimiento y concientización sobre las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan será desarrollado luego de la ejecución de un adecuado análisis del producto y del mercado.
- Ejecutar campañas de marketing para crear valor en los insumos naturales peruanos.
- Ejecutar campañas de marketing para crear valor de marca en los productos de tocador peruanos.

- Financiar programas de capacitación en programas de desarrollo de calidad a los profesionales que laboran en la industria nacional.
- Financiar programas de capacitación en los países extranjeros referentes de la industria a los profesionales peruanos.
- Financiar pruebas de productos gratuitas al público objetivo de cada producto desarrollado con la finalidad de formar un concepto y adopción de los mismos.
- Formar líderes de opinión que transmitan mensajes que otorguen valor a los productos hechos con insumos orgánicos y naturales nacionales.

*OCPI.4.* El 2022 las exportaciones serán de 86,758 millones de dólares.

Acciones:

- Pagar márgenes atractivos de rentabilidad a los distribuidores extranjeros.
- Ejecutar campañas de marketing que generen valor a los productos nacionales terminados, así como a las materias primas e insumos utilizados para la elaboración de los mismos.
- Ejecutar planes de comercialización exclusivos con cadenas de tiendas importantes en los países destino.
- Ejecutar campañas de comunicación internacionales dirigidas a los grupos objetivos de cada producto a exportar para generar demanda de los mismos.
- Fabricar productos terminados de alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y que satisfagan los requerimientos del mercado extranjero en el menor tiempo posible.

*OCPI.5.* El 2022, incrementar el portafolio de nuevos productos de tocador nacionales, en 20 productos con certificaciones de altos estándares de calidad internacional.



Acciones:

- Financiar capacitaciones a los profesionales en procesos de certificaciones internacionales.
- Generar oportunidades de desarrollo de nuevos productos, mediante el uso constante de estudios de mercado, con la finalidad de identificar las necesidades del consumidor y alinear este desarrollo a estas necesidades.
- Financiar ferias internacionales en el país para identificar de esta forma las nuevas tendencias de los productos de tocador en el mundo, incentivando la participación de las principales empresas extranjeras de la industria.

**OLP2.** El 2027 la utilidad bruta será de 20%. El 2016 fue de 16%.

**OCP2.1.** El 2019, a través del uso de la tecnología, se tendrán 2 canales de venta exclusivos. Un canal para el mercado nacional y otro para el mercado internacional.

Acciones:

- Crear eficiencias en costos en ambos canales para aumentar los márgenes de rentabilidad.
- Conectar en forma eficiente las actividades de cada una de las partes involucradas en la cadena de valor de la industria.
- Invertir en sistemas de información, que permitan predecir los requerimientos de los diversos canales de distribución tanto nacionales como internacionales, de cada una de las categorías de productos de tocador nacionales.

**OCP2.2.** El 2022 la utilidad bruta será de 18%.

Acciones:

- Crear eficiencia en la gestión de los costos de ventas.

- Crear eficiencia en los costos de distribución nacional e internacional, tanto de materia prima, insumos como de productos terminados.
- Ejecutar la proyección de ventas en forma eficaz y eficiente para no generar sobre stock de productos de tocador terminados en la cadena de distribución.

*OCP2.3.* El 2017, desarrollar a nivel nacional, un plan de promoción, conocimiento, y concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales peruanos. Este plan se revisara año a año, con la finalidad de elaborar uno nuevo cada 2 años.

Acciones:

- Realizar estudios de mercado a nivel nacional para identificar las necesidades de los consumidores.
- Identificar el público objetivo al que irán dirigidos los productos de tocador elegidos, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de colocaciones y recuperar de manera rápida la inversión realizada.
- Ejecutar campañas de marketing para crear valor de marca en los productos de tocador peruanos.
- Ejecutar campañas de marketing para crear valor en los insumos naturales peruanos.
- Financiar pruebas de productos gratuitas al público objetivo de cada producto desarrollado con la finalidad de formar un concepto y adopción de los mismos.
- Formar líderes de opinión que transmitan mensajes que otorguen valor a los productos hechos con insumos orgánicos y naturales nacionales.

*OLP3.* El 2027 el número de empleos generados en la Industria de Productos de Tocador será de 970 mil. El 2016, 550 mil personas tienen un empleo en la industria.

*OCP3.1.* El 2022, incrementar la cobertura de ventas 30%, con la creación de canales

autorizados para la distribución y/o comercialización de los productos de tocador.

Acciones:

- Crear programas de prácticas pre profesionales eficiencias, con la finalidad de formar a los futuros ejecutivos de ventas de la industria.
- Trabajar en conjunto con las empresas del sector en transformar a la industria en un segmento laboral atractivo para las nuevas generaciones de profesionales.
- Transferir de manera eficiente las mejores prácticas y manejo del negocio a estos canales de distribución, para incentivar el correcto funcionamiento del mismo y de esa manera contribuir a la captación de personal.

*OCP3.2.* El 2022, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será de 700 mil.

Acciones:

- Financiar programas de capacitación en programas de desarrollo de calidad a los profesionales que laboran en la industria nacional.
- Financiar programas de capacitación en los países extranjeros referentes de la industria a los profesionales peruanos.
- Debido a que la modalidad de Venta Directa usadas por diversas empresas de la industria es la mayor generadora de empleo, se debe de incentivar el uso de la misma modalidad para las nuevas empresas nacionales que se dediquen a la comercialización de los productos de tocador locales (ver Figura 81). Cabe señalar que existe un porcentaje de estas consultoras que trabajar con todas las marcas del mercado al mismo tiempo.
- Incorporar en la planilla de las nuevas plantas de producción que se construirán a personal de la localidad donde está Fábrica se vaya a ubicar, no sólo con la finalidad de brindar trabajo a la población del lugar sino a incentivar la

identificación y compromiso con la misma.

*OCP3.3.* El 2022, reducir en 70% la informalidad laboral en la Industria de Productos de Tocador, a través de la inclusión de los trabajadores, negocios y empresas informales.

Acciones:

- Ejecutar programas de capacitación al sector informal sobre los beneficios de la formalidad (beneficios fiscales, acceso a créditos, etc.).
- Invertir en programas de capacitación de gestión empresarial dentro del sector informal.
- Ejecutar programas comerciales rentables con empresas informales una vez hecha la formalización de la misma.



*Figura 81.* Consultoras de ventas directas trabajan con más de una marca. Adaptado de “Entrevista con el presidente de COPECOH,” por A. Acevedo, 2017, 19 de marzo (ver Apéndice C).

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que facilitan ejecutar las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2015, p. 474). Asignar de manera adecuada los recursos será fundamental para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, los mismos que son el inicio del éxito del plan estratégico planteado. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. En la Tabla 33 se podrá apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

Tabla 32

*Matriz de Objetivos de Corto y Largo Plazo (MOCLP).*

Objetivos Largo Plazo		Objetivos Corto Plazo	
OLP1	El 2027, las ventas de productos de tocador sin contar maquillaje en la Industria de Productos de Tocador serán de 3.658 mil millones de dólares. Al 2016, las ventas fueron de 1.660 mil millones de dólares.	OCP 1.1.	El 2022, las ventas de productos de tocador sin contar maquillaje en la Industria de Productos de Tocador serán de 2.658 mil millones de dólares.
		OCP 1.2.	El 2018, crear 1 marca nueva de productos de tocador con altos estándares de calidad, con la inversión del 10% de la utilidad del ejercicio anterior. Este ejercicio se repetirá cada 2 años.
		OCP 1.3.	El 2018, implementar a nivel nacional, el plan de promoción, conocimiento, y concientización, desarrollado en el 2017, sobre las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan se revisara cada 2 años y se implementara al año siguiente de su revisión.
		OCP 1.4.	El 2022, las exportaciones de productos de tocador sin contar maquillaje de la Industria de Productos de Tocador, serán de 86.758 mil millones de dólares.
		OCP 1.5.	El 2022, incrementar el portafolio de nuevos productos de tocador nacionales, en 20 productos con certificaciones de altos estándares de calidad internacional.
OLP2	El 2027, la utilidad bruta promedio de la Industria de Productos de Tocador será de 20%. Al 2016, la utilidad bruta de la industria fue alrededor del 16%.	OCP 2.1.	El 2019, a través del uso de la tecnología, se tendrán 2 canales de venta exclusivos. Un canal para el mercado nacional y otro para el mercado internacional.
		OCP 2.2.	El 2022, la utilidad bruta promedio de la Industria de Productos de Tocador sería aproximadamente del 18%.
		OCP 2.3.	El 2017, desarrollar a nivel nacional, un plan de promoción, conocimiento, y concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales peruanos. Este plan se revisara año a año, con la finalidad de elaborar uno nuevo cada 2 años.
OLP3	El 2027, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será 970 mil. Al 2016, 550 mil personas tienen un empleo en la industria.	OCP 3.1.	El 2022, incrementar la cobertura de ventas 30%, con la creación de canales autorizados para la distribución y/o comercialización de los productos de tocador.
		OCP 3.2.	El 2022, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será de 700 mil.
		OCP 3.3.	El 2022, reducir en 70% la informalidad laboral en la Industria de Productos de Tocador, a través de la inclusión de los trabajadores, negocios y empresas informales.

Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,*” por D’Alessio, 2015.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas permiten acotar el accionar gerencial, diseñar la ruta que orienta las estrategias hacia la visión de la organización, y asimismo, están alineadas a sus valores y enmarcadas en la legalidad, la ética y la responsabilidad social (D'Alessio, 2015, p.472). En la elaboración del plan estratégico para la Industria de Productos de Tocador se determinaron seis políticas, las mismas que se resumen en la Tabla 34 y que enmarcan cada una de las ocho estrategias retenidas en el capítulo VI:

1. Trabajar con y para el cliente a través de servicios de alta calidad.
2. Promover el desarrollo profesional y humano de los colaboradores de la industria.
3. Alcanzar altos estándares de calidad en todos los procesos que intervienen en la cadena de valor, así como en los productos terminados.
4. Incentivar la investigación, desarrollo y uso de tecnología en los procesos productivos, siendo social y ecológicamente responsables.
5. Ofrecer condiciones de trabajo dignas, respetando los requerimientos legales, promoviendo la mejora continua de las condiciones de vida de los colaboradores.
6. Gestión Eficiente basada en el Tablero de Control Balanceado.

### **7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Productos de Tocador en el Perú**

Con el fin de implementar las estrategias elegidas, debe evaluarse la actual estructura organizacional, y de ser necesario, adecuarla o ajustarla para facilitar la ejecución de las mismas. La participación de toda la organización en el presente objetivo conlleva al éxito de la implementación estratégica (D'Alessio, 2015, p. 477). La Industria de Productos de Tocador, tal y como se mencionó anteriormente, está compuesta en un 70% por organizaciones trasnacionales, las cuales producen y/o comercializan sus productos dentro del territorio nacional. Al cierre del 2016, el total de la facturación del sector sin contar

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

Objetivos de Corto Plazo (OCP)		Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	
OCP 1.1.	El 2022 las ventas serán de 2,658 millones de dólares.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Productos terminados disponibles en las primeras 24 horas. Fuerza de ventas, nuevos canales de distribución (Mayoristas y Minoristas). Software para el control y seguimiento de ventas.
OCP 1.2.	El 2018, crear 1 marca nueva de productos de tocador con altos estándares de calidad, con la inversión del 10% de la utilidad del ejercicio anterior. Este ejercicio se repetirá cada 2 años.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Infraestructura necesaria para la administración y creación de marca. Profesionales expertos en desarrollo y consolidación de marca. Internet y medios de comunicación.
OCP 1.3.	El 2018, implementar a nivel nacional, el plan de promoción, conocimiento, y concientización, desarrollado en el 2017, sobre las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan se revisara cada 2 años y se implementara al año siguiente de su revisión.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o inversión privada. Material publicitario (vitriñas, exhibidores, folletería, merchandising, muestras de productos). Agencia de publicidad especializada. Personajes referentes por segmento para la promoción. Piranómetro publicitarios en las diferentes zonas comerciales. Internet y medios de comunicación.
OCP 1.4.	El 2022, las exportaciones serán de 86,758 millones de dólares.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o inversión privada. Plantas Industriales de producción de Productos de Tocador. Personal de áreas administrativas y operativas para la industria. Sistemas y metodologías para el control de calidad.
OCP 1.5.	El 2022, incrementar el portafolio de nuevos productos de tocador nacionales, en 20 productos con certificaciones de altos estándares de calidad internacional.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Plantas Industriales de producción de Productos de Tocador. Profesionales expertos en la industria. Alta tecnología de equipos de producción y desarrollo.
OCP 2.1.	El 2019, a través del uso de la tecnología, se tendrán 2 canales de venta exclusivos. Un canal para el mercado nacional y otro para el mercado internacional.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Infraestructura necesaria para la administración de los canales de venta. Fuerza de ventas, nuevos canales de distribución (Mayoristas y Minoristas). Software para el control y seguimiento de ventas.
OCP 2.2.	El 2022 la utilidad bruta será de 18%.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Alianzas con empresas conexas, nuevos inversionistas o leasing. Profesionales altamente competitivos en las áreas técnicas, de procesos y comerciales. ERP eficientes para toda la cadena de valor.
OCP 2.3.	El 2017, desarrollar a nivel nacional, un plan de promoción, conocimiento, y concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales peruanos. Este plan se revisara año a año, con la finalidad de elaborar uno nuevo cada 2 años.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o inversión privada. Material publicitario (vitriñas, exhibidores, folletería, merchandising, muestras de productos). Agencia de publicidad especializada. Personajes referentes por segmento para la promoción. Piranómetro publicitarios en las diferentes zonas comerciales. Internet y medios de comunicación.
OCP 3.1.	El 2022, incrementar la cobertura de ventas 30%, con la creación de canales autorizados para la distribución y/o comercialización de los productos de tocador.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Alianzas con empresas conexas, nuevos inversionistas o leasing. Terrenos y maquinarias. Profesionales expertos en el desarrollo del sector. Alta tecnología de equipos de producción y desarrollo.
OCP 3.2.	El 2022, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será de 700 mil.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o Inversionistas y/o préstamos de entidades financieras. Plantas Industriales de producción de Productos de Tocador. Trabajadores, supervisores, fiscalizadores. Sistemas de información.
OCP 3.3.	El 2022, reducir en 70% la informalidad laboral en la Industria de Productos de Tocador, a través de la inclusión de los trabajadores, negocios y empresas informales.	Recursos Financieros: Recursos Físicos: Recursos Humanos: Recursos Tecnológicos:	Capital propio y/o inversión privada. Plantas Industriales de producción de Productos de Tocador. Trabajadores, supervisores, fiscalizadores. Sistemas de información.

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

maquillaje fue de 1.660 mil millones de dólares americanos, teniendo una utilidad bruta aproximadamente de 16%. Respecto a su estructura organizacional, esta se encuentra constituida por cuatro áreas claramente diferenciadas: (a) Marketing, (b) Business Intelligent, (c) Ventas, (d) Supply Chain Management, (e) Contabilidad y Finanzas y (f) Recursos Humanos. Se propone replicar la estructura de las empresas referentes de esta industria y operan dentro del territorio peruano (ver Figura 82).

