

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
CORPORACIÓN MIDAS S.A.C. PARA EL  
PERIODO 2017-2019”**

**PRESENTADO POR:**

**MEGO QUIROZ, WALTER  
MEZA GARIBOTTO, JOSÉ ENRIQUE  
PARIONA TRUCIOS, WILLIAM PETER  
SILVA CAJAHUARINGA, IRIS HAYDEÉ**

**ASESOR:**

**CASAVILCA MALDONADO, EDMUNDO RAFAEL**

**MAESTRIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**LIMA – PERÚ - 2017**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
CORPORACIÓN MIDAS S.A.C. PARA EL  
PERIODO 2017-2019”**



# **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo a todas las personas que fueron nuestro soporte para lograr este sueño después de un largo trayecto. El camino no fue fácil pero con una gran satisfacción y mucho esfuerzo logramos el objetivo. Agradecemos por este logro a nuestros padres por brindarnos su confianza y apoyo incondicional en todo momento, a nuestros amigos de toda la vida por estar siempre ahí para alentarnos, a nuestros docentes y amigos de la maestría con los cuales compartimos grandes experiencias de vida y de trabajo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Corporación Midas SAC es una empresa peruana que se dedica a la producción y comercialización a nivel nacional de líneas de productos especializadas para el cuidado del cabello como tratamiento capilar, colorantes, productos de salón y cuidado capilar para hombres; los cuales tienen como ventajas competitivas la calidad de sus productos a bajos precios y que éstos son especializados al biotipo capilar peruano. Cabe precisar que si bien la empresa cuenta con la razón social mencionada desde el año 2013, se ha encontrado operando en nuestro mercado desde hace casi 29 años.

El mercado en el que compete la empresa tiene ingresos promedio de 500 millones de soles y ha estado creciendo a un ritmo promedio del 10% anual hasta el 2014; no obstante, actualmente dicho mercado se encuentra en desaceleración y se prevé que sólo crezca un 3% de manera anual hasta el 2019. Ante ello, y la característica tan competitiva que tiene este mercado, se ha elaborado este Plan Estratégico 2017-2019, el cual dará lineamientos para el desarrollo sostenible de la empresa.

Asimismo, se tienen factores externos que favorecen al desarrollo de la empresa como la mayor preocupación en el entorno familiar por el cuidado especializado del cabello, el incremento de ingresos económico de las mujeres, y el incremento de la demanda de productos capilares en provincia. Este plan propone la estrategia de penetración de mercado principalmente en provincia a fin de ganar mayor participación y ventas; para ello se han planteado estrategias, tales como, intensificar actividades de publicidad en provincias, patrocinar y capacitar a los salones de belleza,

establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización para incrementar la presencia de la empresa en provincias, así como implementar un sistema tecnológico que permita un adecuado flujo entre el almacén y la distribución.

Al respecto, se prevé que la implementación de las estrategias mencionadas alcanzaría un presupuesto estimado de S/. 1.78 millones de soles, permitiendo alcanzar los siguientes objetivos planteados:

- Incrementar las ventas, al menos en un 4%, respecto al año anterior.
- Ganar presencia en el mercado, al terminar el 2019, tener un 6% de participación.
- Incrementar la rentabilidad de los accionistas, al terminar el 2019, tener al menos un ROE del 14.0%.

Asimismo, se ha verificado en las proyecciones financieras que la implementación de este plan permitirá mejorar los ratios financieros de la empresa, de modo tal que para el 2019 se tendría una rentabilidad neta sobre las ventas de 12.87%, un ratio de endeudamiento patrimonial de 0.51 y un ROE de 16.62%; debido a gran parte a la reducción de gastos de distribución y ventas, y al incremento en el volumen de estas últimas.

En ese sentido, se recomienda la implementación del presente plan estratégico debido a que permitirá a Corporación Midas SAC mejorar su competitividad en el mercado.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Generalidades .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. Determinación del problema u oportunidad .....</b>	<b>25</b>
<b>1.3. Justificación del Proyecto .....</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Objetivos generales y específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.1. Objetivo General.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5. Alcances y limitaciones de la investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>29</b>
<b>2. La empresa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Antecedentes de la empresa. ....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Descripción del negocio .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1. Constitución de la empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. Infraestructura.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3. Marcas de la empresa .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4. Líneas de producto.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.5. Sistema de distribución. ....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.6. Ventas.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Ciclo de vida de línea de producto. ....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1. Tratamiento Capilar .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2. Colorantes .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.3. Productos de Salón.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.4. Capilar hombres.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Estructura organizacional actual de la empresa. ....</b>	<b>47</b>
<b>2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria. ....</b>	<b>57</b>

2.5.1.	<b>Mercado .....</b>	<b>57</b>
2.5.2.	<b>Consumo per cápita.....</b>	<b>60</b>
2.5.3.	<b>Consumo interno.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>62</b>
<b>3.</b>	<b>Formulación de visión, misión y valores de la empresa. ....</b>	<b>62</b>
3.1.	<b>Visión.</b>	<b>62</b>
3.1.1.	<b>Visión actual de la empresa.....</b>	<b>62</b>
3.1.2.	<b>Análisis de la visión actual. ....</b>	<b>62</b>
3.1.3.	<b>Visión propuesta.....</b>	<b>63</b>
3.1.4.	<b>Matriz de la visión propuesta para la empresa.....</b>	<b>64</b>
3.2.	<b>Misión.</b>	<b>65</b>
3.2.1.	<b>Misión actual de la empresa.....</b>	<b>65</b>
3.2.2.	<b>Análisis de la misión actual. ....</b>	<b>65</b>
3.2.3.	<b>Misión propuesta.....</b>	<b>66</b>
3.2.4.	<b>Elementos de la misión propuesta para la empresa.</b>	<b>66</b>
3.3.	<b>Valores.</b>	<b>67</b>
3.3.1.	<b>Valores actuales de la empresa. ....</b>	<b>67</b>
3.3.2.	<b>Análisis de los valores actuales. ....</b>	<b>68</b>
3.3.3.	<b>Elementos de los valores propuestos para la empresa. ....</b>	<b>69</b>
3.3.4.	<b>Valores propuestos.....</b>	<b>69</b>
3.4.	<b>Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>71</b>
<b>4.</b>	<b>Análisis externo. ....</b>	<b>71</b>
4.1.	<b>Tendencia de las variables del entorno.</b>	<b>71</b>
4.1.1.	<b>Análisis político-gubernamental.....</b>	<b>71</b>
4.1.2.	<b>Análisis económico.....</b>	<b>74</b>
4.1.3.	<b>Análisis legal.....</b>	<b>76</b>

4.1.4.	<b>Análisis cultural.</b>	78
4.1.5.	<b>Análisis tecnológico.</b>	81
4.1.6.	<b>Análisis ecológico.</b>	83
4.2.	<b>Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del entorno.</b>	85
4.3.	<b>Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.</b>	87
4.4.	<b>Oportunidades y amenazas.</b>	88
4.5.	<b>Matriz de evaluación de los factores externos EFE.</b>	90
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>94</b>
5.	<b>Análisis de la industria.</b>	<b>94</b>
5.1.	<b>Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).</b>	94
5.1.1	<b>Tratamientos capilares</b>	95
5.1.2	<b>Colorantes</b>	95
5.1.3	<b>Productos de salón</b>	96
5.1.4	<b>Capilar Hombre</b>	97
5.1.5	<b>Productos 2 en 1</b>	98
5.1.6	<b>Acondicionadores Comerciales</b>	98
5.1.7	<b>Shampoos Comerciales</b>	99
5.2.	<b>Descripción de las cinco fuerzas de Porter.</b>	101
5.2.1.	<b>Sustitutos</b>	102
5.2.2.	<b>Potenciales Competidores</b>	104
5.2.3.	<b>Clientes</b>	104
5.2.4.	<b>Proveedores</b>	106
5.2.5.	<b>Competencia en el mismo sector</b>	108
5.3.	<b>Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.</b>	110
5.3.1.	<b>Matriz Atractividad – Sustitutos.</b>	110
5.3.2.	<b>Matriz Atractividad – Nuevos competidores.</b>	111
5.3.3.	<b>Matriz Atractividad – Clientes.</b>	111

5.3.4.	Matriz Atractividad – Negociación de proveedores.....	112
5.3.5.	Matriz Atractividad – Rivalidad entre competidores.....	113
5.4.	Análisis del grado de Atractividad de la industria.	114
5.5.	Matriz Perfil Competitivo MPC	115
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>120</b>
<b>6.</b>	<b>Análisis interno.....</b>	<b>120</b>
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.	120
6.1.1.	Actividades de Apoyo .....	122
6.1.2.	Actividades Primarias .....	124
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	128
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.	129
6.4.	Determinación de las competencias de la empresa	134
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.	143
6.6.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.	144
<b>CAPÍTULO VII.....</b>		<b>147</b>
<b>7.</b>	<b>Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias .....</b>	<b>147</b>
7.2.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	147
7.2.1.	Objetivos Estratégicos .....	147
7.2.2.	Análisis de los objetivos estratégicos .....	148
7.3.	Diseño y formulación de estrategias	148
7.3.1.	Matriz FODA .....	149
7.3.2.	Matriz PEYEA. ....	154

7.3.3.	Matriz Interna Externa.....	158
7.3.4.	Matriz Boston Consulting Group.....	159
7.3.5.	Matriz de la Gran Estrategia.....	163
7.4.	Resumen de las estrategias formuladas.	166
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>168</b>
<b>8.</b>	<b>Selección de la estrategia.....</b>	<b>168</b>
8.1.	Método factores estratégicos claves.	168
8.1.1.	Criterios de selección.	168
8.1.2.	Matriz de selección.	169
8.2.	Método de escenarios.	171
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados	171
8.2.2.	Comparación de Estrategias con escenarios.	173
8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	173
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	176
8.5.	Descripción de estrategia contingente	177
8.6.	Relación de Objetivos estratégicos	177
<b>CAPÍTULO IX .....</b>		<b>178</b>
<b>9.</b>	<b>Implantación de la estrategia.....</b>	<b>178</b>
9.1.	Mapa de la Estrategia	178
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.	180
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	181
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos.	182
9.5.	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.	183
9.5.1.	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.....	186
9.5.2.	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.	187

9.5.3. Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.....	188
9.5.4. Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución. ...	191
9.5.5. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.....	191
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas	192
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.	193
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas	194
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>195</b>
<b>10. Evaluación.....</b>	<b>195</b>
<b>10.1. Evaluación Cualitativa .....</b>	<b>195</b>
10.1.1. Criterios de Evaluación.....	195
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios .....	196
<b>10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia .....</b>	<b>198</b>
10.2.1. Estados Financieros de la Empresa.....	198
10.2.2. Estado de Resultados Proyectados.....	201
10.2.3. Balance General Proyectados.....	203
10.2.4. Flujos de Cajas.....	207
<b>10.3. Evaluación Financiera .....</b>	<b>209</b>
10.3.1. Modelo CAPM para la determinación del COK del accionista .....	209
10.3.2. Costo de la deuda de préstamo bancario.....	211
10.3.3. Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC).....	212
10.3.4. Cálculo del VAN Y TIR. ....	213
10.3.5. Ratios Financieros .....	214

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 4.1: Matriz EFE de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 5.1: Competencia Marcas por Línea de Producto Corporación Midas SAC .....</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 5.2: Matriz de Atractividad – Sustitutos.....</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro 5.3: Matriz de Atractividad – Nuevos competidores.....</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 5.4: Matriz de Atractividad – Clientes.....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro 5.5: Matriz de atractividad – Negociación de proveedores. .....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 5.6: Matriz de Atractividad – Rivalidad entre competidores. .....</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro 5.7: Matriz de atractividad de las 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 5.8: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 6.1: Comparación con los líderes – Línea de Negocio Tratamiento Capilar .....</b>	<b>130</b>
<b>Cuadro 6.2: Comparación con los líderes – Línea de Negocio Colorantes .....</b>	<b>131</b>
<b>Cuadro 6.3: Comparación con los líderes – Línea Productos de Salón .....</b>	<b>132</b>
<b>Cuadro 6.4: Comparación con los líderes – Línea Productos Capilar Hombres .....</b>	<b>133</b>
<b>Cuadro 6.5: Eficiencia Organizativa.....</b>	<b>135</b>
<b>Cuadro 6.6: Manejo de la Regulación Nacional.....</b>	<b>136</b>
<b>Cuadro 6.7: Investigación y Desarrollo.....</b>	<b>137</b>
<b>Cuadro 6.8: Calidad.....</b>	<b>138</b>
<b>Cuadro 6.9: Fortaleza Financiera.....</b>	<b>139</b>
<b>Cuadro 6.10: Distribución a nivel nacional .....</b>	<b>141</b>

<b>Cuadro 6.11: Publicidad</b> .....	142
<b>Cuadro 6.12: Lealtad del cliente</b> .....	143
<b>Cuadro 6.13: Matriz EFI de Corporación Midas SAC</b> .....	145
<b>Cuadro 7.1: Matriz FODA de Corporación Midas SAC</b> .....	150
<b>Cuadro 7.2: Evaluación de las dimensiones de la matriz PEYEA.</b>	156
<b>Cuadro 8.1: Matriz de selección de la estrategia.</b> .....	170
<b>Cuadro 8.2: Matriz MPEC de Corporación Midas SAC</b> .....	174
<b>Cuadro 9.1: Objetivos Específicos del Mapa de Estrategia</b> .....	180
<b>Cuadro 9.2: Indicadores del Mapa de Estrategia</b> .....	181
<b>Cuadro 9.3: Metas Para Cada Uno de los Objetivos Específicos del Mapa de Estrategia</b> .....	182
<b>Cuadro 9.4: Iniciativas del Mapa de Estrategia</b> .....	183
<b>Cuadro 10.1: Estados de Resultados Históricos – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)</b> .....	198
<b>Cuadro 10.2: Balance General - Histórico – Corporación Midas SAC</b> .....	199
<b>Cuadro 10.3: Estados de Resultados Proyectados - Sin estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)</b> .....	201
<b>Cuadro 10.4: Estados de Resultados Proyectados - Con estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)</b> .....	202
<b>Cuadro 10.5: Balance General – Sin estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)</b> .....	203
<b>Cuadro 10.6: Balance General – Con estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)</b> .....	205
<b>Cuadro 10.7: Flujo de Caja – Sin estrategia (Expresado en Soles)</b>	207
<b>Cuadro 10.8: Flujo de Caja – Con estrategia</b> .....	208

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 2.1: Canal de distribución minorista.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 2.2: Canal de distribución mayorista .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 2.3: Ciclo de vida - Línea de Tratamiento Capilar .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 2.4: Ciclo de vida - Línea de Colorantes .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 2.5: Ciclo de vida - Línea de Productos de Salón.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 2.6: Ciclo de vida - Línea de Capilar Hombres.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 2.7: Organigrama de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 2.8: Evolución de la fuerza laboral en Corporación Midas SAC .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 2.9: Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior- Ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC ....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 2.10: Histórico y proyección – ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 2.11: Evolución y proyección del consumo per cápita del sector capilar (En Soles) .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 4.1: Índice riesgo país – Región Latinoamérica .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 4.2: Inversión privada y confianza empresarial.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 4.3: Crecimiento del PBI (En porcentaje) .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 4.4: Tipo de cambio soles vs dólar .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 5.1: Participación en Ventas año 2015 Sector Capilar .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 5.2: Tipos de presentación de productos Colorantes .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 5.3: Porcentaje de crecimiento Anual - Ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC por línea de producto</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 5.4: Las cinco fuerzas de Porter de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 6.1: Mapa de procesos de Corporación Midas SAC.....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 6.2: Cadena de Valor de Corporación Midas SAC.....</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico 7.1: Matriz PEYEA de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>157</b>

<b>Gráfico 7.2: Matriz Interna - Externa de Corporación Midas SAC</b>	159
<b>Gráfico 7.3: Matriz BCG de Corporación Midas SAC</b>	161
<b>Gráfico 7.4: Matriz de la Gran Estrategia de Corporación Midas SAC</b>	164
<b>Gráfico 7.5: Matriz Ansoff de Corporación Midas SAC</b>	166
<b>Gráfico 9.1: Mapa Estratégico Empresa Corporación Midas SAC</b>	179
<b>Gráfico 9.2: Esquema actual de ventas Corporación Midas SAC</b>	189
<b>Gráfico 9.3: Esquema propuesto para la comercialización y distribución – Corporación Midas SAC</b>	190

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1: Marca Midas y productos</b>	33
<b>Figura 2.2: Marca Coquette y productos</b>	33
<b>Figura 2.3: Marca Life Men Look y productos</b>	34
<b>Figura 2.4: Marca Party Fashion y productos</b>	34
<b>Figura 2.5: Marca Smoll y productos</b>	35
<b>Figura 2.6: Marca Inspira Professional y productos</b>	35
<b>Figura 2.7: Marca Tanno Plus y productos</b>	36
<b>Figura 2.8: Marca Pasión y productos</b>	36
<b>Figura 5.1: Principales logos de proveedores de Corporación Midas SAC</b>	108

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 2.1: Representantes de Corporación Midas SAC</b>	31
<b>Tabla 2.2: Accionistas de Corporación Midas SAC</b>	31
<b>Tabla 2.3: Propiedades de Corporación Midas SAC</b>	32

<b>Tabla 2.4: Relación de marcas por línea de producto .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 2.5: Relación de intermediarios del canal minorista. ....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 2.6: Relación de intermediarios del canal mayorista - Corporación Midas SAC .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 2.7: Distribución de la fuerza de ventas de Corporación Midas SAC a nivel nacional .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 2.8: Ingresos y margen bruto por línea de productos.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 2.9: Márgenes brutos de Corporación Midas SAC de años anteriores al 2013 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 2.10: Estructura Gerencial de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 2.11: Distribución de personal por sede .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 2.12: Distribución de personal por tipo de.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2.13: Distribución de personal por nivel jerárquico .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2.14: Histórico y proyección – Ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC (En millones de soles).....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 3.1: Análisis de la visión actual de Corporación Midas SAC</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 3.2: Análisis de la Visión Propuesta. ....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 3.3: Análisis de la misión actual de Corporación Midas SAC</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 3.4: Análisis de la misión propuesta .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 3.5: Valores propuestos para Corporación Midas SAC .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 3.6: Alineamiento de la Visión, Misión y Valores nuevos de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 4.1: Variables del entorno – Impacto cliente y proveedor ....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 4.2: Variables del entorno – Impacto en la empresa .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 4.3: Variables del entorno – Oportunidades y Amenazas .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 4.4: Tabla de calificación para la matriz EFE.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 5.1: Precios de mercado de los Productos de Salón .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 5.2: Precios de mercado de la línea Capilar Hombres.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 5.3: Precios de mercado de Acondicionadores Comerciales ..</b>	<b>99</b>

<b>Tabla 5.4: Precios de mercado de Shampoos Comerciales .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 5.5: Sustitutos para cada Línea de Producto.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 5.6: Clientes para cada Línea de Producto .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 5.7: Puntuación de factores críticos de la matriz MPC .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 6.1: Indicadores por área de Corporación Midas SAC.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 6.2: Puntuación de factores críticos de la matriz EFI .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 7.1: Modelo analítico para la formulación de estrategias. ...</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 7.2: Resumen de Estrategias – Matriz FODA .....</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 7.3: Puntuación de las dimensiones de la matriz PEYEA ....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 7.4: Valor de los ejes X e Y .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 7.5: Proyección – Ventas del mercado.....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 7.6: Porcentaje anual promedio de crecimiento al 2019.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 7.7: Porcentaje de participación relativa en el mercado de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 7.8: Resumen de las estrategias.....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 8.1: Criterios de evaluación de las estrategias.....</b>	<b>168</b>
<b>Tabla 8.2: Tabla de Calificación de Factores Críticos .....</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 8.3: Matriz de posibles escenarios .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 8.4: Tabla de Estrategias .....</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 9.1: Iniciativas.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 9.2: Provincias en las que se desarrollaran las acciones de marketing de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>185</b>
<b>Tabla 9.3: Tipo de estrategias de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>186</b>
<b>Tabla 9.4: Responsable de cada una de las iniciativas .....</b>	<b>192</b>
<b>Tabla 9.5: Presupuesto de cada una de las iniciativas.....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla 9.6: Cronograma de cada una de las iniciativas.....</b>	<b>194</b>
<b>Tabla 10.1: Costo de la Deuda .....</b>	<b>211</b>
<b>Tabla 10.2: Cálculo del WACC .....</b>	<b>212</b>
<b>Tabla 10.3: Flujo de Caja Marginales.....</b>	<b>213</b>

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1: Entrevista – Personal de Finanzas .....</b>	<b>221</b>
<b>Anexo 2: Organigrama Completo de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>225</b>
<b>Anexo 3: Focus Group - Expertos de la empresa.....</b>	<b>226</b>
<b>Anexo 4: Entrevista – Gerente General .....</b>	<b>239</b>
<b>Anexo 5: Ficha técnica de encuestas a clientes de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>243</b>
<b>Anexo 6: Resumen Ejecutivo de encuesta a clientes de Corporación Midas SAC .....</b>	<b>246</b>
<b>Anexo 8: Entrevista - Experto Marketing .....</b>	<b>251</b>
<b>Anexo 8: Ficha técnica – Entrevista a Experto de Demanda.....</b>	<b>254</b>
<b>Anexo 9: Entrevista a Director Técnico.....</b>	<b>257</b>
<b>Anexo 10: Entrevista - Experto Situación Comercial.....</b>	<b>262</b>
<b>Anexo 11: Información descargada referida a Perú del Portal Euromonitor International.....</b>	<b>268</b>
<b>Anexo 12: Cálculo del grado de participación relativa de las líneas de negocio para el cálculo de la Matriz Boston Consulting Group</b>	<b>277</b>
<b>Anexo 13: Presupuesto de Iniciativas a Detalle.....</b>	<b>279</b>
<b>Anexo 14: Datos Cálculo CAPM.....</b>	<b>284</b>
<b>Anexo 15: Cronograma de pagos de préstamo.....</b>	<b>285</b>
<b>Anexo 16: Tasa De Interés Bancaria al 27/06/2016.....</b>	<b>286</b>
<b>Anexo 17: Opinión de Euromonitor International del sector capilar a nivel Global .....</b>	<b>287</b>
<b>Anexo 18: Participación y Crecimiento - Mercado cosméticos y cuidado personal 2014 vs 2013 .....</b>	<b>289</b>
<b>Anexo 19: Fotos proceso de producción Corporación Midas SAC</b>	<b>290</b>
<b>Anexo 20: Fotos de productos de Corporación Midas SAC y competencia en anaqueles de ventas.....</b>	<b>291</b>
<b>Anexo 21: Información de Peruvian Hair .....</b>	<b>292</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>293</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>294</b>

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla un plan estratégico para Corporación Midas SAC para el periodo 2017 al 2019. Esta empresa produce y comercializa productos destinados al sector capilar, y cuenta con más de 29 años con presencia a nivel nacional. El segmento de mercado de dicho sector en el que comercializa Corporación Midas SAC tiene ingresos casi de 500 millones de soles anuales, y si bien ha tenido tasas de crecimiento anuales en promedio del 10% hasta el 2014, Corporación Midas SAC no ha crecido al mismo ritmo a nivel de ventas y ni de rentabilidad.

Por tal motivo el presente trabajo busca brindar estrategias a fin de direccionar los esfuerzos de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos mejorando su competitividad. Al respecto, la investigación se desarrolla en diez capítulos que permiten obtener el plan estratégico en mención.

En el Capítulo I se identifica el problema que atraviesa la empresa Corporación Midas SAC, se brindan razones que justifican el proyecto y se determina el alcance y limitaciones de la investigación, para luego proceder a establecer los objetivos a lograr.

En el Capítulo II se presenta los antecedentes de la empresa, se describe el modelo de negocio, asimismo se explica las marcas y productos que elabora Corporación Midas SAC para luego determinar el ciclo de vida de sus productos. Por último, se describe la estructura organizacional y se detalla las características principales del sector en el que compete.

En el Capítulo III se analiza y reformula los enunciados de la visión, misión y valores de Corporación Midas SAC a través de las matrices de consistencia con la finalidad de alinearlos al objetivo estratégico planteado en la investigación.

En el Capítulo IV se analiza las variables del macro entorno que podrían afectar el mercado en el que compite la empresa, para luego evaluar su impacto potencial en los clientes, proveedores y a la empresa con el fin de determinar las oportunidades y/o amenazas. Se culmina este punto con la presentación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

En el Capítulo V se procede a analizar su mercado bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Asimismo, a partir del análisis anterior se procede a elaborar la matriz de atractividad y a determinar el grado de atractividad de la industria, para luego concluir con la presentación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

En el Capítulo VI se analiza la cadena de valor de Corporación Midas SAC, se describe las diversas áreas que forman parte de la organización. Asimismo, se presenta la comparación de la empresa versus los líderes de su sector para luego identificar y determinar las ventajas competitivas de la empresa. Se concluye este punto elaborando la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

En el Capítulo VII se desarrollan los lineamientos para el establecimiento de los objetivos estratégicos de Corporación Midas SAC y el alcance de cada uno de éstos, se diseñan y formulan las estrategias del plan, a través del análisis de las matrices: FODA, PEYEA, IE, BCG, y de la Gran Estrategia.

En el Capítulo VIII se selecciona la estrategia a implementar y se presenta los criterios y la metodología utilizada para la elección. Asimismo, se describe los diversos escenarios considerados para la comparación de las estrategias para luego presentar la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC), y determinar la estrategia seleccionada y la estrategia contingente. Se concluye el capítulo precisando los objetivos estratégicos definidos.

En el Capítulo IX se describe como se implementará la estrategia seleccionada. Se determina los objetivos específicos de la estrategia y sus indicadores de evaluación. Además, se presentan las iniciativas que llevará a cabo la empresa para implementar la estrategia seleccionada. Se concluye el capítulo presentando los responsables, el presupuesto y el cronograma de actividades.

En el Capítulo X se evalúa financieramente las estrategias seleccionadas, presentando la proyección de los estados financieros, los estados de resultados, el balance general, ratios financieros y el flujo de efectivo con su proyección para luego concluir, en conjunto, si es viable financieramente o no el proyecto a implementar.

Por último se brindan las conclusiones y recomendaciones a considerar del proyecto para lograr la consecución de los objetivos planeados.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

### 1.1. Antecedentes

En los últimos años, el Perú ha tenido un ritmo de crecimiento favorable siendo considerado como uno de los países de la región de América del Sur con mejores perspectivas para realizar inversiones. El mercado de cosméticos no ha sido ajeno al desarrollo del país, mueve alrededor de 6,400 millones de soles al año, genera alrededor de 450 mil plazas de trabajo y aporta una inversión de más de 670 millones de soles para el país, según datos del estudio anual del año 2014 realizado por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH).

El sector capilar, forma parte del rubro cosmético, y está conformado por una gama de productos tales como: colorantes, shampoos, acondicionadores, tratamientos capilares, entre otros. Corporación Midas SAC comercializa sus productos dentro de un segmento de dicho sector, que ha estado creciendo a un ritmo de 10% anual hasta el 2014, motivo por el cual el auge de esta actividad económica impulsó el crecimiento de la empresa pasando ser de pequeña a mediana empresa, lo cual generó una nueva estructura organizacional más compleja; asimismo, se amplió la capacidad instalada, se incrementó la fuerza de ventas y se desarrolló mercado, entre otros esfuerzos. Todo esto lo realizó

con la finalidad de obtener siempre un resultado óptimo y ser partícipe del crecimiento del país y del sector.

Actualmente, el segmento del sector capilar en el que compete la empresa presenta una desaceleración y pasa por la época más difícil donde se proyecta sólo un crecimiento del 3% en los próximos años y una gran baja en la inversión debido a las expectativas de la coyuntura económica, política y social que acontece al país. Corporación Midas SAC no ha sido ajeno y ha sufrido el impacto de esta desaceleración, además de competir en un mercado altamente exigente donde las empresas están obligadas a innovar constantemente para mantener su participación de mercado. La empresa ha tenido que afrontar y superar obstáculos tales como un cierre temporal de la planta por 4 meses en el 2013, mala gestión de los diferentes Departamentos, mermas significantes en producción, malas contrataciones de personal, juicios, entre otros; dieron como resultado un impacto negativo golpeando las utilidades netas de la empresa.

Teniendo en cuenta estos argumentos se considera de vital importancia la formulación y aplicación de un plan estratégico para Corporación Midas SAC, donde permita determinar los objetivos estratégicos y estrategias a implementar en los próximos 3 años con la finalidad de alcanzar un desarrollo sostenible.

## **1.2. Determinación del problema u oportunidad**

Corporación Midas SAC ha tenido un desarrollo sin un rumbo estructurado, impulsado principalmente por la dinámica del

mercado y por el consumo a nivel nacional. Todo ello ha traído como problema que debido a que el crecimiento del país va un ritmo menor comparado con años anteriores, la empresa se ve afectada en su rentabilidad por lo cual motiva realizar una evaluación interna de los canales de distribución, de la fuerza de ventas, de la presencia en el mercado y otros factores que impactan en sus resultados; con la finalidad de que la empresa logre un crecimiento sostenible y responsable.

No obstante, actualmente la empresa tiene como oportunidades el crecimiento en la demanda de productos que se comercializan en provincias, el mayor ingreso económico de las mujeres, así como la mayor preocupación por parte de las personas por el cuidado especializado del cabello, incluyendo al público masculino.

### **1.3. Justificación del Proyecto**

La investigación busca brindar a la empresa Corporación Midas SAC un plan estratégico que pueda direccionar el rumbo de la empresa en los próximos tres años con iniciativas que le permitan lograr un crecimiento sostenible y responsable, con una administración interna adecuada y con un buen desempeño en el sector que compite; a efectos de alcanzar un nivel de rentabilidad esperada por el accionariado.

## **1.4. Objetivos generales y específicos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Elaborar el Plan Estratégico para la empresa Corporación Midas SAC para el periodo 2017 - 2019, con la finalidad de identificar objetivos estratégicos e iniciativas que le permitan fijar un camino claro para los próximos años teniendo como ejes centrales el incrementar las ventas, ganar participación en el mercado e incrementar la rentabilidad de los accionistas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar objetivos estratégicos que permitan direccionar los esfuerzos de la empresa de forma eficiente para los próximos tres años.
- Proponer iniciativas que permitan incrementar las ventas.
- Proponer iniciativas que permitan ganar participación en el mercado.
- Proponer iniciativas que permitan incrementar la rentabilidad de los accionistas.

## **1.5. Alcances y limitaciones de la investigación**

El alcance del presente trabajo se aplica exclusivamente a la realidad de Corporación Midas SAC y comprende el periodo 2017 al 2019.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación se presentan: la falta de acceso a la información confidencial de Corporación Midas SAC, y la poca información operativa y financiera de las empresas del sector en que compete.

# CAPÍTULO II

## 2. La empresa.

### 2.1. Antecedentes de la empresa.

Corporación Midas SAC nace en el 2013 como una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos para el sector capilar, pero en sí cuenta con más de 29 años de operaciones en este sector. En 1987, bajo el nombre de Midas Laboratorios EIRL, inició operaciones dedicándose en aquel tiempo sólo a la preparación de ampollas para el cabello, las cuales tuvieron gran éxito en el mercado. Con el paso del tiempo diversificaron sus productos hacia otros del cuidado capilar como cremas de tratamiento capilar, colorantes, productos de salón y para el cuidado capilar masculino.

En el 2007, debido a la necesidad de crecer a la par con el crecimiento del sector capilar, nace Corporación Midas EIRL encargada de comercializar y distribuir los productos de Midas Laboratorios EIRL. Sin embargo, conflictos de intereses y limitaciones en la naturaleza de empresa individual, no permitieron el crecimiento esperado de las ventas al ritmo del sector; es por ello que en el 2013, nace Corporación Midas SAC empresa que integra las actividades de Midas Laboratorios EIRL y Corporación Midas EIRL.

Asimismo, la empresa se encuentra en un entorno altamente innovador donde la mayoría de productos tienen que ser reformulado para alargar la vida de éstos; así como en un ambiente en el que se compite con empresas internacionales de gran prestigio.

Actualmente, Corporación Midas SAC tiene ingresos anuales promedio de S/ 25 millones de soles y sus productos tienen presencia en las principales ciudades del país. No obstante, tiene altos gastos de ventas y distribución, que aunados a la desaceleración del crecimiento del sector y a la falta de acciones comerciales más efectivas, afectan la rentabilidad de la empresa.

## **2.2. Descripción del negocio**

### **2.2.1. Constitución de la empresa**

Corporación Midas SAC fue constituida en el 2013 cuya actividad económica consiste en la producción y venta al por mayor y menor de productos cosméticos y artículos de tocador.

La empresa cuenta con un representante legal y dos apoderados (ver Tabla 2.1).

**Tabla 2.1: Representantes de Corporación Midas SAC**

Nombre	Cargo
Castilla Atenza Manuel Saúl	Apoderado
Castilla Atenza Gerardo Wilfredo	Representante Legal
Hernández Reátegui Daniela	Apoderado

Fuente: SUNAT. Ficha RUC 2015.

Respecto a la proporción del accionariado, está conformada por 3 accionistas donde Wilfredo Castilla es el accionista mayoritario y fundador de la empresa contando con el 98% de participación. Por la composición del accionariado se determina que es una empresa familiar (Ver Tabla 2.2).

**Tabla 2.2: Accionistas de Corporación Midas SAC**

Accionistas	Relación Familiar	Porcentaje de Acciones
Wilfredo Castilla	Fundador	98 %
Manuel Castilla	Hermano	1 %
Daniela Castilla	Hija	1 %

Fuente: SUNAT. Ficha RUC 2015

### **2.2.2. Infraestructura.**

Existen tres locales propios de la empresa los cuales se detalla a continuación en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3: Propiedades de Corporación Midas SAC**

<b>Tipo de Establecimiento</b>	<b>Dirección</b>
Planta - depósito	Av. Cordillera Central Mz. C10 Lt. 02 Urb. Brisas De Villa - Chorrillos
Of. administrativa	Av. Javier Prado Este 778 - Lima - San Isidro
Local comercial	Av. Javier Prado Este 770 - Lima - San Isidro

Fuente: SUNAT. Ficha RUC 2015.

El primer local de la tabla está ubicado en Chorrillos y corresponde a la planta de producción y almacenes. Al respecto, la planta cuenta con 400 m<sup>2</sup> y está dividido en tres pisos, los dos primeros destinados al proceso de fabricación, envasado y acondicionado de los productos; el tercero, a las áreas administrativas de operaciones. Por otro lado, los almacenes de materia prima y de productos terminados cuentan con 500m<sup>2</sup> cada uno y están ubicados en ambientes separados.

El segundo local está ubicado en San Isidro donde se encuentra las áreas administrativas de soporte; así como, el área comercial.

El tercer local de la tabla es una tienda comercial que se encarga de vender todos los productos de las marcas de Corporación Midas SAC.

### 2.2.3. Marcas de la empresa

La empresa cuenta con ocho marcas para el cuidado capilar, éstas son:

#### a. Midas

Primera marca de la empresa, cuenta con 29 años de presencia en el mercado C; tiene productos como: shampoos y acondicionadores, colorantes, lociones, cremas de tratamiento, entre otros. Esta marca tiene presencia en las principales ciudades del país.

**Figura 2.1: Marca Midas y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

#### b. Coquette

Marca de colorante para cabello, en presentación sachet, dirigido al público juvenil femenino, que tiene una amplia variedad de colores.

**Figura 2.2: Marca Coquette y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmmidas.com.pe/marcas)

### c. Life Men Look

Marca exclusiva para el cuidado capilar del hombre. Cuenta con productos como: colorantes de cabellos, shampoos, tratamientos capilares como gel y ampollas para la prevención de caída del cabello.

**Figura 2.3: Marca Life Men Look y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

### d. Party Fashion

Marca de colorante para cabello dirigido al sector B, es ofrecida en diversas cadenas de farmacias y supermercados.

**Figura 2.4: Marca Party Fashion y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

### e. Smoll

Marca dirigida al sector C, tiene productos como colorantes para el cabello, lociones y cremas de tratamiento. Esta marca es una de las pocas que se comercializa en todas las principales ciudades del país y de bajo precio.

**Figura 2.5: Marca Smoll y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

### f. Inspira Professional

Marca de colorante para cabello, de uso exclusivo para salones de belleza dirigidos al sector B.

**Figura 2.6: Marca Inspira Professional y productos**



Fuente: Corporación Midas. **Marcas**. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

## **h. Tanno Plus**

Marca de shampoos y acondicionadores de salón que tienen la característica de preservar la duración de los tratamientos realizados al cabello como alisados, rizados, entre otros.

**Figura 2.7: Marca Tanno Plus y productos**



Fuente: Corporación Midas. Marcas. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

## **i. Pasión by Ana Cabal**

Marca personal diseñada por la reconocida estilista Ana Cabal, tiene productos como shampoos y acondicionadores de salón, cremas de tratamiento, entre otros.

**Figura 2.8: Marca Pasión y productos**



Fuente: Corporación Midas. Marcas. 2015. Página Web. Disponible en: [www.corporacionmidas.com.pe/marcas](http://www.corporacionmidas.com.pe/marcas)

#### 2.2.4. Líneas de producto

Los productos elaborados por Corporación Midas SAC, son clasificados en cuatro líneas de productos. Esta clasificación es establecida por la firma británica de investigación de mercado Euromonitor International Ltd, la cual cuenta con presencia a nivel mundial y tiene 45 años en el mercado.<sup>1</sup>

La primera línea es de productos de tratamiento capilar que comprende cremas, ampollas, geles, lacas, brillos, fijadores, entre otros. La segunda, corresponde a los colorantes para cabello; la tercera es de productos de salón conformado por shampoos y acondicionadores profesionales que brindan un cuidado especializado comparado con los productos comerciales. Por último, la línea capilar hombres, corresponde a los productos dirigidos al género masculino como shampoos, geles, ampollas para prevenir la caída del cabello y colorantes para canas.