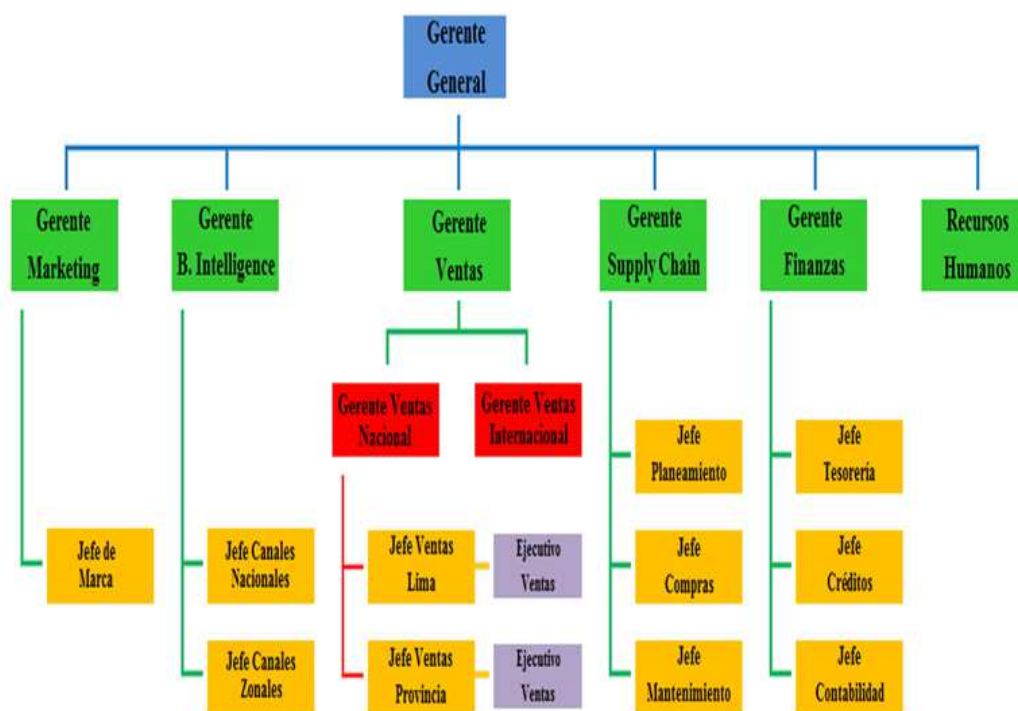


Figura 82. Organización propuesta Industria de Productos de Tocador en el Perú.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La preocupación por la preservación, cuidado y respeto del medio ambiente, por la conservación de los recursos naturales y la disminución del impacto ambiental, así como la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), que en un contexto más amplio forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), viene generado, que la Industria de Productos de Tocador en el mundo, se encuentre redefiniendo sus prioridades y estrategias, elaborando políticas de sostenibilidad y desarrollo basadas en estos pilares. Las organizaciones que han adoptado esta filosofía, se han comprometido voluntariamente a



Tabla 34

*Matriz de Políticas por Estrategia (MPE).*

		P01	P02	P03	P04	P05	P06
Estrategias		Trabajar con y para el cliente a través de servicios de alta calidad.	Promover el desarrollo profesional y humano de los colaboradores de la industria.	Alcanzar altos estándares de calidad en todos los procesos que intervienen en la cadena de valor, así como en los productos terminados.	Incentivar la investigación, desarrollo y uso de tecnología en los procesos productivos, siendo social y ecológicamente responsables.	Ofrecer condiciones de trabajo dignas, respetando los requerimientos legales, promoviendo la mejora continua de las condiciones de vida de los colaboradores.	Gestión Eficiente basada en el Tablero de Control Balanceado.
FO1.	Desarrollar el mercado local e internacional, incrementando la venta de los productos de tocador peruanos posicionándolos como productos de referencia.	X	X	X	X	X	X
FO2.	Desarrollar productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales para el público masculino.	X	X	X	X	X	X
FO5.	Desarrollo de productos nacionales, para incrementar la rentabilidad de la industria.	X	X	X	X	X	X
FA1.	Desarrollar productos de tocador con marcas nacionales de altos estándares de calidad, para lograr una diferenciación versus los productos importados, así como los de contrabando e informales.	X	X	X	X	X	X
FA3.	Penetración de mercados a través de campañas publicitarias, para incrementar el conocimiento y la concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales.	X	X	X	X	X	X
FO3.	Ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.	X	X	X	X	X	X
DA4.	Ampliar los canales de venta, a través del uso de la tecnología (B2C, Internet, Redes Sociales, etc.).	X	X	X	X	X	X
DO1.	Industrializar a los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.	X	X	X	X	X	X

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

contribuir con el desarrollo sostenible y el beneficio compartido con todos sus stakeholders, logrando así una propuesta de valor única que les otorga ventaja competitiva y permite el crecimiento y éxito que experimentan en la actualidad.

El Perú no es ajeno a esta realidad, tal es así, que hace casi cuatro décadas ha implementado diversos mecanismos para la protección del medio ambiente, preservación de recursos naturales, además de proteger los derechos de todos los peruanos de habitar en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza (Constitución para la República del Perú, 1979). De igual manera contempla el deber de conservar dicho ambiente. Adicionalmente, existen organizaciones gubernamentales que se encargan de la evaluación, supervisión, control, fiscalización y sanción, de cualquier tipo de gestión relacionada al medioambiente por personas naturales o jurídicas (“Autoridades Fiscalizadoras en Materia Ambiental - Legislación Ambiental,” 2011).

Respecto a la cultura de cuidado del medio ambiente dentro del país, la sociedad peruana es cada vez más consciente sobre la importancia de tener un equilibrio entre el hombre y el medio ambiente, sin embargo, este equilibrio no sólo debe existir entre ellos, sino también es importante adherir el equilibrio con la economía. Los modelos económicos buscan que haya una interrelación entre economía, sociedad y medio ambiente, y “mientras no exista un equilibrio entre estas partes, hay un rompimiento en donde se ha dado que el medio ambiente es el que sufre, al igual que la sociedad (“Debe prevalecer equilibrio entre sociedad, economía y medio ambiente,” 2012).

En la actualidad, la mayoría de las empresas que pertenecen a la industria en el país, tienen dentro de sus estrategias, ser organizaciones sostenibles, es decir que están enfocadas en la búsqueda de vivir dentro de los parámetros del planeta, respetando el medio ambiente y contribuyendo con la sociedad. Reconocen que la naturaleza es fuente fundamental para la

adquisición de una gran parte de componentes de materia prima y que si no realizan esfuerzos para protegerla, el éxito de sus negocios estaría en riesgo. “El mundo vive una era "verde" o también conocido como era del cuidado del medio ambiente.” Todos estamos buscando vivir mejor y sentirnos mejor (“Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352,” 2016).

Por otro lado, la Industria de Productos de Tocador está regresando a sus orígenes, buscando reemplazar los insumos sintéticos y químicos por insumos, naturales y orgánicos, que contribuyen en el cuidado del medio ambiente, mejoran la calidad de vida de toda la sociedad y que dan paso a una nueva generación de productos naturales y ecológicos, que en su fabricación no dañan ni perjudican al mismo. Esta práctica se está volviendo cada vez más común dentro de las empresas que producen y/o comercializan estos productos, no sólo por las razones antes mencionadas, sino también debido en su mayoría, por la necesidad de los consumidores, los cuales están mejor informados y consientes de un adecuado uso de los recursos naturales.

La Industria de Productos de Tocador en el Perú, basa su propuesta de valor en el uso de productos orgánicos de origen nacional, y deben basar sus políticas de sostenibilidad en los siguientes puntos:

1. *Generar una agricultura sostenible.* Puesto que la industria explotará los beneficios de materias primas nacionales, es necesario realizar actividades de reforestación en cada una de las zonas de explotación; trabajando en forma conjunta con las comunidades del lugar, velando adicionalmente porque la misma actividad, tenga procesos y parámetros orgánicos, disminuyendo el uso de pesticidas o productos químicos que no sólo pueden dañar la salud de la comunidad sino también la de los consumidores de los productos nacionales. Otro factor trascendente para el logro de una agricultura sostenible, se logra mediante la

inversión en capacitación a los agricultores de insumos y materias primas, que contribuirán con la calidad de los mismos. Por otro lado, la industria debe invertir en innovación y uso de tecnología para los procesos agrícolas. Finalmente deberá contar con una política de precios justos, asegurando de esta forma el crecimiento económico de las zonas agrícolas de los insumos y materias primas naturales y orgánicas.

2. *Reducir el impacto ambiental de los recursos naturales.* En este punto, la industria deberá adoptar indicadores de gestión usados en otros países, que cuentan con la experiencia en este tipo de procesos. Debido a que en el país, la industria, no se encuentra totalmente desarrollada, se hace imperativo adoptar acciones para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, es por esa razón que empresas como Unilever, P&G, Natura, entre otras están usando fuentes de energía renovables en la producción de sus productos. La industria peruana cuenta con fuentes de energía alternativa como el gas natural, el cual es menos contaminante para el medio ambiente, y aportan reduciendo el impacto ambiental. Es importante contemplar que las plantas de producción que se implementen en la industria, estén alineadas a las políticas de residuos cero, para lo cual, no sólo deberán reciclar o recuperar la materia orgánica de los residuos del material que se desecha en el proceso de producción, sino también en encontrar usos alternativos para ellos. Esta política plantea afrontar el problema de los residuos desde el diseño de los productos de forma que alarguen su vida útil.
3. *Accionar la reducción de la huella ambiental.* Es importante involucrar a los stakeholders, en particular a los consumidores, para concientizarlos sobre la transformación de los empaques de los productos de tocador a comercializar, los cuales, tienen un impacto significativo en el medio ambiente. La Industria de

Productos de Tocador así como las industrias conexas, usarán cantidades de material adecuados a las dimensiones de los mismos y cumplirán con el peso necesario y justo, para de esa manera, minimizar la sobreutilización de los diversos materiales. Estos empaques serán reciclables y biodegradables con la finalidad de reducir los desperdicios y cuidar el medio ambiente.

#### 4. *Exigencia del cumplimiento de estándares de calidad a las industrias conexas.*

Respecto a esta exigencia, es fundamental que las empresas conexas y los proveedores de la industria que forman parte de la cadena de valor, deben estar orientadas hacia un mismo fin, el cual es crear una industria capaz de generar productos de alta calidad y que a la vez cumplan con los estándares exigidos por el mercado internacional.

Todo lo mencionado anteriormente, son aportes fundamentales para que la Industria de Productos de Tocador en el Perú se fortalezca y se vuelva una industria competitiva a nivel mundial, la cual exige el cuidado del medio ambiente, ecología y responsabilidad social (“Mejoras para hacer la diferencia,” 2017).

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano es uno de los principales activos que tiene toda organización sin importar el tipo de industria, el cual debe desenvolverse en un ambiente donde no sólo se respeten sus derechos sino se vele por su desarrollo profesional y personal, buscando el equilibrio entre lo laboral y lo familiar.

En el mundo, esta industria desarrolla profesionales de alto nivel, que cuentan con un potencial importante y que son capaces de operar en todas las áreas de la organización. Las empresas internacionales, entiende la importancia de contar con colaboradores integrados con ellas, puesto que, sin sus conocimientos, ideas, habilidades, aptitudes y actitudes no se podría realizar ninguna tipo de actividad dentro de la organización.

La Industria en el país, debe adoptar e implementar las prácticas de las industrias más desarrolladas y sobre todo de las empresas más exitosas del sector, las cuales, han desarrollado un área de recursos humanos que van más allá del reclutamiento de talento. Por esa razón, la Industria de Productos de Tocador en el Perú debe accionar en:

1. *Generar e incentivar la diversidad.* Es decir, las empresas que operan en el sector, deberán fomentar la diversidad entre sus colaboradores, desarrollando la inclusión de género, el nivel socioeconómico, las creencias y religión, la formación académica, los estilos de trabajo y estilo de vida.
2. *Mejorar la salud de sus colaboradores.* Es fundamental promover dentro de la industria, no sólo en la exigencia de controles médicos integrales, los cuales, en general son aplicados sólo por las grandes empresas, sino además se deben implementar hábitos dentro de las actividades laborales, que reduzcan el estrés ocupacional. Adicionalmente, se deberá promover el ingreso y salida puntual de los colaboradores de forma que, le permita realizar otras actividades, ya sean familiares o sociales.
3. *Apoyar y promover el desarrollo de talento.* Las organizaciones de la industria deberá trabajar en una correcta comunicación a cada uno de sus colaboradores sobre su línea de carrera, además de ofrecer programas de capacitación dentro o fuera de la empresa, con la finalidad de mejorar sus conocimientos técnicos y profesionales que estén orientados a mejorar el desempeño de las actividades que realiza cada colaborador.

Los puntos mencionados anteriormente deben ir acompañados de una gestión global del cumplimiento de las condiciones laborales básicas que la ley exige a los empleadores. Al 2016, la fuerza laboral de la industria fue 550 mil personas.

## 7.7. Gestión del Cambio

Según lo expuesto por Kotler (2015), la gestión del cambio requiere ocho pasos básicos para transformar una organización o industria. En cada uno de ellos, se deben realizar una serie de acciones para poder lograr la modificación de la conducta. Entre las principales tareas a realizar se tienen: (a) carácter de urgencia, (b) conformar un equipo facultado, (c) crear una visión, (d) comunicar la visión, (e) facultar a otros para lograr la visión, (f) planificar y crear objetivos de corto plazo, (g) consolidar progresos y producir más cambio, y (h) institucionalizar los nuevos enfoques.

Para el caso específico de la Industria de Productos de Tocador en el Perú, la gestión del cambio debe perseguir la visión planteada para la misma, la cual busca el liderazgo en la producción y/o comercialización de productos de tocador a nivel mundial y posicionarse como la industria referente de Sudamérica, conservando y aprovechando en forma sostenible los recursos del país y su diversidad, estableciendo estrategias para alcanzar los estándares internacionales en la industria. La persecución de la visión, busca y logra como consecuencia, el cumplimiento de todos los objetivos a corto y largo plazo mediante la realización y cumplimiento de las acciones tácticas descritas para lograr los OCP.

La comunicación de la visión de la industria a cada uno de los inversionistas como a los colaboradores, permitirá que toda la organización este en busca de un sólo objetivo y a la vez reforzara su interiorización por completo. Para poder ejecutar un cambio efectivo y positivo, se hace necesario aplicar la metodología descrita por Kotler (2015), la cual soporta su estrategia en siete recomendaciones: (a) ser simple, (b) usar metáforas, analogías y ejemplos, (c) usar foros de discusión, (d) repetirla en forma constante, (e) incentivar la predicación con el ejemplo, (f) eliminar las inconsistencias, y (g) promover la escucha activa.

## 7.8. Conclusiones

La implementación del plan estratégico es una parte importante para el éxito de la industria, puesto que en él se contempla el camino para el logro de los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo V, el cual se sustenta en el cumplimiento de los objetivos de corto plazo descritos en este capítulo. La correcta formulación de las estrategias no garantizará una exitosa implementación, pues esta dependerá de los recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. Los objetivos de corto plazo deben ser claros y medibles, ya que, a través de ellos, se evaluará si las estrategias ayudan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En caso de que esto no ocurra, estos podrán ser replanteados cuantas veces sea necesario (D'Alessio, 2015, p. 469).

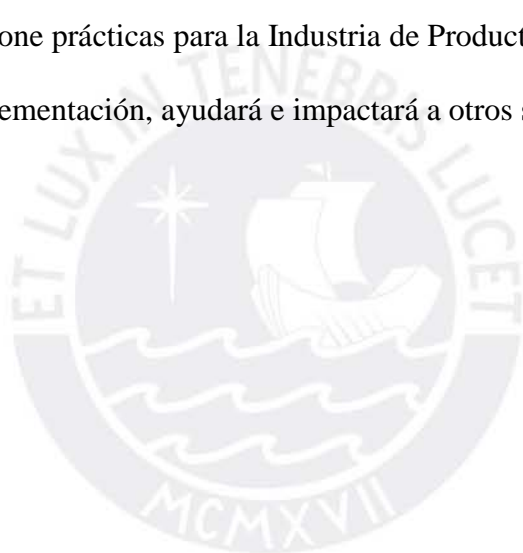
El propósito principal de este capítulo es poder definir y encontrar las pautas necesarias para llevar a cabo un plan que accione la mejora de la situación actual del sector. Para ello, es importante conocer los factores de éxito de la industria en otros países, e identificar cuáles son aquellas políticas que han contribuido con el éxito de la misma. El Perú, deberá de tener a estas industrias como un buen referente y guía para implementar las mismas acciones y adaptarlas a la realidad del mercado peruano. De igual modo, es fundamental, que se desarrollen políticas internas de protección y cuidado del medio ambiente y que sean respetadas por todos los stakeholders.

Durante la implementación del plan estratégico, se debe orientar, coordinar y organizar las estrategias internas y externas, de manera que permitan establecer los objetivos a corto plazo y las decisiones que aseguren alcanzar la situación esperada. Pearce y Robinson (2003) comentaron que en la implementación de un plan estratégico se considera tres actividades. Primero, se deben desarrollar los objetivos anuales y estrategias de corto plazo que sean compatibles con sus similares de largo plazo. Luego, se deben de implementar las estrategias. Finalmente, se debe enfocar en la evaluación del proceso estratégico como una



entrada para futuras decisiones. Adicionalmente, los autores indicaron que los líderes de las empresas que dirigen y controlan las acciones y los resultados deben de actuar y adaptarse ante cualquier cambio que pueda surgir.

El planeamiento estratégico de la Industria de Productos de Tocador propone un cambio radical en el manejo de procesos y funciones, para convertirse en un referente de calidad para las otras industrias del Perú. Englobar planes de Responsabilidad Social Organizacional, además de planes para el desarrollo profesional de los colaboradores que pertenecen al sector, teniendo todo esto como el punto de partida y referencia. En el Perú se puede apreciar esfuerzos aislados por emular prácticas internacionales, no sólo de las organizaciones de este sector, sino, en general de varios sectores. El presente plan estratégico propone prácticas para la Industria de Productos de Tocador, sin embargo, su implementación, ayudará e impactará a otros sectores del país.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Existen muchas herramientas que permiten monitorear el desempeño de las diferentes estrategias que se han formulado. Una de estas herramientas es el Balance Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés) o Tablero de Control Balanceado, que es el elemento que permite observar el desempeño de la implementación de las diferentes estrategias y su posterior evaluación según comparación y medición, para posteriormente realizar las acciones correctivas necesarias. Con el BSC, se busca el objetivo de lograr obtener cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2015, pág. 571).

En referencia al BSC, los objetivos de corto plazo pueden ser monitoreados según indicadores ubicados dentro de la perspectiva financiera, del cliente, interna y de aprendizaje de la organización, con lo cual es posible mantener la visión global del sector y analizar aquellos indicadores que muestran que se han obtenido o no los resultados esperados. Con ello, se facilita a los encargados del planeamiento estratégico tomar las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno (D'Alessio, 2015, p.575).

#### 8.1.1. Aprendizaje Interno

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, determinan cómo una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2009). Como base fundamental para la implementación de las estrategias planteadas, se debe tomar en consideración las perspectivas sobre aprendizaje interno por parte del recurso humano. En este punto, se consideran los procesos relacionados con la educación y el empoderamiento necesarios para alcanzar la visión planteada.

### **8.1.2. Procesos**

La perspectiva interna analiza la organización, los procesos y qué debe llevarse a cabo para sobresalir en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Estos parámetros permiten a la organización obtener mejores índices de desempeño, y en consecuencia, generan que el sector se especialice en las acciones que realiza y brinde un producto altamente diferenciador al cliente; para ello, se consideraron algunos de los objetivos de corto plazo que sirven de soporte para la perspectiva.

En esta perspectiva, la industria concentrará su atención en aquellas operaciones que le permitan satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, se medirán las competencias centrales de la organización y las tecnologías necesarias para asegurar el liderazgo.

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, esta perspectiva establece ciertos parámetros de medida, por los cuales se pueden evaluar los objetivos que llevan a identificar los segmentos de mercado y a elaborar productos de excelente calidad, que posteriormente le permitirán a la Industria la de Productos de Tocador retroalimentar sus procesos que a su vez, contribuyen en la fidelización y retención de clientes, al mismo tiempo que se captarán nuevos consumidores potencial.

### **8.1.4. Financiera**

Este enfoque está determinado por el cumplimiento de los indicadores de gestión financiera, que permiten a la Industria de Productos de Tocador a mantener su rentabilidad y capacidad para crear valor económico continuo en sus procesos de producción y comercialización. Además, evalúa todas y cada una de las inversiones realizadas por proyectos implementados, los cuales, a su vez, obtendrán en el largo plazo un retorno financiero bastante importante.

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

La ventaja de contar con un Tablero de Control Balanceado, reside en la forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la industria en términos tangibles y al mismo tiempo obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación en la Tabla 35 se desarrolla el Tablero de Control Balanceado para la Industria de Productos de Tocador en el Perú. El mismo que se ha elaborado bajo los indicadores de las siguientes perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

## 8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado de la Industria de Productos de Tocador, es más que una herramienta para enfrentar al presente, ya que contiene implicancias para el futuro, que se reflejan al momento de definir los objetivos estratégicos y los factores clave, con los cuales se busca crecer en relación con su objetivo final.

Es necesario medir y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo, por ese motivo, se han asignado indicadores de control para cada uno de ellos, que permiten verificar de manera oportuna, la eficacia de las estrategias planteadas, y corregir cualquier desviación, que no permita alcanzar los objetivos de largo plazo y por ende la visión planteada en el Capítulo II.

Se ha identificado que el Tablero de Control para la Industria de Productos de Tocador en el Perú, posee un mayor porcentaje de indicadores enfocados desde la perspectiva de cliente, que se basa principalmente en la captación de nuevos clientes y consumidores. Siendo el mercado actual constituido principalmente por productos importados, la Industria de Productos de Tocador cuenta con una gran oportunidad para el desarrollo de la industria nacional, potenciando e internacionalizando sus materias primas e insumos naturales, así como también sus productos terminados. Adicionalmente, generar mayor control sobre los

proveedores y distribuidores, integrándolos en procesos de producción, los cuales deben emular los niveles de calidad reconocidos mundialmente y además estén alineados con la Responsabilidad Social Organizacional, específicamente en el impacto ambiental en el país, es otra de las oportunidades latentes para la industria. El desarrollo de una industria en el Perú que cumpla con estándares de calidad internacionales influenciará de manera positiva a que otras industrias del país adopten las buenas prácticas además del proceso estratégico. La implementación de BSC en cualquier organización o industria, implica monitoreo permanente de las acciones para lograr la visión de las mismas.



Tabla 35

*Tablero de Control Balanceado (BSC).*

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad	Periodo
Aprendizaje Interno	OCP 3.2. El 2022, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será de 700 mil.	Empleos generados	Número	Anual
	OCP 3.3. El 2022, reducir en 70% la informalidad laboral en la Industria de Productos de Tocador, a través de la inclusión de los trabajadores, negocios y empresas informales.	Informalidad de Empleo	% de Reducción	Anual
Procesos	OCP 2.1. El 2019, a través del uso de la tecnología, se tendrán 2 canales de venta exclusivos. Un canal para el mercado nacional y otro para el mercado internacional.	Canales de venta	Número	Anual
	OCP 3.1. El 2022, incrementar la cobertura de ventas 30%, con la creación de canales autorizados para la distribución y/o comercialización de los productos de tocador.	Plantas Industriales nuevas	Número	Anual
Cliente	OCP 1.2. El 2018, crear 1 marca nueva de productos de tocador con altos estándares de calidad, con la inversión del 10% de la utilidad del ejercicio anterior. Este ejercicio se repetirá cada 2 años.	Marcas	# de Marcas	Anual
	OCP 1.3. El 2018, implementar a nivel nacional, el plan de promoción, conocimiento, y concientización, desarrollado en el 2017, sobre las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan se revisara cada 2 años y se implementara al año siguiente de su revisión.	Rentabilidad de inversiones	% de Ventas Nuevas originadas por campaña.	Campaña
	OCP 1.5. El 2022, incrementar el portafolio de nuevos productos de tocador nacionales, en 20 productos con certificaciones de altos estándares de calidad internacional.	Productos	# de Productos Certificados	Anual
	OCP 2.3. El 2017, desarrollar a nivel nacional, un plan de promoción, conocimiento, y concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales peruanos. Este plan se revisara año a año, con la finalidad de elaborar uno nuevo cada 2 años.	Rentabilidad de inversiones	% de Ventas Nuevas originadas por campaña.	Campaña
Financiera	OCP 1.1. El 2022 las ventas serán de 2,658 millones de dólares.	Tasa de crecimiento	% de Ventas	Anual
	OCP 1.4. El 2022 las exportaciones serán de 86,758 millones de dólares.	Tasa de crecimiento	% de Exportaciones	Anual
	OCP 2.2. El 2022 la utilidad bruta será de 18%.	Margen de utilidad bruta del año 2022	% de Margen	Anual

Adaptado de "The execution Premium: Linking Strategy for competitive advantage," por R.S. Kaplan, y D.P. Norton, 2008, p.73, 105, Boston, MA: Harvard Business School

## **Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Productos de Tocador en el Perú**

La competitividad es un concepto que hace referencia a la capacidad de producir bienes y servicios de forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que los productos sean cada vez más atractivos, tanto dentro como fuera del país (Porter, 1998, p. 233).

### **9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú**

Para proceder con el análisis competitivo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú y lograr una ventaja competitiva, es indispensable analizar los siguientes cuatro factores: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad (Porter, 1998, p. 231), (ver Figura 20).

1. Condiciones de los factores. De acuerdo a la teoría, los abundantes recursos naturales de los que dispone actualmente el Perú, no deben ser considerados como un factor competitivo, puesto que no son garantía de una mejor posición competitiva. Sin embargo, las finanzas públicas, el desarrollo del mercado financiero, la legislación para los negocios, la protección al inversionista y el número de procedimientos para iniciar un negocio, sí son factores que colocan al Perú en una mejor posición competitiva (WEF, 2015); (IMD, 2016). Sin embargo, en la actualidad el déficit de profesionales en el sector es un factor preocupante, puesto que la necesidad es mayor en un 200% a la capacidad de la generación de la oferta (“Demanda Laboral de Profesionales Tecnicos no es cubierta en el Perú,” 2016). Según el Reporte 2016-2017 del World Economic Forum (WEF, 2015), el Perú obtuvo un promedio de 2.1 en el indicador de disponibilidad de mano de obra calificada, lo cual, indica una disponibilidad media baja. La inversión extranjera en el Perú, es otro factor que ha jugado un papel muy importante en la economía, puesto que su aporte ha sido decisivo en el proceso de privatización de empresas

estatales en sectores tan importantes como generación y distribución de energía eléctrica, telecomunicaciones, banca, entre otros (“Estadísticas de Inversión Extranjera,” 2016), (ver Figura 21, Figura 22 y Figura 23).

2. Condiciones de la demanda. Actualmente, la demanda nacional para la Industria de Productos de Tocador está concentrada en su mayoría en la adquisición de productos importados de empresas internacionales. Es por esa razón que es fundamental promover la demanda interna, la cual ayudan a crear la ventaja competitiva del sector, que actualmente no es visible en el mercado local. Sin embargo, existe una nueva tendencia relacionada al consumo de productos naturales y orgánicos, lo cual permite, aunque en menor proporción, el consumo hacia estos nuevos productos nacionales. Se debe tomar en consideración, que el consumo está estrechamente ligado al poder adquisitivo de la población (“Impuestos con Responsabilidad,” 2017). Es por ello, que en la última década, el consumo de los peruanos se ha incrementado notablemente, incorporando a su canasta familiar productos de tocador.

Asimismo, el consumidor peruano también ha evolucionado, incorporando en sus características la exigencia y la racionalidad, sin dejar de lado la calidad, como factor predominante en el momento de realizar una compra, no obstante, aún tiene una tendencia muy fuerte a comprar impulsivamente. Adicionalmente, el consumidor ha ido segmentándose de manera natural en otros perfiles, que en la actualidad se han vuelto parte de la sociedad, como por ejemplo: (a) Nuevas Mujeres, (b) Nuevos Jóvenes, (c) Nueva Clase Media, (d) Nuevos Hombres, que además vienen acompañados de siete nuevas familias, las cuales son: (a) Amos de Casa, (b) Familias Homo-Parentales, (c) Hijo con Cola (Perri-Hijos), (d) Familia Unipersonal (Single), (e) Familia Virtual, (f) DINKs, Parejas sin Hijos y (g) Súper



Mamás. (“El nuevo consumidor peruano y el desafío del marketing hoy,” 2016), (“La generación tecnosexual,” 2007), (“Reportes de Insights & Tendencias, Reporte de Nuevas Familias,” 2017).

Es importante que la Industria de Productos de Tocador pueda saber identificar cada uno de los perfiles, tendencias y preferencias del consumidor peruano, para de esa manera, poder orientar adecuadamente, no sólo los productos, sino también la publicidad, conectándose a ellos de forma más ágil y efectiva. Por otro lado, la tendencia por la preferencia de productos naturales y orgánicos está en aumento, la cual se evidencia por el incremento de la demanda de productos con aloe vera, miel, avena, entre otros (“El consumo cosméticos en provincias,” 2014). Otro factor clave y que impulsan el comercio y la demanda internacional, son los tratados de libre comercio entre las naciones; lo que demuestra una tendencia cada vez más integradora. Por ello, es importante tomar en consideración todos estos factores para ayudar a impulsar el desarrollo de la Industria de Productos de Tocador en el Perú (ver Figura 25).

3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. “Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior” (Porter, 2009, p. 231). La globalización ha creado una economía de libre mercado con responsabilidad social, es decir, que existe una libre competencia entre empresas de todas partes del mundo. En el 2016, el Perú destacó en diversos rankings, como uno de los países con mayor facilidad para hacer empresa y negocios, lo cual incentiva a la inversión nacional y un mayor porcentaje a la extranjera (ver Tabla 7).