A continuación en la Tabla 2.4 se observa las marcas de Corporación Midas SAC que corresponden a cada línea de producto, y la cantidad de productos asociados:

---

<sup>1</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **About Passport** [en línea]. 2015. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: [go.euromonitor.com/Passport-Home](http://go.euromonitor.com/Passport-Home)

**Tabla 2.4: Relación de marcas por línea de producto**

Línea	Marcas	Productos
Tratamiento Capilar	Midas	19
	Pasión by Ana Cabal	2
Colorantes	Midas	36
	Coquette	19
	Party Fashion	23
	Inspira Professional	23
	Smoll	26
Productos de Salón	Midas	16
	Pasión by Ana Cabal	4
	Tanno Plus	8
Capilar Hombre	Life Men Look	16

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.5. Sistema de distribución.**

Para la distribución, Corporación Midas SAC ha establecido un sistema de distribución multicanal utilizando dos canales para llegar al consumidor final, los cuales son:

#### **a. Canal Minorista**

Está constituido por intermediarios que venden al detalle o por menor los productos de Corporación Midas SAC para que éstos lleguen a los consumidores finales. Este canal representa el 58% de las ventas. En el Gráfico 2.1 se observa el flujo del proceso.

## Gráfico 2.1: Canal de distribución minorista



Fuente: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Marketing**. Décimo cuarta edición. México. Pearson Educación. 2012. pág. 375

Se tienen como intermediarios minoristas a los supermercados, tiendas especializadas y de conveniencia. Cabe agregar que en provincia también se cuenta con intermediarios minoristas. En la Tabla 2.5 se detalla la descripción de cada uno de estos intermediarios.

**Tabla 2.5: Relación de intermediarios del canal minorista.**

Intermediario Minorista	Descripción	Ejemplo
Supermercados	Establecimiento comercial de autoservicio, de gran tamaño, que ofrece una amplia gama de productos.	Cadena de supermercados Plaza Ve a y Tottus
Tiendas de especialidad	Establecimiento de tamaño reducido en el que se ofrecen productos especializados.	Salones de Belleza
Tiendas de conveniencia	Establecimiento de tamaño reducido, situado cerca a áreas residenciales, en el que se ofrecen productos de gran demanda.	Cadena de farmacias Inkafarma e independientes, Boticas, Grifos y bodegas varios.

Fuente: Elaboración propia

### b. Canal Mayorista

Está constituido por intermediarios que compran grandes volúmenes de productos para luego ofrecerlos a los minoristas, a fin de que éstos lleguen a los

consumidores finales. Este canal representa el 42% de las ventas. En el Grafico 2.2 se observa el flujo del proceso.

**Gráfico 2.2: Canal de distribución mayorista**



Fuente: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Marketing**. Décimo cuarta edición. México. Pearson Educación. 2012. pág. 375

Se tienen como intermediarios de los canales mayoristas a los que comercializan sólo aquellos productos de gran demanda, estos intermediarios tienen un gran poder de negociación. Cabe agregar que en provincia también se cuenta con intermediarios mayoristas. En la Tabla 2.6 se detalla la descripción de cada uno de estos intermediarios.

**Tabla 2.6: Relación de intermediarios del canal mayorista - Corporación Midas SAC**

Intermediario Mayorista	Descripción
Mayorista Sector A	Establecimientos en el barrio chino en el que se concentra la venta de productos capilares especializados.
Mayorista Sector B	Establecimientos fuera del barrio chino, ubicados en Lima y provincias.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.6. Ventas

Corporación Midas SAC cuenta con vendedores e impulsadoras que han sido distribuidos en las principales ciudades del país. Al respecto, el personal de ventas es propio de Corporación Midas SAC y sólo se dedica a comercializar sus productos; asimismo, el personal en provincias representa el 40% del total. En la Tabla 2.7 se muestra la distribución geográfica de la fuerza de ventas.

**Tabla 2.7: Distribución de la fuerza de ventas de Corporación Midas SAC a nivel nacional**

Distribución Geográfica	Departamentos	Vendedores	Impulsadoras
<b>Lima</b>	Lima y Callao	53	24
	Sur Chico	2	-
	Norte Chico	1	-
<b>Costa Norte</b>	Tumbes	1	-
	Lambayeque	2	4
	Piura	2	1
<b>Costa Centro</b>	La libertad	2	4
	Ancash	1	1
<b>Costa Sur</b>	Ica	2	2
	Moquegua	1	-
	Arequipa	3	4
	Tacna	1	-
<b>Selva</b>	Loreto	-	1
<b>Sierra Norte</b>	Cajamarca	1	-
	San Martin	1	-
<b>Sierra Centro</b>	Huánuco	1	1
	Junín	2	2
<b>Sierra Sur</b>	Cusco	2	1
	Puno	2	2
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>47</b>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Ciclo de vida de línea de producto.

Como se mencionó en el punto 2.2.4 Corporación Midas SAC tiene 4 líneas de productos que son: tratamientos capilar, colorantes, productos de salón y cuidado capilar hombres.

Asimismo, Corporación Midas SAC como tal, tiene dicha razón social sólo desde el año 2013, pero anteriormente ha venido trabajando con diversas razones sociales desde hace ya casi 29 años.

Cabe agregar que de acuerdo al Anexo N° 1: Entrevista – Personal de Finanzas, se menciona a juicio de expertos los márgenes brutos estimados para cada uno de las líneas de productos que se han percibido en las empresas anteriores a la creación de Corporación Midas SAC.

**Tabla 2.8: Ingresos y margen bruto por línea de productos**

	Tratamientos Capilares		Colorantes		Productos de Salón		Capilar Hombres	
	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto
2015	7.6	5.3	14.3	10.6	2	1.3	1.3	0.7
2014	7.4	5.2	14.1	10.5	1.6	1.0	0.8	0.4
2013	7	4.9	13.8	10.2	1.2	0.8	0.5	0.3

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.9: Márgenes brutos de Corporación Midas SAC de años anteriores al 2013**

	Tratamientos Capilares		Colorantes		Productos de Salón		Capilar Hombres	
	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto	Ingresos	Margen Bruto
<b>2015</b>	7.6	5.3	14.3	10.6	2	1.3	1.3	0.7
<b>2014</b>	7.4	5.2	14.1	10.5	1.6	1.0	0.8	0.4
<b>2013</b>	7	4.9	13.8	10.2	1.2	0.8	0.5	0.3

	<b>Margen Operativo</b>
Cuidado Hombres	55%
Tratamiento Capilar	70%
Tinte	75%
Producto de Salón	65%

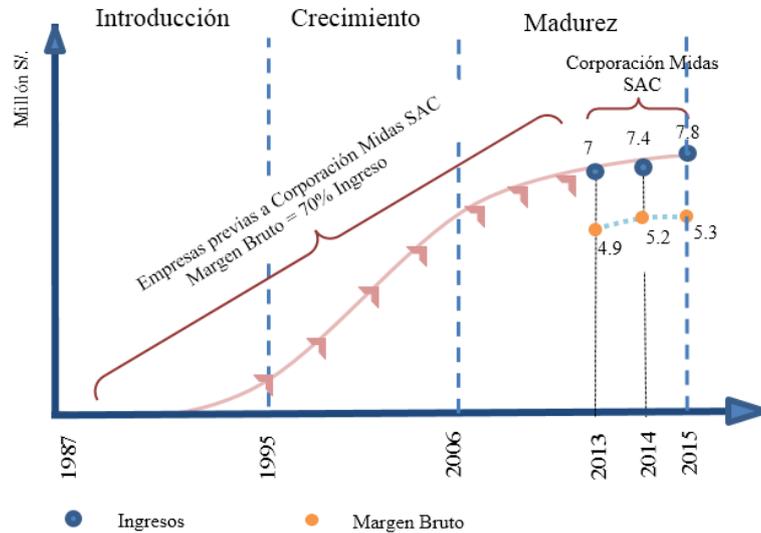
Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe los ciclos de vida de cada uno:

### **2.3.1. Tratamiento Capilar**

Esta línea incluye productos tales como geles, lacas, ampollas, cremas para peinar, entre otros. A fin de elaborar la gráfica del ciclo de vida de esta línea, se utilizó como referencia la ampolla de la marca Midas, debido a que es la más representativa. Este producto se introdujo en 1987 en los distritos populares de Lima. En 1995, según el Gerente General, se empezó a incursionar en algunas provincias del país incrementando sus ventas. A partir del 2006, alcanza la madurez en el mercado. Las ventas totales de esta línea bordea los 7.8 millones de soles anuales.

**Gráfico 2.3: Ciclo de vida - Línea de Tratamiento Capilar**

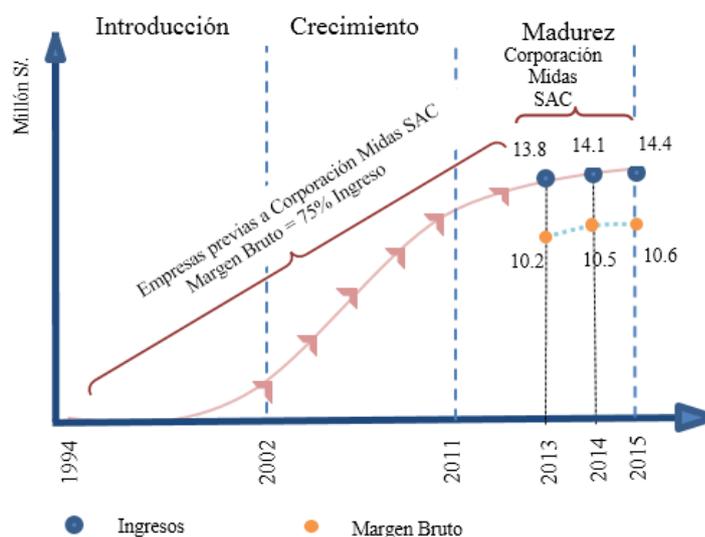


Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Colorantes

Esta línea de productos fue la segunda desarrollada por la empresa, su marca más representativa es Midas. En la Gráfica 2.4 se puede apreciar que el producto fue introducido en 1994 siguiendo la misma estrategia que la línea descrita anteriormente. A partir del 2002 logra posicionarse en el sector C, y desde el 2011 se encuentra en un proceso de madurez además de desarrollar otras marcas. Las ventas totales de esta línea bordean los 14.4 millones de soles anuales.

**Gráfico 2.4: Ciclo de vida - Línea de Colorantes**

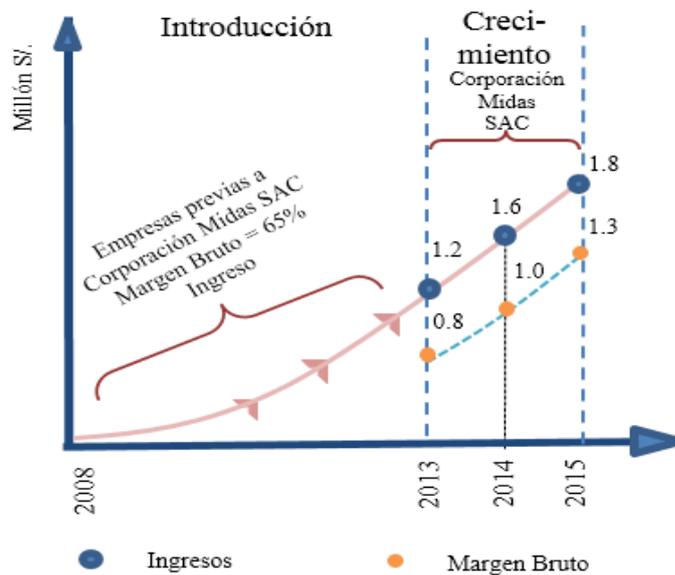


Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Productos de Salón

Esta línea comprende los productos de shampoos y acondicionadores profesionales, los cuales son generalmente comercializados en los mismos salones de belleza. La marca que destaca en esta línea es Tanno, la cual fue lanzada en el 2008 en Lima con una baja aceptación en el mercado. En el 2013, se cambia la presentación del producto y se establecen alianzas con canales minoristas, lo cual ha permitido un crecimiento en las ventas que actualmente bordean los 1.8 millones de soles anuales.

**Gráfico 2.5: Ciclo de vida - Línea de Productos de Salón**

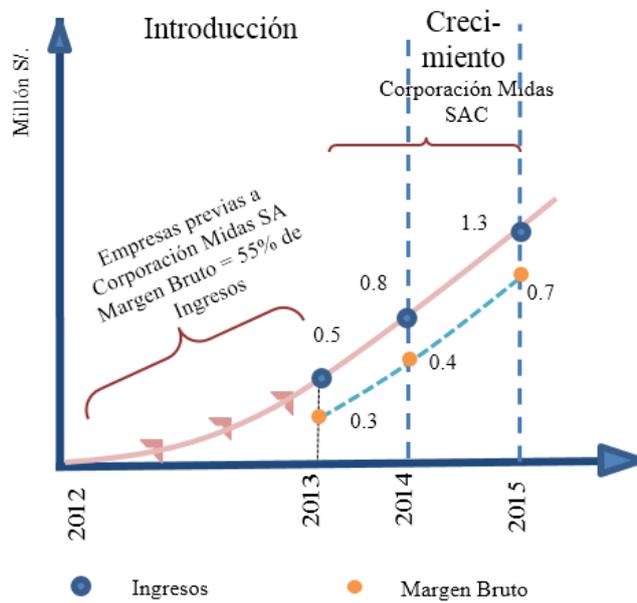


Fuente: Elaboración propia.

#### 2.3.4. Capilar hombres.

Esta línea es conformada por productos tales como shampoos, geles, lociones de cabello y tintes dirigidos exclusivamente para los hombres. La marca Life Men Look es la única marca de esta línea. En el Gráfico 2.6 se puede observar que este producto ha sido introducido en el mercado en 2012 y que actualmente se encuentra en crecimiento. Las ventas totales de esta línea bordea el millón de soles anuales.

**Gráfico 2.6: Ciclo de vida - Línea de Capilar  
Hombres**

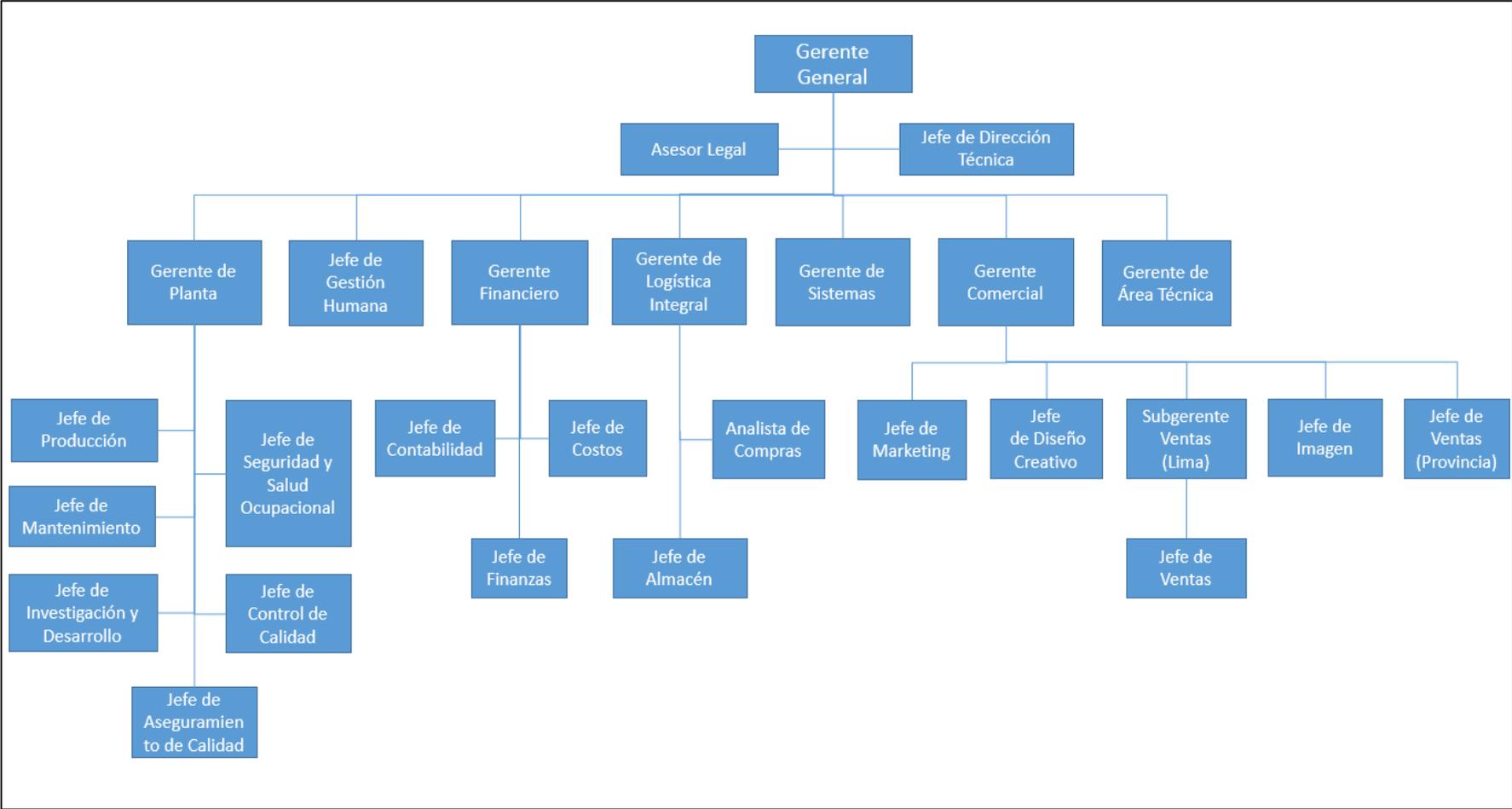


Fuente: Elaboración propia

#### 2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.

La estructura de Corporación Midas SAC es liderada por la Gerencia General que tiene a su cargo siete departamentos de línea, tal como se muestra en el Gráfico 2.7, y con mayor precisión se pueden encontrar en el Anexo N°02.

**Gráfico 2.7: Organigrama de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración Propia

La empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones. No obstante, sobre la base de información revelada por la Jefatura de Gestión Humana, podemos esbozar la siguiente una descripción general de los principales puestos:

- **Gerente General**

Tiene el encargo de dirigir y administrar de manera estratégica a la empresa. Representa de manera jurídica, comercial y administrativa a la empresa; asimismo se encarga de establecer las políticas. Cabe precisar que en Corporación Midas SAC este puesto es ocupado por el accionista mayoritario.

- **Asesor Legal**

Reporta al Gerente General, tiene como responsabilidad brindar asesoría en temas asociados a la regulación de DIGEMID, así como otras disposiciones legales acorde con la personería jurídica de la empresa.

- **Director Técnico**

Reporta al Gerente General, tiene como responsabilidad hacer cumplir con las disposiciones dadas por la DIGEMID a nivel de toda la empresa. Asimismo, se encarga de mantener evidencia del cumplimiento ante una eventual visita de inspección del regulador.

- **Gerente Comercial**

Tiene el encargo de aplicar de manera correcta las políticas, normas y procedimientos asociados a la gestión comercial; tanto el Lima como en provincia. Es responsable del Marketing y Ventas, así como de la Cobranzas de los productos finales a nivel nacional. Cabe precisar que en Corporación Midas SAC, este puesto es ocupado por el Gerente General que a su vez es también el accionista mayoritario.

- **Sub Gerente Ventas Lima**

Reporta al Gerente Comercial, tiene la responsabilidad de organizar y dirigir los procesos de ventas y cobranzas, controlando eficientemente la gestión. Así como, de evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes de ventas.

- **Jefe de Marketing**

Reporta al Gerente Comercial, tiene la responsabilidad del supervisar y controlar las actividades de desarrollo e implementación de estrategias de marketing, así como de establecer lineamientos para el posicionamiento de los productos que administra la empresa.

- **Jefe de Imagen Institucional**

Reporta al Gerente Comercial, tiene la responsabilidad de planificar, dirigir y controlar las actividades de comunicación, información, prensa y relaciones públicas.

- **Jefe de Diseño Creativo**

Reporta al Gerente Comercial, tiene la responsabilidad de la realización y estructuración de la creatividad e innovación en los diseños e imagen requerida por la organización a fin de buscar el reconocimiento y atracción del cliente desde la imagen de la organización.

- **Jefe de Ventas**

Reporta al Sub Gerente Comercial en caso las ventas sean en Lima, o al Gerente Comercial en caso las ventas sean en provincia. Tiene la responsabilidad de dirigir los procesos de ventas, y cobranzas.

- **Supervisor de Venta**

Reporta al Jefe de Ventas, tiene la responsabilidad de gestionar a los vendedores a su cargo, realizando actividades de capacitación y monitoreando el cumplimiento de los objetivos de ventas.

- **Vendedores**

Reporta al supervisor de ventas, tiene la responsabilidad de hacer contacto con el cliente, vender los productos, monitorear el despacho de sus pedidos, y realizar las cobranzas.

- **Jefe de Gestión Humana**

Reporta al Gerente General, tiene la responsabilidad de gestionar las políticas y programas de reclutamiento, entrenamiento y perfeccionamiento del personal, así como

de conducir y controlar el proceso de elaboración de planillas de remuneraciones, así como las liquidaciones de los beneficios sociales del personal que cesa en las funciones.

- **Gerente de Logística Integral**

Reporta al Gerente General, tiene la responsabilidad de dirigir, controlar y evaluar los procesos de adquisiciones de insumos, empaques, repuestos, materiales y servicios. Así como, de hacer cumplir el proceso de control de inventarios, y distribución.

- **Analista de Compras**

Reporta al Gerente de Logística Integral, tiene la responsabilidad de realizar los procesos de cotización y compra tanto locales como importaciones.

- **Jefe de Almacén**

Reporta al Gerente de Logística Integral, tiene la responsabilidad de la recepción, registro y almacén de los materiales para ser distribuidos a las diferentes áreas de la empresa de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. Asimismo, tiene la función de gestionar la distribución.

- **Gerente Financiero**

Reporta al Gerente General, tiene la responsabilidad de administrar los recursos financieros de la empresa. Asimismo, se encarga del accionar el eficiente control de

los ingresos y gastos, mantener los niveles de liquidez apropiados y disponer de financiamiento oportuno. También, se encarga de la gestión contable y de la gestión de costos.

- **Gerente de Sistemas**

Reporta al Gerente General, tiene la responsabilidad del desarrollo y mantenimiento de los sistemas de la empresa.

- **Gerente de Centro Técnico**

Reporta al Gerente General, tiene la responsabilidad de realizar actividades de capacitación que tienen como objetivo enseñar a los profesionales del sector el uso de los productos de Corporación Midas SAC.

- **Gerente de Planta**

Tiene la responsabilidad de todas las jefaturas que comprenden esta Gerencia como la de producción, seguridad y salud ocupacional, mantenimiento, investigación y desarrollo, control de calidad, y aseguramiento de la calidad.

- **Jefe de Producción**

Reporta al Gerente de Planta, tiene la responsabilidad de la programación y control de la producción de la planta, siguiendo las especificaciones técnicas requeridas.

- **Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo**  
Reporta al Gerente de Planta, tiene la responsabilidad del cumplimiento de los procedimientos asociados a la seguridad y salud ocupacional, así como de incentivar una cultura de seguridad a nivel de la empresa, reduciendo los actos y condiciones inseguras.
- **Jefe de Mantenimiento**  
Reporta al Gerente de Planta, tiene la responsabilidad del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de planta.
- **Jefe de Investigación y Desarrollo**  
Reporta al Gerente de Planta, tiene la responsabilidad de investigar y desarrollar nuevas y mejores fórmulas a fin de potenciar los productos de la empresa en aspectos de desarrollo químico y de ingeniería.
- **Jefe de Control de Calidad**  
Reporta al Gerente de Planta, tiene como responsabilidad de la realización de los distintos mecanismos, acciones, herramientas que se realizan para detectar la presencia de errores, así como garantizar la estabilidad en los productos. Se encarga del control de materia prima, empaques, estado físico químico, microbiológico y diferentes inspecciones.
- **Jefe de Aseguramiento de la Calidad**  
Reporta al Gerente de Planta, tienen como responsabilidad el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos

exigidas. Así como, mejorar el Sistema de Calidad de manera que se garantice la calidad de los productos.

En la Tabla 2.10 se muestra la relación de los responsables de los Departamentos, donde se observa que el Gerente General y fundador, el señor Wilfredo Castilla, asume 2 Departamentos adicionales.

**Tabla 2.10: Estructura Gerencial de Corporación Midas SAC**

<b>Unidades Orgánicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Relación parental</b>
General General	Wilfredo Castilla	Fundador
Finanzas	María Alejandra Álvarez	Colaborador
Comercial	Wilfredo Castilla	Fundador
Planta	Wilfredo Castilla	Fundador
Sistemas	Maria Aranda	Colaborador
Logística Integral	Daniela Hernández	Colaborador
Director Técnico	Carlos Solis	Colaborador
Centro Técnico	Ana Cabal	Colaborador

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2.11 se detalla cómo está distribuida la fuerza laboral por sedes.

**Tabla 2.11: Distribución de personal por sede**

<b>Sede</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sede Chorrillos	86	30 %
San Isidro	147	51 %
Otros Departamentos	53	19 %
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2.12 se detalla cómo está compuesta la fuerza laboral de la empresa según la modalidad contractual.

**Tabla 2.12: Distribución de personal por tipo de Contrato**

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal Permanente	71	26 %
Personal Contratado a Plazo Fijo	215	74 %
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2.13 se observa como está compuesta la fuerza laboral por nivel jerárquico. Se puede resaltar que la mayor fuerza de trabajo está en el nivel comercial con 127 colaboradores, de los cuales 83 son vendedores y 44 impulsadoras.

Como resumen de este punto la empresa Corporación Midas SAC tiene una planilla de 286 trabajadores a nivel nacional, el costo de la planilla asciende casi a 700 mil soles mensuales.

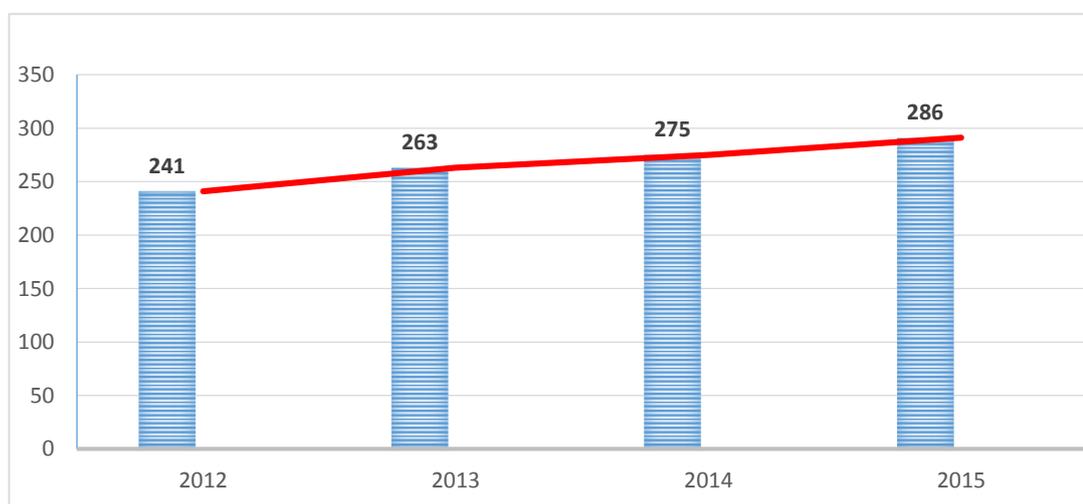
**Tabla 2.13: Distribución de personal por nivel jerárquico**

<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel Gerencial o Ejecutivo	8	3 %
Nivel Mandos Medios (jefaturas, coordinadores, supervisores)	33	11 %
Nivel Comercial (vendedores e impulsadoras)	127	44 %
Nivel Administrativo y Técnico	51	18 %
Nivel Operativo	67	24 %
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 2.8 se muestra la evolución anual de personal donde se observa que en el 2012 eran 241 trabajadores pasando en el 2013 a 263, representando un incremento del 9 %. Con respecto al año 2015 comparado con el 2014 el incremento es del 5.8 %. Estos incrementos de personal y del costo de la planilla es un punto a profundizar en el estudio ya que no se ve reflejado en el ingreso de la empresa.

**Gráfico 2.8: Evolución de la fuerza laboral en Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración Propia

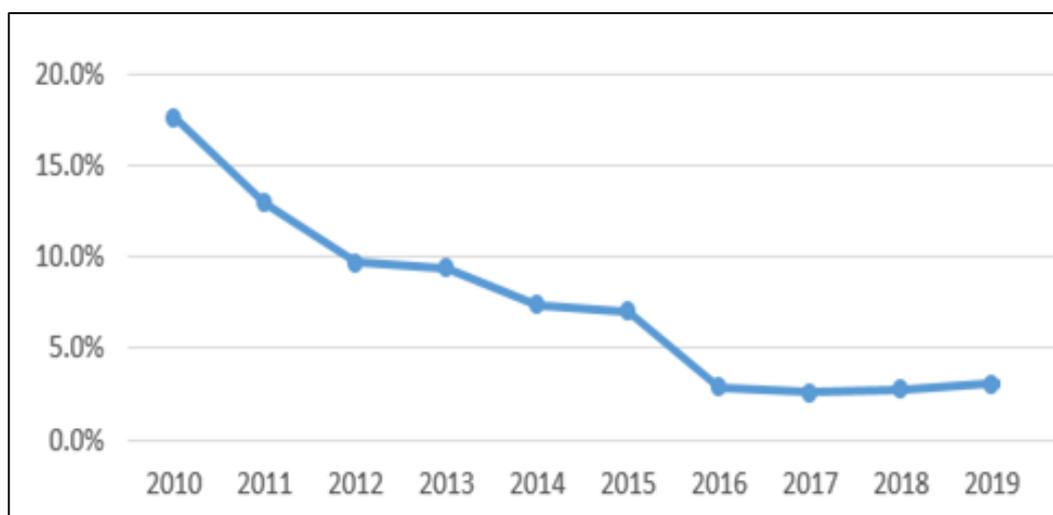
## **2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria.**

### **2.5.1. Mercado**

El mercado de las 4 líneas de productos que Corporación Midas SAC comercializa, ha tenido porcentajes de crecimiento anual en promedio de un 10% hasta el año 2014, como se observa en el Gráfico 2.9; sin embargo, debido a la desaceleración económica que ha impactado al

país, incluyendo al sector capilar, se prevé que la tasa de crecimiento de las líneas de producto que comercializa la empresa, en conjunto, descendería a un 3% anual hasta el 2019.

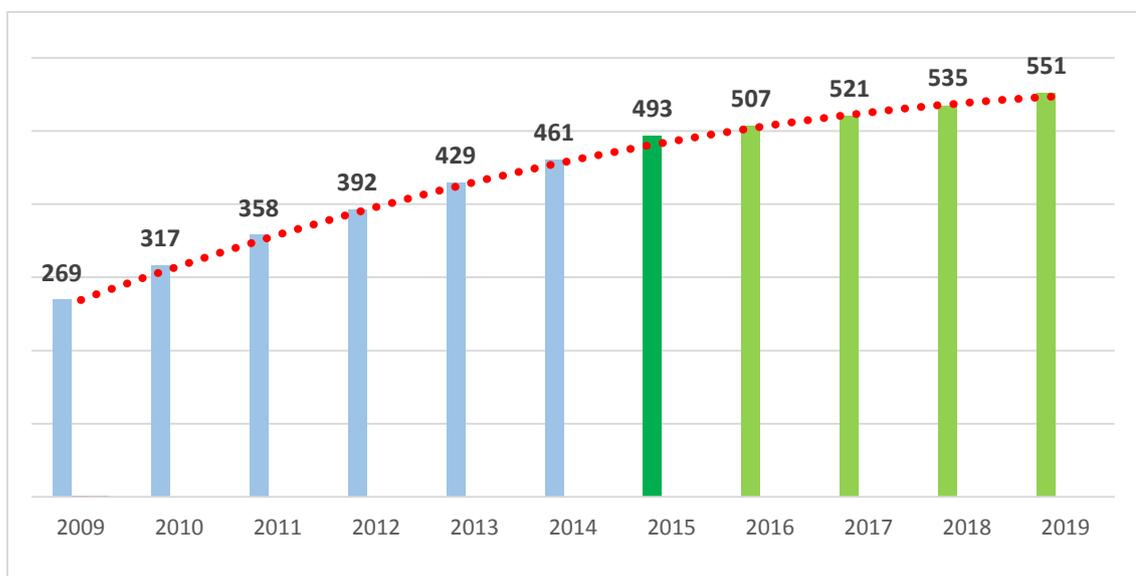
**Gráfico 2.9: Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior- Ventas del mercado en el que compete Corporación Midas SAC**



Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de junio 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

En el Gráfico 2.10 se presentan los históricos y proyecciones de las ventas anuales totales de las 4 líneas de productos que la empresa comercializa; asimismo, en la Tabla 2.14 se presenta el detalle de las ventas históricas de cada una de dichas líneas.

**Gráfico 2.10: Histórico y proyección – ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC**  
(En millones de soles)



Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

**Tabla 2.14: Histórico y proyección – Ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC (En millones de soles)**

Líneas de Producto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tratamientos Capilares	115.7	122.5	127.5	134.7	141.1	153.5	169.3	173.6	175.6	176.7	178.3
Colorantes	131.9	150.6	164.9	181.9	201.1	211.3	222.6	227.4	232.8	239.3	246.3
Productos de Salón	21.5	26.7	27.7	31.1	33.9	36.7	39.5	40.6	41.8	43.3	45.0
Capilar Hombres	0.1	16.9	37.6	44.6	53.1	59.5	61.9	65.8	70.4	75.8	81.8
<b>Total</b>	<b>269.2</b>	<b>316.7</b>	<b>357.7</b>	<b>392.3</b>	<b>429.2</b>	<b>461.0</b>	<b>493.3</b>	<b>507.4</b>	<b>520.6</b>	<b>535.1</b>	<b>551.4</b>

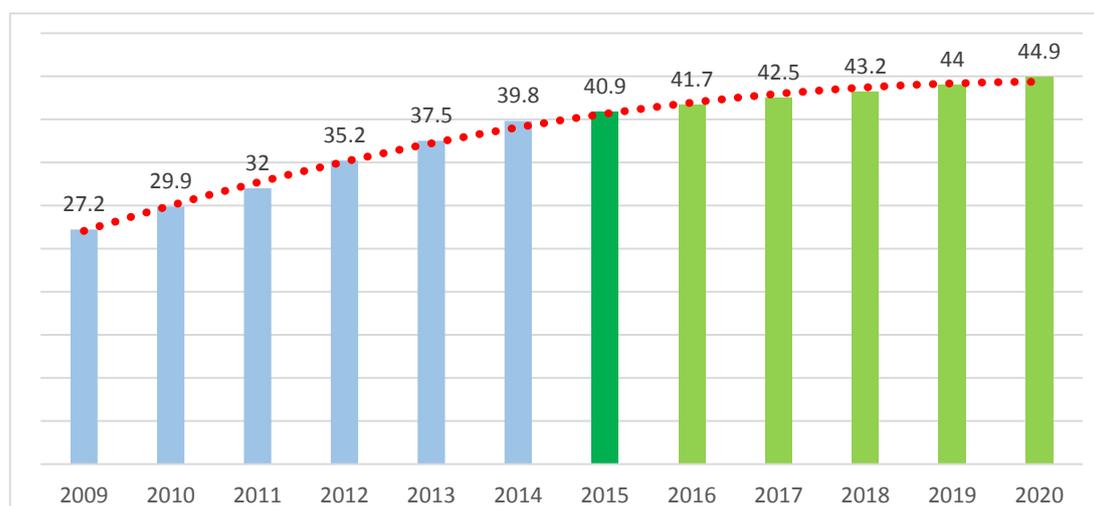
Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

### 2.5.2. Consumo per cápita.

El sector capilar está aún lejos de ser satisfecho, posee un gran margen de penetración y crecimiento tanto en Lima como en el interior del país, por lo cual es muy atractivo para las grandes marcas invertir y relanzar sus productos a fin de aumentar su participación en el mercado.

En el Grafico 2.11 se observa la evolución per cápita de los últimos años, donde en el 2014 se registra un consumo de 39.8 soles por persona y representa un incremento de 6.3% con respecto al año anterior. La tendencia es que el consumo per cápita siga en incremento, sin embargo no al mismo ritmo de años anteriores.

**Gráfico 2.11: Evolución y proyección del consumo per cápita del sector capilar (En Soles)**



**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Statistics** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab)

### 2.5.3. Consumo interno.

La desaceleración económica en el Perú es un factor a considerar, la cual afecta al poder adquisitivo de las familias.

La proyección para el 2016 en adelante no es nada alentadora y esto se explica por la caída de la inversión privada en varios sectores económicos que frena la creación de empleo formal. Al respecto, en el 2015 la tasa de desempleo se incrementó de 6% a 6.4% con respecto al año anterior; otro indicador es el crecimiento promedio de la PEA (Población Económicamente Activa) que fue de apenas 0.9% en el 2015, a diferencia de años anteriores tales como 2010 y el 2013 donde el crecimiento promedio había sido de 3%.

Todo ello afecta al consumo de las familias, el cual solo creció en 3.4% en el 2015 y 4.2% en el 2014 cuando en los años anteriores alcanzaba un 6.5% anual; para el 2016 este indicador tiende a la baja.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> SEMANA ECONÓMICA. **El Consumo seguirá débil en el 2016 por menor empleo y creciente inflación.** [en línea]. Lima. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177939-el-consumo-seguira-debil-en-el-2016-por-menor-empleo-y-creciente-inflacion/>

# CAPÍTULO III

## 3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa.

### 3.1. Visión.

#### 3.1.1. Visión actual de la empresa.

La visión actual de Corporación Midas SAC es:

“Ser reconocida como la industria líder y de mayor prestigio en el rubro del cuidado y la belleza, a nivel de Latinoamérica a través de la calidad que ofrecen sus productos.”

#### 3.1.2. Análisis de la visión actual.

La visión de Corporación Midas SAC no está bien definida debido a que es muy general y ambiciosa, considerando un mediano plazo.<sup>3</sup> Asimismo, de acuerdo a las características que deben estar presentes en una declaración de visión de acuerdo a la metodología desarrollada por Thompson, Strickland y Gamble<sup>4</sup>, se realiza el análisis que se presenta en el siguiente cuadro:

---

<sup>3</sup> Anexo 3: Focus Group – Expertos de la Empresa

<sup>4</sup> THOMPSON, Athur; STRICKLAND, Alonso; GAMBLE, Jhon. *Administración Estratégica*. 18ª edición. México D.F.:McGraw Hill. 2008.p. 15-20

**Tabla 3.1: Análisis de la visión actual de Corporación Midas SAC**

<b>Característica</b>	<b>Comentario</b>	<b>Cumple / No cumple</b>
<b>Simple</b>	La visión es corta.	Cumple
<b>Ambiciosa, convincente y realista</b>	La Visión no es ambiciosa en el sentido que no precisa si la empresa busca la rentabilidad del accionariado. Por otro lado, la Visión indica que la empresa será líder en su sector a nivel de Latinoamérica; no obstante, dicha declaración no es consistente con la realidad de la empresa, ya que a pesar de ser reconocida a nivel nacional en los sectores C, aún no es conocida en el sector B.	No cumple
<b>Temporal</b>	La visión no indica temporalidad.	No cumple
<b>Alcance geográfico</b>	La Visión indica que el alcance geográfico, será a nivel de Latinoamérica; no obstante, debido al tamaño de sus operaciones convenimos que la propuesta de visión se limite a un alcance nacional.	Cumple
<b>Conocido por todos</b>	La visión no precisa al respecto.	No cumple
<b>Sentido de Urgencia</b>	La visión no precisa al respecto.	No cumple
<b>Panorama del Futuro</b>	La Visión declara que la empresa será líder en su sector a nivel de Latinoamérica; lo cual nos evidencia que se tienen proyecciones acerca del futuro de ésta.	Cumple

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3. Visión propuesta.**

Después del análisis elaborado en el punto anterior se concluye que la visión actual debe ser reformulada. A continuación, se presenta la declaración de visión propuesta, siguiendo la metodología anteriormente señalada: “Ser una empresa peruana sinónimo de belleza, liderando el mercado capilar con productos de calidad y siendo socialmente responsable hacia 2019”

### 3.1.4. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Con el objetivo de validar la nueva propuesta de Visión y siguiendo la metodología señalada anteriormente en el punto 3.1.2, se concluye que ésta cumple con las características establecidas. Al respecto, se presenta el análisis en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2: Análisis de la Visión Propuesta.**

<b>Características</b>	<b>Comentario</b>	<b>Cumple / No Cumple</b>
Simple	La Visión es precisa y concreta.	Cumple
Ambiciosa, convincente y realista	La Visión incluye la frase ambiciosa “ser sinónimo de belleza y líder del sector”	Cumple
Temporal	La Visión establece un horizonte de tiempo definido hasta el 2019.	Cumple
Alcance geográfico	La Visión considera el alcance geográfico a nivel nacional.	Cumple
Conocido por todos	La Visión incluye la frase “Ser sinónimo de belleza”, la cual busca crear una identidad en la mente del consumidor	Cumple
Sentido de Urgencia	La Visión al establecer una temporalidad establece la vital importancia de alcanzarlo en el tiempo establecido.	Cumple
Panorama del Futuro	La Visión incluye la palabra “ser socialmente responsable”, lo cual hace referencia en buscar una actividad productiva sostenible con el tiempo que genere rentabilidad y cuidando su entorno.	Cumple

Fuente: Elaboración Propia

## 3.2. Misión.

### 3.2.1. Misión actual de la empresa.

La Misión actual de Corporación Midas SAC es:

“Corporación Midas, empresa peruana símbolo de belleza, está firmemente comprometida a innovar y mejorar constantemente sus productos y servicios, pensando en el beneficio de sus clientes y consumidores a través del grupo de marcas que la respalda.”

### 3.2.2. Análisis de la misión actual.

La actual Misión de Corporación Midas SAC no refleja la lógica de su negocio, debido a que no precisa el mercado en que compite ni la manera cómo se genera el negocio<sup>5</sup>; por ello, consideramos que dicha declaración de misión no es adecuada. (Ver anexo 4)

Asimismo, de acuerdo a las características que debe tener una declaración de Misión según David<sup>6</sup>, se realiza el análisis del siguiente cuadro:

**Tabla 3.3: Análisis de la misión actual de Corporación Midas SAC**

Característica	Comentario	Cumple / No Cumple
Clientes	La misión hace referencia a sus clientes.	Cumple
Principales productos	La misión no señala los principales productos.	No cumple

Continúa...

<sup>5</sup> Anexo 3: Focus Group - Expertos de la empresa

<sup>6</sup> DAVID, Fred. **Conceptos de administración estratégica**. 14ª.ed.México D.F: Pearson. 2013. p.52

... viene

Tecnología	La misión no hace referencia a la tecnología utilizada.	No cumple
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	La misión no precisa al respecto.	No Cumple
Filosofía	La misión evidencia la filosofía de innovación que tiene la empresa.	Cumple
Autoconcepto	La misión evidencia que la empresa identifica como ventaja competitiva las marcas que posee	Cumple
Preocupación por la imagen pública	La misión no precisa al respecto.	No cumple

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.3. Misión propuesta.**

El análisis elaborado del punto anterior se concluye que la misión actual debe ser reformulada (Ver anexo 4). A continuación, se presenta la declaración de misión propuesta siguiendo la metodología señalada en el punto 3.2.2:

“Ser una empresa comprometida con la belleza capilar elaborando productos de alta calidad y buscando innovar constantemente con el fin de brindar seguridad y confianza en nuestros consumidores.”

### **3.2.4. Elementos de la misión propuesta para la empresa.**

Con el objetivo de validar la nueva propuesta de Misión y siguiendo la metodología señalada anteriormente en el punto 3.2.2, se concluye que ésta cumple con las

características establecidas. Al respecto, se presenta el análisis en la siguiente tabla:

**Tabla 3.4: Análisis de la misión propuesta**

<b>Componente</b>	<b>Comentario</b>	<b>Cumple / No Cumple</b>
Clientes	La Misión incluye la frase "nuestros consumidores".	Cumple
Principales productos	La Misión hace referencia a los productos del sector capilar.	Cumple
Tecnología	La Misión incluye la frase “innovación constante”.	Cumple
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	La Misión señala “brindar seguridad y confianza al consumidor” así perdurara en el tiempo.	Cumple
Filosofía	La Misión evidencia la filosofía de calidad e innovación constante.	Cumple
Autoconcepto	La Misión evidencia a la empresa el compromiso con la belleza capilar	Cumple
Preocupación por la imagen pública	La Misión evidencia el interés que la empresa tiene por el bienestar de todos los consumidores	Cumple

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Valores.**

#### **3.3.1. Valores actuales de la empresa.**

Los valores actuales de Corporación Midas SAC son:

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Innovación
- Compromiso

### 3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Cain <sup>7</sup> plantea que los valores son fuerzas impulsoras para alcanzar los objetivos trazados; en ese sentido, se evalúa si los valores actuales de Corporación Midas SAC le permiten alcanzar la Visión trazada. Al respecto, se obtiene el siguiente análisis:

- El valor de la Honestidad, si bien es importante vemos que este valor está orientado hacia la persona y no hacia la organización. Al respecto, existen otros valores que involucran en mayor medida a la organización tal como el compromiso que está muy ligado a conseguir las metas trazadas.
- Los valores referidos a la Lealtad y Respeto están muy ligados a la naturaleza de una empresa familiar, pero estos valores no van alineados con la propuesta de valor de la empresa.
- El valor de la Innovación es vital para Corporación Midas SAC, debido a la naturaleza competitiva del mercado, que requiere el lanzamiento de nuevos productos y reformulaciones de los actuales.

Producto del análisis de la misión y visión propuesta, se concluye que los valores referidos a la Innovación y al Compromiso son necesarios para alcanzar la Visión

---

<sup>7</sup> CAIN, Roin. **Developing a values-drive organization**. 4ª edición. World Trade. 2009. p. 46

propuesta; sin embargo, los valores como la Lealtad, la Honestidad y el Respeto no son adecuados.

### 3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Los valores actuales referidos a la Innovación y al Compromiso seguirán siendo parte de los valores de la empresa. Asimismo, se propone los valores referidos a la Calidad y comunicación para que Corporación Midas SAC alcance a la Visión trazada.

### 3.3.4. Valores propuestos.

Según lo expuesto por el Gerente General de la empresa, ver Anexo 4, los valores que se presentan a continuación son los pilares que sostendrán a la empresa los próximos.

**Tabla 3.5: Valores propuestos para Corporación Midas SAC**

<b>Valor</b>	<b>Definición</b>
<b>Innovación</b>	Valor que permite crear, diseñar y/o hacer las cosas de forma diferente a las actuales con el fin de buscar optimizar tiempo y/o recurso sin dejar de lado la calidad.
<b>Compromiso</b>	Valor que permite al colaborador identificarse y participar activamente al logro de los objetivos trazados por la gerencia o área respectiva.
<b>Calidad</b>	Valor que busca la satisfacción del cliente interno y/o externo superando sus expectativas del servicio, producto o bien recibido.
<b>Comunicación</b>	Valor que permite transmitir información de forma anticipada, clara y precisa a todas las áreas o personas que le corresponda dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.

En este punto se presenta la Tabla 3.6 donde se detalla las declaraciones reformuladas de la Visión, Misión y Valores de la empresa, para el presente proyecto:

**Tabla 3.6: Alineamiento de la Visión, Misión y Valores nuevos de Corporación Midas SAC**

Visión	Misión	Valores
<p>“Ser una empresa peruana sinónimo de belleza, liderando el mercado capilar con productos de calidad y siendo socialmente responsable hacia 2019”</p>	<p>“Ser una empresa comprometida con la belleza capilar elaborando productos de alta calidad y buscando innovar constantemente con el fin de brindar seguridad y confianza en nuestros consumidores.”</p>	<p>Innovación: Valor que permite crear, diseñar y/o hacer las cosas de forma diferente a las actuales con el fin de buscar optimizar tiempo y/o recurso sin dejar de lado la calidad.</p>
		<p>Compromiso: Valor que permite al colaborador identificarse y participar activamente al logro de los objetivos trazados por la gerencia o área respectiva.</p>
		<p>Calidad: Valor que busca la satisfacción del cliente interno y/o externo superando sus expectativas del servicio, producto o bien recibido.</p>
		<p>Comunicación: Valor que permite transmitir información de forma anticipada, clara y precisa a todas las áreas o personas que le corresponda dentro de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO IV

## 4. Análisis externo.

### 4.1. Tendencia de las variables del entorno.

A través del análisis de las tendencias de las variables del entorno es posible describir el medio en el que se desenvuelve la empresa y poder predecir cómo se comportará el mercado en un futuro cercano. Al respecto, esta técnica consiste en identificar y reflexionar de manera sistemática cada uno de los diferentes aspectos de evaluación como político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico.

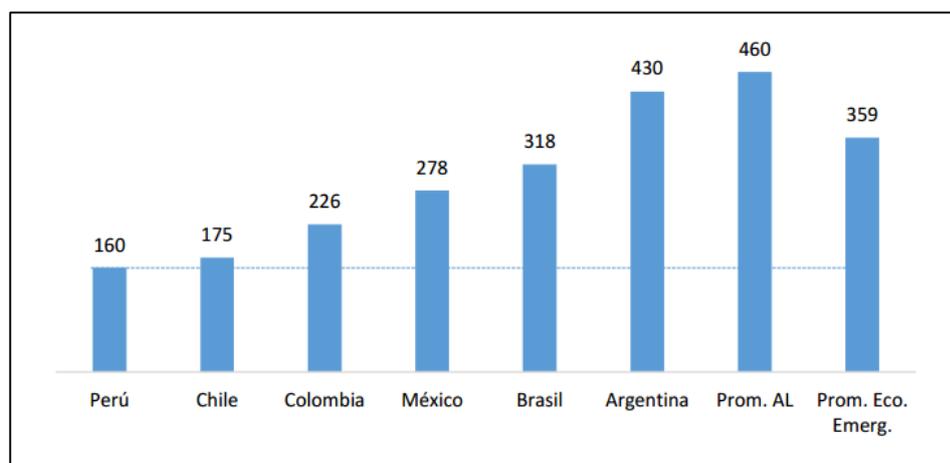
#### 4.1.1. Análisis político-gubernamental

El riesgo país del Perú se ubicó en setiembre del año 2016, de acuerdo a una publicación del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), por debajo del índice de Chile. Siendo nuestro índice el más bajo de las principales economías de la región, y también la tercera parte del riesgo país promedio de América Latina y menos de la mitad de los países emergentes. Cabe agregar que en publicaciones anteriores del Central se han identificado a nivel general que el índice de riesgo país ha estado a la baja.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Riesgo País del Perú es el más bajo en la región en lo que va del año** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>

**Gráfico 4.1: Índice riesgo país – Región Latinoamérica  
(A Setiembre del 2016)**

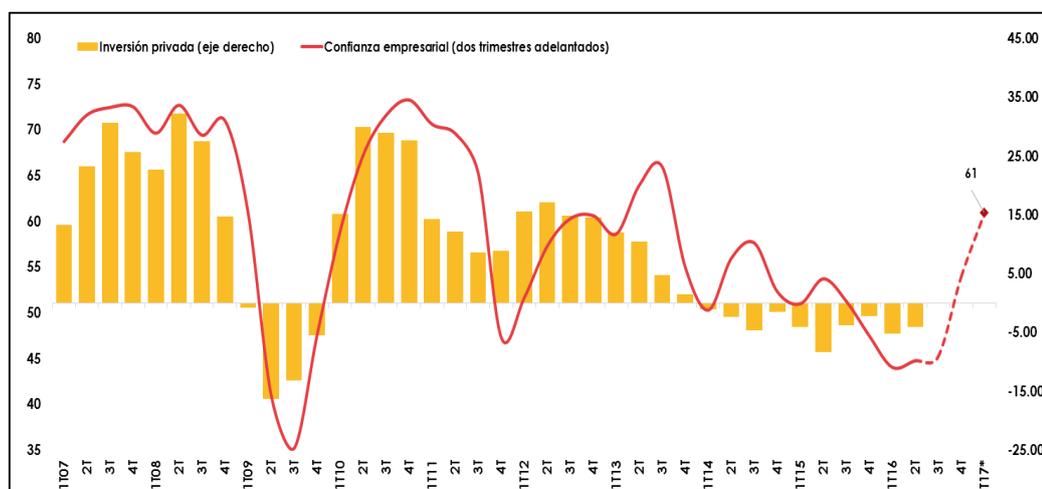


Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Riesgo País del Perú es el más bajo en la región en lo que va del año** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>

Asimismo, según el Instituto Peruano de Economía (IPE), si bien durante el tercer trimestre del 2015 el índice de confianza empresarial bajo a 44, la confianza ha revertido su tendencia de manera positiva, ya que superó los 50 puntos en el segundo trimestre del 2016 y en julio alcanzó 61. En ese sentido, según lo previsto por el IPE, la inversión privada se recuperaría en el cuarto trimestre y empezaría a crecer a mayor ritmo a partir del 2017.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE). **¿Qué nos dice la confianza empresarial sobre la inversión privada?** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.ipe.org.pe/graficos/que-nos-dice-la-confianza-empresarial-sobre-el-futuro-de-la-inversion-privada>

**Gráfico 4.2: Inversión privada y confianza empresarial**  
(En variación % anual e índice)



Fuente: INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA. *¿Qué nos dice la confianza empresarial sobre la inversión privada?* [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.ipe.org.pe/graficos/que-nos-dice-la-confianza-empresarial-sobre-el-futuro-de-la-inversion-privada>

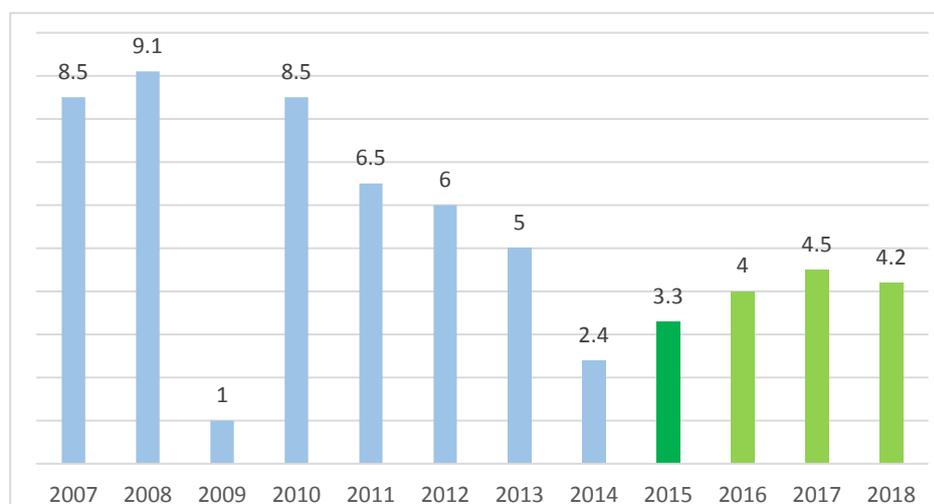
Por otro lado, se tiene un incremento de lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno peruano, mediante el Ministerio de Salud, el cual clausura y multa a aquellos establecimientos comerciales que no cumplen con los requisitos mínimos establecidos para garantizar la salubridad de los productos que ofrece.<sup>10</sup> Cabe recalcar que esta tendencia es positiva para Corporación Midas SAC debido a que ésta conlleva a asegurar que el cliente final, que compra en establecimientos comerciales, reciba sus productos con la calidad de fábrica.

<sup>10</sup> EL COMERCIO. **Multan y clausuran 121 locales de salud informales en Lima** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/multan-y-clausuran-121-locales-salud-informales-lima-sur-noticia-1799751>

#### 4.1.2. Análisis económico.

Al respecto, el crecimiento del producto bruto interno (PBI) de este año, según el Banco Central de Reservas del Perú, alcanzaría el 4% por una mayor contribución al crecimiento de los sectores primarios debido a mejores niveles de producción, a pesar de una proyección a la baja de los sectores no primarios (en el que se encuentra Corporación Midas SAC), así como del sector construcción. Asimismo, el Central ha previsto una tendencia en crecimiento del PBI continuará aumentando en el 2017, proyectándose un crecimiento de 4.5 por ciento.<sup>11 12</sup>

**Gráfico 4.3: Crecimiento del PBI (En porcentaje)**



Fuente: DIARIO LA REPÚBLICA. **BCR estima que 2016 será un mal año para el sector manufactura** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

<sup>11</sup> BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Reporte de Inflación – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017** [en línea]. Lima, Marzo 2016. [citado el 20 de setiembre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

<sup>12</sup> LA REPUBLICA. **Proyecciones económicas para el 2016 y 2017**. [en línea]. Lima, 2015. [citado el 20 de setiembre 2016]. Disponible en: [http://cdn7.larepublica.pe/sites/default/files/styles/img\\_620/public/imagen/2016/03/18/infografia-economia-Noticia-749619.jpg](http://cdn7.larepublica.pe/sites/default/files/styles/img_620/public/imagen/2016/03/18/infografia-economia-Noticia-749619.jpg)

Con respecto al tipo de cambio, según el Banco Central de Reservas, se registró una ligera depreciación del 0.4% pasando de S/ 3.378 a S/3.393 por dólar pero con una evolución diferenciada dentro del periodo, debido principalmente a las políticas monetarias de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) y la mayor oferta de dólares por parte de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's).

**Gráfico 4.4: Tipo de cambio soles vs dólar**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Con respecto a la inflación, según el Banco Central de Reservas, la tasa asociada ha bajado de 4.4 por ciento en diciembre de 2015 a 2.9 por ciento en agosto del 2016, proyectándose que en los siguientes meses la tasa de la

inflación variará entre el 1 y el 3 por ciento, previendo una tendencia a la baja y llegar en el 2017 al 2 por ciento.<sup>13</sup>

Con respecto a la tasa de interés, según el Banco Central de Reservas, la baja de las expectativas de la tasa de inflación y la depreciación del tipo de cambio motivaron la reducción de las tasas de interés activa y pasiva.

Con respecto al mercado en el que compite Corporación Midas SAC que se encuentra dentro del sector capilar, si bien hasta el año 2014 creció anualmente a un ritmo promedio del 10%, se prevé que el crecimiento en adelante será de 3% anual hasta el 2019, debido a la desaceleración económica en la que se encuentra el país.<sup>14</sup>

#### **4.1.3. Análisis legal.**

Corporación Midas SAC se encuentran dentro de la Regulación Sanitaria establecida por el gobierno peruano, asimismo por ser parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) aplican las decisiones CAN N° 516 referidas a la armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos para los países integrantes de dicha Comunidad. En ese sentido, para la comercialización de los productos cosméticos y de higiene, sólo es necesaria una notificación sanitaria obligatoria (NSO) emitida por el

---

<sup>13</sup> BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas** [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

<sup>14</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/relate>

comercializador o fabricante a la autoridad nacional competente, y ésta será válida para todos los países integrantes de la comunidad (Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú). Por otro lado, en el artículo 134 de la Comunidad Andina de Naciones, se establecen los aspectos que una marca debe cumplir para ser comercializado tales como combinaciones de palabras, imágenes, símbolos, forma de envase, combinación de colores, entre otros.<sup>15</sup>

Además, nuestro país tiene convenios de tratados de comercialización, que incluyen productos cosméticos como EEUU, Singapur, China y Brasil. Asimismo, se vienen negociando otras iniciativas de armonización de prácticas de manufactura y comercialización de productos cosméticos en el bloque comercial denominado “Alianza del Pacífico”; lo cual tiene como consecuencia el interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú.<sup>16</sup>

Por otro lado, de acuerdo al Decreto Supremo del Ministerio de Salud N°002-2010-SA, se logró reducir drásticamente el valor de la tasa al 10% de la UIT de procedimientos tales como cambio de fórmula.

---

<sup>15</sup> CAMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Cómo hacer negocios en el sector cosméticos e Higiene.** [en línea], Lima, 2013. [http://www.cosmoprof.com/wp-content/uploads/2013/11/www.cosmoprof.com/Peru\\_Beauty-report.pdf](http://www.cosmoprof.com/wp-content/uploads/2013/11/www.cosmoprof.com/Peru_Beauty-report.pdf)

<sup>16</sup> EL COMERCIO. **Alianza del Pacífico equilibrará normas en la Industria Cosmética.** [en línea], Lima, 2015. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-pacifico-equilibrara-normas-industria-cosmetica-noticia-1822714>

Asimismo, los requisitos normativos exigidos por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) se han incrementado; así como las multas por el incumpliendo de las mismas. Cabe mencionar que DIGEMID pertenece al Ministerio de Salud y tiene como facultad el cierre temporal y definitivo de establecimientos que incumplan con sus disposiciones.<sup>17</sup>

Por último, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) fiscaliza la compra y uso de insumos como el amoniaco para los tintes y aquellos utilizados para el tratamiento de agua.<sup>18</sup>

#### **4.1.4. Análisis cultural.**

Al respecto, los consumidores tienden a adquirir nuevos hábitos respecto al cuidado del cabello en el entorno familiar. Hace unos años toda la familia utilizaba el mismo tipo de shampoo; no obstante, hoy en día, cada uno de los integrantes de una familia utiliza diferentes productos para el cuidado especializado de su cabello.<sup>19</sup>

De acuerdo a Euromonitor International, los peruanos actualmente dan prioridad a la calidad sobre el precio,

---

<sup>17</sup> DIRECCION GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS. **Escala de multas por infracciones al reglamento de establecimientos farmacéuticos.** [en línea], Lima, 2002. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/RM-304-2002\\_SA\\_DM.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/RM-304-2002_SA_DM.pdf)

<sup>18</sup> SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Infracciones y Sanciones: Insumos Fiscalizados.** [en línea], Lima, 2015. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/insumos-quimicos/introduccion-a-insumos-quimicos>

<sup>19</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/relate>

buscando a además la mejor relación entre ambas variables. Asimismo, de acuerdo al mismo estudio, las mujeres cada vez van teniendo mayores ingresos económicos lo cual incrementa la demanda de productos especializados para el mercado femenino, incluyendo a aquellos utilizados para el cuidado capilar.<sup>20</sup>

Asimismo, en los resultados de la encuesta realizada en el Anexo N° 6 “Resumen Ejecutivo de encuesta a clientes de Corporación Midas SAC”, se han evidenciado que los clientes están dispuestos a pagar un poco más por productos de mayor calidad acorde a sus necesidades.

En provincias en los años anteriores las ventas de capilares fuera de Lima representaba sólo el 39%; sin embargo, en el 2014 esta plaza representa el 51% de las ventas. Al respecto, durante ese año, el incremento de las ventas ascendió en un 14% mientras que en Lima fue de 3%.<sup>21 22</sup>

Además, se prevé el aumento de venta de productos de salón, como shampoos y acondicionadores. En el 2014, los productos de salón tuvieron un aumento en ventas del 11% con respecto al año anterior. Esta tendencia se ve incrementada ya que los consumidores siguen las

---

<sup>20</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Las cinco principales tendencias en la industria de la belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica.** [en línea]. 2014. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: [http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/Las%20cinco%20principales%20tendencias%20en%20la%](http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/Las%20cinco%20principales%20tendencias%20en%20la%20)

<sup>21</sup> EL COMERCIO. **Demanda de cosméticos crece más en provincias que en Lima.** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/multan-y-clausuran-121-locales-salud-informales-lima-sur-noticia-1799751>

<sup>22</sup> Anexo N° 7: Entrevista a Experto de Marketing

recomendaciones planteadas por sus estilistas para el cuidado del cabello. Cabe precisar que esta línea de negocio tiene un bajo volumen de ventas y un alto costo unitario, con respecto a los productos comerciales.<sup>23</sup> Además, han surgido retails enfocados a cosméticos que incluye al sector capilar, tales como Mifarma Beauty Center, Sally Beauty, entre otras. Esto conlleva al incremento de competidores como la norteamericana Anway, la venezolana Vesuviana, la polaca Irena Eris y la alemana Vyon, entre otras.<sup>24</sup>

Por otro lado, de acuerdo a un estudio de Diario Gestión, en el año 2015 aproximadamente un 79% de la población limeña planificó sus gastos referidos a cosméticos e higiene personal, y que destinan entre 10% y 15% de sus ingresos para satisfacer sus necesidades de cuidado e higiene personal.<sup>25 26</sup>

En mercado peruano la demanda de consumidores potenciales que realizan tratamientos para el cuidado del cabello se encuentra en las edades de entre los 20 y los 50 años.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/relate>

<sup>24</sup> COMITÉ PERUANO DE COSMÉTICA E HIGIENE. **Incremento de ingreso al mercado de retail** [en línea]. Lima, 2014, [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: <http://www.copecoh.com/Files/Noticias/Quicorp%20ingresa%20con%20Mimarket%20y%20suma%20línea%20de%20negocio%20para%20Mifarma.pdf>

<sup>25</sup>EL COMERCIO. **Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza.** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 5 de junio 2016]. Disponible en: [http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-entre-10-y-15-belleza-noticia-1795697?ref=nota\\_economia&ft=mod\\_leatambien&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-entre-10-y-15-belleza-noticia-1795697?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo)

<sup>26</sup> DIARIO GESTIÓN. **El 79% de limeños planifica sus compras de cuidado personal.** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/impresa/79-limenos-planifica-sus-compras-cuidado-personal-2149591>

Por otro lado, el consumo per cápita nacional por poblador, establece que el Perú cuenta con mercado potencial para shampoo, puesto que el uso promedio de la región sudamericana es de 12 milímetros diarios, no obstante en nuestro país es de 6 milímetros; aún por debajo de la media de la región.<sup>28</sup> Adicionalmente, se prevé un incremento en la demanda de productos capilares para varones, estos productos cuentan con precios unitarios mayores a los regulares, y son dirigidos para aquellos clientes con mayores ingresos. Cabe precisar que actualmente en América Latina se está perdiendo la creencia de que los hombres no invierten en su apariencia persona.<sup>29 30</sup>

#### **4.1.5. Análisis tecnológico.**

Al respecto febrero del 2015 el Congreso aprobó una propuesta del ejecutivo referida a que aquellas empresas que inviertan en innovación y tecnología puedan deducir esos gastos hasta en un 175%, en vez del 100% permitido actualmente, para el cálculo del Impuesto a la Renta. Cabe precisar que Colombia, que es parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), desde hace años ha establecido el mismo beneficio tributario, generando a nivel regional

---

<sup>28</sup> EL COMERCIO. **Cuidado del Cabello moverá más de S/600 millones** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 11 de enero 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/mercados/cuidado-cabello-movera-mas-s-600-millones-2123161>

<sup>29</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/relate>

<sup>30</sup> Anexo N° 8: Entrevista a Experto de Demanda

ser considerado ser uno de los cinco principales productores de la industria de cosméticos.<sup>31</sup>

En Colombia se tienen medidas tales como: mejora de acceso a capital de financiamiento a la innovación, aumento de contratación o formación de personal de Investigación y Desarrollo, alianzas con universidades, uso de productos naturales, y la claridad en la regulación para el uso de recursos genéticos. Asimismo, en dicho país los beneficios tributarios son extensivos a los equipos importados para los centros de investigación, aquellos softwares que son certificados por la entidad competente, así como ingresos que tengan como origen actividades de innovación. En ese sentido, se prevé que el Perú pueda tomar como ejemplo la regulación desarrollada por Colombia para el incentivo en innovación y tecnología.<sup>32 33 34</sup>

Asimismo, con respecto a la maquinaria para la producción y envasado de los productos que comercializa Corporación Midas SAC, están las aquellas tecnologías asociadas a altas presiones, pulsos electromagnéticos, sensores ópticos y extracción de CO<sub>2</sub> supercrítico; haciendo ello que cada vez

---

<sup>31</sup> PROCOLOMBIA. **Colombia tras el mercado mundial de cosméticos y productos de aseo.** [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>

<sup>32</sup> BIANCHI CARLO. **Equipos de máquinas para la producción y envasado en el sector cosmético.** Madrid, 2015. [citado el 11 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bianchicarlo.com/categoria-producto/productos-de-cosmetica/>

<sup>33</sup> CAMARA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y ASEO. **Informe de Sostenibilidad 2012 en la Industria de Cosmética y Aseo.** Bogotá, 2012. [citado el 11 de octubre 2016]. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

<sup>34</sup> GESTION. **Las tres claves más importantes de Yanbal para internacionalizar una empresa.** Lima, 2015. [citado el 18 de octubre 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/tres-claves-mas-importantes-yanbal-internacionalizar-empresa-2150213>

más se comercialicen maquinarias con dichas características.<sup>35</sup>

La escasez de mano de obra calificada, puesto que sólo existen entre 20 y 30 centros de estudios en todo el país donde se imparten clases referidas al tratamiento del cabello, tales como: tinturados, rizados, laceados, entre otros.<sup>36</sup>

Además, actualmente existe un mayor número de empresas que desarrollan sistemas de comercio electrónico, que facilitan la venta de productos vía online directamente a los clientes. También, se proyecta la tendencia al uso de las redes sociales para ofrecer consejos y formas de utilizar mejor los productos.<sup>37</sup>

#### **4.1.6. Análisis ecológico.**

Se aprobó en el año 2015, luego de 18 años, el nuevo “Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno” que tiene como objeto promover y regular la gestión ambiental. Al respecto, se han establecido aspectos tales como sistemas de gestión, medidas de protección ambiental y promoción de acuerdos

---

<sup>35</sup> INSTITUTO TOMÁS PASCUAL SANZ. **Tecnologías transversales de interés para las industrias alimentaria, farmacéutica y cosmética.** Madrid, 2015. [citado el 11 de octubre 2016]. <http://www.malta-consolider.com/download/download/transversales.pdf>

<sup>36</sup> DIARIO CORREO. **Una peluquería genera ganancias desde S/. 9 mil** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 11 de enero 2016]. Disponible en: <http://diariocorreo.pe/economia/una-peluqueria-genera-ganancias-desde-s-9-mil-573947/>

<sup>37</sup> AGENCIA PERUANA DE NEGOCIOS. **Uso de plataformas electrónicas comerciales incrementará ventas** [en línea]. Lima, 2015. [citado el 11 de enero 2016]. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-uso-plataformas-electronicas-comerciales-incrementara-ventas-mipymes-570144.aspx>

de producción más limpia, las cuales serán monitoreadas por el Ministerio de la Producción.<sup>38</sup>

Además, actualmente se tiene mayor preferencia en el uso de insumos orgánicos para los productos de cuidado personal, incluyendo los de cuidado capilar. La tendencia es volver a la cosmética natural o ecológica, muchas empresas elaboran sus productos con insumos a base de extractos de plantas de cultivo biológico y aceites vegetales, desechando de los derivados del petróleo. Hoy, los demandantes están mejor informados, por este motivo, son más sensatos a la hora de adquirir productos que favorezcan a la protección del medio ambiente.<sup>39</sup>

Incremento en el uso de insumos con empaques reusables o biodegradables, todo esto con el fin de contribuir con el cuidado del medio ambiente en el mundo.<sup>40</sup>

Por último, en el mercado se tienen diferentes certificadoras que dan el visto bueno a los productos del sector cosmético en lo que respecta la gestión del medio ambiente, entre ellas se tienen: Control IMO que certifica que los fabricantes cumplan con sus normas previstas, Sello COSMEBIO que certifica que los ingredientes sean ecológicos, Sello BDIH

---

<sup>38</sup> MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. **Aprueban Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y el Comercio Interno** [en línea]. Lima, 2015 [citado el 20 febrero 2016]. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/aprueban-reglamento-de-gestion-ambiental-para-la-industria-manufacturera-y-el-comercio-interno/>

<sup>39</sup> COMITÉ PERUANO DE COSMÉTICA E HIGIENE. **Infografía mercado peruano: insumos naturales**. Lima, 2015

<sup>40</sup> AGENCIA CENTRAL. **Insumos reusables o reciclables**. [en línea]. Bogotá, 2014 [citado el 20 febrero 2016]. Disponible en: [http://issuu.com/agencia\\_central/docs/informe\\_andi](http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi)

que certifica que la mayor parte de los insumos sean ecológicos, entre otros.<sup>41</sup>

#### 4.2. Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del entorno.

Las tendencias antes mencionadas tienen impacto también en los clientes y en los proveedores. A continuación se presenta los impactos generados en estos grupos:

**Tabla 4.1: Variables del entorno – Impacto cliente y proveedor**

VARIABLES DEL ENTORNO		Impacto con	
		Cliente	Proveedor
<b>VARIABLE POLITICO-GUBERNAMENTAL</b>			
1	El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	Incremento de la oferta.	Incremento en ventas.
2	La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia	Incremento de la oferta.	Incremento en ventas.
3	El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.	Disminución en compra de productos adulterados.	Incremento en ventas.
<b>VARIABLE ECONÓMICO</b>			
4	Crecimiento del PBI.	Incremento de la oferta.	Incremento en ventas.
5	Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	Disminución de capacidad adquisitiva	Incremento de costos.
6	El mercado en el que compite la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.	Crecimiento lento de la demanda.	Crecimiento lento en ventas.
<b>VARIABLE LEGAL</b>			
7	Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).	Incremento de oferta por parte de empresas extranjeras	Disminución en ventas.

...Continúa

<sup>41</sup> THE ECOLOGIST PARA ESPAÑA Y LATINOAMERICA, **La Certificación de la Cosmética Eco natural**. [en línea]. Madrid, 2012 [citado el 10 febrero 2016]. Disponible en: [http://www.theecologist.net/files/articulos/51\\_art2.asp](http://www.theecologist.net/files/articulos/51_art2.asp)

... viene

8	Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.	Incremento de oferta	No aplica.
9	Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.	Incremento de confianza en la compra del producto.	Incremento de costos.
10	Incremento en el control de insumos por SUNAT.	Incremento en el precio final.	Incremento de costos.
<b>VARIABLE CULTURAL</b>			
11	Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
12	Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.	Priorización calidad sobre precio	Mejora de productos comercializados
13	Mayores ingresos económicos de las mujeres	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
14	Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
15	Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.	Incremento de la demanda en provincias.	Incremento en ventas.
16	Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
17	Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
18	Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.
<b>VARIABLE TÉCNOLÓGICO</b>			
19	Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria	Incremento de diversidad de productos	Incrementos de ventas
20	Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción y envasado.	No aplica.	Incrementos de ventas
21	Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.	Incremento en el precio final.	No aplica.
<b>VARIABLE ECOLÓGICO</b>			
22	Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera	Aumento en costos	Aumento en costos
23	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.	Disminución de la demanda.	Disminución en ventas.
24	Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.	Incremento de la demanda.	Incremento en ventas.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.