La Industria de Productos de Tocador peruana, es un sector económico con un alto impacto en el país, puesto que genera importantes aportes en inversión como en la generación de plazas de trabajo (“Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2015,” 2016). Sin embargo, es importante que las empresas peruanas, que se encuentran dentro de la industria, estén preparadas para afrontar a los competidores mundiales reforzando principalmente los cuatro pilares para el desarrollo de la competitividad: (a) ciencia, (b) tecnología, (c) desarrollo, e (d) innovación. Entre los beneficios que brinda la ciencia, tecnología e información (CTI) están; la mejora en la calidad de vida de la población, el impacto en la educación como factor principal de desarrollo, los beneficios sociales y culturales del conocimiento y la disminución de los efectos del cambio climático.

Debido a ello, se debe de buscar la relación entre el uso de las nuevas tecnologías y la capacidad productiva del país para mejorar la competitividad en las empresas peruanas. Para que las industrias perduren en el largo plazo deben también aprovechar las ventajas de una economía de libre mercado. En ese contexto, se identifica que el principal competidor de la Industria de Productos de Tocador local, en productos de cuidado personal, son las grandes multinacionales americanas, como Procter & Gamble y Unilever. Sin embargo, en el segmento de productos de tocador, CETCO ha logrado una importante proporción del mercado en la categoría específica de champú. De igual manera, empresas nacionales como Unique y Belcorp, son referentes en productos de cuidado de la piel con cremas faciales y bloqueadoras, lo que genera expectativas expansionistas en el mediano plazo. Como ya lo mencionamos, las empresas que se dedican a la producción y/o comercialización de productos de tocador, están buscando ampliar su oferta de productos y buscan constantemente nuevos nichos de mercado, especializándose en

diversas alternativas para el mercado local e internacional; lo que limita la rivalidad en la industria.

4. Sectores relacionados y de apoyo. La producción y/o comercialización de productos de tocador es una actividad estratégica e importante que produce divisas para el país. Además, es una fuente generadora de empleo, no sólo dentro de la industria, sino también, para las industrias conexas en los rubros de insumos químicos, plástico, papel, equipos auxiliares entre otras. Igualmente, fomenta y requiere la capacitación constante del personal que trabaja en esta industria (ingenieros químicos, ingenieros industriales, personal técnico, entre otros). Esto es fundamental para generar ventajas competitivas y promover la competitividad de toda la cadena de suministro en la industria. Esta industria, cuenta con una integración hacia atrás con otras industrias que le proveen insumos, tales como aceites refinados, colorantes y pigmentos, envases entre otros (ver Figura 82). Los procesos productivos no son complejos, el liderazgo es alcanzando por la capacidad de innovación de las organizaciones de la industria en sus productos. En ese sentido, la integración de la industria con sus sectores afines y auxiliares es importante para potenciar su competitividad. Adicionalmente, la industria posee una integración hacia delante con los canales de distribución como tiendas, farmacias y grandes almacenes, que comercializan aproximadamente el 40% de su producción (ver Figura 28).

Como resultado de la competencia, las empresas buscan diferenciación para lograr un posicionamiento en el mercado, que va siempre acompañado con inversiones en publicidad y marketing. Adicionalmente, se espera que exista una sociedad entre los proveedores y la industria que asegure la calidad y entrega a tiempo de los

insumos. Por tanto, se propone generar mecanismos que ayuden a desarrollar la Industria de Productos de Tocador nacional con todos sus sectores relacionados.

Adicionalmente, existen otros factores que influyen de alguna manera directa o indirecta a la competitividad de la industria, como por ejemplo: (a) nivel de precios, que se relaciona con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países, (b) la capacidad de innovar, no sólo en nuevos productos, sino también en los procesos de producción, (c) la calidad del servicio, (d) la imagen corporativa del productor, (e) la respuesta de los canales de distribución, (f) la diferenciación en costos.

La Industria de Productos de Tocador nacional tiene una gran oportunidad de desarrollo no sólo en el aspecto productivo, sino en todo el ciclo del negocio, potenciando por ejemplo, su cadena de distribución, la que actualmente se encuentra desarrollada y es utilizada por importantes marcas internacionales, debido a su capacidad de capilaridad y cobertura a nivel nacional, que fortalece el posicionamiento de las mismas, principalmente en lo que respecta a sus puntos de venta, básicamente en el canal tradicional. Sin embargo y a pesar de contar con una llegada importante, es primordial desarrollar las capacidades de los colaboradores involucrados en los procesos, a través de capacitaciones constantes, para mejorar el nivel de los servicios brindados. A nivel comercial, los profesionales de ventas del canal tradicional, así como del canal de venta directa, también debe de contar con capacitaciones que se adecuen a sus necesidades, con la finalidad de profesionalizar la industria. Esto ofrece una gran oportunidad de desarrollo para los productos nacionales, puesto que al darles mejores condiciones de trabajo a la fuerza de ventas, tendrán vendedores mucho más identificados con los mismos.

Por otro lado, la industria debe ofrecer a su red de distribución convenios comerciales adecuados y rentables que incentiven su crecimiento, identificando y promoviendo la correcta comercialización de sus productos, velando siempre por el cumplimiento de las políticas de

precios establecidas, para no generar distorsiones, ni competencia desleal entre ellos y que como consecuencia perjudiquen al mercado.

La industria peruana debe aprovechar la ventaja competitiva que le otorga la materia prima y los insumos nacionales, dado que, las organizaciones que operan en el país, cuentan con un gran poder de negociación sobre la cadena tradicional de distribución (mayoristas y minoristas). Por tal razón, se hace necesario elaborar productos nacionales de alta calidad que cumplan con los estándares internacionales, que incrementen la demanda e incentiven a los intermediarios en la distribución y comercialización apostar por ellos.

## **9.2. Identificación de Ventajas Competitivas Industria Productos de Tocador en Perú**

Se identificaron algunas ventajas competitivas para la Industria de Productos de Tocador en el Perú, siendo la principal y más importante la *disponibilidad y costos de materia prima para la elaboración de los productos*, la cual se sustenta en la biodiversidad de los recursos naturales que posee el país y que son la base para la generación de una variedad de productos. La selva peruana, tiene un alto potencial para la producción de oleína de palma, la cual sirve para la fabricación de jabones de tocador y diferentes derivados del mismo. Además, presenta una producción de gran variedad de frutas, las cuales son usadas para los productos de tocador orientados al cuidado capilar y de la piel. La accesibilidad y cercanía a la materia prima de alta calidad, como la que está en la selva, es una variable importante para los costos de elaboración de los productos terminados. Adicionalmente, es importante que exista una serie de actividades de investigación para poder descubrir las propiedades de cada una de estas materias primas y aprovecharlas de manera adecuada en la elaboración y desarrollo de productos de tocador para cada tipo de segmento.

Por otra parte, *la competitividad de tiempo de entrega y precios*, que se sustenta en la capilaridad de cobertura nacional con una amplia red de distribución mayorista y minorista, que constituyen una ventaja competitiva adicional de la industria. Esta red de distribución y

comercialización, se ha potenciado con el ingreso de marcas internacionales de prestigio, que han centrado sus esfuerzos en capacitar y profesionalizar a su fuerza de ventas, la cual posee un grado de conocimiento superior de los diversos productos de tocador que se encuentran en su portafolio de productos. Sin embargo, existe un porcentaje importante de empresas que sólo están interesadas en un tema netamente transaccional, es decir su indicador principal es el margen de ganancia y no el desarrollo de su red de negocio, basado en el correcto asesoramiento comercial y en la búsqueda de la eficiencia. Muchas de estas empresas poseen convenios comerciales con organizaciones internacionales, las cuales actúan como una fuerte barrera de entrada para cualquier marca competidora. Las empresas nacionales del sector deberán crear innovadores modelos de distribución y comercialización para sus diversos canales que les signifiquen, eficiencia en costos y mejoras en los márgenes.

### **9.3. Identificación y Análisis Potenciales Clústeres Industria Productos Tocador Perú**

De acuerdo a D'Alessio (2015), un clúster es un conjunto de organizaciones que no necesariamente son de la misma industria pero están relacionadas entre sí y que atienden a las solicitudes de productos que una actividad demanda. Los clústeres se basan principalmente en las fortalezas, la cercanía geográfica y los activos productivos de los diferentes sectores que permiten enfrentar las tradicionales estructuras de unidades desconectadas y/o aisladas (D'Alessio, 2015, p. 648).

Bajo la estructura de un clúster, es posible disminuir las presiones de competencia interna y generar un estado de sinergia que posibilite la complementariedad y acceso de recursos o insumos comunes, como también de recurso humano capacitado, información especializada y adicionalmente de una oferta de servicios e instituciones afines.

En este sentido, para alcanzar la incursión en mercados internacionales y mejorar la participación, la Industria de Productos de Tocador debe mantener altos índices de competitividad, los cuales se pueden lograr mediante la conformación de un clúster, orientado

específicamente en el conocimiento de: (a) la concentración espacial a nivel geográfico que permita la interconexión, y (b) la alta concentración de actividades afines, interrelacionadas y complementarias o llamado industrias conexas o complementarias.

Para el caso específico de la fabricación de los productos orgánicos nacionales, la Industria de Productos de Tocador, debe incentivar la industrialización de los micro y pequeños productores artesanales de materias primas e insumos nacionales, que serán la base de estos productos. Asimismo, deberá invertir en innovación y uso de tecnología para los procesos agrícolas que los posibilite al desarrollo de insumos, materias primas y productos terminados, que cumpla con los estándares de calidad requeridos por el mercado internacional y que a su vez generen precios rentables asegurando de esta manera el crecimiento económico de los productores de las mismas y en consecuencia de las zonas agrícolas, los cuales se encuentran en su mayoría en la selva del Perú.

Lo mencionado anteriormente, también impacta en la industria del transporte, ya que son un eslabón esencial en la cadena de valor, tanto para la distribución de productos terminados a cada canal de distribución y comercialización, así como también, del traslado de materia prima e insumos hacia las plantas de producción. Muchos de estos vehículos deberán contar con características adecuadas para la conservación y buen estado de la materia prima e insumos, durante todo el trayecto. Además, esta industria se ve impactada en forma directa, no sólo por abastecer y trasladar los materiales, sino también por la red de distribución comercial, que necesita de unidades de transporte para poder llevar los productos terminados hacia los diferentes puntos de ventas.

Por último, el desarrollo de la industria, impacta también en el sector de laboratorios, puesto que, son en estas empresas, donde se desarrolla las diferentes fórmulas que componen este tipo de productos. Al desarrollarse la industria local, se necesitara aumentar el servicio de estos laboratorios, los cuales deben contar con una mayor y mejor innovación tecnológica.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Hoy en día, esta industria no cuenta con clústeres desarrollados en cuanto a producción se refiere, no obstante, cuenta con diferentes empresas relacionadas que ofrecen diversos servicios, que van desde la llegada del producto al Perú, hasta la colocación del mismo en los puntos de ventas. En lo que respecta a producción, el país, cuenta con algunas organizaciones que son capaces desarrollar servicios independientes para necesidades específicas.

Al identificar los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres, es necesario considerar de manera breve la cadena de valor; la cual, en el caso de la Industria de Productos de Tocador en el Perú, se considera principalmente cuatro grandes etapas.

En primer lugar, el Perú cuenta con servicios de empresas aduaneras que hacen que los productos importados lleguen del exterior y puedan ser colocados en los diferentes almacenes de las principales organizaciones. En consecuencia a lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la industria local, cuenta con una adecuada infraestructura de almacenaje, brindada por compañías como Ransa y Dinnet, los más importes, operadores logísticos del país, sobre los cuales, recae la gran mayoría de las importaciones de estos productos, que posteriormente se distribuirán a nivel nacional. Sin embargo, es importante recalcar, que al interior del país, hace falta un mayor número de almacenes y operadores logísticos, que pueden servir como proveedores de servicios en las diferentes zonas portuarias. La totalidad de las importaciones de productos de tocador que llegan a Lima, y al cierre del 2016 generaron US\$360 mil millones de Dólares (“Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, I Sem 2016,” 2017).

En el Perú existen empresas como Química Suiza, Vartini, Bellefen, entre otras, que hacen uso de la tecnología para el desarrollo de diversas fórmulas que servirán luego de base para la fabricación de un sin número de productos de tocador. De igual manera, estas



empresas, ofrecen el servicio de maquila, que dependerán del tipo de producto solicitado. Sin embargo, para este proceso de maquila, la empresa encargada de la fabricación del producto final, deberá proveer al maquilador, los envases de almacenamiento para el producto maquilado, los cuales deben ajustarse al proceso de producción del maquilador, haciendo muchas veces que el proceso de producción sea largo y complicado. Es debido a esto, que el propietario de la marca, tendrá que contratar con 2 proveedores distintos, uno para el desarrollo de fórmulas y maquila del producto, un proveedor adicional, que se encargue del servicio de fabricación de envases.

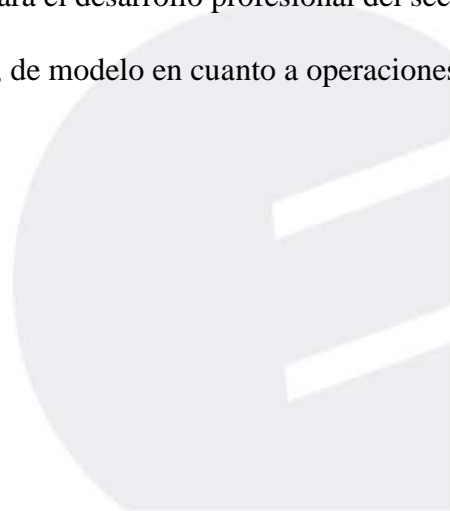
El país cuenta con diferentes desarrolladores de envases para productos de tocador, los cuales abarcan desde potes de 50, 75, 100, 200, y 300 gramos o mililitros hasta sachet's, que es el nuevo envase que está impulsando la industria. La cadena del maquilador y la de los desarrolladores de envases, no se encuentran integradas en un mismo proceso, son las organizaciones productoras y/o comercializadoras del producto de tocador terminado, quienes se encargan de cada parte de la elaboración del mismo, siendo ellas las responsables de llevar los envases elaborados al centro de producción. En conclusión, toda la parte de la cadena productiva es tercerizada, en la actualidad no existen empresas que puedan manejar grandes volúmenes de producción y que a la vez sean capaces de integrar todas las actividades antes mencionadas.

Finalmente, la cadena de distribución, es el único clúster que se está desarrollado en este momento dentro de la Industria de Productos de Tocador. Las grandes empresas que importan sus productos buscan constantemente operadores de logísticos, que cuenten con una fuerza de ventas capaz de llegar a territorios extensos dentro una misma ciudad. Un claro referente de este tipo de compañías, es el Grupo Jimenez, el cual cuenta con una cartera de puntos de venta a nivel nacional, además de una estructura de localización y transporte. Empresas similares que operan en el país son Terranorte y Dehoca, entre otras.

## 9.5. Conclusiones

La gran oportunidad de la Industria de Productos de Tocador en Perú, radica en la cadena productiva de las materias primas nacionales. El país, posee una gran biodiversidad de insumos y materia prima, que en su mayoría son obtenidas de la selva peruana, y que son usadas como la principal base para la elaboración de productos orientados al cuidado de la piel, tratamiento capilar, así como también, jabones de tocador, y cuyo componente principal es la oleína de palma, que se cultiva principalmente en esta.