Las variables del entorno, anteriormente descritas, impactan también a la empresa. Al respecto, en la siguiente tabla se presenta el detalle:

**Tabla 4.2: Variables del entorno – Impacto en la empresa**

VARIABLES DEL ENTORNO		IMPACTO EN LA EMPRESA
<b>VARIABLE POLITICO-GUBERNAMENTAL</b>		
1	El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	Incremento de competencia
2	La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia	Incremento de competencia
3	El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.	Disminución de competencia informal.
<b>VARIABLE ECONÓMICO</b>		
4	Crecimiento del PBI.	Incremento de producción
5	Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	Disminución de capacidad adquisitiva de insumos importados
6	El mercado en el que compite la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.	Crecimiento lento en ventas e inversión.
<b>VARIABLE LEGAL</b>		
7	Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).	Disminución en ventas
8	Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.	Disminución de costes operativos
9	Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.	Incremento de costos operativos.
10	Incremento en el control de insumos por SUNAT.	Incremento de costos operativos.
<b>VARIABLE CULTURAL</b>		
11	Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	Incremento en las ventas
12	Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.	Incremento de productos de calidad

Continúa...

... viene

13	Mayores ingresos económicos de las mujeres	Incremento en las ventas
14	Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares	Mejor planificación en las ventas.
15	Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.	Incremento de la demanda en provincias.
16	Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón	Incremento en las ventas
17	Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar	Incremento en las ventas
18	Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.	Incremento en las ventas
<b>VARIABLE TÉCNOLÓGICO</b>		
19	Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria	Mejora de rentabilidad financiera
20	Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción y envasado.	No aplica.
21	Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.	Incremento en costes
<b>VARIABLE ECOLÓGICO</b>		
22	Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera	Aumento en costes
23	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.	Disminución de la demanda.
24	Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.	Reducción de ventas

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Oportunidades y amenazas.

De manera general, luego de identificar las diferentes tendencias en el entorno político gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico, se ha determinado que en su mayoría son

oportunidades. Al respecto, a continuación se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4.3: Variables del entorno – Oportunidades y Amenazas**

<b>VARIABLES DEL ENTORNO</b>		<b>CLASIFICACION</b>
<b>VARIABLE POLITICO-GUBERNAMENTAL</b>		
1	El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	Oportunidad
2	La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia	Oportunidad
3	El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.	Oportunidad
<b>VARIABLE ECONÓMICO</b>		
4	Crecimiento del PBI.	Oportunidad
5	Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	Amenaza
6	El mercado en el que compete la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.	Amenaza
<b>VARIABLE LEGAL</b>		
7	Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).	Amenaza
8	Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.	Oportunidad
9	Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.	Amenaza
10	Incremento en el control de insumos por SUNAT.	Amenaza
<b>VARIABLE CULTURAL</b>		
11	Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	Oportunidad

Continúa...

... viene

12	Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.	Oportunidad
13	Mayores ingresos económicos de las mujeres	Oportunidad
14	Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares	Oportunidad
15	Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.	Oportunidad
16	Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón	Oportunidad
17	Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar	Oportunidad
18	Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.	Oportunidad
<b>VARIABLE TÉCNOLÓGICO</b>		
19	Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria	Oportunidad
20	Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción y envasado.	Oportunidad
21	Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.	Amenaza
<b>VARIABLE ECOLÓGICO</b>		
22	Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera	Amenaza
23	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.	Amenaza
24	Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE.

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se asigna a cada factor una ponderación que oscila entre cero “0” (sin importancia) y uno “1” (muy

importante). Dicha ponderación indica la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en su sector. Asimismo, se evalúa cómo está la empresa a fin de enfrentar cada uno de dichos factores. En la Tabla 4.4 se presenta los criterios a evaluar.

**Tabla 4.4: Tabla de calificación para la matriz EFE**

Calificación	Nota
Hay una estrategia y no responde a esa oportunidad/amenaza	1
Hay una estrategia y no hay una buena respuesta a esa oportunidad/amenaza	2
Hay una estrategia que realmente responda de manera media para arriba a esa oportunidad	3
Hay una estrategia que realmente responda fuertemente a esa oportunidad/amenaza	4

Fuente: DAVID, Fred. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª edición. Mexico: Pearson. 2013. p. 81

En el Cuadro 4.1 se presenta la matriz EFE de Corporación Midas SAC en base a las oportunidades y amenazas más importantes identificadas, para ello se contó con la opinión del Director Técnico de la empresa, así como de otros expertos.<sup>42 43</sup>

<sup>42</sup> Anexo 9: Entrevista al Director Técnico

<sup>43</sup> Anexo 3: Focus Group – Expertos de la empresa

**Cuadro 4.1: Matriz EFE de Corporación Midas SAC**

<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>
1	El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	0.02	2	0.04
2	La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia	0.03	2	0.06
3	El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.	0.03	3	0.09
4	Crecimiento del PBI.	0.02	2	0.04
5	Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.	0.03	2	0.06
6	Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	0.07	3	0.21
7	Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.	0.05	3	0.15
8	Mayores ingresos económicos de las mujeres	0.07	3	0.21
9	Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares	0.04	3	0.12
10	Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.	0.07	3	0.21
11	Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón	0.04	3	0.12
12	Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar	0.03	3	0.09
13	Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.	0.06	3	0.18
14	Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria	0.03	2	0.06
15	Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción y envasado.	0.03	2	0.06
<b>AMENAZA</b>				
1	Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	0.02	1	0.02
2	El mercado en el que compite la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.	0.08	3	0.24
3	Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).	0.07	2	0.14
4	Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.	0.06	3	0.18
5	Incremento en el control de insumos por SUNAT.	0.04	2	0.08
6	Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.	0.03	2	0.06
7	Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera	0.03	1	0.03
8	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.	0.03	2	0.06
9	Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>				<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE elaborada tiene como resultado la nota de 2.55 de una escala del 1 al 4 lo cual indica que las estrategias actuales aprovechan las oportunidades y minimizan los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Asimismo, indica que Corporación Midas SAC tiene gran potencial para mejorar sus estrategias.

Además se ha identificado que Corporación Midas SAC tiene como principales oportunidades la mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello, el mayor ingreso económico de las mujeres, y el aumento de demanda de productos capilares en provincia.

Por otro lado, como principales amenazas se han identificado que el mercado en el que compite la empresa sólo prevé crecer un 3% anual hasta el 2019; así como el aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico), y el incremento tanto de regulación por parte de DIGEMID como del control de insumos por parte de SUNAT.

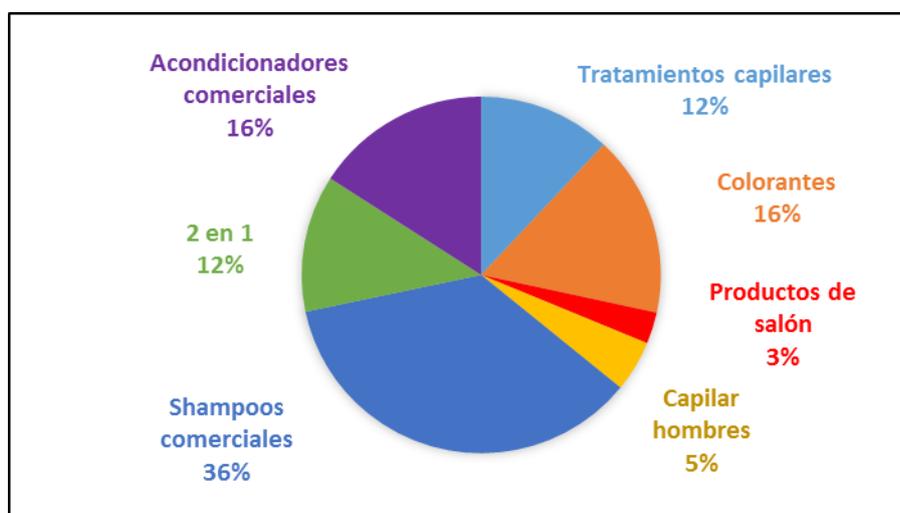
# CAPÍTULO V

## 5. Análisis de la industria.

### 5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).

El Comité Peruano de Cosmética e Higiene de la Cámara de Comercio de Lima ha incluido al sector capilar dentro del mercado de cosméticos e higiene personal. Asimismo, la firma británica de investigación de mercado Euromonitor International Ltd ha dividido dicho sector en 7 líneas de producto, las cuales son: tratamientos capilares, colorantes, productos de salón, capilar hombres, shampoos comerciales, 2 en 1 y acondicionadores comerciales. Cabe mencionar que durante el 2014, la venta nacional total de este sector ascendió a los S/ 1,202 millones de soles.

**Gráfico 5.1: Participación en Ventas año 2015 Sector Capilar**



Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

A continuación se describe cada una de estas líneas de productos:

### **5.1.1 Tratamientos capilares**

Son productos que protegen el cabello de influencias negativas tales como calor, agua fría, aire caliente, rayos UV evitando la caída del cabello y fortaleciéndolo. En esta línea se tienen: cremas, ampollas, fijadores, entre otros; los cuales están orientados a aquellos clientes que tengan la capacidad adquisitiva para comprarlos.

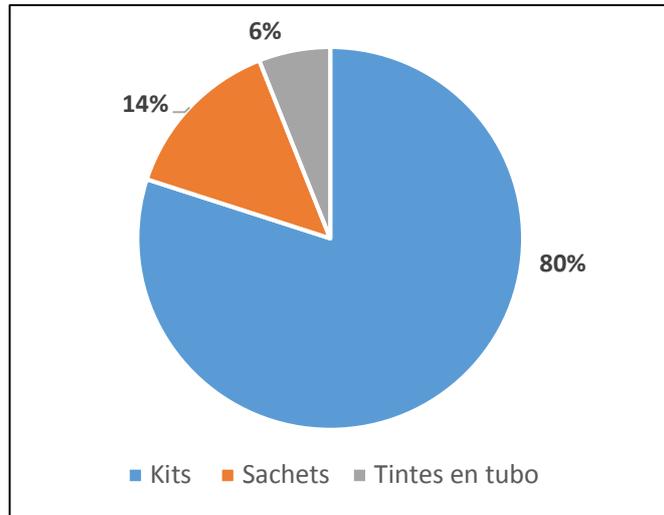
### **5.1.2 Colorantes**

Son aquellos productos dirigidos a mujeres, los cuales son utilizados para darle color al cabello, ya sea para tener otra tonalidad o cubrir canas. Al respecto, en el país se comercializan diversas presentaciones como: kits, sachets y tintes en tubo, los cuales representan el 80%, 14% y 6% del volumen de ventas, respectivamente.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> AGENCIA ANDINA. **Nivel de Penetración en Tintes para Cabello en Perú es de 35% mientras que en Venezuela y Chile llega 50%** [en línea]. Lima, 2013, [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-nivel-penetracion-tintes-para-cabello-peru-es-35-mientras-que-venezuela-y-chile-llega-50-364885.aspx>

**Gráfico 5.2: Tipos de presentación de productos Colorantes**



Fuente: AGENCIA ANDINA. Nivel de Penetración en Tintes para cabello en Perú es de 35% mientras que en Venezuela y Chile llega 50% [en línea]. Lima, 2013, [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: [www.andina.com.pe/agencia/noticia-nivel-penetracion-tintes-para-cabello-peru-es-35-mientras-que-venezuela-y-chile-llega-50-364885.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-nivel-penetracion-tintes-para-cabello-peru-es-35-mientras-que-venezuela-y-chile-llega-50-364885.aspx)

### 5.1.3 Productos de salón

Conformado por shampoos y acondicionadores especializados que se ofrecen por recomendación de los estilistas y que generalmente se venden en los salones de belleza. Cabe precisar que estos productos son elaborados para mantener y/o mejorar el efecto de los laceados, hidratados, rizados y otros servicios que los clientes se realizan en los salones.

Los precios de esta línea de productos pueden ir desde los S/35 hasta los S/250 soles en una presentación de un volumen de 250 ml. Éstos están orientados a aquellos clientes que tengan la capacidad adquisitiva para comprarlos. A continuación se presenta una tabla con los precios los productos más representativos:

**Tabla 5.1: Precios de mercado de los Productos de Salón**

Producto	Empresa	Volumen	Precio (S/.)
L'Oréal Vitamino Color Shampoo	L'Oréal Perú SA	250 ml	52
Alfaparf Semi Dilino Shampoo	Percosmos Peru SAC	250 ml	65
Wella System Repair Shampoo	Química Suiza SA	250 ml	85
Kérastase Specifique Bain Prévention Shampoo	L'Oréal Perú SA	250 ml	230
Kérastase Nutritive Oleo Relax	L'Oréal Perú SA	125 ml	150

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

#### 5.1.4 Capilar Hombre

Estos productos son dirigidos al mercado masculino a fin de resolver problemas específicos de este género, como caída del cabello, cubrimiento de canas, entre otros. En esta línea se tienen: shampoos, tintes y cremas. Cabe agregar que de todas las líneas de producto que existen dentro del sector capilar, esta es la línea que ha tenido un mayor crecimiento durante el año 2014 con un 16.7%.

**Tabla 5.2: Precios de mercado de la línea Capilar Hombres**

Marcas	Empresa	Volumen	Precio S/.
Ego for Men (Gel)	Química Suiza SA	200 g	7.9
Geo Men Shampoo	Intradevco Industrial SA	350 ml	9.7

Continúa...

... viene

VO5 Gel fijador for Men	Unilever Andina Perú SA	400 g	10.9
Ego Shampoo for Men Blue (2-en-1)	Quimica Suiza SA	400 ml	18.9
Clear Men Anticaspa Cabello Normal	Unilever Andina Perú SA	400 ml	18.9
Head & Shoulders for Men Prevención Caída	Procter & Gamble Perú SRL	700 ml	29.9

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

### **5.1.5 Productos 2 en 1**

Son los shampoos y acondicionadores a la vez, que son dirigidos al mercado femenino. A pesar de su practicidad, no han tenido mayor éxito en el mercado debido a que, según especialistas, no limpia adecuadamente y no da la suficiente suavidad y brillo al cabello. Cabe agregar que la venta de esta línea representa sólo el 12% del sector capilar.

### **5.1.6 Acondicionadores Comerciales**

Son aquellos productos que mantienen el cabello hidratado, suave y que facilita el peinado, dirigido al mercado femenino. En esta línea de producto se tienen a los acondicionadores comerciales de marcas como Dove, Pantene, y Head & Shoulders. Cabe precisar que esta línea de productos ha tenido el mayor crecimiento en el año 2015 con respecto al 2010, con 56% de crecimiento.

**Tabla 5.3: Precios de mercado de Acondicionadores Comerciales**

<b>Producto</b>	<b>Empresa</b>	<b>Volumen</b>	<b>Precio (S/.)</b>
Sedal Ceramidas	Unilever Andina Perú SA	350 ml	13.90
Konzil Acondicionador Seda Lisa Gloss	Henkel Peruana SA	375 ml	14.80
Dove Therapy Reconstrucción	Unilever Andina Perú SA	350 g	18.90
Head & Shoulders	Procter & Gamble Perú Srl	400 ml	19.90
Ekos	Natura Cosméticos SA	250 ml	27.00
Pantene Expert Advanced	Procter & Gamble Peru SRL	250 ml	34.90

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

### **5.1.7 Shampoos Comerciales**

Son aquellos productos que se utilizan para la limpieza y el cuidado del cabello, dirigidos al mercado femenino. Esta línea se refiere a los shampoos comerciales dirigidos a mujeres, los cuales pueden ser adquiridos en retails. Los precios de esta línea de productos pueden ir desde los S/12 hasta los S/40 soles en una presentación de un volumen de 400 ml.

**Tabla 5.4: Precios de mercado de Shampoos Comerciales**

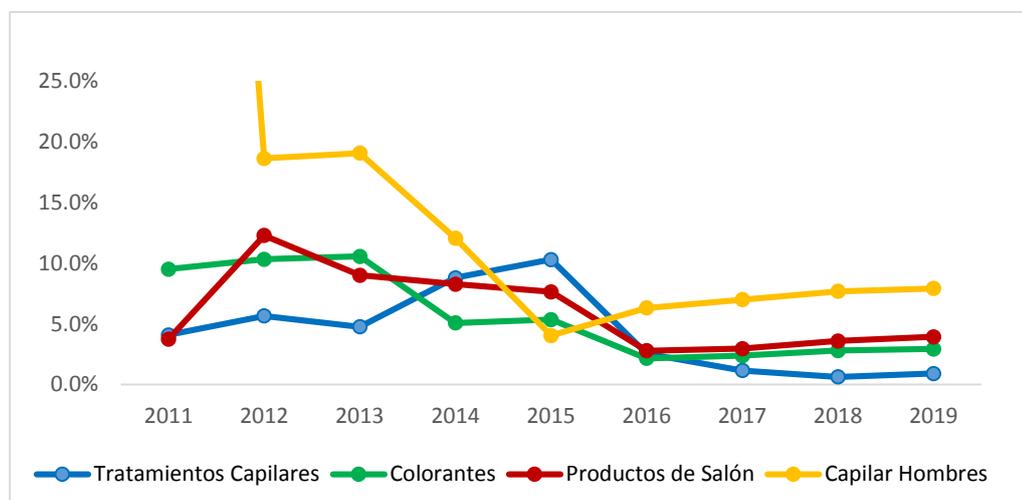
Producto	Empresa	Volumen	Precio (S/.)
Head & Shoulders Relax	Procter & Gamble Perú SRL	400 ml	19.9
Herbal Essences Paralísalos	Procter & Gamble Perú SRL	355 ml	12.5
Konzil Reparación Definitiva	Henkel Peruana SA	355 ml	15.5
L'Oréal Paris Elvive Caída Resist	L'Oréal Perú SA	400 ml	18.9
Pantene Pro-V Control Caída	Procter & Gamble Perú SRL	400 ml	17.9
Pert Anticaspa	Procter & Gamble Perú SRL	400 ml	11.4

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

Cabe volver a precisar que Corporación Midas SAC sólo comercializa las líneas de productos: tratamientos capilares, colorantes, productos de salón y capilar hombres. Asimismo, en el punto 2.12 del Capítulo II se presenta los históricos y las proyecciones de venta de cada una de dichas líneas.

En el Gráfico 5.3 donde se muestra la tasa de crecimiento de cada una de las 4 líneas de negocio mencionadas.

**Gráfico 5.3: Porcentaje de crecimiento Anual - Ventas del mercado en el que compete Corporación Midas SAC por línea de producto**



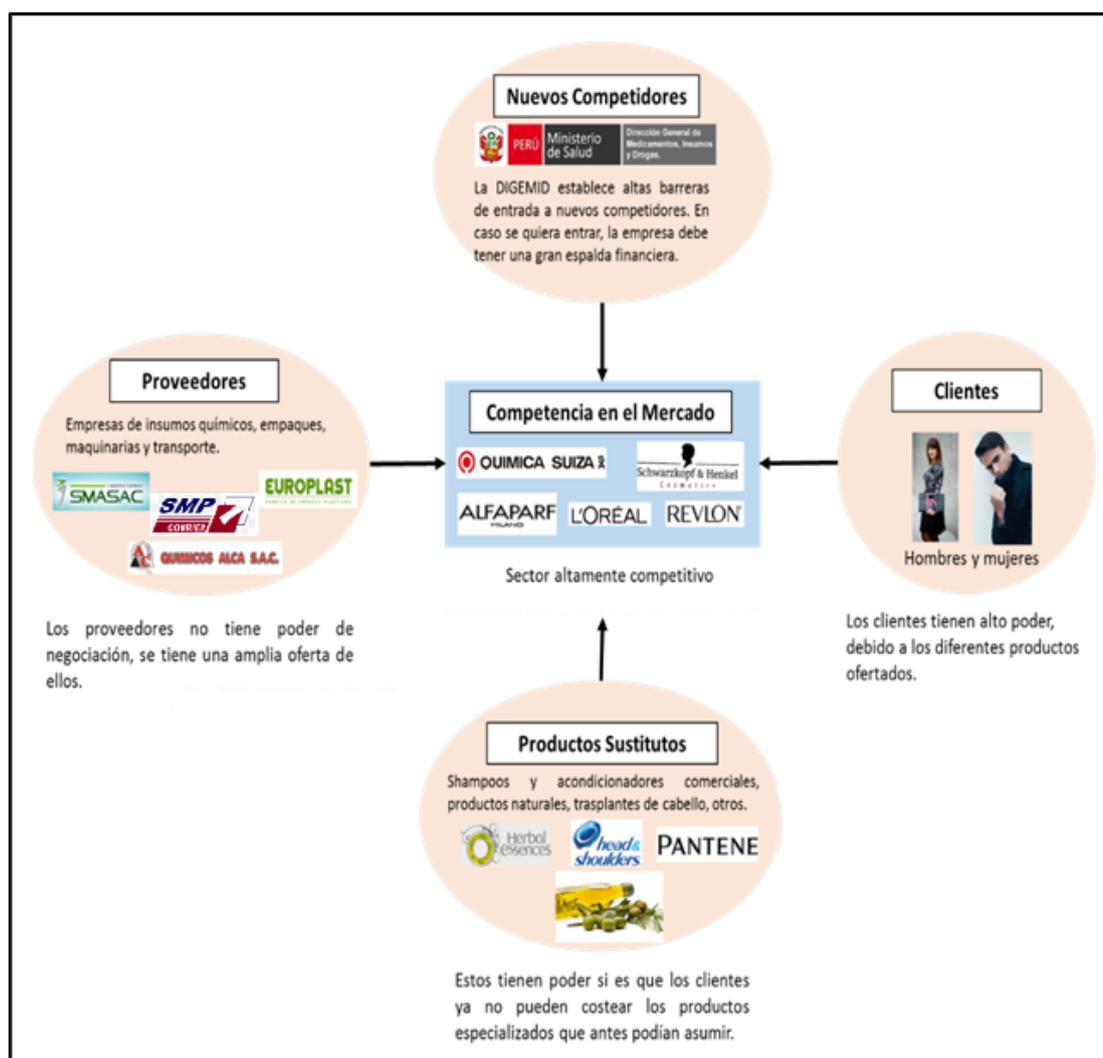
Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

De acuerdo a los datos presentados por la firma británica de investigación de mercado Euromonitor International Ltd, se observa que la línea de producto Capilar Hombre es la que tiene prevista mayor tasa de crecimiento. Por otro lado, la línea de producto Tratamiento Capilar tiene la menor tasa de crecimiento prevista.

## 5.2. Descripción de las cinco fuerzas de Porter.

Luego de haber identificado y analizado cada una de las fuerzas de Porter, se ha desarrollado cada una de estas. Al respecto, de manera general se ha elaborado el Gráfico 5.4 donde se presenta cada una de las fuerzas y se hace referencia al nivel de poder de cada una.

**Gráfico 5.4: Las cinco fuerzas de Porter de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se describe cada uno de las fuerzas de Porter señaladas en gráfico.

### 5.2.1. Sustitutos

Luego de analizar las cuatro líneas de productos que comercializa Corporación Midas SAC, se identificaron productos que podrían sustituirlos. (Ver Tabla 5.5).

**Tabla 5.5: Sustitutos para cada Línea de Producto**

	Sustitutos
Tratamientos capilares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palta</li> <li>• Aceite de coco</li> <li>• Aceite de argán</li> </ul>
Colorantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hena: tratamiento de coloración totalmente natural, ya que se extrae mediante el prensado de plantas, tierra arcillosa y pigmentos naturales.</li> <li>• Infusiones de Salvia y té negro: especialmente para cabellos castaño.</li> <li>• Infusión de romero: Ayuda a tapar las canas en los cabellos más oscuros. Existen también shampoos que tiñen, tizas y productos naturales.</li> </ul>
Productos de Salón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shampoos y acondicionadores comerciales</li> <li>• Productos naturales</li> </ul>
Capilar hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasplantes capilares</li> <li>• Shampoos y acondicionadores comerciales para mujeres</li> <li>• Colorantes (para mujer)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

De lo expuesto, se infiere que la amenaza de los productos sustitutos se hará efectiva si es que los clientes dejan de poder costear los productos especializados que Corporación Midas SAC comercializa. Esta fuerza es más fuerte en el sector socioeconómico C debido a que su nivel de ingreso no es elevado y siempre buscan el ahorro en costos. Por otro lado, en el sector B no existe esta misma preocupación debido a que su fuente de ingreso es mayor, lo cual le permite comprar estos productos con frecuencia.

### **5.2.2. Potenciales Competidores**

El Gobierno a través de DIGEMID establece altas barreras de ingreso para competir en este sector, y pueden pasar largos períodos de tiempo hasta que el Gobierno les dé la autorización de funcionamiento para producir y/o comercializar sus productos. Es por ello que las empresas que quieren entrar a competir deben tener amplias espaldas financieras.

Según fuentes de DIGEMID, existen empresas interesadas en nuestro mercado como brasileñas y españolas; sin embargo, debido a los altos requerimientos propios de nuestra regulación, varios de estos procesos han quedado temporalmente paralizados. En ese sentido, la amenaza de nuevos entrantes está limitada por las altas barreras de entrada.

### **5.2.3. Clientes**

Para cada una de las líneas de producto, de acuerdo a las diferentes marcas, Corporación Midas SAC tiene los siguientes clientes:

**Tabla 5.6: Clientes para cada Línea de Producto**

<b>Género</b>	<b>Línea</b>	<b>Marcas</b>	<b>Segmento de Mercado</b>
Mujeres	Tratamiento Capilar	Midas	C
		Pasión by Ana Cabal	B
	Colorantes	Midas	C
		Coquette	C
		Party Fashion	B
		Inspira Professional	B
		Smoll	C
	Productos de Salón	Midas	C
		Pasión by Ana Cabal	B
		Tanno Plus	B
Hombres	Capilar Hombre	Life Men Look	B y C

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las marcas de la empresa está dirigida a un público objetivo diferente, por ejemplo según lo señalado en el punto 2.2.3 la marca Smoll es de bajo precio y en general dirigido al sector “C” y la marca Coquette está dirigida al público juvenil del sector “C”. Este sector es el público cautivo de la empresa.

Por otro lado, Corporación Midas SAC está incursionando en el sector B, cuyas ventas tienen mejores márgenes de ganancia; en ese sentido se han lanzado las marcas Tanno Plus, Ana Cabal, Life Men look e Inspira Professional. Asimismo, según un estudio realizado por COPECOH que evaluó el comportamiento y las preferencias del público consumidor del rubro cosmético, que incluye al sector capilar, en los sectores socioeconómicos A y B concluyó que el precio de no es prioritario a la hora de adquirir un

producto, sino que el conjunto de las variables asociadas a la calidad, marca, origen y por último precio<sup>45</sup>.

De lo expuesto, se concluye que los clientes tienen alto poder de negociación, debido a alta competitividad del sector con una oferta variada tanto en precios y presentaciones; sumado a la falta de lealtad debido a que siempre está en la búsqueda de nuevos productos.

#### **5.2.4. Proveedores**

Corporación Midas SAC no cuenta con proveedores críticos, es decir cuenta con más de dos proveedores para un mismo insumo, empaque y maquinarias.

##### **a. Insumos químicos**

Se dividen en fiscalizados y no fiscalizados. Como insumos fiscalizados se tienen al amoniaco y a los insumos para el ablandamiento del agua, los cuales son fiscalizados por la SUNAT. Con respecto a los no fiscalizados se tienen insumos que no son difíciles de conseguir y que la empresa ha previsto contar con más de un proveedor para el aprovisionamiento. Se tienen como principales proveedores a Químicos Alca S.A.C y Macroquímicos S.A.C.

---

<sup>45</sup> GESTIÓN. **Mercado cosméticos e higiene del país movió S/. 6,465 millones en el 2014** [en línea]. Lima, 2015, [citado el 20 de enero 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/mercado-cosmeticos-higiene-pais-movio-s6465-millones-2014-2127660>

**c. Empaques**

Es el recipiente o envoltura que contiene a los productos. Corporación Midas SAC tiene dos proveedores de empaques, los cuales son: Europlast y Laboratorios SMA S.A.C. También se cuentan con proveedores de material gráfico entre ellos se tienen a Cimagraf y GRAMBS.

**d. Maquinarias:**

La empresa utiliza mezcladoras, dosificadoras y empaquetadoras; para ello Corporación Midas SAC manda a fabricar sus máquinas a pedido. Por otro lado, para el tratamiento de aguas, la empresa está evaluando la compra de maquinaria de mayor capacidad. Como principales proveedores tenemos a Laboratorios SMA SAC y FAMAIC SAC.

**e. Transporte:**

Corporación Midas SAC utiliza principalmente el servicio de SMP Courier para transportar sus productos terminados a provincia, asimismo, puede utilizar cualquier otra empresa que brinde dicho servicio.

**Figura 5.1: Principales logos de proveedores de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto, se concluye que Corporación Midas SAC no está expuesta al poder de los proveedores, debido a que la empresa verifica en la etapa de piloto del producto, si se cuenta con más de 2 proveedores de insumos para dicho producto, asimismo se asegura que se tenga aprovisionamiento del insumo durante todo el año.

#### **5.2.5. Competencia en el mismo sector**

El mercado en el que compite Corporación Midas SAC es muy competitivo, siendo los principales competidores empresas reconocidas como Procter & Gamble, Henkel, L'Oreal y Química Suiza; cabe precisar que estas empresas no son competencia en todas las líneas de producto de Corporación Midas SAC, sino que sólo compiten con una o más líneas de productos. Existen también otras empresas pequeñas parecidas a Corporación Midas SAC, en cuanto a la línea de productos de salón, las cuales son Perscom y Recamier.

Sin embargo, estas empresas no tienen el conocimiento del biotipo peruano, ya que importa sus productos desde México y Brasil.

A continuación se presentan las marcas más representativas, de los principales competidores de Corporación Midas SAC en las diferentes líneas de producto.

**Cuadro 5.1: Competencia Marcas por Línea de Producto  
Corporación Midas SAC**

Competencia	Marcas			
	Tratamientos capilares	Colorantes	Productos de salón	Capilar hombre
<b>Procter &amp; Gamble</b>		- Wella Koleston Colourant		- Head & Shoulders for men
<b>Unilever</b>				- Clear para Hombre
<b>Intradevco</b>				- Geo Men
<b>Quala</b>				- Ego
<b>Henkel</b>	- Schwarzkopf Taft - Konzil	- Schwarzkopf Palette - Schwarzkopf Igora Vital - Schwarzkopf Essential Color.		
<b>L'Oreal</b>	- L'Oréal Paris Creme	- Garnier Nutrisse Colourant - Casting Colourant	- L'Oreal Professionnel - Redken	
<b>Recamier</b>			- Todas	
<b>Perscom</b>			- Todas	
<b>Química Suiza</b>			- Wella System Professional	

Fuente: Elaboración Propia usando data de EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 6 de marzo 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

### 5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.

A continuación se presentan los cuadros de atractividad por cada una de las fuerzas de Porter y se procederá a explicar los promedios ponderados obtenidos respectivamente. El promedio que debe superar cada una de las cinco fuerzas de Porter para que sea atractivo para la empresa es de 2.50, este resultado se obtiene de la formula  $((0+1+2+3+4+5)/6)=2.50$ .

#### 5.3.1. Matriz Atractividad – Sustitutos.

Con respecto a la Amenaza de los Productos Sustitutos es de 2.2, este dígito está por debajo del promedio (2.5), este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((1+2+3+3+2)/5)=2.2$ . Al respecto, dicho resultado indica que la fuerza ejercida por los productos sustitutos es significativa; haciendo ello que el mercado, en referencia a esta fuerza, no sea atractivo.

**Cuadro 5.2: Matriz de Atractividad – Sustitutos**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad					Muy atractivo	Total	
			0	1	2	3	4			5
1	Disponibilidad de los productos sustitutos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	1
2	Precio de los productos sustitutos	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	2
3	Agresividad de los productos sustitutos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
4	Calidad de productos sustitutos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
5	Desarrollo de productos sustitutos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
<b>Ponderación</b>									<b>2.2</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2. Matriz Atractividad – Nuevos competidores.

Con respecto a la amenaza potencial de los Nuevos Competidores es de 2.8, este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((4+2+2+3+3)/5)=2.8$ , este número está por encima del promedio (2.5). Al respecto, dicho resultado indica que la fuerza que podrían ejercer los nuevos posibles competidores no es significativa; haciendo ello que el mercado, en referencia a esta fuerza, sea atractivo.

**Cuadro 5.3: Matriz de Atractividad – Nuevos competidores.**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad						Muy atractivo	Total
			0	1	2	3	4	5		
1	Barreras de entrada	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
2	Imagen internacional de nuevos competidores	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
3	Calidad de nuevos productos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
4	Capacidad de financiamiento de nuevo competidor	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
5	Capacidad de distribución del nuevo competidor	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
<b>Ponderación</b>										<b>2.8</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. Matriz Atractividad – Clientes.

El resultado conseguido en esta matriz de la Fuerza Negociadora de los Clientes es de 3.4, este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((4+4+3+3+3)/5)=3.4$ , este número está por encima del promedio (2.5). Al respecto, dicho resultado indica que la presencia y fuerza de los

clientes resulta conveniente; haciendo ello que el mercado, en referencia a esta fuerza, sea atractivo.

**Cuadro 5.4: Matriz de Atractividad – Clientes.**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad						Muy atractivo	Total
			0	1	2	3	4	5		
1	Incremento de mujeres con capacidad adquisitiva	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
2	Preferencia por parte del cliente a la calidad sobre el precio	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
3	Cliente más informados	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	3
4	Cantidad de clientes que van a peluquerías	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	3
5	Incremento de hombres preocupados por su cabello	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	3
<b>Ponderación</b>										<b>3.4</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.4. Matriz Atractividad – Negociación de proveedores.

Con respecto al Poder de Negociación de los Proveedores es de 3.6, este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((4+4+4+4+2)/5)=3.6$ , este dígito está por encima del promedio (2.5). Al respecto, dicho resultado indica que la fuerza que ejercen los proveedores no es significativa; haciendo ello que el mercado, en referencia a esta fuerza, sea atractivo.

**Cuadro 5.5: Matriz de atractividad – Negociación de proveedores.**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad						Muy atractivo	Total
			0	1	2	3	4	5		
1	Oferta de proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
2	Costo de cambio de proveedor	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	4
3	Amenaza de proveedores a integrarse hacia adelante	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	4
4	Proveedores innovadores	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
5	Proveedores desabastecidos	Bajo	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
									<b>Ponderación</b>	<b>3.6</b>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.5. Matriz Atractividad – Rivalidad entre competidores.**

Con respecto al resultado obtenido en la matriz de la Rivalidad entre los competidores existentes es de 2.4, este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((3+2+2+2+3)/5)=2.4$ , este número si bien es ligeramente menor al promedio (2.5). Al respecto, dicho resultado indica que la presencia y fuerza de los actuales competidores resulta ligeramente inconveniente; haciendo ello que el mercado, en referencia a esta fuerza, no sea muy atractivo.

**Cuadro 5.6: Matriz de Atractividad – Rivalidad entre competidores.**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad					Muy atractivo	Total	
			0	1	2	3	4			5
1	Costo de cambio del producto para los clientes	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	3
2	Amenaza que el cliente pueda preferir a los competidores	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
3	Capacidad de distribución del competidor	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
4	Que cada uno de mis competidores vaya de manera específica a un nicho	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	2
5	Existencia de competidores que dominen el mercado	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
<b>Ponderación</b>									<b>2.4</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. Análisis del grado de Atractividad de la industria.**

Luego de evaluar cada una de las fuerzas anteriormente expuestas, se ha desarrollado la matriz de Grado de Atractividad con una calificación de 2.88, este resultado se consigue de la suma del puntaje obtenido por cada factor y se divide por su promedio  $((2.00+3.66+2.00+3.66+2.33)/5)=2.88$ , esta cifra está por encima del promedio (2.5), lo cual manifiesta que a nivel general, el mercado en el que compite Corporación Midas SAC es atractivo para la empresa.

**Cuadro 5.7: Matriz de atractividad de las 5 fuerzas de Porter**

N°	Factores	Nada atractivo	Atractividad						Muy atractivo	Total
			0	1	2	3	4	5		
1	Amenaza de los servicios sustitutos	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2.20
2	Amenaza nuevos competidores	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2.80
3	Fuerza negociadora de los clientes	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3.40
4	Poder de negociación de los proveedores	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3.60
5	Rivalidad entre los competidores existentes	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2.40
<b>Ponderación</b>									<b>2.88</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Matriz Perfil Competitivo MPC

En el Cuadro 5.1 se presenta los principales competidores de la empresa. A fin de elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se ha considerado como principales competidores a L’Oreal, Henkel, Procter&Gamble y Perscom; debido a que éstas compiten en más de una línea de producto con Corporación Midas SAC, tal como se muestra en dicho cuadro.

Luego se han identificado aquellos factores de éxito de la industria, para luego proceder a evaluar a los principales. En los Anexos N° 3 y N°10<sup>46 47</sup>, se han discutido y definido los posibles factores críticos de éxito, los cuales incluyen tanto cuestiones internas como externas. Cabe agregar que estos factores no se encuentran agrupados ni en oportunidades ni amenazas. Al respecto como factores críticos de éxito los siguientes:

<sup>46</sup> Anexo N°3: Focus Group - Expertos de la empresa

<sup>47</sup> Anexo N°10: Entrevista - Expertos Situación Comercial

- Eficiencia organizativa: a fin de asegurar que las funciones en la empresa se encuentran bien definidas, para evitar sobrecostos, reprocesos, mermas o pérdidas; asimismo, alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo.
- Manejo de la regulación nacional: tiene como objetivo que la empresa cumpla con la regulación dada por DIGEMID, a fin de evitar multas y/o cierres.
- Investigación y Desarrollo: dado que los clientes siempre requieren mejoras y reformulaciones de sus productos; el mercado en sí es muy innovador. En ese sentido, las empresas de este mercado deben mantenerse a la vanguardia respecto a este criterio, debido a que las empresas extranjeras que importan sus productos a Perú, invierten altamente en la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Calidad del producto: este criterio tiene por finalidad satisfacer al cliente que busca no sólo productos que les sean útiles sino que también les dé las cualidades deseadas a su cabello. Cabe agregar que no necesariamente la calidad depende del precio, sino del tipo de producto que le va mejor al tipo de cabello que se tiene.
- Fortaleza Financiera: En este mercado, las empresas deben tener espaldas financieras, sea para compra de tecnología, o para soportar el tiempo de introducción al mercado de un nuevo producto.

- **Distribución a nivel nacional:** debido a que la empresa realiza producciones a grandes lotes por lo cual deben comercializar en la mayor cantidad de zonas posibles. Para ello las empresas deben tener, entre otras, alianzas con supermercados, cadenas de farmacias.
- **Publicidad:** Este factor es de importancia, ya que ayuda al posicionamiento de la marca, a fin de atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios.
- **Lealtad del Cliente:** Este factor hace referencia a que la empresa debe tener la capacidad de mantener a sus clientes, a través de la fidelidad de las marcas.

Bajo las premisas señaladas, se asignan puntuaciones a cada una de los factores críticos identificados, a fin de elaborar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

**Tabla 5.7: Puntuación de factores críticos de la matriz MPC**

Nota	Leyenda
1	Debilidad grave
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 5.8: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Corporación Midas SAC**

MATRIZ MPC		Corporación Midas SAC		Henkel Peruana		Procter & Gamble		L'Oreal		Perscom	
Factores Críticos de Éxito	Peso	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1	Eficiencia Organizativa	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
2	Manejo de la Regulación Nacional	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3	Investigación y Desarrollo	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48
4	Calidad del Producto	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5	Fortaleza Financiera	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
6	Distribución a nivel nacional	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26
7	Publicidad	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24
8	Lealtad del cliente	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42
<b>TOTAL</b>			<b>2.73</b>		<b>3.73</b>		<b>3.63</b>		<b>3.77</b>		<b>2.91</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 5.8 se presenta la matriz MPC, en la cual si bien se observa que Corporación Midas SAC tiene debilidades asociadas a la eficiencia organizativa, fortaleza financiera, distribución a nivel nacional y publicidad; se observa que la empresa en cuanto a aspectos como investigación y desarrollo, y calidad del producto se encuentra tan competitiva como las otras empresas.

# CAPÍTULO VI

## 6. Análisis interno.

### 6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: **Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.**

De acuerdo a M. Porter (1987), la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de la misma, así como las actividades potenciales de diferenciación.<sup>48</sup>

Asimismo, Mcleod explica el “mecanismo” de esta cadena como las actividades que al ser realizarlas generan valor. Éstas se dividen en actividades Primarias y De apoyo.

Las primarias producen valor entregando bienes y servicios a los clientes, en actividades como producción y ventas. Las de apoyo proporcionan el soporte e infraestructura que permiten realizar la

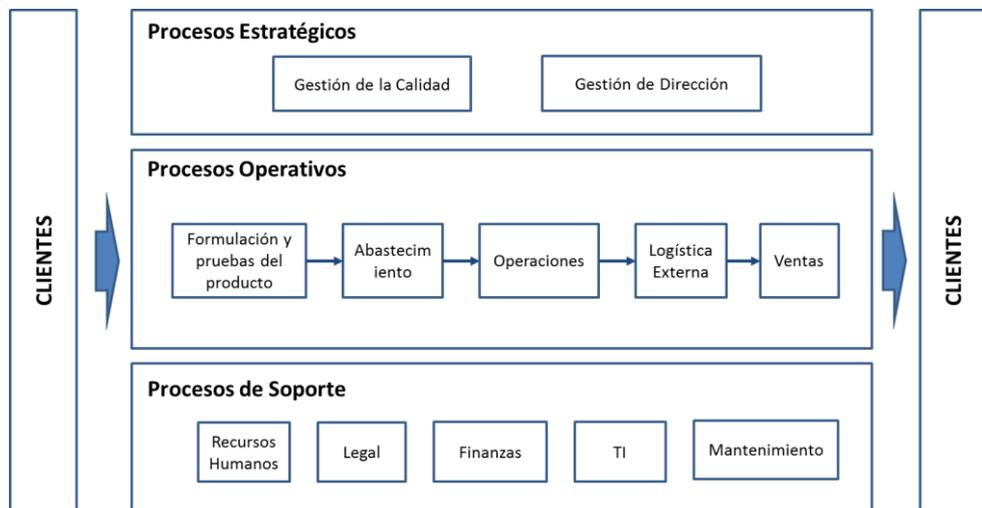
---

<sup>48</sup> PORTER, Michel E. **Ventaja competitiva**. Primera edición. Buenos Aires. Compañía Editorial Continental, 1991. p. 41

actividad primaria como recursos humanos, legal, desarrollo tecnológico, etc.<sup>49</sup>

Para efectos de identificar la cadena da valor, se consideró elaborar el mapa de procesos de Corporación Midas SAC. En el Gráfico 6.1 se observa el mapa de procesos de la empresa, la cual está dividida en 3 grupos los cuales son: procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de soporte.

**Gráfico 6.1: Mapa de procesos de Corporación Midas SAC**

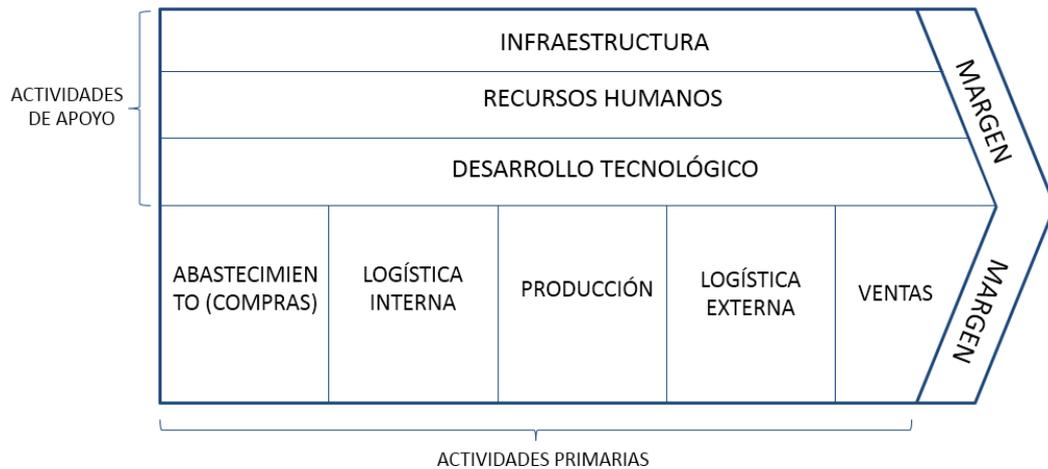


Fuente Elaboración Propia

En el mapa de procesos se identificaron los procesos operativos y de soporte como las actividades primarias y de apoyo para la elaboración de la cadena de valor, respectivamente. En el Gráfico 6.2 se presenta la cadena de valor de Corporación Midas SAC.

<sup>49</sup> MC LEOD, Raymond. **Sistemas de información gerencial**. Séptima edición. México. Pearson Educación, 2000. p. 119

**Gráfico 6.2: Cadena de Valor de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración Propia

En el presente capítulo se analiza cada una de las actividades primarias y de apoyo, con el fin de rescatar las fortalezas y debilidades para la identificación de estrategias adecuadas.

### **6.1.1. Actividades de Apoyo**

#### **a. Infraestructura**

Está dividida en procesos como dirección, análisis financiero, legal, contabilidad y costos. Al respecto, la primera se encarga de dar los lineamientos para gestionar toda la empresa; la segunda, se encarga de desarrollar los presupuesto, la adquisición de fondos y el financiamiento.

Legal es la encargada en la asesoría de los aspectos regulatorios. La Contabilidad y Costos se encargan del registro contable, de los estados financieros, y de los costos de producción.

Con respecto a la gestión financiera, la empresa presenta baja rentabilidad del patrimonio. Cabe precisar que la toma las decisiones es centralizada debido a que todo depende de la aprobación o visto bueno de la gerencia general para ejecutar alguna acción.

#### **b. Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos se encarga del reclutamiento de personal, contratación, capacitación, planilla, bienestar y clima laboral. Al respecto, estas actividades son dirigidas tanto al personal administrativo y operativo.

Cabe precisar que la empresa tiene un índice del 12% de rotación de personal, asimismo el personal contratado no cumple con las expectativas, lo cual puede traer como consecuencias indemnizaciones no planeadas o problemas legales no esperados.

#### **c. Desarrollo Tecnológico**

Se considera una serie de actividades que constituyen esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, a través de la adquisición y soporte de hardware y software; así como el área de Investigación y Desarrollo la cual se encarga del seguimiento de las tendencias a nivel mundial y local. Al respecto, se observa que en esta área el desarrollo de un piloto no es a corto plazo, demorando un promedio de seis meses en obtener resultados.

Asimismo, se ha identificado al llevar un piloto a producción masiva, se generan grandes volúmenes de merma.

Asimismo, el área Centro Técnico son las responsables de brindar lo último en tendencia de cosmética capilar, capacitando, brindando clases e incentivando el uso de los productos de la empresa a todos los futuros estilistas y profesionales del sector.

### **6.1.2. Actividades Primarias**

#### **a. Abastecimiento (compras)**

Actividades relacionadas con la adquisición de los insumos y empaques que se necesitan para la producción. Para ello se tienen dos almacenes iniciales: uno de insumos para evaluación y otro para los insumos de producción aprobados. Si los insumos no son aceptados por control de calidad son devueltos al proveedor y aquellos aceptados pasan al almacén de insumos aprobados. Esta situación genera que el almacén de insumos para evaluación se encuentre abarrotado, a la espera del recojo por parte del proveedor.

En caso no se realice un adecuado control de calidad en el almacén de insumos para evaluación se verá reflejado en la calidad del producto final.

## **b. Logística Interna**

Consiste en el control y gestión de los inventarios del almacén de insumos aprobados. Este almacén está compuesto por los insumos fiscalizados por la SUNAT y aquellos insumos comunes; sin embargo, aquellos fiscalizados no tienen un adecuado control dentro de la empresa. Con respecto a los almacenes, en el de productos terminados no se cuenta con racks y todo el material se apila en paletas. En este local se cuenta con tres ambientes diferenciados el primero es el área de recepción de productos terminados donde el área de producción que hace el acondicionado coloca en cajas las presentaciones de los diferentes productos para que los almaceneros recojan estos, validen la cantidad de productos recibidos y luego lo distribuyen en los diferentes espacios codificados del almacén.

Otra área dentro de este local es el de despacho donde se encuentran 5 estaciones de trabajo donde se verifican los productos a despachar, es decir que se arman los pedidos de los diferentes clientes según las ordenes de servicio que emiten nuestros vendedores, aquí esta una balanza de peso donde también pesan los productos y luego pasa al área de despacho propiamente dicho, una vez elaborados los pedidos codificados y con su guías de remisión respectiva y sus facturas respectivas se almacenan en un tercer ambiente donde solo llega el transporte y recoge los pedidos armados, solo valida la cantidad de cajas y procede a cargar y transportar. Cabe

agregar que la empresa utiliza la casa de campo del dueño como un almacén adicional.

### **c. Producción**

Son las actividades relacionadas a la producción de las diferentes líneas de productos como: tratamientos capilares, colorantes, productos de salón y capilar hombres. Con respecto a la planta, se estima que su capacidad de producción alcanza alrededor del 60%, considerando la estacionalidad en la demanda. En dicha planta se realiza el “pesado”; que es la combinación de insumos para armar las fórmulas de producción y fabricación de los diferentes productos, es un área reservada y solo participan las personas de confianza de la empresa. Posteriormente, son llevadas para el envasado y acondicionado, para ser trasladados al almacén de productos terminados para su venta.

Cabe agregar que toda la producción de la empresa es propia.

### **d. Logística Externa**

La producción final es llevada al almacén de productos terminados, posteriormente para ser distribuidos a nivel nacional a través de la empresa de Transporte SMP Courier. Sin embargo, debido a esta tercerización Corporación Midas SAC tiene poco control del rastreo de los pedidos en la distribución.

Cabe precisar que SMP Courier solo cumple el papel de operador logístico externo, no brinda detalles ni atiende quejas. En caso el cliente quiera realizar una devolución, SMP consolida todos los productos y los devuelve a la empresa. Asimismo, la empresa presenta altos gastos de distribución.

**e. Ventas**

La empresa de transportes de SMP Couriers realiza la distribución de los productos terminados, de acuerdo a los pedidos realizados previamente por los clientes, tanto al canal mayorista y minoristas señalados en el punto 2.2.5 (Sistemas de Distribución).

Asimismo, el personal de ventas se encuentra distribuido a nivel nacional y realiza también los cobros, lo cual genera demora en las cobranzas.

La empresa se encuentra posicionada en el sector “C” y está intentando posicionarse también “B” comercializando algunos de sus productos en supermercados y cadenas de farmacias; sin embargo, no ha recibido suficiente acogida en este sector y tiene elevados gastos de venta.

## 6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

La empresa cuenta con los siguientes indicadores, mostrados en la Tabla 6.1 para cada uno de las actividades de la cadena de valor.

**Tabla 6.1: Indicadores por área de Corporación Midas SAC**

Actividades de la Cadena de Valor	Indicador Clave	Descripción
<b>Abastecimiento (compras)</b>	Efectividad de las compras realizadas	<u>Nro de orden de compras atendidas</u> Nro orden de compras realizadas
	Lotes aprobados para almacén de insumo	<u>Lotes aprobados para el almacén de insumos de producción</u> Lotes recepcionados en el almacén de insumos para evaluación
<b>Logística Interna</b>	Efectividad de almacén	<u>Nro de pedidos atendidos</u> Nro de pedidos ingresados
	Rotación de inventario	<u>Cantidad de insumo pedido</u> Cantidad total del insumo
<b>Producción</b>	Eficiencia del proceso productivo	% Merma
	Confiabilidad de los costos de producción proyectados	<u>Costo de producción real</u> Costo de producción planificado
<b>Ventas</b>	Ventas	<u>Venta real anual</u> Venta objetivo anual
	Visitas vendedores	Nº de visitas de vendedores en promedio
<b>Infraestructura</b>	Renovación de maquinaria	Tiempo promedio del uso de la maquinaria
	Eficiencia legal	Número de procesos sancionadores trancos
<b>Recursos Humanos</b>	Rotación de Personal	<u>Número de trabajadores desvinculados</u> Total de trabajadores
	Nro de incidentes de desvinculación laboral	Total anual de incidentes de desvinculación laboral.
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Productos desarrollados	Nro de productos formulados o reformulados
	Productos lanzados al mercado	Nro de nuevos productos lanzados al mercado
<b>Logística Externa</b>	Despacho de ventas	<u>Nro de pedidos de los clientes atendidos</u> Nro total de pedidos de los clientes
	Tiempo de despacho hacia el operador logístico	<u>Tiempo real</u> Tiempo planificado

Fuente: Elaboración Propia

### **6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.**

Corporación Midas SAC comercializa cuatro líneas de productos: Tratamiento Capilar, Colorantes, Productos de Salón y Capilar Hombre. Es por ello que la empresa tiene un gran número de competidores de acuerdo a cada una de sus líneas, lo cual se refleja en el Cuadro 5.1 (Competencia marcas por línea de producto Corporación Midas SAC).

Al respecto, en base a la información publicada en las páginas web de las diferentes empresas y adicionalmente de información proporcionada por expertos, se elaboraron los siguientes cuadros comparativos.

**Cuadro 6.1: Comparación con los líderes – Línea de Negocio  
Tratamiento Capilar**

Items comparativos	Corporación Midas SAC	Henkel	L'Oreal
	Marca: Todas	Marcas: Schwarzkopf Taft y Konzil	Marca: L'Oréal Paris Elvive Crema
Cuenta con plan estratégico	No	Si	Si
Investigación y desarrollo de productos según biotipo peruano	Si	No	No
Frecuente lanzamiento de nuevos productos y reformulaciones	Si	Si	Si
Procedencia de la producción	Nacional	Importación de Brasil y México	Importación de Colombia
Estrategia de venta	El despacho se realiza según los pedidos de los clientes previamente realizados.	Pone los productos en plaza.	Pone los productos en plaza.
Distribución a nivel nacional	17 provincias	A nivel nacional	A nivel nacional
Patrocinio a salones de belleza	No	Si	Si
Antigüedad en el mercado (años)	29	20	18
Inversión en publicidad	Reducida	Masiva	Masiva

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 4 de marzo 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

**Cuadro 6.2: Comparación con los líderes – Línea de Negocio  
Colorantes**

Items comparativos	Corporación Midas SAC	Henkel	L'Oreal	Procter & Gamble
	Marca: Todas	Marcas: Schwarzkopf Palette, Schwarzkopf Igora Vital y Schwarzkopf Essential Color.	Marca: Garnier Nutrisse Colourant y Casting Colourant	Marca: Wella Koleston Colourant
Se cuenta con plan estratégico	No	Si	Si	Si
Investigación y desarrollo de producto según biotipo peruano	Si	No	No	No
Frecuente lanzamiento de nuevos productos y reformulaciones	Si	Si	Si	Si
Procedencia de la producción	Nacional	Importada	Importada	Importada
Estrategia de venta	El despacho se realiza según los pedidos de los clientes previamente realizados.	Pone los productos en plaza.	Pone los productos en plaza.	Pone los productos en plaza.
Tipos de marca comercializadas	Low cost, especializadas y profesionales	Low cost, especializadas y profesionales.	Especializadas y profesionales	Especializadas
Distribución a nivel nacional	17 provincias	A nivel nacional	A nivel nacional	A nivel nacional
Presentación más comercial	Tubo	Kits	Kits	Kits
Patrocinio a salones de belleza	No	Si	Si	Si

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 4 de marzo 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

**Cuadro 6.3: Comparación con los líderes – Línea Productos de Salón**

Items comparativos	Corporación Midas SAC	Perscom	L'Oreal	Química Suiza
	Marca: Todas	Marcas: Alfaparf	Marca: L'Oreal professionnel	Marca: Wella System Professional
Se cuenta con plan estratégico	No	No	Si	Si
Investigación y desarrollo de producto según biotipo peruano	Si	No	No	No
Procedencia de la producción	Nacional	Importada	Importada	Importada
Estrategia de venta	El despacho se realiza según los pedidos de los clientes previamente realizados.	Pone los productos en plaza.	Pone los productos en plaza.	Pone los productos en plaza.
Inversión en publicidad	Reducida	Reducida	Regular	Regular
Precio y presentación popular	S/ 55 (300 ml)	S/65 (250 ml)	S/ 230 (250ml)	S/ 85 (250ml)
Patrocinio de salón	No	No	Si	Si

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 4 de marzo 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

**Cuadro 6.4: Comparación con los líderes – Línea Productos Capilar  
Hombres**

Items comparativos	Corporación Midas SAC	Procter & Gamble	Unilever	Intradevco	Quala
	Marca: Life Men Look	Marca: Head & Shoulders for men – Prevención Caída	Marca: Clear para Hombre	Marca: Geo Men	Marca: Ego
Se cuenta con plan estratégico	No	Si	Si	Si	Si
Principal producto	Shampoo	Shampoo	Shampoo	Shampoo	Shampoo
Otros productos	Geles, ampollas y tintes cubrecanas para hombres	Geles	Geles	Geles	Geles
Investigación y desarrollo de producto según biotipo peruano	Si	No	No	No	No
Procedencia de la producción	Nacional propia	Importada	Importada	Nacional Maquila	Importada
Valor agregado del producto	Para el hombre actual que quiere verse y sentirse bien.	Ayuda a prevenir la caída del cabello.	Reduce la caída del cabello.	Cabello sano y sin caspa a precio justo.	Shampoo para hombres.
Distribución a nivel nacional	17 provincias	A nivel nacional	A nivel nacional	A nivel nacional	A nivel nacional
Precio y presentación popular	S/17.00 (350 ml)	S/15.5 (400 ml)	S/18.9 (400 ml)	S/10.00 (350 ml)	S/14.00 (350 ml)
Antigüedad en el mercado (años)	4	4	5	5	6 (market maker)
Inversión en publicidad	Reducida	Masiva	Masiva	Masiva	Masiva

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 4 de marzo 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

#### **6.4. Determinación de las competencias de la empresa**

A fin de determinar las competencias, se evalúa de manera detallada los factores críticos de éxito señalados en el punto 5.5 (Matriz de Perfil Competitivo MPC), que son aquéllos que son esenciales para el éxito de la empresa. Al respecto, se evalúa si se cuenta con los recursos y/o capacidades únicas que se requieren para tener de manera adecuada dichos factores; en caso la empresa no posea dichos recursos o capacidades no se le confiere la habilidad. Se han identificado los recursos y capacidades asociadas a cada factor producto de las a través de entrevistas y focus group.<sup>50 51</sup>

A continuación se procede a analizar cada uno de los factores críticos de éxito identificados:

Con respecto al criterio de Eficiencia Organizativa, se ha identificado que a nivel general las funciones y roles del personal no están adecuadamente establecidos, vale precisar que la empresa no tiene Manual de Organización y Funciones. Además se han identificado falta de gestión de control en el personal, altos sobrecostos en ventas y en distribución. Asimismo, la empresa carece de capacidades como efectividad, control, dirección y planeamiento.

En conclusión la empresa muestra deficiencias respecto al criterio de eficiencia organizativa. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio.

---

<sup>50</sup> Anexo N° 3: Focus Group – Expertos en la Empresa

<sup>51</sup> Anexo N° 10: Entrevista – Expertos Situación Comercial

**Cuadro 6.5: Eficiencia Organizativa**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Personal clave idóneo		x		x
Manual de Organización y Funciones		x		x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Resiliencia		x		x
Efectividad		x		x
Gestión de costos		x		x
Control		x		x
Dirección		x		x
Planeamiento		x		x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de Manejo de la Regulación Nacional, se ha identificado que la empresa cuenta con personal, en su Área Legal, con conocimientos profundos referidos a la normativa de DIGEMID en el sector capilar. Quienes además se encargan de responder las consultas, resolver y advertir posibles observaciones del regulador. Además tienen la capacidad de asesorar a la empresa para efectos de levantamiento de las observaciones y recomendaciones que tenga.

En conclusión la empresa cuenta con la competencia referida al manejo de la regulación nacional. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio, debido a que sus demás competidores también poseen este criterio.

**Cuadro 6.6: Manejo de la Regulación Nacional**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Personal Idóneo	x			x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Conocimiento exhaustivo de la regulación nacional	x			x
Negociación con el regulador	x			x
Levantamiento de observaciones	x			x
Implementación de la normativa regulatoria	x			x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de Investigación y Desarrollo, se ha identificado que la empresa ha dotado de recursos al Departamento encargado de dicho trabajo a partir del 2010. Al respecto, según se ha comentado, en el punto 6.1.1 (Actividades de apoyo) que dicho Departamento cuenta con cierta autonomía, con personal idóneo y de confianza, asimismo se cuenta con un laboratorio. En lo referido con las capacidades, dicho personal cuenta con las capacidades para el desarrollo de múltiples productos especializados en el biotipo peruano, preocupándose en tener costo bajo de las formulaciones; sin embargo, a comparación con otras empresas del mercado, no se cuenta con acceso al ambiente de investigación internacional.

En conclusión, sin perjuicio de lo antes expuesto, la empresa cuenta de la competencia referida a la investigación y desarrollo. Cabe precisar que la empresa cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio, debido a la gran variedad de productos

que formula, al desarrollo de formulaciones de productos a bajo precio y a la especialización de formulaciones para el biotipo capilar peruano.

**Cuadro 6.7: Investigación y Desarrollo**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Departamento Autónomo	x			x
Personal Idóneo	x			x
Infraestructura	x			x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Desarrollo de múltiples productos para diferentes líneas de productos	x		X	
Investigación del biotipo peruano	x		X	
Investigación de las tendencias capilares a nivel mundial	x			x
Elaborar prototipos de buena calidad a bajo costo	x		X	
Acceso a grupos de investigación internacional dedicados al desarrollo de productos capilares		x		x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de Calidad, se ha identificado que la empresa cuenta con personal, formulaciones, infraestructura y procedimientos para la producción de productos de calidad. Al respecto, la percepción de los clientes es que los productos de Corporación Midas SAC son de calidad, que tiene productos especializados para el biotipo capilar peruano. Asimismo, la empresa cuenta con procedimientos para la elaboración de sus productos. Por último se cuenta con la capacidad de convocatoria

a los estilistas, lo cual sirve para validar de manera periódica si el cliente considera de calidad los productos de la empresa.

Cabe precisar que se ha desarrollado una encuesta dirigida a los clientes de la empresa a fin de conocer los principales aspectos que valoran de los productos de la empresa. En el Anexo N° 6 “Resumen Ejecutivo de encuesta a clientes de Corporación Midas SAC” se presentan los resultados de la encuesta asociada. Al respecto, dichos resultados señalan que la calidad es el aspecto más valorado por los clientes por delante de otros aspectos como precio, olor, presentación y textura.

En conclusión, la empresa cuenta con la competencia referida al criterio de la calidad. Cabe precisar que la empresa cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio, debido a la calidad de los productos especializados para cabello biotipo peruano.

**Cuadro 6.8: Calidad**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Personal Idóneo	x		X	
Formulaciones de productos	x		X	
Infraestructura	x			x
Procedimientos	x			x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Productos especializados para cabello biotipo peruano.	x		X	
Productos con características que signifiquen calidad para el cliente	x			x
Cumplimiento con los procedimientos	x			x
Contacto con estilistas a fin de verificar si el producto se sigue percibiendo de calidad	x			x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de fortaleza financiera, se ha identificado que la empresa cuenta con personal encargado en temas de Finanzas quienes no tienen sus funciones definidas. Por otro lado el Gerente General quien es el mismo Gerente Comercial, y que centraliza las decisiones en la empresa, al no tener conocimientos financieros no realiza las mejores decisiones respecto a materia financiera. Por otro lado con respecto a las capacidades, la empresa actualmente no cuenta con relaciones a largo plazo con las entidades financieras.

En conclusión la empresa muestra deficiencias respecto al criterio de fortaleza financiera. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio.

**Cuadro 6.9: Fortaleza Financiera**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Personal Idóneo		x		x
Recursos monetarios	x			x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Segregación de funciones		x		x
Financiamiento		x		x
Relación a largo plazo con las entidades financieras		x		x
Negocio Rentable		x		x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la distribución a nivel nacional, si bien los productos de mayor rotación se comercializan en más de 17 provincias a través de minoristas y mayorista y, que además se tiene alianzas con supermercados como Tottus, y Plaza Vea, así

como, con importantes cadenas de farmacias como Inkafarma y Mifarma; se ha identificado que la empresa presenta deficiencias respecto a este tema.

Al respecto, los resultados de la encuesta presentada en el Anexo N° 6, indica que el 60% de los clientes de Corporación Midas SAC perciben que “generalmente” pueden encontrar los productos de la empresa en los puntos de ventas, y un 22% de éstos percibe que “ocasionalmente”. Lo expuesto anteriormente evidencia que los productos no están siempre en los puntos de venta, y que si bien se tiene un alcance nacional; la empresa presenta deficiencias en la oportuna distribución.

Cabe precisar que dicha deficiencia en la distribución es en parte originada a que la empresa no cuenta con un esquema eficiente de almacenamiento, sólo cuenta con un almacén en la ciudad de Lima; por lo cual el envío de productos desde Lima hacia provincia a través de vía terrestre, demora aproximadamente cinco días originando la falta de una adecuada reposición de los productos en plaza.

En conclusión la empresa muestra deficiencias respecto al criterio de distribución a nivel nacional. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio.

**Cuadro 6.10: Distribución a nivel nacional**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Movilidad		x		x
Personal Idóneo		x		x
Procedimientos de Distribución		x		x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Alcance nacional	x			x
Entregas a tiempo de la orden de compra		x		x
Cumplimiento de entrega completa de la orden de compra	x			x
Supervisión efectiva de la cadena de distribución		x		x
Eficiencia en los costos de distribución		x		x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la publicidad, se ha identificado que la empresa destina parte de su presupuesto a esta actividad, que cuenta con perfiles en las redes sociales a través de las cuales publicita sus productos; no obstante, la empresa no cuenta con posiciones claves en los medios de comunicación a fin de promover la venta de sus productos. Sobre las capacidades, se ha identificado que la empresa cuenta con creatividad, con marcas que transmiten información a sus clientes, así mismo realiza activaciones con personas famosas del ambiente artístico.

En conclusión la empresa cuenta con la competencia asociadas a la publicidad. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio.

**Cuadro 6.11: Publicidad**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Dinero destinado a publicidad	x			x
Contactos claves en los medios de comunicación		x		x
Perfiles de la empresa en las redes sociales	x			x
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Creatividad	x			x
Influencia en la conducta de compra de los clientes	x			x
Logra transmitir información	x			x
Precisión en el período de lanzamiento	x			x

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de Lealtad del Cliente, es importante señalar que la empresa cuenta con posicionamiento en el sector C; sin embargo no lo cuenta en el sector B. Al respecto, la empresa cuenta con personal y con productos de calidad que permiten esta lealtad, cuenta con un Centro Técnico que permite conocer y difundir las últimas tendencias del uso de los productos a fin de hacer sostenible la lealtad de los clientes. Al respecto, la empresa cuenta con capacidades tales como dar sorpresa a los clientes, conocer las expectativas de los clientes y acompañar a los clientes en su ciclo de vida.

En conclusión la empresa cuenta con la competencia asociadas a la publicidad. Cabe precisar que la empresa no cuenta con habilidades distintivas asociadas a este criterio.

**Cuadro 6.12: Lealtad del cliente**

Recursos Únicos	Tiene	No tiene	Habilidades Distintiva	
			Tiene	No tiene
Personal idóneo	X		x	
Productos de calidad	X		x	
Capacidades Únicas	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Sorpresa en los clientes	X			x
Conocer las expectativas del cliente	X			x
Marca conocida	X			
Acompañar a los clientes en su ciclo de vida		x		x

Fuente: Elaboración propia

### 6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.

Corporación Midas SAC es una empresa que ha sabido mantenerse, a través de diferentes razones sociales, en el mercado a través de casi 29 años. Ello debido a que la empresa tiene conocimiento de las ventajas competitivas que lo caracterizan. Al respecto en el punto anterior 6.4 (Determinación de las competencias de la empresa), se han señalado tanto las competencias, así como aquéllas que son distintivas en la empresa, las cuales son las que le dan la ventaja competitiva a la empresa; éstas son:

- a. Productos de calidad a bajo precio:** La empresa ofrece una combinación de productos de alta calidad a un buen precio. En ese sentido, ésta rompe paradigmas debido a que muchos consideran que los productos de Corporación Midas SAC tienen tanta o más calidad que productos de marcas reconocidas internacionalmente.

**b. Variedad de productos:** La empresa cuenta con más de 400 SKU's dentro de los cuales se tienen productos de tratamiento capilar, colorantes, productos de salón y capilar hombres. Cabe precisar que en variedad, la empresa no tiene un competidor que comercialice todos los tipos de productos que tiene Corporación Midas SAC.

**c. Productos formulados especialmente para el biotipo capilar peruano:** La empresa cuenta con casi 29 años especializados en la producción y comercialización de productos específicos para el biotipo capilar peruano. Cabe precisar que el cabello peruano es conocido a nivel internacional por su brillo y fuerza.

## **6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.**

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se asigna a cada factor una ponderación que oscila entre cero “0” (sin importancia) y uno “1” (muy importante). Dicha ponderación indica la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en su sector.

Asimismo, se evalúa cómo está la empresa a fin de enfrentar cada uno de dichos factores. En la Tabla 6.2 se presenta los criterios a evaluar.

**Tabla 6.2: Puntuación de factores críticos de la matriz EFI**

Clasificación	Nota
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Elaboración propia.

En la Cuadro 6.13 se presenta la matriz EFI de Corporación Midas SAC en base a las fortalezas y debilidades más importantes identificadas.

**Cuadro 6.13: Matriz EFI de Corporación Midas SAC**

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	Fortalezas			
1	Posicionamiento en el sector económico "C".	0.05	4	0.2
2	Presencia en las principales ciudades del país.	0.06	3	0.18
3	Calidad de los productos percibida por los clientes.	0.09	4	0.32
4	Alianzas comerciales con retails	0.05	3	0.15
5	Poder de convocatoria a estilistas	0.04	3	0.12
6	Investigación de producto según biotipo peruano	0.08	4	0.36
7	Dominio de la regulación nacional	0.02	3	0.06
8	Amplia experiencia en la formulación y comercialización de productos capilares	0.03	3	0.09
9	Bajo precio de los productos	0.07	3	0.24
10	Variedad de productos, sobre todo en la línea capilar hombres	0.03	3	0.09

...Continúa

Viene...

Nº	Debilidades			
1	Falta de un Manual de Organización y Funciones	0.08	1	0.07
2	Alto índice de rotación de personal.	0.06	2	0.12
3	Deficiente gestión de almacén y distribución.	0.08	2	0.14
4	Deficiente control de insumos fiscalizados	0.03	2	0.06
5	Falta de tecnología en la cadena de distribución	0.05	1	0.05
6	Demora en las cobranzas	0.06	1	0.06
7	Baja penetración en el sector económico "B".	0.04	2	0.08
8	Altos gastos de ventas.	0.08	1	0.08
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFI elaborada tiene como resultado la nota de 2.49 lo cual indica de una escala del 1 al 4 que se encuentra ligeramente por debajo del promedio, demostrando que Corporación Midas SAC presenta debilidades internas para las cuales se tiene oportunidad de subsanar.

Se ha identificado que Corporación Midas SAC tiene como principales fortalezas la investigación de productos según el biotipo peruano, y la calidad de sus productos a bajo precio.

Por otro lado, como principal debilidades la empresa tiene altos gastos de ventas; falta de un Manual de Organización y Funciones para una efectiva toma de decisiones, así como deficiente gestión de almacén y distribución.

# CAPÍTULO VII

## 7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

### 7.2. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

El presente trabajo tiene por finalidad elaborar el Plan Estratégico de la empresa Corporación Midas SAC, considerando los periodos comprendidos entre el 2017 y 2019. En ese sentido, se busca identificar y plantear objetivos estratégicos que permitan fijar un camino claro para dichos años.

#### 7.2.1. Objetivos Estratégicos

Según la definición dada por F. David<sup>52</sup>, los objetivos estratégicos son a largo plazo y representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Además, señala que las estrategias son las acciones que se emprenden para alcanzar los objetivos a largo plazo; asimismo, señala que el tiempo para el cumplimiento de dichos objetivos y estrategias debe estar comprendido entre 2 y 5 años.

En el punto 8.6 se presentan los objetivos estratégicos establecidos para la empresa Corporación Midas SAC, los cuales son definidos, luego de terminar el análisis de las 3 fases señaladas en la Tabla 7.1. (Modelo Analítico para la formulación de estrategias)

---

<sup>52</sup> DAVID, Fred. **Conceptos de administración estratégica**. 14a.ed.México D.F: Pearson. 2013. p.164

### **7.2.2. Análisis de los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos deben cumplir como mínimo con ciertas características a fin de poder realizar un análisis adecuado de los mismos, dichas objetivos deben ser medibles, realizables, temporales, relevantes, y específicos.

### **7.3. Diseño y formulación de estrategias**

Para el diseño y la formulación de las estrategias se considera el modelo analítico para formulación de estrategias definido por F. David<sup>53</sup>, el cual se encuentra dividido en tres fases.

La primera, denominada “Etapa de Insumos” analiza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI); con la cual se puede realizar un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa.

La segunda, denominada “Etapa de Adecuación” corresponde al desarrollo de la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz de la Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE); con la cual se puede ir descubriendo y encaminando las estrategias para alcanzar los objetivos.

---

<sup>53</sup> DAVID, Fred. **Conceptos de administración estratégica**. 14a.ed.México D.F: Pearson. 2013. p.164

La tercera, denominada “Etapa de la Decisión” corresponde al desarrollo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), en la cual se define los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir.

**Tabla 7.1: Modelo analítico para la formulación de estrategias.**

<b>FASE 1. Etapa de Insumos</b>				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
<b>FASE 2. Etapa de Adecuación</b>				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna – Externa (IE)	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
<b>FASE 3. Etapa de la decisión</b>				
Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Fuente: DAVID, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. 14a.ed.México D.F: Pearson. 2013. p.168

### 7.3.1. Matriz FODA

La matriz FODA de Corporación Midas SAC se desarrolla sobre la base de las oportunidades y amenazas identificadas de la Matriz EFE; y las fortalezas y debilidades identificadas en la Matriz EFI. En el Cuadro 7.1 se muestra la matriz FODA cruzada con las estrategias identificadas.