Otra oportunidad, radica en desarrollar una cadena productiva integrada, que permita crear una propuesta de valor única a la industria en general y que refleje la eficiencia a través de la reducción de costos. Dentro de esta industria, el Perú, ha sido receptor de muchas marcas y empresas extranjeras, las cuales han servido para el desarrollo profesional del sector en diferentes canales de distribución, así como también, de modelo en cuanto a operaciones administrativas se refiere.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es una matriz que sirve de ayuda para el control del proceso estratégico, así se pueda realizar el proceso iterativo inherente en el plan estratégico, estos reajustes pueden ser necesarios durante el proceso de implementación. Tener una visión integral del plan es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce porque hay que hacer un plan (D'Alessio, 2015, p. 663), así en esta matriz se visualiza de manera concreta y amplia: (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar la posición competitiva y de liderazgo propuesta para la Industria de Productos de Tocador hacia el año 2027, cada OLP tiene su conjunto de objetivos de corto plazo. Asimismo, se observan: (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales sobre los cuales se sustentan el desarrollo y funcionamiento de la industria, pues son el marco de acción. Se muestra también las cuatro perspectivas para evaluar la consecución de los objetivos, que monitorean el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, a los que se les asigna los recursos necesarios. Posteriormente se propone una nueva estructura para la organización (ver Tabla 36).

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La Industria de Productos de Tocador en el Perú no está totalmente activa, específicamente por dos razones: (a) el 70% del mercado nacional de productos de tocadore está compuesto principalmente por productos importados, puesto que, las empresas locales como Intradevco Industrial, GB Corp, Starbrands, entre otras, no poseen suficiente representatividad en el mercado, ni recordación de marca, adicionalmente; (b) la industria no presenta una cadena de valor completa y continúa. Debido a ello, se debe optar por la creación de marcas de productos

de tocador nacionales de altos estándares de calidad, integrando todas las actividades de la cadena de valor para lograr una diferenciación versus los productos importados.

2. La preferencia de productos naturales y orgánicos es cada vez mayor a nivel mundial, se prevé un crecimiento aproximado de 10% para llegar alrededor de 22 Billones de dólares en 2021. En vista de que el Perú no es ajeno a esta nueva tendencia y posee gran biodiversidad de cultivos, cuyas propiedades son altamente nutritivas y adecuadas para el desarrollo de este tipo de industria, es su oportunidad de convertirse en un referente internacional mediante la creación de productos orgánicos.
3. Dado que se evidenció un segmento de la población no atendida, el cual representa al nuevo perfil del consumidor masculino, que pasó de ser metrosexuales a ser tecnosexual, aquel hombre que además de cuidar su aspecto físico de manera similar a un metrosexual, está actualizado en lo relativo a los avances tecnológicos. Existe una gran oportunidad para introducir productos con insumos orgánicos y naturales, comercializándolos además de los canales tradicionales a través de canales alternativos (e-commerce).
4. Los productos de tocador nacionales de origen orgánico, tiene un gran potencial de crecimiento, debido a que en la actualidad la mayoría de los productos importados que se consumen en el país, no contienen elementos de origen natural. Asimismo, las diferentes condiciones como el incremento sostenido de la economía del país y por ende el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, sumado a la reciente preferencia por este tipo de productos, y al desarrollo de conciencia, son factores que fomentarán el desarrollo sostenido de esta industria.

5. Se identificó que el país posee condiciones favorables como clima, mano de obra, piso ecológico, entre otros, que contribuyen con la producción de materia prima orgánica, mejorando su competitividad para convertirse en un producto de exportación no tradicional con acogida en el mercado internacional.
6. Se ha encontrado que la mayor parte de la materia prima es obtenida mediante la importación, lo cual impide poder controlar las alzas de precios o la demanda del mercado, es por ello, que se debe impulsar la industrialización de los micro y pequeños productores artesanales de materia prima e insumos nacionales, con la finalidad de que cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional, y se comercialicen dentro y fuera del ámbito nacional.
7. El costo de hacer industria, crecer y competir formalmente es demasiado elevado con respecto a los países con los que se compite en el mercado internacional; debido principalmente a las regulaciones que impone el Perú. Es por esto, que una alternativa para la Industria de Productos de Tocador es ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores en zonas francas del país para aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros.
8. A través de las conclusiones ofrecidas por el ranking de WCY, se puede apreciar que el mercado laboral posee una deficiencia en cuanto al entrenamiento de su fuerza laboral y a la disponibilidad de mano de obra calificada. No se puede esperar tener una mejor eficiencia empresarial con mano de obra no entrenada o adecuadamente calificada (Dávila, 2016). Asimismo, la demanda de profesionales de la Industria de Productos de Tocador en el país, tiene un crecimiento potencial en la generación de empleo, dado que, actualmente por cada 37 millones de dólares americanos, se habilita una plaza laboral, sin embargo, hoy en día la oferta de los profesionales egresados de las Universidades, así como, de los

Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores es insuficiente para cubrir todas ellas. La facturación de la industria al 2027, sin contar maquiillaje, será de 1.660 mil millones de dólares americanos, lo que significa que se habilitará más del doble de las plazas laborales que en la actualidad (“Demanda Laboral de Profesionales Tecnicos no es cubierta en el Perú,” 2016).

9. En cuanto a la demanda del sector, los clientes requieren productos de alta calidad que sean capaces de satisfacer sus necesidades, sin que el costo sea un impedimento. Se debe tomar en consideración, de manera muy importante, la nueva tendencia que se viene formando respecto al consumo de productos naturales y orgánicos. Existen unas cuantas empresas nacionales dedicadas a la producción y/o comercialización de estos productos, sin embargo, aún hay carencias en infraestructura, tecnología, capacidad y mano de obra calificada, para poder competir al nivel de las empresas extranjeras que ya cuentan con operaciones en el país. Sin embargo, esto genera una gran oportunidad para el desarrollo de la industria, no sólo en una parte de la cadena de valor, sino en cada uno de los eslabones de la misma, desde la extracción de la materia prima e insumos naturales, pasando por la fabricación y puesta en marcha de las plantas de fabricación, hasta finalmente llegar al consumidor final. Por otro lado, las empresas nacionales están buscando posicionarse a través de nuevas alternativas y aumentar *marketshare*.
10. Debido a que la Industria de Tocador abarca un gran número de productos, no se ha podido encontrar información pública suficiente para obtener el ROE y ROA de la industria, sin embargo, el Presidente de COPECOH, Ángel Acevedo, en entrevistas que se realizaron al efecto durante el año en curso, manifestó que la rentabilidad aproximada para el sector es aproximadamente de 16%, lo cual

vuelve a la industria atractiva para la captación de inversión nacional o extranjera. Por lo tanto, se puede afirmar que el Perú ofrece un clima favorable para los inversionistas nacionales y extranjeros. Muestra de esto es el grado de inversión otorgado al país en los últimos años y el continuo crecimiento de su economía. Recientemente el Perú se ha posicionado como el tercer país más globalizado de Latinoamérica, según el índice de Globalización determinado por EY. Dentro de este índice se han considerado cinco elementos: (a) apertura al comercio exterior, (b) flujo del capital, (c) intercambio de tecnología e ideas, (d) movimiento internacional de trabajadores e integración cultural. Adicionalmente, el país es considerado uno de los principales mercados emergentes del mundo, puesto que cuenta con una importante y reciente historia de estabilidad económica fundamentada en un crecimiento anual promedio de 5.1% de su PBI durante los últimos años. Debido a ello, es un destino muy interesante para la inversión extranjera. Todo lo mencionado anteriormente, sumado los diferentes tipos de acuerdo de integración y cooperación económica (TLC), que tiene como objetivo primordial, la búsqueda constante de atraer la inversión tanto la nacional como la extranjera, para tal fin, en los últimos años ha desarrollado una serie de políticas para facilitar todo tipo de inversión, es por ello que actualmente es considerado como una economía atractiva para cualquier tipo de inversionista. Asimismo, el gobierno está generando condiciones favorables para impulsar el desarrollo de la industria. Durante la última década, por ejemplo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de Promperú, ha venido realizando diferentes actividades que permiten exponer el Perú al mundo.

11. Finalmente se puede concluir que existe un potencial importante para el desarrollo de esta industria, siempre y cuando se apliquen las estrategias adecuadas para el éxito del mismo.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Luego del análisis realizado y con el objetivo de consolidar la Industria de Productos de Tocador en el Perú se recomienda implementar el presente plan estratégico, estableciendo una visión ambiciosa y a largo plazo, siguiendo las estrategias sostenibles recomendadas, que lleven a la industria a la situación futura deseada.
2. Para producir productos nacionales de altos estándares de calidad, se recomienda que la implementación del presente plan estratégico se realice en coordinación con las diversas industrias conexas, con la finalidad de integrar todas las actividades de la cadena de valor y lograr una diferenciación versus los productos importados.
3. Se recomienda la incorporación de los agricultores dedicados al cultivo, explotación y producción de materia prima e insumos orgánica a la Asociación Nacional de Productores Ecológicos [ANPE], con la finalidad de explotar de manera adecuada la biodiversidad de los recursos naturales de origen nacionales, cuyas propiedades son altamente nutritivas y adecuadas para el desarrollo de este tipo de industria.
4. Se recomienda el uso de canales alternativos relacionados al e-commerce para la comercialización de los productos orgánicos para el cuidado personal del nuevo perfil del consumidor masculino.



5. Se recomienda incrementar la visibilidad de los beneficios y ventajas de los productos orgánicos nacionales frente a productos de tocador importados, a través de un adecuado plan de marketing, principalmente el digital.
6. Se recomienda destinar de manera permanente un presupuesto para invertir en investigación e innovación, lo cual, ayude a identificar las nuevas tendencias y usos de tecnologías que contribuyan a mejorar la competitividad de la producción de materia prima y convertirla en la mejor opción como insumo para la creación de productos de esta industria.
7. Las empresas de producción artesanal de materia prima e insumos sólo participan en la fase de cultivo y elaboración, es por ello que se recomienda que se constituya un sistema de integración vertical, el cual les permita cumplir con los estándares internacionales requeridos y tener una visión más amplia del mercado y de las actividades comercialmente más rentables.
8. Se recomienda la apertura ganar mayor control sobre los proveedores y distribuidores de Iquitos, Tacna, y Puno, que permitirán disminuir los costos y maximizar la rentabilidad, esto debido a la accesibilidad de materia prima, y a las adecuadas condiciones para la exportación a países limítrofes, lo cual permitirá una reducción en tiempos y la disminución del contrabando, sobre todo en la zona de Puno.
9. Se recomienda negociar convenios con las mejores instituciones educativas a través de la Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores del Perú, así como directamente con Universidades de prestigio especializadas en el sector, con la finalidad de formar profesionales calificados para cubrir las plazas generadas por el crecimiento de la industria.

10. Finalmente, se recomienda fortalecer el concepto de organizaciones sostenibles, es decir, enfocarse en la búsqueda de vivir dentro de los parámetros del planeta, respetando el medio ambiente y contribuyendo con la sociedad. Reconociendo que la naturaleza es fuente fundamental para la adquisición de una gran parte de componentes de materia prima y que si no realizan esfuerzos para protegerla, el éxito del negocio estará en riesgo. Adicionalmente, es importante interiorizar y prevalecer el equilibrio entre sociedad, economía y medio ambiente.

#### **10.4. Futuro de la Industria de Tocador en el Perú**

La Industria de Productos de Tocador en el Perú tiene un escenario optimista de cara al futuro, que va dirigido al desarrollo de la industria nacional y a la consolidación de su estructura, relacionada a la integración de la cadena de valor a través de clústeres. Asimismo, gracias al incremento del poder adquisitivo y a las nuevas tendencias mundiales, se prevé un fuerte crecimiento del consumo interno de productos de tocador, sobre todo de origen orgánico, dado cada vez se es más consciente del cuidado de su salud y de los efectos en el medio ambiente. El crecimiento económico en los últimos tres años ha sido un factor importante, por el cual la industria ha logrado mantenerse en continuo desarrollo, sin embargo, desenvolvimiento del grande asiático, China, tiene relación directa con la economía del país, elemento clave para la sostenibilidad de la industria, por tal motivo, se puede pronosticar un panorama favorable en los próximos años, específicamente en lo relacionado a la exportación, importación y recuperación en precios de materia prima.

Visión			
Producción y comercialización de productos de tocador en el continente americano, conservando y aprovechando en forma sostenible los recursos del país y su diversidad.			
Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales
OLP1	OLP2	OLP3	
El 2027 las ventas serán de 3,658 millones de dólares. El 2016, las ventas fueron de 1,660 millones de dólares.	El 2027 la utilidad bruta será de 20%. El 2016 fue de 16%.	El 2027, el número de empleos generados en la Industria de Productos de Tocador será 970 mil. Al 2016, 550 mil personas tienen un empleo en la industria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencia de terceras partes.</li> <li>2. Lazos pasados y presentes.</li> <li>3. Contrabalance de los intereses.</li> <li>4. Conservación de los enemigos.</li> </ol>
X	X	X	<p style="text-align: center;"><b>Políticas</b></p> <p><b>P01</b> Trabajar con y para el cliente a través de servicios de alta calidad. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p> <p><b>P02</b> Promover el desarrollo profesional y humano de los colaboradores de la industria. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p> <p><b>P03</b> Alcanzar altos estándares de calidad en todos los procesos que intervienen en la cadena de valor, así como en los productos terminados. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p> <p><b>P04</b> Incentivar la investigación, desarrollo y uso de tecnología en los procesos productivos, siendo social y ecológicamente responsables. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p> <p><b>P05</b> Ofrecer condiciones de trabajo dignas, respetando los requerimientos legales, promoviendo la mejora continua de las condiciones de vida de los colaboradores. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p> <p><b>P06</b> Gestión Eficiente basada en el Tablero de Control Balanceado. <b>FO1, FO2, FA1, FO5, FA3, FO3, DA4, DO1</b></p>
X	X	X	
X	X	X	
X	X	X	
X	X	X	
X	X	X	
X	X	X	
X	X	X	
Objetivos de Corto Plazo			
OCP 1.1.	OCP 2.1.	OCP 3.1.	
El 2022 las ventas serán de 2,658 millones de dólares.	El 2019, a través del uso de la tecnología, se tendrán 2 canales de venta exclusivos. Un canal para el mercado nacional y otro para el mercado internacional.	El 2022, incrementar la cobertura de ventas 30%, con la creación de canales autorizados para la distribución y/o comercialización de los productos de tocador.	
OCP 1.2.	OCP 2.2	OCP 3.2.	
El 2018, crear 1 marca nueva de productos de tocador con altos estándares de calidad, con la inversión del 10% de la utilidad del ejercicio anterior. Este ejercicio se repetirá cada 2 años.	El 2022 la utilidad bruta será de 18%.	El 2022, el número de empleos en la Industria de Productos de Tocador será de 700 mil.	
OCP 1.3.	OCP 2.3.	OCP 3.3.	
El 2018, implementar a nivel nacional, el plan de promoción, conocimiento, y concientización, desarrollado en el 2017, para las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador peruanos con insumos orgánicos y naturales. Este plan se revisará cada 2 años y se implementará al año siguiente de su revisión.	El 2017, desarrollar a nivel nacional, un plan de promoción, conocimiento, y concientización de las ventajas y beneficios del uso de productos de tocador nacionales con insumos orgánicos y naturales peruanos. Este plan se revisará año a año, con la finalidad de elaborar uno nuevo cada 2 años.	El 2022, reducir en 70% la informalidad laboral en la Industria de Productos de Tocador, a través de la inclusión de los trabajadores, negocios y empresas informales.	
OCP 1.4.			