**Cuadro 7.1: Matriz FODA de Corporación Midas SAC**

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
		F1	Posicionamiento en el sector económico "C".	D1	Falta de un Manual de Organización y Funciones
		F2	Presencia en las principales ciudades del país.	D2	Alto índice de rotación de personal.
		F3	Calidad de los productos percibida por los clientes.	D3	Deficiente gestión de almacén y distribución.
		F4	Alianzas comerciales con retails	D4	Deficiente control de insumos fiscalizados
		F5	Poder de convocatoria a estilistas	D5	Falta de tecnología en la cadena de distribución
		F6	Investigación de producto según biotipo peruano	D6	Demora en las cobranzas
		F7	Dominio de la regulación nacional	D7	Baja penetración en el sector económico "B".
		F8	Amplia experiencia en la formulación y comercialización de productos capilares	D8	Altos gastos de ventas.
		F9	Bajo precio de los productos		
		F10	Variedad de productos, sobre todo en la línea capilar hombres		
Oportunidades		Estrategias que usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO)		Estrategias para mejorar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades. (DO)	
O1	El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FO1: Incrementar los esfuerzos de ventas en provincia (O1, O2, O6, O9, O12, F1, F2).</li> <li>▪ FO2: Aprovechar la calidad percibida por los clientes, para incrementar su frecuencia del uso. (O7, F3).</li> <li>▪ FO3: Establecer alianzas con los salones de belleza para la comercialización de la línea de productos de salón, la cual a comparación de la competencia tiene un bajo precio. (O4,O11, F5,F9)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DO1: Establecer un Manual de Organización y Funciones en el que se precisen los roles y responsabilidades, a fin el personal sea capacitado para una efectiva toma de decisiones. (D1, O4, O6, O7)</li> <li>▪ DO2: Mejorar la gestión de almacén y distribución, incluyendo los reembarques, a fin de atender de mejor manera la demanda y el incremento de ésta. (O10, D3).</li> </ul>	
O2	La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia				
O3	El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.				
O4	Crecimiento del PBI.				
O5	Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.				

Continúa....

... viene

Oportunidades		Estrategias que usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO)	Estrategias para mejorar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades. (DO)
O6	Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FO4: Promocionar productos como exclusivos para el cuidado capilar del biotipo peruano. (O6,O9,F6,F3)</li> <li>▪ FO5: Ingresar el producto capilar hombres a zonas donde aún no ingresa al mercado. (O7, O13, F6, F10)</li> <li>▪ FO6: Aprovechar el incremento del consumo de productos de cuidado capilar para incrementar las alianzas con los retails (O2, O6, O8,F4)</li> <li>▪ FO7: Formular productos para el cuidado capilar elaborado de insumos orgánicos nativos utilizando la marca Perú (O9, F7)</li> <li>▪ FO8: Desarrollar nuevas líneas de negocio, a fin de buscar productos complementarios a los ya existentes. ( O14, O15, F10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DO3: Mejorar la oferta en el sector económico "B" para aprovechar el incremento de demanda en el sector capilar. (O1,O2,O6,D7)</li> <li>▪ DO4: Mejorar la tecnología en la cadena de distribución a fin de atender el incremento de demanda en provincia. (O10, D5)</li> <li>▪ DO5: Reducir los gastos de ventas a fin de satisfacer la demanda de productos capilares.(O6, O8, D8)</li> <li>▪ DO6: Mejorar la gestión de cobranzas y disminuir la rotación de personal a fin de aprovechar la demanda de la línea de productos de salón (O6, D2,D6)</li> </ul>
O7	Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.		
O8	Mayores ingresos económicos de las mujeres		
O9	Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares		
O10	Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.		
O11	Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón		
O12	Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar		
O13	Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.		
O14	Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria		
O15	Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción, envasado, almacén y distribución.		

....Continua

... viene

Amenazas		Estrategias que usa las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas (FA)	Estrategias para reducir las debilidades evitando las amenazas externas (DA)
A1	Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FA1: Aprovechar el bajo precio de los productos de la línea de salón permitiendo compensar que hasta el 2019 el mercado sólo crecerá un 3% anual. (A2,F9)</li> <li>▪ FA2: Aprovechar el poder de convocatoria a los estilistas y capacitarlos en la aplicación profesional de los productos de la empresa; a fin de compensar que hasta el 2019 el mercado sólo crecerá un 3% anual. (A2,A6,F5)</li> <li>▪ FA3: Promocionar los productos especializados en el biotipo peruano a fin de diferenciar de aquellos productos importados (A3, F6)</li> <li>▪ FA4: Utilizar el poder de convocatoria de estilistas para realizar actividades a fin de mejorar la aplicación de los productos de la empresa. (A5, F5)</li> <li>▪ FA5: Reducir la contaminación al medio ambiente, a través de considerar este aspecto como parte de la calidad del producto. (A8,F3)</li> <li>▪ FA6: Formular productos para el cuidado capilar elaborado de insumos orgánicos nativos. (A9, F10 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DA1: Implementar un eficiente sistema de control para evitar multas y sanciones por parte del Gobierno (DIGEMID, SUNAT, otros) (A4, A7, D4)</li> <li>▪ DA2: Reducir los altos gastos de ventas a fin de mantener los márgenes operativos a pesar de que el mercado sólo crecerá un 3% anual. (A2, D8)</li> <li>▪ DA3: Incrementar las actividades de capacitación de los estilistas a fin de mejorar las ventas en el sector económico "B". (A6, D7)</li> </ul>
A2	El mercado en el que compite la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.		
A3	Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).		
A4	Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.		
A5	Incremento en el control de insumos por SUNAT.		
A6	Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.		
A7	Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera		
A8	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.		
A9	Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.		

Fuente: Elaboración propia

Luego de elaborar la matriz del FODA cruzado se han definido estrategias principalmente dirigidas a la penetración del mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, como se muestra en la Tabla 7.2.

**Tabla 7.2: Resumen de Estrategias – Matriz FODA**

	<b>ESTRATEGIAS</b>
Penetración de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FO1: Incrementar los esfuerzos de ventas en provincia.</li> <li>▪ FO2: Aprovechar la calidad percibida por los clientes, para incrementar su frecuencia del uso.</li> <li>▪ FO3: Establecer alianzas con los salones de belleza para la comercialización de la línea de productos de salón, la cual a comparación de la competencia tiene un bajo precio.</li> <li>▪ FO4: Promocionar productos como exclusivos para el cuidado capilar del biotipo peruano.</li> <li>▪ FO6: Aprovechar el incremento del consumo de productos de cuidado capilar para incrementar las alianzas con los retails.</li> <li>▪ FA1: Aprovechar el bajo precio de los productos de la línea de salón permitiendo compensar que hasta el 2019 el mercado sólo crecerá un 3% anual.</li> <li>▪ FA2: Aprovechar el poder de convocatoria a los estilistas y capacitarlos en la aplicación profesional de los productos de la empresa; a fin de compensar que hasta el 2019 el mercado sólo crecerá un 3% anual.</li> <li>▪ FA3: Promocionar los productos especializados en el biotipo peruano a fin de diferenciar de aquellos productos importados.</li> <li>▪ DA3: Incrementar las actividades de capacitación de los estilistas a fin de mejorar las ventas en el sector económico "B".</li> <li>▪ DO1: Establecer un Manual de Organización y Funciones en el que se precisen los roles y responsabilidades, a fin el personal sea capacitado para una efectiva toma de decisiones.</li> </ul>

Continúa....

... viene

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DO2: Mejorar la gestión de almacén y distribución, incluyendo los reembarques, a fin de atender de mejor manera la demanda y el incremento de ésta.</li><li>▪ DO3: Mejorar la oferta en el sector económico "B" para aprovechar el incremento de demanda en el sector capilar.</li></ul>
Desarrollo de Mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ FO5: Ingresar el producto capilar hombres a zonas donde aún no ingresa al mercado.</li></ul>
Desarrollo de Producto	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ FO7: Formular productos para el cuidado capilar elaborado de insumos orgánicos nativos.</li><li>▪ FO8: Desarrollar nuevas líneas de negocio, a fin de buscar productos complementarios a los ya existentes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.3.2. Matriz PEYEA.**

La presente matriz combina factores internos y externos, así como información financiera de Corporación Midas SAC con el fin de identificar cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa.

Las dimensiones de la matriz PEYEA son cuatro y están asociados a aspectos como fuerza financiera, ventaja competitiva, fuerza de la industria y estabilidad del entorno; asimismo dichos aspectos tienen criterios de calificación según lo presentado en la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3: Puntuación de las dimensiones de la matriz**

**PEYEA**

<b>Dimensiones</b>	<b>Calificación</b>	<b>Detalle</b>
Fortaleza financiera (FF)	Puntaje del 1 al 6	1 = Peor ; 6 = Mejor
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje del -1 al -6	-6 = Peor ; -1 = Mejor
Fuerza de la industria (FI)	Puntaje del 1 al 6	1 = Peor ; 6 = Mejor
Estabilidad del entorno (EA)	Puntaje del -1 al -6	-6 = Peor ; -1 = Mejor

Fuente: Elaboración propia

Culminada la calificación de cada dimensión (ver Cuadro 7.2) se identifica los valores del eje X e Y (ver Tabla 7.4), para luego determinar la posición estratégica de Corporación Midas SAC (Ver Gráfico 7.1).

**Cuadro 7.2: Evaluación de las dimensiones de la matriz PEYEA.**

<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>									
Variabilidad de la oferta	Mucho	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Poco	-5
Barreras de Entrada al mercado	Poco	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mucho	-2
Rivalidad y competencia	Alto	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Bajo	-5
Cambios tecnológicos	Alto	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Poco	-5
Regulación del sector	Alto	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Poco	-5
Tasa de inflación	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Baja	-3
<b>Promedio EE</b>									<b>-4.2</b>
<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>									
Participación del mercado	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-5
Calidad del producto	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-3
Lealtad del consumidor	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-3
Velocidad de introducción de nuevos productos	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-5
Innovación y tecnología	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-4
<b>Promedio VC</b>									<b>-4.0</b>
<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>									
Capital de trabajo	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Rentabilidad del patrimonio	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Solvencia del patrimonio	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Liquidez	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
<b>Promedio FF</b>									<b>3.4</b>
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>									
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Desarrollo tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Productividad	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Organización de la industria	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Negociación con distribuidoras	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
<b>Promedio FI</b>									<b>4.2</b>

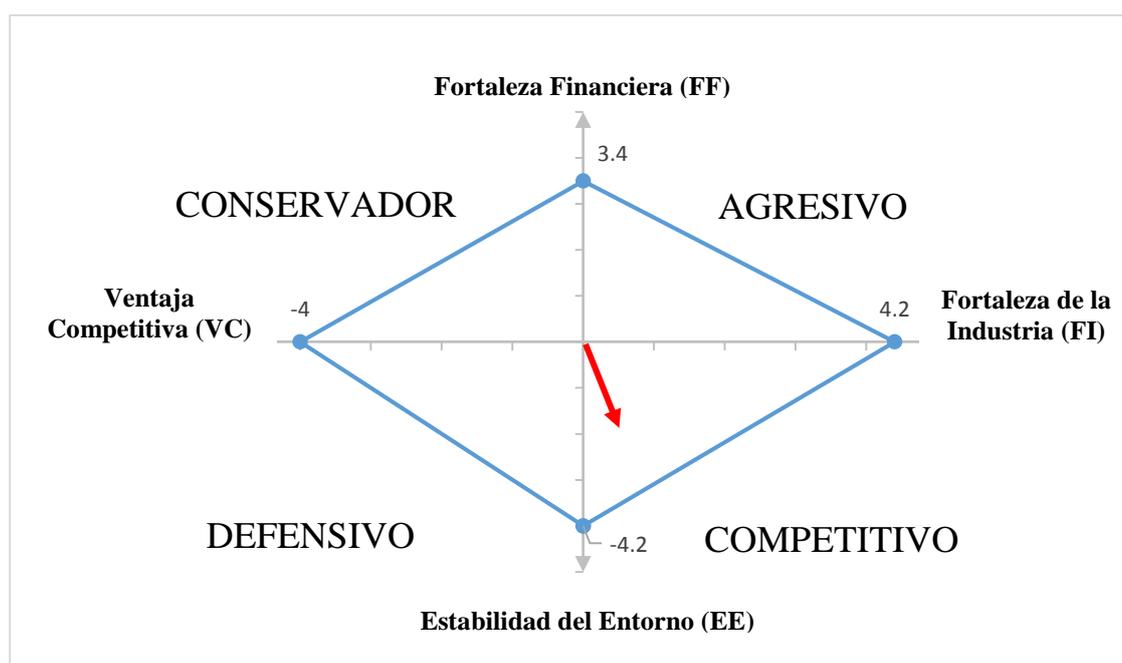
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7.4: Valor de los ejes X e Y**

Valor X	$4.2 + (-4.0) = +0.20$
Valor Y	$3.4 + (-4.2) = -0.80$

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 7.1: Matriz PEYEA de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia.

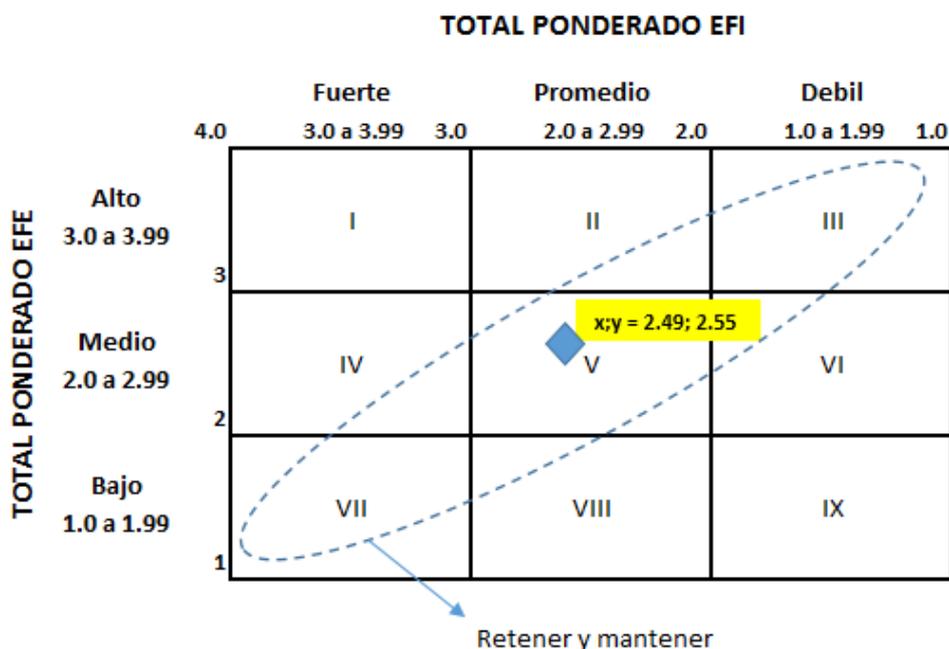
Como se observa en la Matriz PEYEA el vector resultante (0.20;-0.80) muestra que la empresa Corporación Midas SAC se encuentra en el cuadrante Competitivo el cual recomienda el uso de estrategias competitivas, entre las cuales se tienen la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, lo cual es coincidente con los resultados tenidos de la Matriz FODA en el punto 7.2.1. Asimismo, los resultados de la Matriz PEYEA recomiendan el uso de estrategias asociadas a la integración horizontal y hacia delante.

### **7.3.3. Matriz Interna Externa.**

La matriz Interna Externa (IE) se desarrolla en base a la intersección de los puntajes obtenidos en las Matrices EFI y EFE que corresponden a los ejes X e Y respectivamente para luego determinar el cuadrante donde se ubica la empresa y proceder a plantear las estrategias a seguir.

En el Gráfico 7.2 se observa que Corporación Midas SAC tiene una nota promedio (entre 2.0 y 2.9) tanto en la Matriz EFI como en la Matriz EFE resultando en el Cuadrante V que tiene como lineamiento “retener y mantener”; siendo las estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de producto usualmente utilizadas bajo este lineamiento, las cuales son coincidentes con lo deducido en las Matrices FODA y la PEYEA, en los puntos 7.2.1 y 7.2.2 respectivamente.

**Gráfico 7.2: Matriz Interna - Externa de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.4. Matriz Boston Consulting Group.

La presente matriz posee 4 cuadrantes definidos por dos ejes que miden la participación en el mercado (eje X) y el crecimiento de la industria (eje Y). A continuación se presenta en la Tabla 7.5 las proyecciones del crecimiento de la industria por cada una de las líneas de producto que comercializa Corporación Midas SAC.

**Tabla 7.5: Proyección – Ventas del mercado**  
(Millones de soles)

Líneas de productos	2016	2017	2018	2019
Tratamientos Capilares	173.6	175.6	176.7	178.3
Colorantes	227.4	232.8	239.3	246.3
Productos de Salón	40.6	41.8	43.3	45.0
Capilar Hombres	65.8	70.4	75.8	81.8
<b>Total</b>	<b>507.4</b>	<b>520.6</b>	<b>535.1</b>	<b>551.4</b>

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

Luego de presentar las proyecciones, se calcula que el porcentaje promedio de crecimiento de la industria para cada una de las líneas de producto, entre el 2017 y el 2019, será:

**Tabla 7.6: Porcentaje anual promedio de crecimiento al 2019**

<b>Productos</b>	<b>Crecimiento de la industria</b>
Tratamientos Capilares	0.8%
Colorantes	2.9%
Productos de Salón	3.8%
Capilar Hombres	8.1%

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

Con respecto a la participación relativa en el mercado, en la Tabla 7.7 se presenta los porcentajes de participación en el mercado de cada una de las líneas de productos, considerando los aspectos presentados en el Anexo N° 12 “Cálculo del grado de participación relativa de las líneas de negocio para el cálculo de la Matriz Boston Consulting Group”.

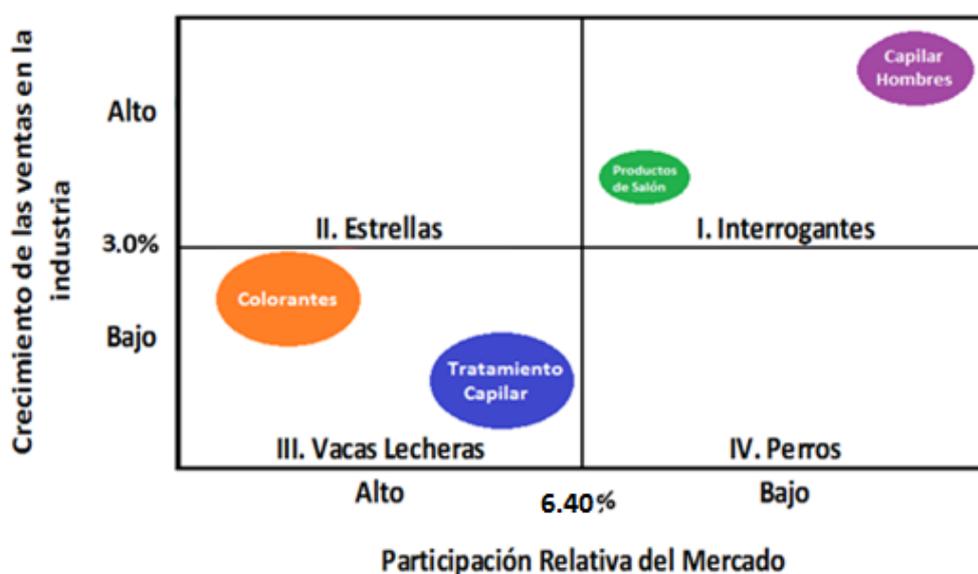
**Tabla 7.7: Porcentaje de participación relativa en el mercado de Corporación Midas SAC**

Productos	Ventas (2015)	Participación Relativa del Mercado (2015)
Tratamientos Capilares	7.8	6.46%
Colorantes	14.4	8.67%
Productos de Salón	1.8	5.78%
Capilar Hombres	1.3	4.70%
Participación relativa promedio total		6.40%

Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)

Con la información presentada respecto al crecimiento de las ventas y el porcentaje de participación de la empresa en cada una de las líneas de producto que Corporación Midas SAC comercializa, se elabora la Matriz Boston Consulting Group (BCG).

**Gráfico 7.3: Matriz BCG de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al eje de Crecimiento de las ventas en la Industria, se ha establecido un valor a partir del cual se considera como alto el porcentaje de crecimiento, de acuerdo a las proyecciones presentadas en la Gráfico 2.9, en las que se prevé que a partir del 2016 el mercado en el que compite Corporación Midas SAC tendrán un crecimiento promedio anual del 3%.

Con respecto al eje de Participación Relativa del Mercado, se ha establecido que a partir del porcentaje promedio de participación de cada una de las líneas de producto se considera que la empresa tiene un alto nivel de participación, siendo en este valor aproximadamente 6.40% según lo mostrado en la Tabla 7.7.

Como se observa en la Matriz BCG la línea de productos Capilar Hombres y Productos de Salón se ubica dentro del cuadrante I, el cual se le denomina “Interrogante” por tener un mercado de alto crecimiento según el Gráfico 5.3 (Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior - Ventas del mercado en el que compite Corporación Midas SAC por línea de producto) y una participación relativamente baja en dicho mercado según la Tabla 7.7. Este cuadrante se caracteriza porque la empresa debe fortalecer estas líneas de productos mediante estrategias como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; lo cual es coincidente con los resultados de las matrices FODA, PEYEA y la Interna-Externa, respectivamente.

En el Cuadrante III denominado “Vacaciones lecheras” se ubica la línea de productos Colorantes y Tratamientos Capilares, los cuales representan más del 80% del ingreso total de la empresa, de acuerdo a lo presentado en la Tabla 7.7. Los mercados de estas líneas de productos crecerán a ritmo menor comparado con las otras dos líneas pertenecientes al cuadrante de “Interrogante” de acuerdo a lo presentado en el Gráfico 5.3; pero en contraparte poseen una participación relativamente alta en dichos mercados. La estrategia a sugerir para estas líneas es de desarrollo de producto; lo cual es coincidente con los resultados de las matrices FODA, PEYEA y la Interna-Externa. Asimismo, en este cuadrante también recomienda la estrategia de diversificación relacionada.

#### **7.3.5. Matriz de la Gran Estrategia.**

La presente matriz posee cuatro cuadrantes teniendo cada uno diferentes recomendaciones de estrategias a seguir. Para ubicar a la empresa en uno de dichos cuadrantes se debe analizar el nivel de posición competitiva y el ritmo del crecimiento del mercado que corresponden respectivamente al eje X y al Y.

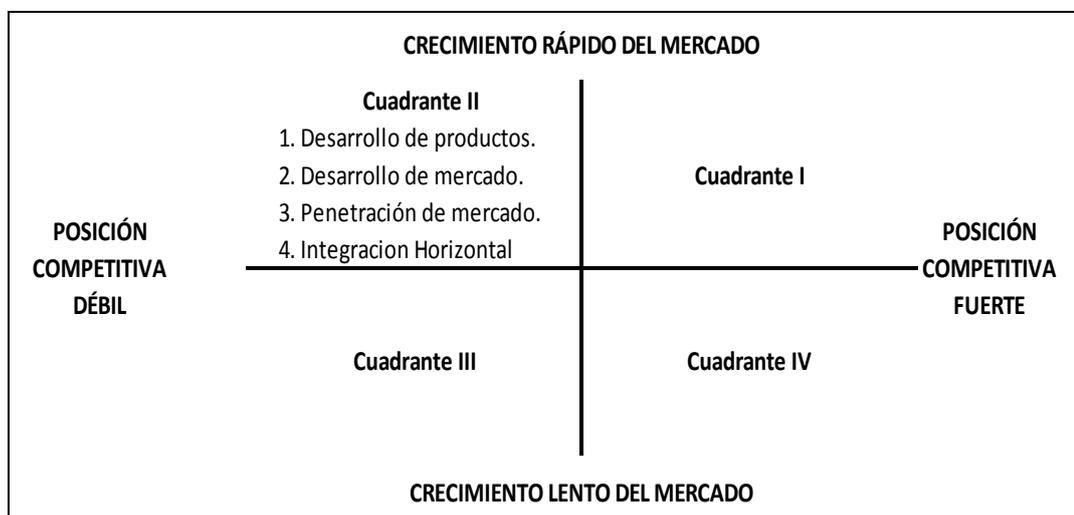
Con respecto al crecimiento del mercado, en el Gráfico 2.10 (Histórico y proyección – Ventas del mercado en el que compete Corporación Midas SAC) se observa que la tasa de crecimiento de ventas del mercado en el que se encuentra la empresa llegará a un 3%, lo cual es el triple a comparación de la tasa del sector capilar general el cual

sólo crece hasta el 2019 a una tasa del 1% anual.<sup>54</sup> Por ello se puede concluir que el mercado tiene un relativo rápido crecimiento.

Con respecto a la posición competitiva de la empresa, en el Cuadro 5.8 (Matriz de Perfil Competitivo de Corporación Midas SAC) se puede observar que comparando con los principales competidores de la industria, la empresa tiene una posición competitiva débil.

Luego de analizar tanto el crecimiento del mercado como la posición competitiva de la empresa, se procede a elaborar la Matriz de la Gran Estrategia.

**Gráfico 7.4: Matriz de la Gran Estrategia de Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 7.4 se observa que la empresa se encuentra en el cuadrante II referido a una posición competitiva débil

<sup>54</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **About Passport** [en línea]. 2015. [citado el 30 de junio 2016]. Disponible en: [go.euromonitor.com/Passport-Home](http://go.euromonitor.com/Passport-Home)

y un crecimiento rápido del mercado, en el cual se recomiendan las estrategias asociadas al desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración de mercado e integración horizontal; las cuales son coincidentes con los resultados de las matrices FODA, PEYEA, Interna-Externa y BCG.

### **7.3.6. Matriz ANSOFF**

La matriz de Ansoff “sirve para identificar oportunidades de crecimiento de las unidades de negocio en una organización” Loreto, D. (2006). Al respecto, dicha matriz muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos o servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y aquellos nuevos.

55

Al respecto, a fin de elaborar esta matriz para la empresa Corporación Midas SAC, se señala que las cuatro líneas de producto (Tratamientos Capilares, Colorantes, Productos de Salón, y Capilar) son “Productos Existentes”. Asimismo, de acuerdo a lo señalado en la Sección “2.5.1. Mercado”, se señala que dichas líneas de productos cuentan con “Mercados Existentes”, y en la Sección “6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria” se indica las principales empresas con las que comparte dicho mercado.

Al respecto, la matriz Ansoff resultante es el siguiente:

---

<sup>55</sup> Loreto, Duran. **Marketing y desarrollo de negocio para despachos de abogado**. España. Editorial Aranzadi. 2006. p.256

**Gráfico 7.5: Matriz Ansoff de Corporación Midas SAC**

OBJETIVO	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tratamiento Capilar</li> <li>● Colorantes</li> <li>● Productos de Salón</li> <li>● Capilar Hombres</li> </ul>	
PRODUCTO NUEVO	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, la estrategia obtenida como resultado de la matriz Ansoff es la de penetración de mercado.

#### **7.4. Resumen de las estrategias formuladas.**

En este punto se consolida todas las estrategias generadas en las matrices presentadas en los puntos anteriores para luego evaluar el número de veces que se sugieren llevar a cabo en el proyecto.

En la Tabla 7.8 se observa que las estrategias que más veces sugieran las diversas matrices es de penetración de mercado, desarrollo de producto y, muy seguida por desarrollo de mercado.

**Tabla 7.8: Resumen de las estrategias.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>IE</b>	<b>BCG</b>	<b>GE</b>	<b>ANSOFF</b>	<b>TOTAL</b>
Penetración de Mercado	x	x	x	x	x	x	6
Desarrollo de Producto	x	x	x	x	x		5
Desarrollo de Mercado	x	x		x	x		4
Integración horizontal		x			x		2
Integración hacia adelante		x					1
Diversificación relacionada				x			1

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO VIII

## 8. Selección de la estrategia.

### 8.1. Método factores estratégicos claves.

En este punto se establecen los criterios para elegir las estrategias a implementar y se presentara la matriz de evaluación para las estrategias.

#### 8.1.1. Criterios de selección.

En el presente punto plantearemos los principales factores críticos de éxito a fin de priorizar y evaluar cada una de las estrategias presentadas en la Tabla 7.8 (Resumen de las Estrategias) y seleccionar aquella estrategia que la empresa necesita. Estos criterios seleccionados y su ponderación se presentan en la Tabla 8.1.

**Tabla 8.9: Criterios de evaluación de las estrategias.**

<b>Criterios</b>	<b>Ponderación</b>
Costo operativo	0.12
Utilidad	0.20
Ventaja Competitiva	0.14
Control de Riesgo	0.08
Participación de mercado	0.14
Inversión	0.20
Tiempo de implementación	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.2. Matriz de selección.

En este punto se presentan la Tabla 8.2 y el Cuadro 8.1 que presentan los criterios para evaluar las estrategias, y la matriz de selección de estrategias, respectivamente.

En el Cuadro 8.1 se observa que la estrategia de penetración de mercado obtiene la mayor puntuación, lo cual significa que esta es una estrategia favorable para Corporación Midas SAC; seguido están las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de producto respectivamente las cuales también obtienen resultado favorable.

**Tabla 8.10: Tabla de Calificación de Factores Críticos**

Calificación	Descripción
1	Muy Desfavorable
2	Desfavorable
3	Ni favorable ni desfavorable
4	Favorable
5	Muy Favorable

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 8.3: Matriz de selección de la estrategia.**

Criterios	Ponderación	Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto		Integración horizontal		Integración hacia adelante		Diversificación relacionada	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Costo operativo	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Utilidad	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Ventaja Competitiva	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Control de Riesgo	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Participación de mercado	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Inversión	0.2	5	1	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Tiempo de implementación	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4.20</b>		<b>3.20</b>		<b>3.56</b>		<b>2.60</b>		<b>2.60</b>		<b>3.00</b>

Fuente: THOMPSON, Athur; STRICKLAND, Alonso; GAMBLE, Jhon. **Administración Estratégica**. 11a edición. México D.F.:McGraw Hill. 2001.

## 8.2. Método de escenarios.

En el presente punto se describen los escenarios a considerar para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2019. Estos escenarios deberán considerar las estrategias seleccionadas, con el fin de determinar aquella estrategia que brinde los mejores resultados respecto a los criterios de evaluación determinados en el punto 8.1.1.

En la Tabla 8.3 se plantea la matriz de sectores / factores utilizando el análisis morfológico (FAR)<sup>56</sup> que resume los diferentes escenarios respecto a la situación económica y el mercado según se detalló en los capítulos IV, V y VI

**Tabla 8.11: Matriz de posibles escenarios**

Escenario	PBI Perú	Inflación	Demanda	Barreras de entrada
<b>Bueno</b>	> 3%	< 2.5%	> 4%	Altas
<b>Malo</b>	< 3%	> 2.5%	< 4%	Bajas

Fuente: Elaboración propia.

### 8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Los escenarios a considerar para Corporación Midas SAC hasta el 2019 son:

- Primer Escenario, la situación económica del Perú mejora y crece a un ritmo superior al 4% anual de una manera sostenible hasta el 2019. Brinda oportunidades

<sup>56</sup> BUSTAMANTE, Miguel. *Análisis de Escenarios*. Talca: Universidad de Talca, 2011,p.3

para la inversión público-privada por lo cual el desempleo disminuye y las personas pueden tener un ingreso que le permite acceder a comprar productos de diferentes categorías. El estado lanza políticas para obtener un control de la inflación por debajo del rango meta de 2.5% anual lo cual promueve el consumo por parte de las personas e incentiva la producción. La demanda va crecer por encima del 4% proyectado y el consumo en provincia será superior a la de Lima; nuevas ciudades incrementaran la demanda de productos cosméticos y se desarrollaran más negocios relacionados al sector capilar. Las barreras de entrada se elevan y las marcas del mercado ganan más respaldo y confianza del consumidor.

- Segundo Escenario, los esfuerzos del gobierno de turno por incentivar la inversión público-privada no generan resultados. El Perú crece a tasas inferiores al 3% siendo principalmente impulsado por el sector minero. Las tasas de inflación son superiores al rango meta causando un baja en el nivel del consumo de la población. Se encarece la vida y hay menos nivel de ahorro para comprar productos para el cuidado capilar especializado, por lo cual varias empresas cierran; asimismo, los clientes seguirán buscando nuevas opciones y las marcas perderán terreno.

### 8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.

Teniendo en consideración los escenarios propuestos y los resultados de la matriz de selección de estrategia presentada en el Cuadro 8.1 se procede a comparar a cada una de las estrategias.

En la Tabla 8.4 se resume la relación esperada entre las estrategias y los escenarios descritos.

**Tabla 8.12: Tabla de Estrategias**

<b>Estrategias / Escenarios</b>	<b>Primer Escenario</b>	<b>Segundo Escenario</b>
Penetración de Mercado	Muy favorable	Desfavorable
Desarrollo de Producto	Muy favorable	Desfavorable
Desarrollo de Mercado	Muy favorable	Desfavorable
Integración horizontal	Favorable	Muy desfavorable
Integración hacia adelante	Favorable	Muy desfavorable
Diversificación relacionada	Favorable	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

De acuerdo a la Tabla 7.1 (Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias), luego de desarrollar la Etapa de Insumo y de Adecuación, en este capítulo se desarrolla la etapa que corresponde a la decisión o elección de la estrategia a implementar.

La herramienta utilizada para determinar las estrategias a implementar es la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), la cual toma la información tanto de la etapas de Insumo

y de Adecuación, desarrolladas en los Capítulos IV, V, VI, VII. Al respecto, se le da puntuaciones a cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; con rangos asociados a 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo; para cada una de las estrategias planteadas.

A continuación en el Cuadro 8.2 se presenta la evaluación de las estrategias formuladas en el Capítulo 7. Cabe precisar que no es necesario evaluar todas las estrategias sugeridas en la Etapa de Adecuación, por ello se considera sólo aquellas tres que obtuvieron mayor puntaje en el Cuadro 8.1.

**Cuadro 8.4: Matriz MPEC de Corporación Midas SAC**

OPORTUNIDADES	Ponderación	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
El índice de riesgo país, a nivel general, ha tendido a la baja.	0.02	0		0		0	
La confianza empresarial ha revertido positivamente su tendencia	0.03	0		0		0	
El incremento de la lucha contra la informalidad sanitaria por parte del gobierno.	0.03	0		0		0	
Crecimiento del PBI.	0.02	0		0		0	
Reducción del valor de las tasas impuestas para el cambio de fórmula de productos.	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Mayor preocupación en el entorno familiar al cuidado especializado del cabello.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Aumento de conciencia por parte de los peruanos de priorizar la calidad sobre el precio.	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Mayores ingresos económicos de las mujeres	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Aumento de personas que planifican sus compras de productos cosméticos que incluyen a los productos capilares	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Demanda de productos capilares crecerá más en las provincias.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Aumento de personas que asiste a los salones de belleza y venta de productos de salón	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08

....continua

.....viene

Incremento del porcentaje de la población dentro del rango del 20 y 50 años, quienes son los que demandan productos especializados para el cuidado capilar	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
Crecimiento en consumo de productos capilares para varones.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Desarrollo de beneficios tributarios para incentivar la innovación tecnológica en la industria	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Desarrollo de nueva tecnología para maquinaria de producción y envasado.	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12
<b>AMENAZAS</b>							
Depreciación de la moneda nacional respecto al dólar	0.02		0		0		0
El mercado en el que compite la empresa prevé crecer sólo a un ritmo del 3% anual hasta el 2019.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Aumento de interés de empresas extranjeras por ingresar a competir en el país, dado que tienen regulación común a la de Perú (CAN y Alianza del Pacífico).	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Incremento de regulación por parte de DIGEMID; así como aumento en las multas y sanciones a los infractores.	0.06		0		0		0
Incremento en el control de insumos por SUNAT.	0.04		0		0		0
Escaso número de centros de estudios para la formación del estilista profesional.	0.03		0		0		0
Nuevas normativas peruanas referidas a gestionar los impactos ambientales en la industria manufacturera	0.03		0		0		0
Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09
Preferencia de insumos orgánicos para los productos del cuidado capilar.	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08
<b>FORTALEZAS</b>							
Posicionamiento en el sector económico "C".	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Presencia en las principales ciudades del país.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
Calidad de los productos percibida por los clientes.	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36
Alianzas comerciales con retails	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Poder de convocatoria a estilistas	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Investigación de producto según biotipo peruano	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Dominio de la regulación nacional	0.02	3	0.06	4	0.08	1	0.02
Amplia experiencia en la formulación y comercialización de productos capilares	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Bajo precio de los productos	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Variedad de productos, sobre todo en la línea capilar hombres	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
<b>DEBILIDADES</b>							
Falta de un Manual de Organización y Funciones	0.08		0		0		0

...Continua

.. viene

Alto índice de rotación de personal.	0.06		0		0		0
Deficiente gestión de almacén y distribución.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Deficiente control de insumos fiscalizados	0.03		0		0		0
Falta de tecnología en la cadena de distribución	0.05		0		0		0
Demora en las cobranzas	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Baja penetración en el sector económico "B".	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08
Altos gastos de ventas.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>4.38</b>		<b>4.36</b>		<b>3.41</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **8.4. Descripción de estrategia seleccionada**

De acuerdo a la evaluación de las estrategias realizadas en el Cuadro 8.2 se observa que la mejor estrategia a seleccionar es el de “Penetración de mercado”, dado que obtiene el mayor puntaje, la ubica como la principal estrategia.