## Referencias

- Acevedo Villalba, Angel, (2017, 17 de marzo). Presidente del Gremio Peruano de la Industria Cosmética e Higiene Personal – Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]- Cámara de Comercio de Lima. Lima, Perú. Adaptado de Entrevista personal.
- Adriazola, E. H. (2008, 15 de junio). La Industria. La Fábrica Pacocha. Ilo, Moquegua, Perú. Recuperado de <http://eadriazola.blogspot.cl/2008/06/la-industria-la-fabrica-pacocha.html>.
- AdvanceNews. (2006, 07 de abril). Relación jerárquica entre ventas y marketing. Madrid, Madrid, España. Recuperado de <http://www.advanceconsultora.com/news/news2/articulo3.htm>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2016, 31 de diciembre). Estadísticas de Inversión Extranjera. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>.
- Aldea Verde. (2006, 27 de noviembre). Problemática de los residuos sólidos en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/aldeaverde/2006/11/27/problematika-de-los-residuos-solidos-en-el-peru-2/>.
- Analista Juan Paredes: El punto límite, ¿puede el crecimiento económico resistir la inestabilidad política? (2017). *Revista Cosas*. Lima, Perú. Recuperado de <http://cosas.pe/cultura/47278/punto-limite-crecimiento-economico-inestabilidad-politica/>.

- Asamblea Constituyente del Congreso de la República del Perú. (1979, 23 de julio). Constitución para la República del Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/simplificacion/const/1979.htm>.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017, 01 de marzo). Boletín Comercio Exterior Enero 2017. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/comercio-exterior-news/comercio-exterior-news-febrero-2017-data-a-noviembre-2016/download>.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017, 31 de marzo). Boletín Comercio Exterior Febrero 2017. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio\\_Exterior/Nuevos/Boletin\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_Febrero\\_2017\\_Data\\_a\\_Diciembre\\_2016.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Comercio_Exterior/Nuevos/Boletin_de_Comercio_Exterior_Febrero_2017_Data_a_Diciembre_2016.pdf).
- Asociación Peruana de Empresas de Consumo Masivo [APECOM]. (2009, 15 de julio). Asociadas. Lima, Perú. Recuperado de <http://apecomperu.com/>.
- ATBlog [Aldo Tapia Blog]. (2016, 08 de noviembre). Emprendimiento vs Innovación en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://aldotapia.pe/blog/emprendimiento-vs-innovacion-en-el-peru/>.
- B2BIO. (2017, 02 de enero). El mercado mundial de cosméticos orgánicos aumenta. Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/el-mercado-mundial-de-cosmeticos-organicos-aumenta>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] – Revista de Estudios Económicos. (2008, 15 de marzo). Loayza, Norman: Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] - Revista de Estudios Económicos. (2015, 13 de diciembre). La gran depresión de la economía peruana: ¿Una tormenta perfecta? Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/30/ree-30-llosa-panizza.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016, 11 de diciembre). Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017, 30 de septiembre). Supuestos Macroéconomicos para el año 2017. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/bcrp\\_ppto\\_2017.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/bcrp_ppto_2017.pdf).

Banco Mundial. (2016, 20 de junio). Las diferencias entre ricos y pobres no son sólo de dinero. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/22/desigualdad-las-diferencias-entre-ricos-y-pobres-no-son-solo-de-dinero>.

BBVA Research: Informe sobre las tendencias de consumo en el país y los pro y contra del mercado peruano para la inversión en centros comerciales: Perfil del Consumidor Peruano y las oportunidades del retail en el país. (2016, 29 de abril). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/1>.

BBVA, Research. (2017, 05 de enero). Perú, Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirlas. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>.

BCR: analistas y empresas rebajan proyección de cotización del dólar hacia fin de año. (2017, 03 de febrero). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-analistas-y-empresas-rebajan-proyeccion-cotizacion-dolar-hacia-fin-ano-2181329>.

Cámara de Comercio de Lima [CCL] - Revista La Cámara. (2017, 16 de enero). Impuestos con Responsabilidad. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional-el-consumo-cosmeticos-en-provincias>.

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016, 29 de septiembre). Sector cosméticos e higiene movería más de S/9.000 millones en el 2020. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-cosmeticos-e-higiene-moveria-mas-de-s-9-000-millones-en-el-2020/617>.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico [APECE]. (2017, 05 de enero). Panorama respecto al nuevo arancel de aduanas 2017. Lima, Perú. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/panorama-respecto-al-nuevo-arancel-de-aduanas-2017-guzman-mancilla>.

Centro de Investigación Parlamentaria [CIP] - Congreso de la República. (2004). Corredor Bioceánico de Integración Peruano-Brasilera. Lima, Perú. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/corredor/presentacion.pdf>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). Objetivos Estratégicos del Perú. Lima, Perú. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/planeamiento/FVillaran-CEPLAN-General-VI-Oct2004.pdf>.

CEPLAN presentó ante el Acuerdo Nacional propuesta de imagen de país al 2030. (15 de febrero de 2017). *Diario Los Andes*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20170215/103249.html>.

Chile promociona como productos suyos pisco y quinua en Expo Milán 2015. (03 de julio de 2015). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/chile-promociona-como-productos-suyos-pisco-y-quinua-expo-milan-2015-2136278>.

Círculos corruptos en el Perú: del fujimorato al caso Lava Jato. (2017, 09 de febrero).

*Semana Económica*. Lima, Perú. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/riesgo-politico/2017/02/09/circulos-corruputos-en-el-peru-del-fujimorato-al-caso-lava-jato/>.

Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2000, 21 de marzo). Nuestros Asociados. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.copecoh.com/Public/sobre\\_nosotros.html](http://www.copecoh.com/Public/sobre_nosotros.html).

Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2016, 15 de marzo). Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Anual 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.copecoh.com>.

Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2016, 26 de septiembre). Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Proyección, Anual 2016. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.copecoh.com>.

Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2017, 19 de marzo). Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, I Sem 2016. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.copecoh.com>.



Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI]. (2007,23 de febrero).

Estudio Multimix de Consumo. Lima, Perú. Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702\\_Productos\\_UsoPersonal\\_16lineas.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200702_Productos_UsoPersonal_16lineas.pdf).

Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI]. (2016,11 de agosto).

Market Report N°05 – Perú: Población 2016. Lima, Perú. Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)

Conoce más de Eduardo Belmont, el multimillonario número uno del Perú. (2013, 04 de

marzo). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/quien-eduardo-belmont-multimillonario-numero-uno-peru-noticia-1545496>.

Consumer Truth - Insights & Strategy. (2016). Insights & Tendencias del Nuevo Peruano.

Lima, Perú. Recuperado de <http://www.consumer-truth.com.pe/reporte-nuevos-peruanos/>.

Consumer Truth - Insights & Strategy. (2017). Insights & Tendencias de Nuevas Familias.

Lima, Perú. Recuperado de <http://www.consumer-truth.com.pe/reporte-nuevas-familias/>.

Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo. (2016, 12 de agosto). *El*

*Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-productos-cuidado-personal-aumento-63-mayo-noticia-1923925>.

Consumo de productos de cuidado personal aumentó 6.3% a mayo. (2016, 13 de agosto).

*Gestiona Perú – Desarrollo Comercial*. Lima, Perú. Recuperado de [http://gestiona-](http://gestiona-peru.com/noticia/consumo-de-productos-de-cuidado-personal-aumento-6-3-a-mayo)

[peru.com/noticia/consumo-de-productos-de-cuidado-personal-aumento-6-3-a-mayo](http://gestiona-peru.com/noticia/consumo-de-productos-de-cuidado-personal-aumento-6-3-a-mayo).

- Copecoh proyecta que sector cosméticos e higiene crecería 6% este año. (2016, 29 de septiembre). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/copecoh-proyecta-que-sector-cosmeticos-higiene-creceria-6-este-ano-2171282>.
- COSMENEWS. (2016, 05 de noviembre). Encuentro de la industria cosmética latinoamericana en Cartagena. Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://www.cosmetologas.com/noticias/val/2373-41/encuentro-de-la-industria-cosm%C3%A9tica-latinoamericana-en-cartagena.html>.
- Cuatro razones por las que los peruanos adquieren tecnología de cómputo. (2016, 07 de abril). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/cuatro-razones-que-peruanos-adquieren-tecnologia-computo-2157938>.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed. rev). Lima, Perú. Pearson.
- El nuevo consumidor peruano y el desafío del marketing hoy. (2016, 30 de junio). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2016/06/el-nuevo-consumidor-peruano-y-el-desafio-del-marketing-hoy.html>.
- El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. (2016, 11 de julio). *Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>.
- El primer semestre de PPK: lo bueno, lo malo y lo incierto. (2017, 06 de febrero). *Semana Económica*. Lima, Perú. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/213168-el-primer-semester-de-ppk/>.

Empleadores reportan intenciones de contratación conservadoras para el cuarto trimestre.

(2017, 13 de septiembre). *Peru21*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/solo-12-empresas-aumentaria-personal-2257076>.

Escalante, P. F. (2013). *Manual Autoformativo "Economía Política II."* Lima, Perú.

Solvimagraf.

Estudio de mercado de productos naturales para Taiwán. (2011). Servicios al Exportador.

Lima, Perú. Recuperado de

[www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/585695238rad931A0.pdf).

EUMED. (2016, 09 de junio). Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352.

Quito, Ecuador. Recuperado de

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/toyota.html>.

Euromonitor International. (2014). Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica. Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>.

Exportaciones cerraron el 2016 con incremento de 7%. (2017, 01 de Febrero). *Perú21*. Lima,

Perú. Recuperado de [http://peru21.pe/economia/exportaciones-cerraron-2016-](http://peru21.pe/economia/exportaciones-cerraron-2016-incremento-7-2269440)

[incremento-7-2269440](http://peru21.pe/economia/exportaciones-cerraron-2016-incremento-7-2269440).

EY Perú. (2015). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016. Lima, Perú.

Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2015-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2015-2016.pdf).

- EY Perú. (2016). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017 - Humala, Ollanta. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).
- EY Perú. (2016). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). Perspectivas Económicas Mundiales. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/>.
- Fuerzas Armadas podrán volver a derribar narcoaviones en noventa días. (2015, 29 de agosto). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/fuerzas-armadas-podran-volver-derrivar-narcoaviones-noventa-dias-2141322>.
- Gaceta Laboral. (2016, 27 de diciembre). Demanda Laboral de Profesionales Técnicos no es cubierta en el Perú. Lima, Perú. Recuperado <http://larepublica.pe/sociedad/833890-demanda-laboral-de-profesionales-tecnicos-no-es-cubierta-en-el-peru>
- Gallegos Gutierrez, Carlos (2017, 02 de enero). Gerente General de Yanbal Ecuador. Lima, Perú. Adaptado de Entrevista personal.
- Geneanet. (2001). Historia familiar de Alejandro Belmont Marquesado. Lima, Perú. Recuperado de <http://gw.geneanet.org/fracarbo?lang=es&p=alejandro&n=belmont+marquesado>.
- Gobierno publicó cambios al reglamento de la Ley General de Aduanas. (2016, 23 de junio). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-publico-cambios-al-reglamento-ley-general-aduanas-2164003>.

Gobiernos de Perú y Ecuador suscriben acuerdos para impulsar desarrollo bilateral. (2012, 23 de noviembre). *Diario Andina*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-gobiernos-peru-y-ecuador-suscriben-acuerdos-para-impulsar-desarrollo-bilateral-437114.aspx>.

Hartman, F. (1978). *Las relaciones internacionales*. New York, USA. Macmillan.

Incremento de la remuneración mínima vital. (2016). Actualidad Empresarial. Lima, Perú. Recuperado de [http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Remuneracion\\_minima\\_vital\\_2016.pdf](http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Remuneracion_minima_vital_2016.pdf).

Índice de la Percepción de la Corrupción [IPC] 2016. (2017). Transparencia Internacional. España, España. Recuperado de <http://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>.

INEI: Inflación en Lima fue de 3.23% en 2016. (2017, 02 de enero). *Diario Uno*. Lima, Perú. Recuperado de <http://diariouno.pe/2017/01/02/inei-inflacion-en-lima-fue-de-3-23-en-2016/>.

INEI: La inflación en Lima fue de 4.40% en el 2015. (2016, 02 de enero). *Perú21*. Lima, Perú. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-inflacion-lima-fue-440-2015-2235645>.

Innovate Perú. (2015, 13 de marzo). Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>.

Instituto Geográfico Nacional [IGN]. (2016). Latitudes y Longitudes del Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.ign.gob.pe>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2011, 01 de septiembre). Guía Informativa. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/cosmeticoss.pdf>.

Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET]. (2010, 12 de abril). Sector Estética Profesional. Lima, Perú. Recuperado de [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. (2010, 02 de enero). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas - CIU Revisión 4. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, 01 de noviembre). 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]. (2016, 08 de agosto). Informe Técnico N°08. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-n08\\_produccion\\_jun2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n08_produccion_jun2016.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, 11 de julio). El Perú tienen una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes - Dr. Sánchez, Aníbal. Lima, Perú.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017, 03 de marzo). Informe Técnico sobre Situación del Mercado Laboral. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_mercado-laboral-dic2016-ene-feb2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2016-ene-feb2017.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017, 15 de febrero). Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 1,7% de noviembre de 2016 a enero 2017. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>.

INTRADEVCO. (2003). Historia de Intradevco. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.intradevco.com.pe/quienes-somos/historia/>.

Ipsos Apoyo - Proética. (2015, 16 de noviembre). Capítulo Peruano de Transparencia Internacional: "IX Encuesta Nacional sobre Corrupción 2015". Lima, Perú. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>.

Ipsos Apoyo. (2016, 15 de marzo). Liderazgo en productos de cuidado personal y limpieza del hogar 2015: Penetración de productos de cuidado personal. Lima, Perú. Recuperado de [www.ipsos.pe/.../download\\_public.php?.../2015/IGM%20Liderazgo%20productos%20](http://www.ipsos.pe/.../download_public.php?.../2015/IGM%20Liderazgo%20productos%20)

Ipsos Apoyo. (2017). Estadística Poblacional 2017. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estadistica%20Poblacional.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estadistica%20Poblacional.pdf).

Julio Velarde descarta cambios en política monetaria tras designación de Chlimper, Cuba y Rey. (2016, 02 de noviembre). *Perú21*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://peru21.pe/politica/presidente-bcr-asegura-que-no-habra-cambios-politica-monetaria-2261253>.

Kantar World Panel [KWP]. (2016, 25 de noviembre). Más categorías en los carritos de compra Peruanos. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ms-categoras-en-los-carritos-de-compra-Peruanos>.

Kantar World Panel: ¿Qué compraron los peruanos en el 2016? (2017, 07 de marzo). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/kantar-worldpanel-que-compraron-peruanos-2016-noticia-1973868>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston, EEUU. Grupo Planeta (GBS). Harvard Business School Press.

Kotler, P. (2015). *Fundamentos del Marketing*. (11ava ed.). Massachusetts, USA. Pearson.

La corrupción en el Perú y el mundo, por Fco. Miró Quesada C. (2014, 09 de mayo). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/corrupcion-peru-y-mundo-fco-miro-quesada-c-noticia-1728229>.

La corrupción en los tiempos de boom. (2016, 29 de diciembre). *Diario La República*. Lima, Perú. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/opinion/834689-la-corrupcion-en-los-tiempos-de-boom>.

La generación tecnosexual. (2007). *Revista Vogue España*. Madrid, Madrid, España. Recuperado de <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/la-generacion-tecnosexual/1175>.



- Las ocho marcas peruanas que fueron vendidas a extranjeros. (2014, 04 de abril). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-marcas-peruanas-que-fueron-vendidas-extranjeros-noticia-1720374>.
- Lurín será ciudad ecoindustrial de Lima gracias a Plam 2035. (2014, 24 de mayo). *Diario La República*. Lima, Perú. Recuperado de <http://larepublica.pe/24-05-2014/lurin-sera-ciudad-ecoindustrial-de-lima-gracias-a-plam-2035>.
- MacrOpolis será la ciudad industrial más moderna del Perú. (2016, 29 de abril). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/conoce-macropolis-ciudad-industrial-mas-moderna-peru-noticia-1897624>.
- Manejo y conservación del medio ambiente - Equilibrio Sociedad-Medio Ambiente-Economía. (2012, 20 de noviembre). *Hernández, Heber Blogs*. Lima, Perú. Recuperado de <http://evrhdez.blogspot.pe/2012/11/5-semester-ing-en-tecnologias-de-la.html?m=1>.
- Marketing e innovación: Un engranaje necesario para lograr el éxito empresarial. (2017, 14 de marzo). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/marketing-innovacion-engranaje-necesario-lograr-exito-empresarial-2184448>.
- Marketing News. (2013, 01 de marzo). Unilever apuesta por el marketing móvil como herramienta clave para revolucionar el sector del Gran Consumo. Recuperado de MarketingNews.es: <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1072788028005/unilever-apuesta-marketing-movil.1.html>.
- Más de 2,000 productos de cosméticos dejarían de comercializarse al año. (2017, 03 de enero). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mas-2000-productos-cosmeticos-dejarian-comercializarse-al-ano-2178713>.

- Más categorías en los carritos de compras. (2016, 25 de noviembre). *Quesada, José Luis - Kantar World Panel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ms-categoras-en-los-carritos-de-compra-Peruanos>.
- Maximixe Consult SA. (2008). Riesgos de Mercado Noviembre 2008: Sectores Relacionados a la Industria de Productos de Tocador en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.maximixe.com/caser.html?c=riesgos-de-negocios>.
- Mercado del cuidado personal crecerá entre 6% a 8% en los próximos dos años. (2016, 08 de agosto). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/mercado-cuidado-personal-crecera-entre-6-8-proximos-dos-anos-2167305>.
- Mercado Laboral al 2017: ¿Cómo va a cambiar el panorama del Perú? (2016, 29 de septiembre). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mercado-laboral-al-2017-como-va-cambiar-panorama-peru-2171210>.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf).
- Ministerio de la Producción [Produce] – Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. (2016, 05 de septiembre). Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción Social [MINTRA]. (2015). Informe Anual del Empleo en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>.

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011, 05 de enero). Autoridades Fiscalizadoras en Materia Ambiental - Legislación Ambiental. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=755&Itemid=3872](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=755&Itemid=3872).

Muhvic-Pintar, T. G.: Marketing e innovación: Un engranaje necesario para lograr el éxito empresarial. (2017, 14 de marzo). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/marketing-innovacion-engranaje-necesario-lograr-exito-empresarial-2184448>.

Natura compra 62.420 bonos de carbono en Madre de Dios. (2016, 12 de julio). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/natura-compra-62420-bonos-carbono-madre-dios-noticia-1916352>.

NTR. (2012, 24 de septiembre). Debe prevalecer equilibrio entre sociedad, economía y medio ambiente. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://ntrzacatecas.com/2012/09/24/debe-prevalecer-equilibrio-entre-sociedad-economia-y-medio-ambiente/>.

Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Kentucky, USA. Lexington.

P&G. (2017). Mejoras para hacer la diferencia. Recuperado de [http://www.pg.com/es\\_LATAM/PE/sustentabilidad-p-and-g/diferencia.shtml](http://www.pg.com/es_LATAM/PE/sustentabilidad-p-and-g/diferencia.shtml)

Países de Asia usarán cosméticos hechos a base de productos andinos. (2016, 26 de junio).

*Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/paises-asia-usaran-cosmeticos-hechos-base-productos-andinos-2164186>.

Palacios Hatchwell, Jessica (2017, 10 de febrero). Gerente de Marketing de Productos Avon Perú. Lima, Perú. Adaptado de Entrevista personal.

PBI 2016: veinte datos que explican la evolución de la economía peruana. (2017, 16 de febrero). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pbi-2016-veinte-datos-que-explican-evolucion-economia-peruana-2182321>.

PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región? (2016, 02 de diciembre). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pbicomoo-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management. Planning for Domestic & Global Competition*. New York, EEUU. McGraw-Hill Higher Education.

Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales. (2015, 29 de junio). *El Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-apuesta-cosmetica-base-productos-naturales-noticia-1822123>.

Perú asciende al puesto 67 en ranking mundial de competitividad. (2016, 27 de septiembre). *Diario Andina – Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-asciende-al-puesto-67-ranking-mundial-competitividad-632881.aspx>.

Perú está de Fiesta. (2016, 29 de julio). La Hora SCL Goepfinger, C. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.lahora.cl/2016/07/peru-esta-fiesta/>

Perú mantendrá el liderazgo del crecimiento económico en la región. (2017, 14 de febrero).

*Publimetro.pe*. Lima, Perú. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-mantiene-liderazgo-peru-crecimiento-economico-region-56491>.

Perú recibirá más de US\$ 200 millones para proyectos de innovación de emprendedores.

(2017, 16 de febrero). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-recibira-mas-us-200-millones-proyectos-innovacion-emprendedores-2182331>.

Peruana Starbrands instalará este año una fábrica en Ecuador. (2016, 11 de enero). *El*

*Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/peruana-starbrands-instalara-este-ano-fabrica-ecuador-noticia-1869902>.

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New

York, USA: NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing

Corporation.

PPK dio su primer mensaje a la nación como presidente del Perú. (2016, 29 de julio). *El*

*Comercio*. Lima, Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/pedro-pablo-kuczynski-dara-hoy-su-vision-pais-noticia-1920140>.

Procolombia. (2014, 02 de abril). Actualidad Internacional: El consumo cosméticos en

provincias. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional-el-consumo-cosmeticos-en-provincias>.

Productividad vs. sueldo mínimo: un incentivo a la informalidad. (2017, 14 de febrero).

*Semana Económica*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/213188-productividad-vs-sueldo-minimo-un-incentivo-a-la-informalidad/>.

Quintana Sánchez, Noemí: *Cosmética Made in Perú*. (2015, 03 de diciembre). *Exportando.pe N°15 – Guía de negocios e inversiones 2016-2017*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/113011715rad13CF9.pdf>.

Real World Real Learning: Institute for Management Development [IDM] - CENTRUM Católica. (2016, 30 de mayo). Dávila, Santiago: *World Competitive Yearbook [WCY]*. Ginebra, Suiza. Recuperado de [http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

Residuo Cero: “El camino a seguir.” (2002, junio). *GREENPEACE - Global Day of Action, Against Waste Incineration*. Barcelona, España. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/residuo-cero-el-camino-a-segu.pdf>.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] - Ministerio de Agricultura. (2015, 23 de agosto). *Plan Estratégico de Tecnologías de Información*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2016/08/PETI-2015-Res-0293-2015.pdf>.

Situación del Mercado Laboral en el Perú 2016. (2017, 01 de enero). *Informe Anual Empleo ENAHO*, Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2015.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf).

Sociedad de Comercio Exterior en el Perú [COMEXPERÚ]. (2016). Subempleo en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estos-son-platos-rotos-que-paga-peru-tener-educacion-superior-baja-calidad-2171432>.

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2014, 01 de agosto). Perú Produce: "Boletín Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias-603". Lima, Perú. Recuperado de [http://www2.sni.org.pe/servicios/boletinperuproduce/download/Peru\\_Produce\\_603.pdf](http://www2.sni.org.pe/servicios/boletinperuproduce/download/Peru_Produce_603.pdf).

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2016, 27 de septiembre). Perú se mantiene a mediana tabla en Ranking de Competitividad WEF 2016-2017. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=6789>.

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2017, 01 de febrero). Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=7535>.

Statista - El portal de estadísticas y estudios. (2017, 10 de enero). Cuota del mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2016, por tipo de producto. Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/>.

Sueldo mínimo podría subir a S/900. (2017, 10 de enero). *Perú21*. Lima, Perú. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sueldo-minimo-podria-subir-s900-indico-ministro-economia-2267420>.

Supply Chain Solutions Perú [SCS]. (2016, 10 de octubre). Sector cosmético e higiene está en crecimiento en el Perú: Cadena de comercialización del sector de cosméticos e higiene personal. Lima, Perú. Recuperado de <http://scs.com.pe/sector-cosmeticos-e-higiene>.

Tasa de desempleo en Lima Metropolitana subió a 7.2% entre noviembre y enero. (2017, 15 de febrero). *Semana Económica*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/214716-tasa-de-desempleo-en-lima-metropolitana-subio-a-7-2-entre-noviembre-y-enero/>.

Tipo de cambio cierra en nuevo mínimo de nueve meses por caída global de dólar. (2017, 02 de febrero). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/tipo-cambio-cierra-nuevo-minimo-nueve-meses-caida-global-dolar-2181228>.

Tipos y clasificación de los sistemas de información empresarial. (2015, 09 de julio).

*Gestiopolis – Arenas Espinoza, Enrique*. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/tipos-y-clasificacion-de-los-sistemas-de-informacion-empresarial/>.

Un 40% de empresas peruanas utiliza tecnología en la nube. (2015, 25 de mayo). *Diario Gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/40-empresas-peruanas-utilizan-tecnologia-nube-2132826>.

VN - Viva el Networking. (2016, 23 de enero). FuXion avanza por Latinoamérica con pasos de gigante. Lima, Perú. Recuperado de <http://vivaelnetworking.com/2016/02/fuxion-avanza-por-latinoamerica-con-pasos-de-gigante/>.

Weforum. (2016, 06 de julio). The Networked Readiness Index. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Chapter1.1\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Chapter1.1_2016.pdf).

World Economic Forum [WEF]. (2015). Schwab, Kalus: The Global Competitiveness Report 2015-2016. Ginebra, Suiza. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).



World Economic Forum [WEF]. (2016). The Global Competitiveness Report 2016-2017.

Ginebra, Suiza. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

¿Cuán importante es la proximidad y conveniencia para el consumidor? (2015, 12 de noviembre). *Estudio Shopper & Retail Dynamics Latam - Cusati & Vieyto Contadores Públicos*. Recuperado de <http://www.cusativieyto.com/2015/11/12/estudio-shopper-retail-dynamics-latam/>.

¿Cuánto dinero pierde el Perú por el contrabando? (2016, 10 de agosto). *RPP Noticias*. Lima, Perú. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-dinero-pierde-el-peru-por-el-contrabando-noticia-986008>.

¿Por qué crecen tanto las ventas de productos de cuidado personal? (2016, 27 de septiembre). *Semana Económica*. Lima, Perú. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/200356-por-que-crecen-tanto-las-ventas-de-productos-cuidado-personal/>.

¿Por qué en el 2016 cayeron las importaciones que hace el Perú? (2017, 30 de enero). *Perú21*. Lima, Perú. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/que-2016-cayeron-importaciones-que-hace-peru-2269280>.

¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *Diario BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az#orb-banner](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az#orb-banner).

## Apéndice

### Entrevista N° 1

Institución: Yanbal Ecuador.

Nombre del Entrevistado: Carlos A. Gallegos Gutierrez.

Cargo en la Institución: Gerente General.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

Fecha y hora: 2017, 02 de enero. 19:00

**Entrevistador: Con Respecto al Mercado (Clientes) ¿Cuál es el perfil de sus clientes?**

**¿Cuál es el tipo de cliente que quieren atender?**

Nuestro segmento de mercado son esposas o mujeres trabajadoras con capacidad y decisión de compra que gusten de verse bien y sentirse bien. Los productos que comercializamos para hombres son principalmente comprados por mujeres.

**Entrevistador: ¿Qué tipo de mercado atienden actualmente? ¿Piensan incursionar en algún nuevo mercado? ¿Existe alguna característica particular en este nuevo mercado?**

Atendemos el mercado de Mujeres y hombres en todos los segmentos socioeconómicos dentro de los 11 países donde operamos. Tenemos proyección de incursionar en el mercado americano cuya característica es de emigrantes de países latinos a Estados Unidos, para ello ya hemos abierto una operación local.

**Entrevistador: ¿Qué tipo de productos, sin contar maquillaje, ofrecen actualmente?**

Ofrecemos productos de cuidado personal, fragancias, tratamiento facial y una línea de Bisutería de alta gama.

**Entrevistador: ¿Cuál o cuáles son los productos que tienen mayor aceptación por sus clientes?**

El mercado de fragancias y de Bisutería son las categorías más grandes dentro de los productos que ofertamos.

**Entrevistador: ¿Piensan desarrollar algún tipo o línea de producto orgánico?**

Uno de los grandes aportes de la compañía al desarrollo del país es la búsqueda de productos oriundos del Perú para la fabricación de cosméticos. Gracias a estos estudios actualmente ya contamos con células base para tratamientos provenientes de productos oriundos del país lo que podría significar un importante punto de desarrollo para comunidades agrícolas que puedan desarrollarlos. Algunas de las plantas usadas es la uña de gato y el sachainchi. Nuestros catálogos usan papel proveniente de bosques desarrollados para estos fines.

**Entrevistador: ¿A través de que canales llegan mejor a sus clientes? ¿Están pensando usar algún nuevo canal?**

Usamos el canal de venta directa o puerta a puerta. Actualmente estamos analizando el uso del canal web sin dejar de lado a la consultora de belleza que hace a demostración del producto.

**Entrevistador: ¿Cuáles serán los factores claves de éxito para conservar o incrementar la preferencia de sus clientes en el futuro? ¿Difieren de los actuales? ¿Por qué serán claves para triunfar?**

Dentro de los factores claves esta la innovación en nuevas fórmulas y productos con mayores ventajas. La calidad del producto será también un tema de relevancia así como la capacitación a través de los canales web o redes sociales. Estos factores los estamos usando actualmente y seguirán desarrollándose en el futuro.