Esta estrategia busca que la empresa Corporación Midas SAC busque incrementar la participación del mercado actual incrementando las actividades promocionales y de marketing, que además traiga consigo las mejoras en la distribución para atender de manera más eficiente a los nuevos clientes; así como otras actividades para retener a sus clientes.

De acuerdo al estudio se observa que las líneas de producto capilar hombres y productos de salón tienen una muy baja participación de mercado, según lo mostrado en la Tabla 7.7 (Porcentaje de participación en el mercado de Corporación Midas SAC), por ello se deduce que la estrategia de “penetración de mercado” ayudaría a mejorar esta situación en la empresa.

## **8.5. Descripción de estrategia contingente**

De acuerdo al Cuadro 8.2 se selecciona a la estrategia de “Desarrollo de mercado” como la estrategia contingente o segunda alternativa al obtener el segundo mayor puntaje.

Esta estrategia direcciona a Corporación Midas SAC para que tome acciones a fin de introducir sus productos en nuevas zonas geográficas.

## **8.6. Relación de Objetivos estratégicos**

Luego de conocer la estrategia principal y contingente en los puntos 8.4 y 8.5 respectivamente; se formulan los objetivos estratégicos a fin de definir de manera clara las actividades para la implementación de la estrategia seleccionada.

Los objetivos estratégicos establecidos para la empresa Corporación Midas SAC, para el período comprendido entre el 2017 y el 2019, comprendidos en el marco de la estrategia de penetración de mercado, son:

- Incrementar las ventas, al menos en un 4%, respecto al año anterior.
- Ganar presencia en el mercado, al terminar el 2019, tener un 6% de participación.
- Incrementar la rentabilidad de los accionistas, al terminar el 2019, tener al menos un ROE del 14%.

# CAPÍTULO IX

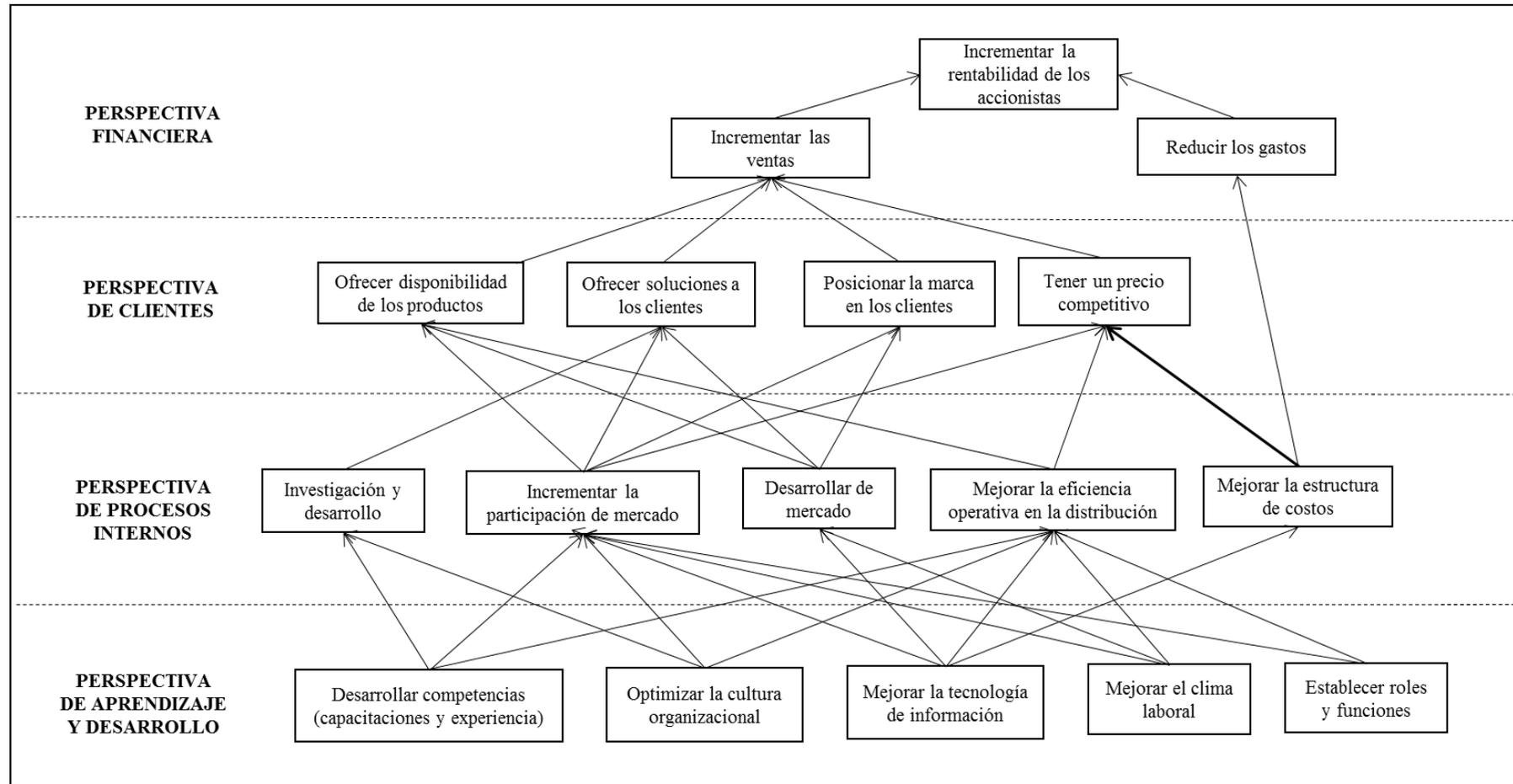
## 9. Implantación de la estrategia

### 9.1. Mapa de la Estrategia

El Mapa de la Estrategia utiliza relaciones causa y efecto que permiten modelar la implementación de la estrategia seleccionada, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

En el marco de la implementación de la estrategia “Penetración de mercado” se ha elaborado el Gráfico 9.1 Mapa de la Estrategia de la empresa Corporación Midas SAC, en donde se observan las relaciones a través de las rutas estratégicas para 4 tipos de perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Desarrollo.

**Gráfico 9.1: Mapa Estratégico Empresa Corporación Midas SAC**

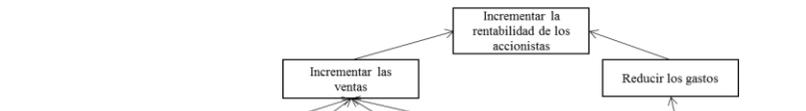


Fuente: Elaboración propia.

## 9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el marco de la estrategia seleccionada “Penetración de mercado”, se establecen diferentes objetivos específicos en cada una de las perspectivas presentadas en el Gráfico 9.1.

**Cuadro 9.1: Objetivos Específicos del Mapa de Estrategia**

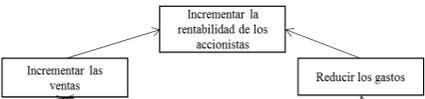
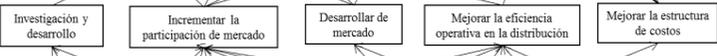
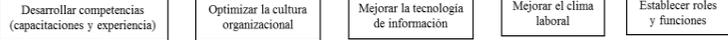
MATRIZ DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p><b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b></p> 	<p>Incrementar las ventas</p> <p>Incrementar las rentabilidad de los accionistas</p>
<p><b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b></p> 	<p>Satisfacción de los clientes</p>
<p><b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b></p> 	<p>Incrementar la participación de mercado.</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa de distribución.</p>
<p><b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b></p> 	<p>Establecer e implementar MOF</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En este punto se establecen los indicadores que servirán como instrumento de medición de los objetivos específicos presentados en el Cuadro 9.1. Asimismo, los indicadores también pueden brindar información cualitativa.

**Cuadro 9.2: Indicadores del Mapa de Estrategia**

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
<p><b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b></p> 	Incrementar las ventas	- Porcentaje de aumento en ventas con respecto al año anterior
	Incrementar la rentabilidad de los accionistas	- ROE
<p><b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b></p> 	Satisfacción de los clientes	- Porcentaje de satisfacción en encuestas - Proporción de clientes estables
<p><b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b></p> 	Incrementar la participación de mercado.	- Porcentaje de participación en el mercado
<p><b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b></p> 	Mejorar la eficiencia operativa de distribución.	- Porcentaje de pedidos que han sido despachados a los clientes dentro del plazo establecido
	Establecer e implementar MOF	- Resultado de las evaluaciones respecto al cumplimiento de funciones de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia

### 9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.

En este punto se establecen las metas para cada uno de los objetivos específicos presentados en el Cuadro 9.2.

**Cuadro 9.3: Metas Para Cada Uno de los Objetivos Específicos del Mapa de Estrategia**

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	META 2017	META 2018	META 2019
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> 	Incrementar las ventas	Porcentaje de aumento en ventas con respecto al año anterior	4.0%	4.0%	4.0%
	Incrementar la rentabilidad de los accionistas	ROE	9%	12%	14%
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b> 	Satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción en encuestas	75%	85%	95%
		Proporción de clientes estables	85%	90%	95%
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b> 	Incrementar la participación de mercado.	Porcentaje de pedidos que han sido despachados a los clientes dentro del plazo establecido	5.5%	6.0%	6.5%
	Mejorar la eficiencia operativa de distribución.	Resultado de las evaluaciones respecto al cumplimiento de funciones de los empleados.	70%	80%	90%
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b> 	Establecer e implementar MOF	ROE	70%	80%	95%

Fuente: Elaboración Propia

## 9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.

En este punto se detalla las iniciativas previstas para el logro de las metas presentadas en el Cuadro 9.3.

**Cuadro 9.4: Iniciativas del Mapa de Estrategia**

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	META 2017	META 2018	META 2019	INICIATIVA PRELIMINARES
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> 	Incrementar las ventas	Porcentaje de aumento en ventas con respecto al año anterior	4.0%	4.0%	4.0%	A. Realizar actividades de promoción comercial.
	Incrementar la rentabilidad de los accionistas	ROE	9%	12%	14%	B. Reducir gastos de venta y de distribución; y mejorar los procesos de la empresa
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b> 	Satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción en encuestas Proporción de clientes estables	75%	85%	95%	C. Implementar sistemas de control en la distribución D. Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza
		Porcentaje de participación en el mercado	85%	90%	95%	E. Realizar actividades de fidelización
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b> 	Incrementar la participación de mercado.	Porcentaje de pedidos que han sido despachados a los clientes dentro del plazo establecido	5.5%	6.0%	6.5%	F. Realizar actividades de promoción comercial G. Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza
	Mejorar la eficiencia operativa de distribución.	Resultado de las evaluaciones respecto al cumplimiento de funciones de los empleados.	70%	80%	90%	H. Mejorar la distribución de la empresa, en especial en provincia. I. Mejorar la tecnología en la gestión de almacenes y distribución.
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b> 	Establecer e implementar MOF	ROE	70%	80%	95%	J. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF.

Fuente: Elaboración Propia

Identificadas las iniciativas, en el marco de la estrategia de “Penetración de Mercado”, se agrupan a todas en 5 macro iniciativas:

**Tabla 9.1: Iniciativas**

<b>INICIATIVA PRELIMINARES</b>	<b>INICIATIVAS MACRO</b>
<b>A. y F.</b> Realizar actividades de promoción comercial <b>E.</b> Realizar actividades de fidelización.	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.
<b>D.</b> Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza.	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.
<b>B.</b> Reducir gastos de venta y distribución; y mejorar los procesos de la empresa <b>C.</b> Implementar sistemas de control en la distribución. <b>H.</b> Mejorar la distribución de la empresa, en especial en provincia.	Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.
<b>I.</b> Mejorar la tecnología en la gestión de almacenes y distribución.	Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.
<b>J.</b> Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF.	Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.

Fuente: Elaboración Propia

Cabe precisar que las iniciativas mencionadas se realizarán en ciertas zonas en las que la empresa tiene mayores ventas y éstas a su vez estén en crecimiento económico. Cabe recalcar que lo que se quiere es llegar a más clientes en las zonas en donde la empresa ya tiene presencia en mercado en la actualidad. Respecto a las

acciones de marketing que se desarrollaran dichas acciones en las provincias que se muestran en la Tabla 9.2

**Tabla 9.2: Provincias en las que se desarrollaran las acciones de marketing de Corporación Midas SAC**

Distribución Geográfica	Provincias
Zona Norte	Trujillo
	Chiclayo
Zona Sur	Arequipa
	Moquegua
	Ica
	Tacna
Zona Este	Loreto
Zona Centro	Huancayo
	Cusco

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de las iniciativas presentadas anteriormente, se han definido acciones de marketing que han sido categorizadas como estrategias pull y push. Cabe precisar que Belch<sup>57</sup> señala que la estrategia pull consiste en dedicar presupuesto a la publicidad y actividades de promoción de ventas dirigidas al consumidor final, a fin de crear una demanda de consumo; asimismo, señala que la estrategia push implica convencer a los intermediarios de que pueden obtener mejores utilidades y los incita a realizar más pedidos de los productos para poder empujarlo a sus clientes.

<sup>57</sup> BELCH, George; BELCH, Michael. **Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral.** 6ª edición. México D.F.:McGraw Hill. 2004.p. 78

**Tabla 9. 3: Tipo de estrategias de Corporación Midas SAC**

<b>INICIATIVAS MACRO</b>	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>
Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.	
- Activaciones comerciales	Estrategia de Marketing Pull
- Comerciales en Radio Regional	Estrategia de Marketing Push
- Publicidad en Redes sociales	Estrategia de Marketing Pull
Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.	Estrategia de Marketing Pull
Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.	Estrategia logística
Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.	Estrategia tecnológica
Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.	Estrategia de recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia

### **9.5.1. Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.**

Según información de la Tabla 2.7 el esfuerzo en ventas en Lima llega a ser casi el 60%. Asimismo, según el punto 4.1.2 “Análisis Económico” en general para las empresas de este sector, las provincias representan el mayor volumen de ventas y actualmente tienen mayores porcentajes de incremento de ventas que en Lima.

En ese sentido, esta iniciativa se realiza con el objetivo de intensificar la marca en especial en las provincias. Es por ello se quiere ingresar con más fuerza en provincias donde la empresa tienen mayores ventas y estas a su vez estén en crecimiento económico, las cuales se han mostrado en la Tabla 9.2 Cabe recalcar que Corporación Midas SAC por

el momento no busca ingresar a nuevos mercados. Para ello se plantean diversas actividades como:

- **Activaciones comerciales:** Estrategia de marketing pull, que consiste en establecer alianzas con figuras artísticas para promocionar los productos de Corporación Midas SAC en eventos especializados en los que se compartan experiencias.
- **Publicidad masiva:** Estrategia de marketing push, que consiste en contratar empresas de radio para hacer llegar tanta publicitaria masiva de los productos de Corporación Midas SAC.
- **Publicidad en redes sociales:** Estrategia de marketing pull, que consiste en realizar actividades de promoción haciendo uso de las redes sociales para dar a conocer y vender sus productos.

#### **9.5.2. Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.**

Estrategia de marketing push, la cual consiste en patrocinar un número de salones de belleza en provincias (las cuales se han mostrado en la Tabla 9.2), a través de capacitaciones, de precios rebajados de productos, además de instrumentos necesarios para la prestación del servicio de cuidado capilar como secadoras, planchas especializadas y otros. Cabe agregar que en el punto 6.4 “Determinación de las competencias de la empresa” se identificó que la empresa tiene poder de convocatoria a estilistas.

Las cantidades de salones que se capacitaran y patrocinaran son 130 en provincia (aproximadamente 13 por cada provincia). Cabe mencionar que lo que se pretende es llegar a más clientes en las provincias en donde la empresa ya tiene presencia en mercado en la actualidad, Corporación Midas SAC por el momento no busca ingresar a nuevos mercados.

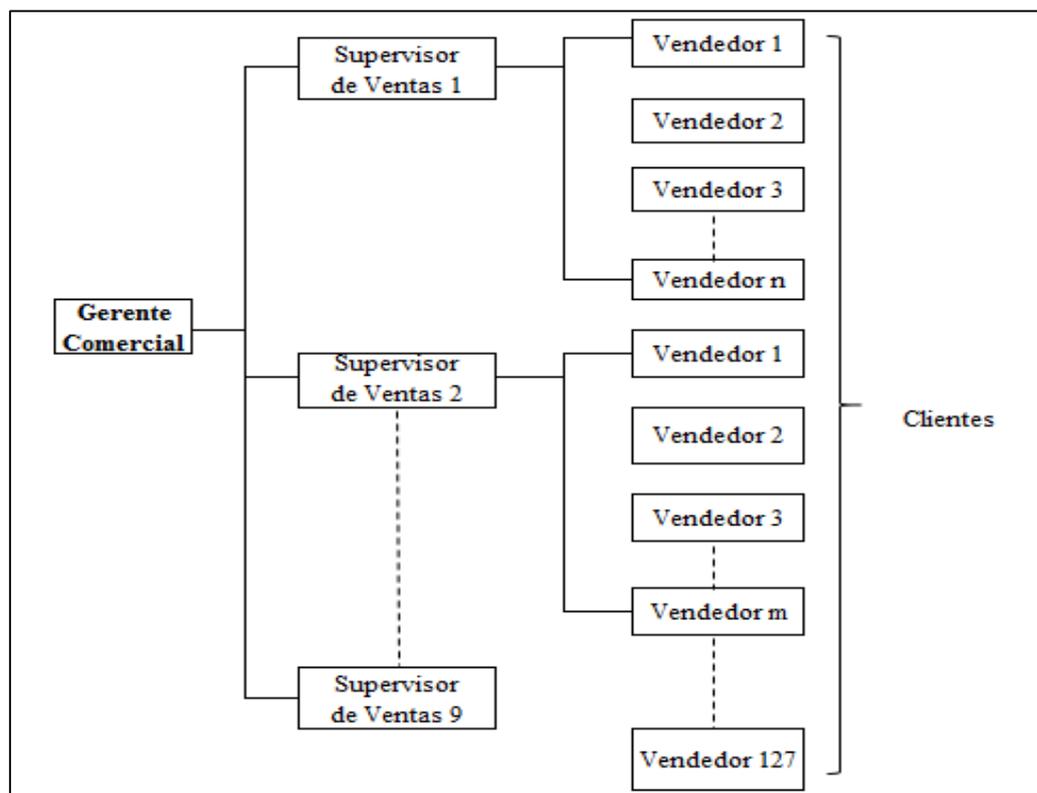
**9.5.3. Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.**

En la actualidad Corporación Midas SAC cuenta con 127 vendedores, esto produce que los gastos de ventas sean demasiado elevados; asimismo, la distribución de los productos hacia el cliente se realizan a través del Courier SMP, según lo señalado en el punto 5.2.4 (Proveedores); en consecuencia la empresa cuenta con elevados gastos tanto de venta como de distribución. En ese sentido, se tiene como iniciativa el establecer contratos de distribución y comercialización con distribuidores locales a nivel nacional; a fin de reducir los gastos de distribución y el de la planilla de ventas a cambio de un margen, a favor de los distribuidores, del 14% sobre el precio de venta.

El primer paso es asignar a cinco supervisores de ventas, quienes cada uno estarán a cargo de distintas zonas, como se encuentran repartidas en la Tabla 9.2 (Provincias en las

que se desarrollaran las acciones de marketing de Corporación Midas SAC): Norte, Sur, Este, Centro. Asimismo, también se cambiará este esquema para las ventas en Lima. Estos supervisores se van a encargar de contactar con distribuidores locales de las diferentes zonas, que serán evaluados a fin de trabajar con ellos. Estos distribuidores locales tienen que tener los suficientes vendedores para que se pueda llegar a los puntos de ventas. Cabe precisar que supervisores de ventas tienen que buscar como mínimo a dos distribuidoras, esto con la finalidad de no depender de una sola distribuidora. A continuación se presenta el esquema actual con el que trabaja Corporación Midas SAC.

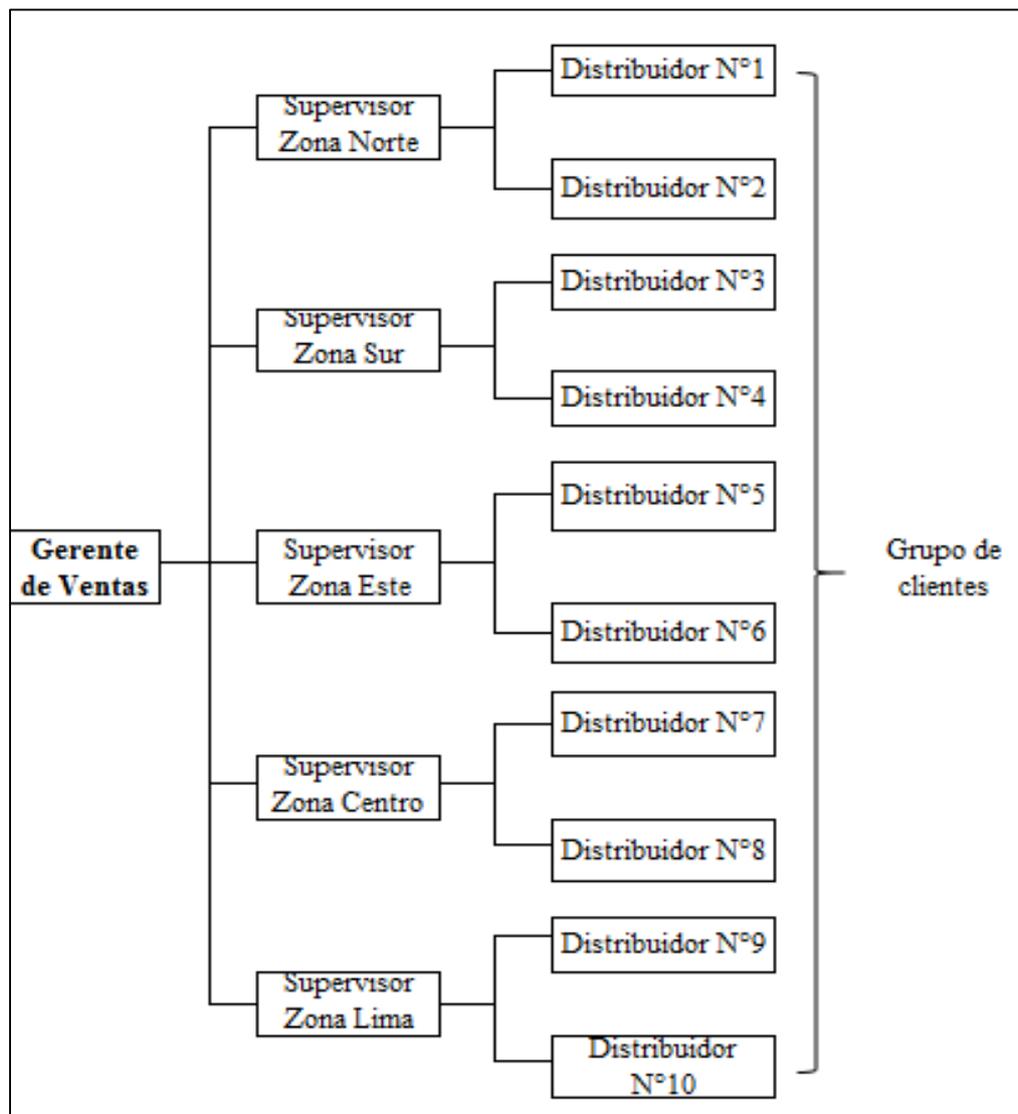
**Gráfico 9.2: Esquema actual de ventas Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia

Luego de implementar las iniciativas explicadas, es decir, al establecer contratos con distribuidoras locales, el esquema sería el presentado en el Gráfico 9.3.

**Gráfico 9.3: Esquema propuesto para la comercialización y distribución – Corporación Midas SAC**



Fuente: Elaboración propia

Con esta estrategia planteada estaríamos reduciendo considerablemente los gastos de ventas y distribución, ya

que se estaría pasando de tener 127 vendedores, de acuerdo a lo señalado en la Tabla 2.7, a 5 supervisores de ventas. Asimismo, con esta iniciativa implementada ya no se requeriría el uso del courier, como se viene realizando en la actualidad y que también genera un gasto significativo para la empresa, sino que se recogería el pedido del distribuidor, se consolidaría la solicitud y se enviaría a los almacenes de los distribuidores en las distintas zonas del Perú.

**9.5.4. Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.**

Corporación Midas SAC presenta una gestión deficiente de sus inventarios y no cuenta con un adecuado soporte para la distribución; en ese sentido, ello dificulta el adecuado despacho y llegada a los clientes de los pedidos completos a tiempo. Al respecto, se plantea mejorar la tecnología a fin dichos procesos a fin de mejorar la performance de éstos.

**9.5.5. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.**

Dado que Corporación Midas SAC no cuenta con Manual de Organización y Funciones (MOF), no es posible evaluar el adecuado cumplimiento de las funciones del personal de la empresa, en particular del personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.

En ese sentido, se propone establecer y formalizar el MOF lo cual permitirá monitorear un adecuado cumplimiento de las funciones del personal.

### 9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En este punto se señala a cada una de las personas responsables de hacer cumplir cada una de las iniciativas propuestas.

**Tabla 9. 4: Responsable de cada una de las iniciativas**

INICIATIVA PRELIMINARES	INICIATIVAS MACRO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE
<b>A. y F.</b> Realizar actividades de promoción comercial <b>E.</b> Realizar actividades de fidelización.	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.	Comercial	Wilfredo Castillo
<b>D.</b> Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza.	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.	Comercial	Wilfredo Castillo
<b>B.</b> Reducir gastos de venta y distribución; y mejorar los procesos de la empresa <b>C.</b> Implementar sistemas de control en la distribución. <b>H.</b> Mejorar la distribución de la empresa, en especial en provincia.	Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.	Logística Integral	Daniela Fernandez
<b>I.</b> Mejorar la tecnología en la gestión de almacenes y distribución.	Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.	Sistemas	María Aranda
<b>J.</b> Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF.	Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.	Recursos Humanos	Ricardo Rodríguez

Fuente: Elaboración propia

## 9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.

Para las iniciativas mencionadas en la Tabla 9.4 se presentan los presupuestos necesarios para cada una de ellas. Asimismo, en el Anexo N°13 “Presupuesto de Iniciativa a Detalle”, se presenta mayores especificaciones respecto a cada una de las iniciativas.

**Tabla 9.13: Presupuesto de cada una de las iniciativas**

INICIATIVA PRELIMINARES	INICIATIVAS MACRO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	INVERSIÓN (S/.)	COMENTARIO
A. y F. Realizar actividades de promoción comercial E. Realizar actividades de fidelización.	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.	Comercial	Wilfredo Castillo	1,100,000	
D. Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza.	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.	Comercial	Wilfredo Castillo	500,000	
B. Reducir gastos de venta y distribución; y mejorar los procesos de la empresa C. Implementar sistemas de control en la distribución. H. Mejorar la distribución de la empresa, en especial en provincia.	Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.	Logística Integral	Daniela Fernandez	50,000	Por el concepto de la consultoría de procesos.
I. Mejorar la tecnología en la gestión de almacenes y distribución.	Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.	Sistemas	María Aranda	115,000	
J. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF.	Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.	Recursos Humanos	Ricardo Rodríguez	15,000	
<b>TOTAL</b>				<b>1,780,000</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Para cada una de las iniciativas mencionadas en la Tabla 9.5 se presenta el cronograma previsto para la implementación de cada una de éstas.

**Tabla 9.6: Cronograma de cada una de las iniciativas**

INICIATIVA PRELIMINARES	INICIATIVAS MACRO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
A. y F. Realizar actividades de promoción comercial E. Realizar actividades de fidelización.	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.	Comercial	Wilfredo Castillo				
				Diseño	Implementación		
D. Realizar capacitaciones y patrocinios a los salones de belleza. B. Reducir gastos de venta y distribución; y mejorar los procesos de la empresa	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.	Comercial	Wilfredo Castillo				
				Diseño	Implementación		
C. Implementar sistemas de control en la distribución.	Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.	Logística Integral	Daniela Fernandez				
				Diseño	Implementación		
I. Mejorar la tecnología en la gestión de almacenes y distribución.	Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.	Sistemas	María Aranda				
				Diseño	Implementación		
J. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF.	Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.	Recursos Humanos	Ricardo Rodríguez				
				Diseño	Implementación		

Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO X

## 10. Evaluación

### 10.1. Evaluación Cualitativa

La evaluación cualitativa de la estrategia planteada es sumamente importante, debido a que se tiene además de la información cuantitativa abundante información de tipo cualitativa la cual enriquece el nivel del análisis.

#### 10.1.1. Criterios de Evaluación

A fin de realizar la evaluación cualitativa se han considerado los criterios presentados por David Fred en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”<sup>58</sup>, los cuales son:

- a. Congruencia: referida a que la estrategia no debe presentar objetivos y políticas que sean inconsistentes.
- b. Consonancia: referida a que la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él.

---

<sup>58</sup> DAVID, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. 14ª.ed.México D.F: Pearson. 2013. p.288

- c. Viabilidad: referida a que la estrategia debe ser realizable sin generar mayor problema en su realización.
- d. Ventaja: referida a que la estrategia debe propiciar que se cree y conserve una ventaja competitiva en el área seleccionada de la actividad.

### **10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios**

Considerando los criterios presentados en el punto 10.1.1 “Criterios de Evaluación” se analiza las iniciativas presentadas en el Cuadro 9.4, en el marco de la estrategia de “penetración de mercado”, para Corporación Midas SAC.

- a. Congruencia: Se ha verificado que los objetivos estratégicos definidos en el punto 8.6 (Relación de Objetivos Estratégicos) referidos a incrementar las ventas, ganar mayor participación en el mercado e incrementar la rentabilidad de los accionistas; son compartidos por los Departamentos de Logística Integral, Comercial y Dirección Técnica.
- b. Consonancia: Se ha verificado que las iniciativas planteadas son una respuesta adaptativa a la desaceleración en la economía que actualmente se está viviendo tales como la reducción de gastos de ventas y distribución; así como el incremento de actividades de comercialización.

- c. Viabilidad: Se ha verificado en el punto 10.2 (Evaluación Financiera de la Estrategia) que las iniciativas diseñadas son financieramente posibles; asimismo, se ha verificado que la iniciativa asociada a la reducción de los gastos de ventas y distribución a través del establecimiento de alianzas con distribuidores nacionales ha sido viable en otras empresas.
- d. Ventaja: En el punto 6.5 (Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa), se ha determinado que Corporación Midas SAC tiene como ventajas competitivas el desarrollar productos según el biotipo peruano, la comercialización utilizando la marca Perú, la amplia experiencia en la producción y comercialización de ampollas para el cuidado capilar; así como los bajos precios en la línea de productos de salón. En ese sentido, y a fin de asegurar que los productos de Corporación Midas SAC sean distribuidos y comercializados a nivel nacional a menor costo; se ha previsto el capacitar al personal de la empresa a fin de seguir garantizando la calidad de sus productos.

## 10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

### 10.2.1. Estados Financieros de la Empresa

**Cuadro 10.5: Estados de Resultados Históricos – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)**

CUENTA	2015	Vertical 2015	2014	Vertical 2014	2013	Vertical 2013	Horizontal 2014-2013	Horizontal 2015-2014
Ingresos de actividades ordinarias	25.663.383	100,00%	24.089.504	100,00%	22.513.555	100,00%	107,00%	106,53%
Costo de Ventas	-10.710.469	-41,73%	-10.047.095	-41,71%	-9.375.376	-41,64%	107,16%	106,60%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>14.952.914</b>	<b>58,27%</b>	<b>14.042.409</b>	<b>58,29%</b>	<b>13.138.179</b>	<b>58,36%</b>	<b>106,88%</b>	<b>106,48%</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-7.445.468	-29,01%	-6.868.020	-28,51%	-6.276.312	-27,88%	109,43%	108,41%
Gastos de Administración	-5.197.105	-20,25%	-4.979.654	-20,67%	-4.740.337	-21,06%	105,05%	104,37%
Depreciación	-616.045	-2,40%	-618.998	-2,57%	-612.550	-2,72%	101,05%	99,52%
Otros Ingresos Operativos	92.783	0,36%	92.027	0,38%	88.044	0,39%	104,52%	100,82%
Otros Gastos Operativos	-48.730	-0,19%	-47.627	-0,20%	-43.350	-0,19%	109,87%	102,32%
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>1.738.348</b>	<b>6,77%</b>	<b>1.620.136</b>	<b>6,73%</b>	<b>1.553.674</b>	<b>6,90%</b>	<b>104,28%</b>	<b>107,30%</b>
Ingresos Financieros	82.042	0,32%	81.053	0,34%	77.778	0,35%	104,21%	101,22%
Gastos Financieros	-402.915	-1,57%	-382.338	-1,59%	-354.653	-1,58%	107,81%	105,38%
Diferencias de Cambio neto	-28.500	-0,11%	-27.937	-0,12%	-25.205	-0,11%	110,84%	102,02%
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>1.388.974</b>	<b>5,41%</b>	<b>1.290.914</b>	<b>5,36%</b>	<b>1.251.594</b>	<b>5,56%</b>	<b>103,14%</b>	<b>107,60%</b>
<b>Participación de los trabajadores(10%)</b>	<b>-138.897</b>	<b>-0,54%</b>	<b>-129.091</b>	<b>-0,54%</b>	<b>-125.159</b>	<b>-0,56%</b>	<b>103,14%</b>	<b>107,60%</b>
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>1.250.077</b>	<b>4,87%</b>	<b>1.161.823</b>	<b>4,82%</b>	<b>1.126.435</b>	<b>5,00%</b>	<b>103,14%</b>	<b>107,60%</b>
Impuesto a la renta	-375.023	-1,46%	-348.547	-1,45%	-337.930	-1,50%	103,14%	107,60%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>875.054</b>	<b>3,41%</b>	<b>813.276</b>	<b>3,38%</b>	<b>788.504</b>	<b>3,50%</b>	<b>103,14%</b>	<b>107,60%</b>

Fuente: Corporación Midas SAC

**Cuadro 10.6: Balance General - Histórico – Corporación Midas SAC**

CUENTA	2015	Vertical 2015	2014	Vertical 2014	2013	Vertical 2013	Horizontal 2014-2013	Horizontal 2015-2014
<b>Activos</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	982.226	3,88%	963.833	4,66%	891.845	4,94%	107,94%	102,04%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	12.993.565	51,33%	10.063.253	48,67%	8.611.196	47,66%	116,92%	129,15%
Cuentas por cobrar a personal	60.140	0,24%	63.765	0,31%	68.418	0,38%	91,44%	96,13%
Cuentas por cobrar a accionistas	140.600	0,56%	171.775	0,83%	214.333	1,19%	79,58%	82,43%
Estimación de cuentas de cobranza dudosa	-178.850	-0,71%	-136.560	-0,66%	-110.908	-0,61%	123,13%	131,85%
Inventarios	399.699	1,58%	323.685	1,57%	267.639	1,48%	120,49%	125,99%
Productos terminados	2.923.952	11,55%	2.309.405	11,17%	1.887.495	10,45%	122,29%	130,08%
Materias Primas	3.987.556	15,75%	3.024.278	14,63%	2.485.442	13,76%	121,63%	132,66%
Existencias por recibir	256.710	1,01%	203.805	0,99%	132.401	0,73%	153,02%	126,75%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>21.565.598</b>	<b>85,19%</b>	<b>16.987.238</b>	<b>82,15%</b>	<b>14.447.861</b>	<b>79,96%</b>	<b>117,55%</b>	<b>127,66%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>								
Propiedades, Planta y Equipo	7.622.552	30,11%	7.107.648	34,37%	6.568.805	36,36%	108,19%	107,25%
Activos intangibles	107.020	0,42%	83.992	0,41%	67.505	0,37%	122,36%	131,02%
Depreciación y amortización acumulada	-4.542.326	-17,94%	-4.012.660	-19,41%	-3.506.053	-19,40%	114,45%	113,20%
Otros Activos no financieros	560.660	2,21%	511.925	2,48%	489.990	2,71%	104,23%	109,78%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>3.747.906</b>	<b>14,81%</b>	<b>3.690.905</b>	<b>17,85%</b>	<b>3.620.247</b>	<b>20,04%</b>	<b>101,86%</b>	<b>101,66%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>25.313.504</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.678.143</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.068.108</b>	<b>100,00%</b>	<b>114,41%</b>	<b>123,02%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Sobregiros Bancarios	385.776	1,52%	284.139	1,37%	200.580	1,11%	141,66%	135,77%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	1.262.345	4,99%	1.042.382	5,04%	856.204	4,74%	121,74%	121,11%
Remuneraciones por pagar	360.400	1,42%	216.740	1,05%	127.680	0,71%	175,05%	161,25%
Cuentas comerciales por pagar(neto)	5.272.953	20,83%	2.729.028	13,20%	1.925.867	10,66%	142,03%	197,30%
Cuentas por pagar diversas	4.250.632	16,79%	3.514.552	17,00%	2.883.498	15,96%	121,90%	121,08%
Provisiones	98.228	0,39%	86.161	0,42%	68.688	0,38%	125,44%	114,01%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>11.630.334</b>	<b>46,24%</b>	<b>7.873.002</b>	<b>38,07%</b>	<b>6.062.517</b>	<b>33,55%</b>	<b>130,08%</b>	<b>149,11%</b>