**Entrevistador: ¿La demanda total hacia los productos actuales será mayor, menor o igual a la de hoy día? ¿Por qué?**

La demanda por productos especializados está en crecimiento debido a la mayor concientización de los beneficios que estos brindan además de que ahora están ingresando consumidores más jóvenes a usar estos productos lo que incrementa la demanda de los mismos.

**Entrevistador: Con Respecto a la Competencia. ¿Quiénes son sus principales competidores?**

Todas las empresas de retail y venta directa que comercialicen cosméticos y bisutería.

**Entrevistador: ¿Qué aspectos o factores posee la competencia como diferenciadores?**

Muchos de ellos comercializan productos de menor valor logrando ingresar a estratos más bajos con mayor número de consumidores. Otros se enfocan en mercado de teenagers ofreciendo productos de moda de bajo desembolso consientes en su menor capacidad para poder obtenerlos.

**Entrevistador: ¿Existe algún segmento o producto en particular donde la competencia es más intensa?**

Un segmento de alta competencia es en la línea de Maquillaje o la línea de color. Existen en el mercado producciones de labiales a un muy bajo precio y que no incluyen elementos diferenciadores como protección UV, hidratación o vitaminas para los labios.

**Entrevistador: ¿Ven amenaza de productos sustitutos? ¿Su origen es local o internacional? ¿Qué estrategias usarán para tratar de desplazarlos?**

Los productos sustitutos son productos similares con diferencia en precios y en características. El posicionamiento de la marca es bastante fuerte y la diferenciación está marcada por lo que no vemos un riesgo en este sentido.

**Entrevistador: Con Respecto al Sector. ¿Cuáles crees que serán las principales características, preocupaciones o cambios relevantes que se producirán en este sector?**

El ingreso de productos naturales será en el futuro un tema que representara mucho interés para los consumidores así como el impacto de las redes sociales en las recomendaciones sobre los resultados de los mismos.

**Entrevistador: Viendo que en los últimos años muchas marcas internacionales han llegado a nuestro país ¿Cuál ha sido el impacto para ustedes?**

Somos líderes de mercado aunque ahora existe mayor competencia. La competencia es sana ya que permite a los consumidores poder optar por las mejores alternativas de productos.

**Entrevistador: ¿Qué tan atractivo considera este sector para invertir en él?**

Es un sector atractivo por el crecimiento anual que tiene sin embargo ya hay marcas muy posicionadas a través de los años, por lo que se necesitara una inversión importante para posicionar nuevas marcas en el mercado.

**Entrevistador: ¿La tecnología que se usa en el sector sufrirá modificaciones importantes?, ¿De qué tipo?**

Definitivamente los negocios cambian a fin de dar servicios personalizados y esto hace el uso de tecnología sea intensiva a fin de poder llegar de manera efectiva al consumidor. El uso de redes sociales y la comunicación con las nuevas generaciones es también un reto para las empresas.

**Entrevistador: ¿Cuáles son los principales insumos usados? ¿De dónde los obtienen? ¿Qué es lo importante respecto de ellos?**

Los insumos para nuestros productos son desarrollados en nuestros centros de investigación y desarrollo en USA y Europa. Las materias primas las importamos de

diferentes partes del mundo o son compradas localmente dependiendo de la calidad y disponibilidad.

**Entrevistador: Con Respecto a la Realidad Nacional. ¿Cuál es el impacto que la economía del país tienen sobre su negocio? (Producción, ahorro, inversión, empleo, inflación, crédito, balanza comercial, etc.)**

La economía y la política marcan el entorno de las empresas y el entorno afecta en las decisiones empresariales. Una economía en crecimiento con reglas de juego claras y estables permiten el desarrollo de nuevas inversiones para atender nueva demanda e inclusive dan facilidades para poder exportar.

**Entrevistador: ¿Qué implicancias tienen las decisiones del gobierno en el sector y en el negocio?**

Las decisiones del gobierno marcan la agenda económica y política del país, la sociedad y de las empresas. El clima de negocios marca la agenda de las inversiones. Lo que necesita un inversionista es estabilidad y reglas de juego claras.

**Entrevistador: ¿Cómo ven el país en los próximos 5 años? (infraestructura, nivel de vida, progreso económico, tecnología, comunicaciones internas y externas, etc.) ¿Qué implicancias tienen estos cambios con el sector y el negocio?**

Peru tiene una gran oportunidad de desarrollo debido al buen clima para hacer negocios, contar con una economía sólida y un gobierno sensato que promueve el desarrollo empresarial. Los cambios son positivos y los negocios crecen e invierten. Asegurar el crecimiento del PBI asegura movimiento en el sector empresarial para generar nuevos negocios.

**Entrevistador: Con Respecto al Negocio. ¿Cómo quieren ser reconocidos dentro del sector?**

Como una empresa líder en el sector cosmético en Latinoamérica basados en el principio de prosperidad para todos.

**Entrevistador: ¿Cuáles son sus principales indicadores financieros?**

Crecimiento en ventas y utilidad vs el año anterior.

**Entrevistador: ¿Cuál es la rentabilidad promedio que manejan?**

La utilidad promedio es cercana a las 02 cifras. Pero dependerá del producto.

**Entrevistador: ¿Cuál es el nivel de crecimiento que quieren tener para los próximos años?**

Dentro del plan de crecimiento al 2020, la empresa tiene la expectativa de crecer en un 40%.

**Entrevistador: Con Respecto a Recurso Humano. ¿Cómo funciona la estructura jerárquica dentro de su organización?**

Tenemos estructura de una Presidente, Vicepresidentes Corporativos y Gerentes Generales para cada unidad de negocio en los distintos países.

**Entrevistador: ¿Cuál es el perfil que actualmente conforma su plana laboral?**

Contamos con líderes enfocados en desarrollar nuevos líderes en todos los niveles de la organización.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las competencias fundamentales mínimas y necesarias que requieren de un colaborador?**

Valores alineados a la empresa, entusiasmo, conocimientos y ganas de servir a otras personas.

**Entrevistador: ¿Consideran que la demanda de profesionales para el sector, está correctamente satisfecha por la oferta disponible en nuestro país?**

Si para líderes intermedios que pueden ingresar a la empresa y aprender sobre su cultura y su forma de hacer negocios. Queda pendiente el tema para niveles de mayor jerarquía dentro de la organización.

**Entrevistador: ¿Cómo y qué tipo de capacitaciones brindan a sus colaboradores?**

- 70% a través de la experiencia dentro del trabajo a través del coaching y mentoring.
- 20% a través de capacitaciones internas.
- 10% por capacitación externa en temas específicos para la posición.

**Entrevistador: ¿Cuál es la cultura de trabajo y los valores que promueven dentro de su organización?**

Desarrollar una cultura de reconocimiento enfocada en el trabajo en equipo, la excelencia operativa y el enfoque en el campo. Los valores son la pasión, el entusiasmo y el servicio a los demás.

**Entrevistador: ¿Qué los diferencia del resto de las organizaciones del sector para captar mayores colaboradores?**

Cambiar la vida de las personas que comercializan nuestros productos le da un sentido especial a nuestro trabajo. Es un fuerte mensaje para toda la organización y permite que tu trabajo trascienda.

**Entrevistador: Con Respecto a Nuestros Procesos. ¿Cómo monitorear sus procesos? ¿Qué técnicas y herramientas utilizan?**

Los procesos se monitorean a través de los registros que mantenemos. Tenemos certificación ISO y básicamente decimos que queremos hacer, registramos como hacerlo y finalmente dejamos constancia de lo que hacemos.



**Entrevistador: ¿Cómo controlan la calidad de sus procesos y productos?**

Tenemos normas de calidad para nuestros productos y procesos. La certificación ISO nos permite llevar a través de una metodología estándar el registro del cumplimiento de los procesos.

**Entrevistador: ¿Cómo se involucran sus proveedores en su cadena de valor?**

Los proveedores forman parte de la cadena de valor. Con ellos tenemos relaciones de largo plazo. Ellos son involucrados en nuestro sistema de aseguramiento de la calidad para que sus productos cumplan con las normas y no tener reprocesos. También son involucrados en nuestros sistemas de planeamiento de materiales a fin de que puedan programar la producción con un correcto planeamiento de su trabajo.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las industrias conexas que interactúan con el sector?**

Muchas industrias como por ejemplo la industria del transporte por el elevado número de entregas personales de productos que realizamos y también por los grandes volúmenes de materiales que usamos en nuestras plantas de producción.

**Entrevista N° 2**

Institución: Productos Avon del Perú.

Nombre del Entrevistado: Jessica Palacios Hatchwell.

Cargo en la Institución: Gerente de Marketing.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

Fecha y hora: 2017, 10 de febrero. 13:00

**Entrevistador: ¿Cuál ha sido el desempeño del sector en términos económicos en el último año?**

El sector en 2016 logra alcanzar un crecimiento entre un 5% y 6% en soles aproximadamente según Copecoh, ha sido un año positivo, donde empezó con un crecimiento menor en el primer semestre para reforzarse en el segundo semestre.

**Entrevistador: ¿Cuál ha sido el desempeño del sector en los últimos cinco años?**

El desempeño del sector en los últimos años, sufrió un estancamiento, este jalonado por un mix de crecimiento del canal tradicional frente a un estancamiento del canal de venta directa, lo que dio como resultado un crecimiento de 1% a 2% aprox, en los últimos 2 años 2015 y 2014. Sin embargo, 2012 y 2013 fueron muy positivos para la industria logrando crecimientos de doble dígito.

**Entrevistador: ¿A que se han debido las variaciones, si las ha habido?**

Las variaciones pueden haberse debido a un canal tradicional más fortalecido en cobertura, a la apertura de nuevos canales como farmacias, y al crecimiento de retail en zonas del interior del país principalmente.

**Entrevistador: ¿La competencia sigue siendo la misma? ¿Otros actores han empezado a jugar en el mercado?**

La competencia es cada vez más agresiva tanto en retail como en venta directa. En retail han ingresado cada vez más marcas, de distintas categorías e inclusive tiendas especializadas en belleza como por ejemplo Sally Beauty, que tiene un plan de expansión a nivel nacional. Otras cadenas de tiendas que acaban de abrir este año son Victoria Secret y Bath & Body Works. En cuanto a venta directa este año ingresará Mary Kay según lo último publicado en distintos diarios. Definitivamente la competencia es más dinámica y eso seguirá en los próximos años.

**Entrevistador: A nivel de los proveedores, ¿se ha dado algún cambio importante? ¿En los actores o en los productos que de ellos se adquieren?**

Al tener más competidores definitivamente las opciones de proveedores aumenta también, pero en gran medida son importados los productos.

**Entrevistador: ¿El cambio generacional ha afectado a sus clientes habituales? ¿Cómo así?**

El cambio generacional no ha afectado a nuestros clientes habituales, pero si nos ha retado en la forma de llegar a estos nuevos clientes, ya que la comunicación, el acceso a la información que tienen y buscan, es distinta a la que usan nuestros clientes tradicionales. Es una gran oportunidad como marcas de llegar a estos nuevos consumidores que te exigen ser mejor marca en todo sentido, ser una marca más real y cercana.

**Entrevistador: ¿La regulación legal / laboral del sector es adecuada?**

Sí.

**Entrevistador: ¿Megatrends como el uso de las tecnologías y la digitalización, el cambio de las ciudades vienen siendo evaluados en cuanto a su impacto en la compañía o el sector?**

Totalmente, es una tendencia global y contantemente estamos viendo cómo aprovechar al máximo este desarrollo para poder dar a nuestros clientes la mejor experiencia de marca. Como por ejemplo los pedidos 100% digitales.

**Entrevistador: ¿Es la "sostenibilidad" una variable que ustedes siguen muy de cerca? ¿Qué acciones se están tomando?**

Si totalmente, Avon está comprometido a hacer del planeta tierra un lugar mejor, a través de nuestros productos, nuestra oportunidad de ganancia, del compromiso con el medio ambiente, y las causas sociales comprometidas. Empoderamos millones de mujeres a nivel global a través de la oportunidad de ganancia que les ofrecemos y apoyamos su bienestar y salud a través de las cruzadas de lucha contra el cáncer de seno y la iniciativa de lucha contra la violencia doméstica “Alza tu voz.”

**Entrevistador: ¿Cuál es la rentabilidad promedio del sector?**

No tenemos una fuente oficial que nos indique cuál es la rentabilidad promedio del sector, y nosotros al ser una compañía americana que cotiza en bolsa no podemos compartir esta información.

**Entrevistador: ¿Los términos de corto, mediano y largo plazo al momento de realizar presupuestos o planificaciones se mantienen o se han dado cambios a este nivel?**

Si se mantienen, se realizan en largo, mediano y corto plazo, no se han dado cambios.

**Entrevistador: ¿A nivel fiscal, existen algunas trabas que afecten y desincentiven su crecimiento?**

No.

**Entrevista N° 3**

Institución: Gremio de Comité Peruano de Cosmética e Higiene.

Nombre del Entrevistado: Ángel Acevedo Villalba.

Cargo en la Institución: Presidente.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Entrevistador: ¿La industria es innovadora?**

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

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

- Procter & Gamble: Massachusetts

- Unique: Miami
- Natura: Brasil

**Entrevistador: ¿Cuál es la participación de mercado actualmente?**

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

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

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

**Entrevistador: ¿Cuáles son los sectores afines?**

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

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

**Entrevistador: ¿Qué mueve la industria?**

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

**Entrevistador: ¿Cuál es el reto de la industria?**

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

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

**Entrevistador: ¿Se pueden crear Cluster en la industria?**

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

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

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

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

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

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

**Entrevistador: ¿Cuál es la rentabilidad de la Industria?**

Son muchos productos, no existe una rentabilidad única, sin embargo, podemos decir que la rentabilidad oscila entre 16% a 20% aproximadamente. Hace unos años atrás, Belcorp



estaba en 5% de rentabilidad pero poseía el 30% del mercado, es por eso que contrataron a una consultora importante para que los ayude a incrementarla, y lo consiguieron, llegando a un 17%, pero eso les costó que disminuyeran considerablemente su participación de mercado, llegando a un 20%. Este último la rentabilidad a disminuido un poco debido al bajo número de importación, todo esto por la recesión del mercado. La industria está pensando en invertir en zonas de libre distribución, como zonas francas.



**Entrevista N° 4**

Institución: Belcorp.

Nombre del Entrevistado: Fabricio Holgado Chacón.

Cargo en la Institución: Jefe de Estrategia de Belcorp.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

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

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

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

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

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

**Entrevistador: ¿Cómo Belcorp ve el mercado de cosméticos?**

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

**Entrevistador: ¿Los productos de higiene personal son cosméticos?**

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

**Entrevistador: ¿Cuál es la principal palanca del negocio?**

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

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

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

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

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

La experiencia del producto es un factor de compra, pero si analizamos cómo se vende en el canal de venta directa tampoco tienes esa experiencia, por lo cual la experiencia

no limita el crecimiento del e-commerce. No hay e-commerce en cosméticos es porque en Perú, en general, este no es un canal muy penetrado.

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

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

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

Igual, se mide el share en la región.

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

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

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

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

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

**Entrevistador: ¿Quiénes tienen venta directa en Perú?**

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

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

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

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

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

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

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

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

Como empresa productora, tiene un ROE medio.

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

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

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

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

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

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

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