..Continúa

...Viene

**Pasivos No Corrientes**

Otros Pasivos no financieros	0	0,00%		0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>11.630.334</b>	<b>46,24%</b>	<b>7.873.002</b>	<b>38,07%</b>	<b>6.062.517</b>	<b>33,55%</b>	<b>130,08%</b>	<b>149,11%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital Emitido	2.740.309	10,78%	2.740.309	13,25%	2.740.309	15,17%	100,00%	100,00%
Excedentes de revaluación	969.698	3,93%	966.724	4,68%	980.449	5,43%	98,60%	103,31%
Resultados Acumulados	9.098.109	35,75%	8.284.833	40,07%	7.496.329	41,49%	110,52%	109,73%
Resultados del ejercicio	875.054	3,30%	813.276	3,93%	788.504	4,36%	102,20%	104,18%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>13.683.170</b>	<b>53,76%</b>	<b>12.805.142</b>	<b>61,93%</b>	<b>12.005.591</b>	<b>66,45%</b>	<b>106,60%</b>	<b>106,81%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>25.313.504</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.678.143</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.068.108</b>	<b>100,00%</b>	<b>114,48%</b>	<b>122,94%</b>

Fuente: Corporación Midas SAC

## 10.2.2. Estado de Resultados Projectados

**Cuadro 10.7: Estados de Resultados Projectados - Sin estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)**

CUENTA	31 de Diciembre del 2016	Vertical 2016	Proyección al 31 de Diciembre del 2017*	Vertical 2017	Proyección al 31 de Diciembre del 2018*	Vertical 2018	Proyección al 31 de Diciembre del 2019*	Vertical 2019
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>26,304,968</b>	<b>100.00%</b>	<b>26,831,067</b>	<b>100.00%</b>	<b>27,501,844</b>	<b>100.00%</b>	<b>28,326,899</b>	<b>100.00%</b>
Costo de Ventas	-10,967,860	-41.70%	-11,165,282	-41.61%	-11,422,083	-41.53%	-11,707,635	-41.33%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>15,337,107</b>	<b>58.30%</b>	<b>15,665,785</b>	<b>58.39%</b>	<b>16,079,760</b>	<b>58.47%</b>	<b>16,619,264</b>	<b>58.67%</b>
Gastos de Ventas y distribución	-7,497,903	-28.50%	-7,636,422	-28.46%	-7,772,568	-28.26%	-7,906,642	-27.91%
Gastos de Administración	-5,430,047	-20.64%	-5,538,648	-20.64%	-5,649,421	-20.54%	-5,762,409	-20.34%
Depreciación	-664,637	-2.53%	-730,182	-2.72%	-803,201	-2.92%	-883,521	-3.12%
Otros Ingresos Operativos	99,488	0.38%	100,483	0.37%	101,487	0.37%	102,502	0.36%
Otros Gastos Operativos	-50,869	-0.19%	-51,378	-0.19%	-51,891	-0.19%	-52,410	-0.19%
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>1,793,139</b>	<b>6.82%</b>	<b>1,809,639</b>	<b>6.74%</b>	<b>1,904,167</b>	<b>6.92%</b>	<b>2,116,784</b>	<b>7.47%</b>
Ingresos Financieros	87,825	0.33%	88,704	0.33%	89,591	0.33%	90,487	0.32%
Gastos Financieros	-428,985	-1.63%	-433,275	-1.61%	-435,420	-1.58%	-437,565	-1.54%
Diferencias de Cambio neto	-29,723	-0.11%	-30,466	-0.11%	-31,228	-0.11%	-32,008	-0.11%
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>1,422,257</b>	<b>5.41%</b>	<b>1,434,601</b>	<b>5.35%</b>	<b>1,527,110</b>	<b>5.55%</b>	<b>1,737,697</b>	<b>6.13%</b>
<b>Participación de los trabajadores (10%)</b>	<b>-142,226</b>	<b>-0.54%</b>	<b>-143,460</b>	<b>-0.53%</b>	<b>-152,711</b>	<b>-0.56%</b>	<b>-173,770</b>	<b>-0.61%</b>
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>1,280,031</b>	<b>4.87%</b>	<b>1,291,141</b>	<b>4.81%</b>	<b>1,374,399</b>	<b>5.00%</b>	<b>1,563,927</b>	<b>5.52%</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-345,608	-1.31%	-348,608	-1.30%	-371,088	-1.35%	-422,260	-1.49%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>934,423</b>	<b>3.55%</b>	<b>942,533</b>	<b>3.51%</b>	<b>1,003,311</b>	<b>3.65%</b>	<b>1,141,667</b>	<b>4.03%</b>

Fuente: Corporación Midas SAC

**Cuadro 10.8: Estados de Resultados Proyectados - Con estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)**

CUENTA	31 de Diciembre del 2016	Vertical 2016	Proyección al 31 de Diciembre del 2017*	Vertical 2017	Proyección al 31 de Diciembre del 2018*	Vertical 2018	Proyección al 31 de Diciembre del 2019*	Vertical 2019
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>26,304,968</b>	<b>100.00%</b>	<b>27,357,166</b>	<b>100.00%</b>	<b>28,451,453</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,589,511</b>	<b>100.00%</b>
Costo de Ventas	-10,967,860	-41.70%	-11,384,639	-41.61%	-11,805,871	-41.49%	-12,230,882	-41.34%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>15,337,107</b>	<b>58.30%</b>	<b>15,972,527</b>	<b>58.39%</b>	<b>16,645,582</b>	<b>58.51%</b>	<b>17,358,629</b>	<b>58.66%</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-7,497,903	-28.50%	-7,101,872	-25.96%	-6,533,722	-22.96%	-6,011,025	-20.31%
Gastos de Administración	-5,430,047	-20.64%	-5,104,244	-18.66%	-4,701,905	-16.53%	-4,303,733	-14.54%
Depreciación	-664,637	-2.53%	-730,182	-2.67%	-803,201	-2.82%	-883,521	-2.99%
Otros Ingresos Operativos	99,488	0.38%	100,483	0.37%	101,487	0.36%	102,502	0.35%
Otros Gastos Operativos	-50,869	-0.19%	-51,378	-0.19%	-51,891	-0.18%	-52,410	-0.18%
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>1,793,139</b>	<b>6.82%</b>	<b>3,085,334</b>	<b>11.28%</b>	<b>4,656,351</b>	<b>16.37%</b>	<b>6,210,443</b>	<b>20.99%</b>
Ingresos Financieros	87,825	0.33%	88,704	0.32%	89,591	0.31%	90,487	0.31%
Gastos Financieros	-428,985	-1.63%	-602,202	-2.20%	-543,326	-1.91%	-474,635	-1.60%
Diferencias de Cambio neto	-29,723	-0.11%	-30,466	-0.11%	-31,228	-0.11%	-32,008	-0.11%
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>1,422,257</b>	<b>5.41%</b>	<b>2,541,370</b>	<b>9.29%</b>	<b>4,171,389</b>	<b>14.66%</b>	<b>5,794,286</b>	<b>19.58%</b>
<b>Participación de los trabajadores(10%)</b>	<b>-142,226</b>	<b>-0.54%</b>	<b>-254,137</b>	<b>-0.93%</b>	<b>-417,139</b>	<b>-1.47%</b>	<b>-579,429</b>	<b>-1.96%</b>
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>1,280,031</b>	<b>4.87%</b>	<b>2,287,233</b>	<b>8.36%</b>	<b>3,754,250</b>	<b>13.20%</b>	<b>5,214,858</b>	<b>17.62%</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-345,608	-1.31%	-617,553	-2.26%	-1,013,647	-3.56%	-1,408,012	-4.76%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>934,423</b>	<b>3.55%</b>	<b>1,669,680</b>	<b>6.10%</b>	<b>2,740,602</b>	<b>9.63%</b>	<b>3,806,846</b>	<b>12.87%</b>

Fuente: Corporación Midas SAC

### 10.2.3. Balance General Proyectados

**Cuadro 10.9: Balance General – Sin estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)**

CUENTA	31 de Diciembre del 2016	Vertical 2016	Proyectado a Diciembre 2017*	Vertical 2017	Proyectado a Diciembre 2018*	Vertical 2018	Proyectado a Diciembre 2019*	Vertical 2019
<b>Activos</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1,018,040	3.65%	1,043,491	3.58%	1,069,579	3.51%	1,096,318	3.44%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	14,631,655	51.35%	15,291,387	52.47%	15,977,559	52.47%	16,661,760	52.35%
Cuentas por cobrar a personal	63,281	0.23%	64,863	0.22%	66,485	0.22%	68,147	0.21%
Cuentas por cobrar a accionistas	166,710	0.60%	170,878	0.59%	175,150	0.58%	179,529	0.56%
Estimación de cuentas de cobranza dudosa	-185,021	-0.66%	-189,646	-0.65%	-194,387	-0.64%	-199,247	-0.63%
Inventarios	415,723	1.49%	426,116	1.46%	436,769	1.43%	447,688	1.41%
Productos terminados	3,104,481	11.12%	3,182,093	10.92%	3,261,645	10.71%	3,375,803	10.61%
Materias Primas	4,368,911	15.66%	4,478,134	15.37%	4,590,087	15.07%	4,704,839	14.78%
Existencias por recibir	300,044	1.08%	307,545	1.06%	315,234	1.04%	323,115	1.02%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>23,883,825</b>	<b>85.58%</b>	<b>24,774,861</b>	<b>85.01%</b>	<b>25,698,120</b>	<b>84.39%</b>	<b>26,657,952</b>	<b>83.75%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>								
Propiedades, Planta y Equipo	8,297,527	29.73%	9,127,280	31.32%	10,040,008	32.97%	11,044,008	34.70%
Activos intangibles	122,961	0.44%	126,035	0.43%	129,186	0.42%	132,416	0.42%
Depreciación y Amortización acumulado	-4,974,340	-17.82%	-5,476,368	-18.79%	-6,024,005	-19.78%	-6,626,405	-20.82%
Otros Activos no financieros	577,462	2.07%	591,899	2.03%	606,696	1.99%	621,864	1.95%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>4,023,610</b>	<b>14.42%</b>	<b>4,368,846</b>	<b>14.99%</b>	<b>4,751,885</b>	<b>15.61%</b>	<b>5,171,883</b>	<b>16.25%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>27,907,435</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,143,707</b>	<b>100.00%</b>	<b>30,450,005</b>	<b>100.00%</b>	<b>31,829,834</b>	<b>100.00%</b>

..Continúa

...Viene

<b>Pasivos y Patrimonio</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Sobregiros Bancarios	449,517	1.61%	460,755	1.58%	472,273	1.55%	484,080	1.52%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	1,401,492	5.02%	1,436,529	4.93%	1,472,442	4.84%	1,509,253	4.74%
Remuneraciones por pagar	402,538	1.44%	422,665	1.45%	443,798	1.46%	465,988	1.46%
Cuentas comerciales por pagar(neto)	6,112,292	21.90%	6,207,434	21.30%	6,306,507	20.71%	6,335,283	19.90%
Cuentas por pagar diversas	4,775,168	17.11%	4,894,548	16.79%	5,016,911	16.48%	5,142,334	16.16%
Provisiones	108,675	0.39%	111,392	0.38%	114,177	0.37%	117,031	0.37%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>13,249,682</b>	<b>47.48%</b>	<b>13,533,322</b>	<b>46.44%</b>	<b>13,826,109</b>	<b>45.41%</b>	<b>14,053,970</b>	<b>44.15%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>								
Otros Pasivos Financieros	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>13,249,682</b>	<b>47.48%</b>	<b>13,533,322</b>	<b>46.44%</b>	<b>13,826,109</b>	<b>45.41%</b>	<b>14,053,970</b>	<b>44.15%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital Emitido	2,740,309	9.82%	2,740,309	9.40%	2,740,309	9.00%	2,740,309	8.61%
Excedentes de revaluación	1,009,859	3.62%	1,019,957	3.50%	1,030,157	3.38%	1,040,458	3.27%
Resultados Acumulados	9,973,163	35.74%	10,907,586	37.43%	11,850,119	38.92%	12,853,430	40.38%
Resultados del ejercicio	934,423	3.35%	942,533	3.23%	1,003,311	3.29%	1,141,667	3.59%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>14,657,754</b>	<b>52.52%</b>	<b>15,610,385</b>	<b>53.56%</b>	<b>16,623,896</b>	<b>54.59%</b>	<b>17,775,865</b>	<b>55.85%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27,907,435</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,143,707</b>	<b>100.00%</b>	<b>30,450,005</b>	<b>100.00%</b>	<b>31,829,835</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Corporación Midas SAC

**Cuadro 10.10: Balance General – Con estrategia – Corporación Midas SAC (Expresado en soles)**

CUENTA	31 de Diciembre del 2016	Vertical 2016	Proyectado a Diciembre 2017*	Vertical 2017	Proyectado a Diciembre 2018*	Vertical 2018	Proyectado a Diciembre 2019*	Vertical 2019
<b>Activos</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1,018,040	3.65%	1,058,762	3.57%	1,101,112	3.45%	1,145,157	3.32%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	14,631,655	52.43%	15,500,000	52.27%	16,000,000	50.12%	17,000,000	49.25%
Cuentas por cobrar a personal	63,281	0.23%	65,813	0.22%	68,445	0.21%	71,183	0.21%
Cuentas por cobrar a accionistas	166,710	0.60%	173,379	0.58%	180,314	0.56%	187,526	0.54%
Estimación de cuentas de cobranza dudosa	-185,021	-0.66%	-192,421	-0.65%	-200,118	-0.63%	-208,123	-0.60%
Inventarios	415,723	1.49%	432,352	1.46%	449,646	1.41%	467,632	1.35%
Productos terminados	3,104,481	11.12%	3,228,660	10.89%	3,357,807	10.52%	3,492,119	10.12%
Materias Primas	4,368,911	15.66%	4,543,667	15.32%	4,725,414	14.80%	4,914,431	14.24%
Existencias por recibir	300,044	1.08%	312,046	1.05%	324,528	1.02%	337,509	0.98%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>23,883,825</b>	<b>85.58%</b>	<b>25,122,257</b>	<b>84.72%</b>	<b>26,007,147</b>	<b>81.48%</b>	<b>27,407,433</b>	<b>79.40%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>								
Propiedades, Planta y Equipo	8,297,527	29.73%	9,507,605	32.06%	12,888,911	40.38%	15,805,330	45.79%
Activos intangibles	122,961	0.44%	127,880	0.43%	132,995	0.42%	138,315	0.40%
Depreciación y Amortización acumulado	-4,974,340	-17.82%	-5,704,563	-19.24%	-7,733,347	-24.23%	-9,483,198	-27.47%
Otros Activos no financieros	577,462	2.07%	600,561	2.03%	624,583	1.96%	649,566	1.88%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>4,023,610</b>	<b>14.42%</b>	<b>4,531,482</b>	<b>15.28%</b>	<b>5,913,142</b>	<b>18.52%</b>	<b>7,110,013</b>	<b>20.60%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>27,907,435</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,653,739</b>	<b>100.00%</b>	<b>31,920,289</b>	<b>100.00%</b>	<b>34,517,446</b>	<b>100.00%</b>

..Continúa

...Viene

<b>Pasivos y Patrimonio</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Sobregiros Bancarios	449,517	1.61%	467,497	1.58%	486,197	1.52%	505,645	1.46%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	1,401,492	5.02%	1,457,551	4.92%	1,515,853	4.75%	1,576,488	4.95%
Remuneraciones por pagar	402,538	1.44%	406,563	1.37%	410,629	1.29%	414,735	1.30%
Cuentas comerciales por pagar(neto)	6,112,292	21.90%	4,838,389	16.32%	4,779,861	14.97%	4,455,633	14.00%
Cuentas por pagar diversas	4,775,168	17.11%	4,966,175	16.75%	5,164,822	16.18%	5,071,415	15.93%
Provisiones	108,675	0.39%	113,022	0.38%	117,543	0.37%	122,245	0.35%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>13,249,682</b>	<b>47.48%</b>	<b>12,249,198</b>	<b>41.31%</b>	<b>12,474,906</b>	<b>39.08%</b>	<b>12,146,161</b>	<b>38.16%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>								
Obligaciones Financieras	0	0.00%	1,044,225	3.58%	522,112	1.71%	0	0.00%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>1,044,225</b>	<b>3.58%</b>	<b>522,112</b>	<b>1.71%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>13,249,682</b>	<b>47.48%</b>	<b>13,293,423</b>	<b>45.61%</b>	<b>12,997,018</b>	<b>42.68%</b>	<b>12,146,161</b>	<b>35.19%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital Emitido	2,740,309	9.82%	2,740,309	9.24%	2,740,309	8.58%	2,740,309	7.94%
Excedentes de revaluación	1,009,859	3.62%	1,019,957	3.44%	1,030,157	3.23%	1,040,458	3.01%
Resultados Acumulados	9,973,163	35.74%	10,907,586	36.78%	12,600,049	39.47%	15,152,805	43.90%
Resultados del ejercicio	934,423	3.35%	1,692,463	5.71%	2,552,756	8.00%	3,437,713	9.96%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>14,657,754</b>	<b>52.52%</b>	<b>16,360,316</b>	<b>55.17%</b>	<b>18,923,271</b>	<b>59.28%</b>	<b>22,371,286</b>	<b>64.81%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27,907,435</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,653,739</b>	<b>100.00%</b>	<b>31,920,290</b>	<b>100.00%</b>	<b>34,517,446</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 10.2.4. Flujos de Cajas

A fin de verificar si la estrategia de “penetración de mercado” establecida es viable financiera, se procede a elaborar los flujos de efectivo, de manera preliminar se elabora una considerando que no se implementa ninguna estrategia.

**Cuadro 10.11: Flujo de Caja – Sin estrategia (Expresado en Soles)**

AÑO	Flujo de Caja Sin Estrategia						
	(Expresado en Soles)						
	HISTORICO			PROYECTADO			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>VENTAS NETAS</i>	22,513,555	24,089,504	25,663,383	26,304,968	26,831,067	27,501,844	28,326,899
(-)COSTOS DE OPERACIÓN	-9,375,376	-10,047,095	-10,710,469	-10,967,860	-11,165,282	-11,422,083	-11,707,635
(-)GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTA Y DISTRIBUCIÓN	-10,404,098	-11,228,677	-12,026,528	-12,263,312	-12,444,887	-12,618,789	-12,785,531
(-)DEPRECIACIÓN	-612,550	-618,998	-616,045	-664,637	-730,182	-803,201	-883,521
(-)PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-125,159	-129,091	-138,897	-142,226	-143,460	-152,711	-173,770
<i>EBDIT</i>	1,996,371	2,065,643	2,171,444	2,266,932	2,347,256	2,505,060	2,776,442
(-)IMPUESTO A LA RENTA	-337,930	-348,547	-375,023	-345,608	-348,608	-371,088	-422,260
<i>NOPAT</i>	1,658,441	1,717,096	1,796,421	1,921,324	1,998,648	2,133,973	2,354,182
(+)DEPRECIACIÓN	612,550	618,998	616,045	664,637	730,182	803,201	883,521
<i>FLUJO DE CAJA</i>	2,270,991	2,336,094	2,412,466	2,585,961	2,728,830	2,937,173	3,237,703

Fuente: Corporación Midas SAC

Asimismo, también se elabora el flujo de efectivo considerando la implementación de la estrategia, teniendo como resultado el siguiente cuadro.

**Cuadro 10.12: Flujo de Caja – Con estrategia**

<b>Flujo de Caja Con Estrategia</b>							
<b>(Expresado en Soles)</b>							
<b>AÑO</b>	<b>HISTORICO</b>			<b>PROYECTADO</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>VENTAS NETAS</i>	22,513,555	24,089,504	25,663,383	26,304,968	27,357,166	28,451,453	29,589,511
<b>(-)COSTOS DE OPERACIÓN</b>	-9,375,376	-10,047,095	-10,710,469	-10,967,860	-11,384,639	-11,805,871	-12,230,882
<b>(-)GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	-10,404,098	-11,228,677	-12,026,528	-12,263,312	-12,206,116	-11,235,627	-10,314,758
<b>(-)DEPRECIACIÓN</b>	-612,550	-618,998	-616,045	-664,637	-730,182	-803,201	-883,521
<b>(-)PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	-125,159	-129,091	-138,897	-142,226	-254,137	-417,139	-579,429
<b>(-)INTERES DEL PRESTAMO</b>	0	0	0	0	-168,927	-110,051	-41,360
<i>EBDIT</i>	1,996,371	2,065,643	2,171,444	2,266,932	2,613,165	4,079,565	5,539,562
<b>(-)IMPUESTO A LA RENTA</b>	-337,930	-348,547	-375,023	-345,608	-617,553	-1,013,647	-1,408,012
<i>NOPAT</i>	1,658,441	1,717,096	1,796,421	1,921,324	1,995,612	3,065,918	4,131,551
<b>(+)DEPRECIACIÓN</b>	612,550	618,998	616,045	664,637	730,182	803,201	883,521
<b>(-)INVERSIÓN</b>				-1,780,000			
<b>FC LIBRE</b>				805,961	2,725,795	3,869,119	5,015,071
<b>(+)PRESTAMO</b>				1,246,000			
<b>(-)AMORTIZACIÓN DE LA CUOTA</b>					-353,186	-412,062	-480,752
<b>FLUJO DE CAJA</b>	2,270,991	2,336,094	2,412,466	2,051,961	2,372,609	3,457,057	4,534,319

Fuente: Elaboración propia

### **10.3. Evaluación Financiera**

A fin de evaluar que tan financieramente rentable es la implementación del plan estratégico, se procede a evaluar dichas estrategias.

#### **10.3.1. Modelo CAPM para la determinación del COK del accionista**

Para calcular el costo de oportunidad del accionista peruano, se utiliza el modelo CAPM, el cual consiste en llevar costo de oportunidad de un accionista americano el cual invierte en EEUU en un negocio similar y sin riesgo hacia el Perú; para ello se utilizan los datos presentados en el Anexo N° 14: Datos Cálculo CAPM.

El primer paso es obtener el costo del accionista en EEUU, el cual se obtiene de la tasa libre de riesgo considerando la beta del sector y la prima de riesgo de mercado.

Al respecto, la tasa libre de riesgo se obtiene de la rentabilidad de los bonos del tesoro americanos a 10 años, la beta del sector se obtiene de Damodaran<sup>59</sup>, que se estima considerando el sector de la industria en EEUU y la prima de riesgo que es la diferencia del rendimiento histórico del mercado S&P500 y la tasa libre de riesgo. Lo cual después de utilizar los datos y la

---

<sup>59</sup> DAMODARAN, Aswath. **Historical Returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums**. [en línea]. US, 2016. [citado 18 de Octubre 2016]. Excel. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

aplicación de la formula se obtiene que el costo de oportunidad del accionista americano es de 11.52%.

$$Ke \text{ Nominal} = Rf + \beta (Rm - Rf)$$

$$Ke \text{ Nominal} = 5.95\% + 1.03 (11.36\% - 5.95\%)$$

$$Ke \text{ Nominal} = 11.52\%$$

Una vez hallado del costo de oportunidad del accionista americano se procede a retirar la inflación americana para obtener el costo real del accionista. El cual se obtiene después de la operación Ke Real de 10.41%

$$Ke \text{ Real EEUU} = (1 + Cok \text{ Nominal}) / (1 + \text{Inflación EEUU}) - 1$$

$$Ke \text{ Real EEUU} = (1 + 11.52\%) / (1 + 1.01\%) - 1$$

$$Ke \text{ Real EEUU} = 10.41\%$$

Con el rendimiento real de EEUU (Ke Real), se procede a apalancarlo a Perú, en el cual se adiciona la tasa de riesgo país del Perú obtenido de JP MORGAN. Después de aplicar la formula se obtiene que el nuevo Ke Real Perú es de 17,63%.

$$Ke \text{ Real Perú} = Ke \text{ Real EEUU} + \text{Riesgo Perú} + \text{Riesgo Negocio}$$

$$Ke \text{ Real Perú} = 10.41\% + 2.22\% + 5.00\%$$

$$Ke \text{ Real Perú} = 17.63\%$$

Del mismo modo, al Ke Real de Perú se debe adicionar la inflación de Perú para obtener el verdadero costo de oportunidad del accionista en el país, el cual es 21,63%,

éste último valor es más conocido como Costo de Oportunidad del accionista (Cok).

$$Ke \text{ Nominal Perú} = (1 + Ke \text{ Real Perú}) (1 + \text{Inflación}) - 1$$

$$Ke \text{ Nominal Perú} = (1 + 0.1763)(1 + 0.034) - 1$$

$$Cok = Ke \text{ Nominal Perú} = 21.63\%$$

### 10.3.2. Costo de la deuda de préstamo bancario.

El préstamo bancario obtenido es de S/. 1'246,000 soles, que representa en 70% de la inversión por lo se debe determinar el costo de la deuda el cual es el producto de la tasa de interés bancaria menos la tasa de impuesto a la renta. Al respecto, el cronograma de pagos se encuentra en el Anexo N°15 y se obtiene la tasa de interés del Banco en el Anexo N°16; posteriormente se calcula el costo de la deuda (Kd) considerando el impuesto a la renta.

$$Kd = Rd (1 - t)$$

$$Kd = 16.67\% (1 - 27\%)$$

$$Kd = 12.17\%$$

**Tabla 10.14: Costo de la Deuda**

Descripción	Cantidad %
Monto del Préstamo	1246000
Participación de la deuda	70.00%
Tasa Interés Anual(Rd)	16.67%
Impuesto a la Renta(t)	27%
Costo de la Deuda(Kd)	<b>12,17%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3.3. Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)

El WACC es una tasa de descuento que mide el costo de capital como una media entre los recursos de la empresa (accionistas) y recursos externos (préstamo bancario). Para posteriormente llevar esta tasa de descuento al flujo de caja marginal para el cálculo de VAN y TIR del proyecto.

Para la aplicación de la fórmula se utilizará los datos del costo de oportunidad del accionista en Perú y costo de la deuda del préstamo bancario, obtenidos en los puntos 10.3.1 y 10.3.2 respectivamente. Posteriormente se aplica la fórmula del WACC que da como resultado la tasa de descuento del 15.01%.

$$WACC = K_d (D/E) + K_e (C/E)$$

$$WACC = 12.17\%(0.70) + 21.63\%(0.30)$$

$$WACC = 15.01\%$$

**Tabla 10.15: Cálculo del WACC**

WACC	Estructura	Peso	Costo Financiero	Ponderado
Aporte S/.	534.000	30%	Ke(cok) 21.63%	6.49%
Préstamo S/.	1.246.000	70%	Kd(1-t) 12.17%	8.52%
Inversión S/.	1.780.000	100%	WACC	15.01%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se procede a calcular el valor cuota del préstamo de la inversión, de acuerdo a los montos señalados en el Tabla 9.3 (Presupuesto de cada una de las iniciativas), la cual será provista por una empresa del

sector financiero, de acuerdo a lo señalado en el Anexo N°14.

- TEA (promedio) 16.67%
- Periodos 36 meses
- Préstamo S/. 1,246,000
- Valor Cuota S/. 43,509
- Total Interés S/. 320,337

#### 10.3.4. Cálculo del VAN Y TIR.

Con la información obtenida en el punto 10.3.3 se procede a actualizar los flujos marginales del proyecto para el cálculo del VAN y TIR.

**Tabla 10.16: Flujo de Caja Marginales**

	Flujo de Caja Marginal			
	2016	2017	2018	2019
FC SIN ESTRATEGIA	2,585,961	2,728,830	2,937,173	3,237,703
FC CON ESTRATEGIA	2,051,961	2,372,609	3,457,057	4,534,319
<b>FC MARGINAL</b>	-534,000	-356,221	519,884	1,296,616

<b>WACC</b>	<b>15.01%</b>
<b>TIR</b>	<b>36%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/. 401,693</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente al obtener un VAN de S/. 493,692 y una TIR de 41% se concluye que el proyecto es viable para la empresa.

### 10.3.5. Ratios Financieros

#### 10.3.5.1. Liquidez Corriente

El presente ratio mide la capacidad de pago de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Se aprecia que con la estrategia se verá un incremento del 15% en referencia a su liquidez con el activo.

Liquidez Corriente	Activo Cte.	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Pasivo Cte.		
	<b>2017*</b>	1.83	2.05
	<b>2018*</b>	1.86	2.11
	<b>2019*</b>	1.90	2.36

#### 10.3.5.2. Prueba Ácida:

El presente ratio verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, pero sin considerar la venta de sus inventarios y existencias. Con la estrategia planteada aumenta la liquidez de la empresa sin necesidad de contar con el inventario, lo que refleja una mejor fortaleza en el activo.

Ratio Prueba Ácida	Act.Cte. - Inventario	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Pasivo Cte.		
	<b>2017*</b>	1.21	1.35
	<b>2018*</b>	1.24	1.39
	<b>2019*</b>	1.27	1.57

### 10.3.5.3. Endeudamiento Patrimonial:

El presente ratio mide el que grado se encuentra comprometido el patrimonio de la compañía con los acreedores de la misma. También indica la capacidad de crédito y si los acreedores o los propietarios son lo que financian las operaciones de la compañía.

Se aprecia en ambos casos que los accionistas son los que financian las actividades de la empresa y esto otorga solvencia para la empresa pero un aumenta riesgo para los accionistas especialmente si se aplica la estrategia.

Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Patrimonio		
2017*		0.87	0.82
2018*		0.83	0.67
2019*		0.79	0.51

### 10.3.5.4. Apalancamiento:

El presente ratio mide el grado del activo total que se consiguió por el patrimonio de la empresa. Se aprecia que el activo está apalancando con el patrimonio de la empresa y más aun con la aplicación de la estrategia se verá más respaldado.

Apalancamiento	Total Activo	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Patrimonio		
2017*		1.87	1.82
2018*		1.83	1.69
2019*		1.79	1.51

#### 10.3.5.5. Rentabilidad neta sobre las ventas:

El presente ratio muestra la utilidad obtenida por Corporación Midas SAC de acuerdo a las ventas realizadas en un período.

Se aprecia que sin la estrategia los márgenes que se obtendrá en los próximos tres años serán similares, mientras con la estrategia se verán aumentado lo que refleja una mejor gestión de la empresa.

Rentabilidad Neta sobre la Venta	Utilidad Neta	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Ventas		
2017*		3.51%	6.10%
2018*		3.65%	9.63%
2019*		4.03%	12.87%

#### 10.3.5.6. Rentabilidad del Patrimonio(ROE)

El presente ratio muestra la rentabilidad que ofrece Corporación Midas a los accionistas por el capital aportado sobre la utilidad obtenida en el periodo.

Se aprecia que sin la estrategia el ROE para los posteriores años serán similares y por debajo del promedio de las empresas. Mientras que al aplicar la estrategia se verá aumentada considerablemente además de valorizar mejor sus acciones y generará una mayor rentabilidad a los accionistas.

Rentabilidad Patrimonio ROE	Utilidad Neta	Sin Estrategia	Con Estrategia
	Patrimonio		
2017*		6.04%	10.22%
2018*		6.04%	14.36%
2019*		6.42%	16.62%

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- **Primera conclusión:** Corporación Midas SAC se encuentra compitiendo dentro el sector capilar, en las líneas de productos: tratamiento capilar, colorantes, productos de salón, y cuidado para hombres. Este mercado ha tenido en la última década un crecimiento constante hasta el año 2014, que por variables externas ha desacelerado el ritmo. No obstante, aún es un mercado con potencial que espera recuperarse.
- **Segunda conclusión:** Corporación Midas SAC se encuentra en un mercado competitivo. No obstante, cuenta con ventajas propias como productos de gran calidad a bajo precio y formulados especialmente para el biotipo capilar peruano.
- **Tercera conclusión:** El presente plan estratégico para los posteriores tres años se basa en la estrategia de penetración de mercado principalmente en provincia, a fin de ganar mayor participación e incrementar las ventas. Lo que traerá mejoras en la rentabilidad del accionista el cual es el fin principal de la existencia de toda empresa.
- **Cuarta conclusión:** Como iniciativas propuestas, en el marco de la estrategia de penetración de mercado, son intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincias, hacer patrocinios y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la empresa,

establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias, implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución; así como, establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.

- ***Quinta conclusión:*** Una de las principales iniciativas propuestas es establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias., lo cual reducirá los gastos de ventas, mejorará sus procesos de distribución, trayendo consigo el aumento en la rentabilidad de los accionistas.
- ***Sexta conclusión:*** El plan estratégico previsto para Corporación Midas SAC, es financieramente viable y rentable, lo cual se ve reflejado en que el valor actual neto del proyecto es positivo y que la tasa interna de retorno del proyecto es de 36%, el cual es mayor que el costo del capital de los accionistas.

## Recomendaciones

- **Primera recomendación:** Corporación Midas SAC debe crear compromiso con los trabajadores a través de una misión y visión compartida y proyectada a futuro. Por lo que el análisis realizado recomienda una modificación en las mismas y quedará en la Gerencia de Recursos Humanos implementarlo.
- **Segunda Recomendación:** Corporación Midas SAC debe tomar en cuenta las oportunidades y amenazas exteriores encontradas en el presente plan estratégico así como las fortalezas y debilidades internas, por lo que se recomienda actuar como parte de un proceso preventivo a nivel empresarial de futuras variables que pudiesen afectar el desarrollo y funcionamiento de la compañía.
- **Tercera Recomendación:** Según el análisis realizador a las cinco fuerzas de Porter, los clientes cuentan con alto poder de negociación en la diversa gama de productos ofertados por Corporación Midas SAC por lo que se recomienda manejarlo cuidadosamente lo que cualquier variación abrupta hacia ello podría afectar significativamente los ingresos de la compañía.
- **Cuarta recomendación:** Corporación Midas SAC tiene un excesivo gasto de ventas y administrativo, el cual reduce considerablemente la utilidad del ejercicio, por lo que se recomienda formalizar las funciones de los empleados a fin de reducir procesos y puestos innecesarios.

- ***Quinta recomendación:*** Corporación Midas SAC debe de organizar su proceso de distribución puesto que no satisface plenamente a los clientes, lo que posteriormente se ve reflejado en la pérdida de mercado, por lo que el presente trabajo recomienda acciones a ese problema.
- ***Sexta recomendación:*** La evaluación financiera de la estrategia planteada a Corporación Midas SAC para el periodo 2017-2019 cumple con cubrir con las expectativas de los accionistas; asimismo realizado el análisis de riesgo y visualizando el histórico de la compañía se recomienda a la Gerencia llevar a cabo el presente plan estratégico y siguiendo en forma alineada el presupuesto y cronogramas planteados así como el control constante del cumplimiento de los objetivos.

# ANEXOS

## Anexo 1: Entrevista – Personal de Finanzas

### **Objetivo:**

- Recopilar información sobre la empresa a fin de conocer su realidad.

### **Entrevistado:**

- Personal de la Gerencia de Finanzas.

### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la sesión.
- Se convoca al participante el día pactado.

### **Técnicas:**

- Se define el alcance de la sesión.
- Se realizará un resumen del entrevista.
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios de los participantes de la sesión.

### **Duración:**

- Una hora

### **Speech inicial:**

Buenas tardes, de acuerdo a lo conversado anteriormente quiero agradecerle a Ud. su tiempo a fin de poder recopilar información referida a la situación financiera para fines académicos, y que pueda ser incluida en nuestro trabajo de planeamiento estratégico.

## **Desarrollo de la entrevista**

### **1. ¿Cómo percibe usted la relación de la empresa con el sector financiero?**

La relación es buena, cuando necesitamos un préstamo nos evalúan y nos lo conceden, pero claro son préstamos pequeños para pago de nóminas o para cubrir alguna cuenta por pagar de vez en cuando.

### **2. ¿Cuál es la razón que la empresa no cuente con pasivos a largo plazo?**

Existen varias razones pero la principal por la cual no existan pasivos a largo plazo, podría ser la falta de un proyecto a largo plazo que amerite un endeudamiento bancario. También hay que recordar que Corporación Midas SAC como tal está desde el 2013, antes sólo era empresas individuales de responsabilidad limitada.

### **3. ¿Cuánto cree usted que podría ser la participación del accionariado en un nuevo proyecto para la empresa?**

Personalmente creo que si hubiese un proyecto interesante el dueño tal vez podría involucrarse en un 30 o 40% del total de todo; eso para no asumir todo el riesgo pero también dependería del Banco si nos pide que capitalicemos. Siempre se mantiene con menor al 5% en la cuenta caja y bancos, y la mayoría del activo corriente se encuentra en las cuentas por cobrar, en vista a eso no es posible sustentar un proyecto solo con capital propio.

### **4. ¿Cuál es el margen bruto aproximadamente que deja cada línea de producto?**

La empresa no maneja los costos a través de líneas de negocios, se manejan el costeo por cada ítem. Anterior a la fusión, se podría decir que el margen de los Colorantes era más alto de aproximadamente 70%, de Tratamiento Capilar aproximadamente 65%; y los Productos de salón y Cuidado de hombres aproximadamente 60%.

**5. ¿Por qué la empresa cuenta con poco valor en activos fijo?**

El área de producción es el que solicita la mayor parte de activos fijos y ve la necesidad de adquirir activos fijos si son necesarios en cierto momento con la asesoría de finanzas.

**6. ¿Cuál cree usted que es la razón del alto índice de cuentas por cobrar?**

El área de ventas realiza las cobranzas. En algunos casos se tienen carteras de cuentas por cobrar hasta por seis meses que aún no son canceladas.

**7. ¿Cómo percibe usted el manejo de las cuentas por pagar?**

Positiva, la cartera de pagos al día. En algunos casos se han hecho sobregiros por falta de coordinación.

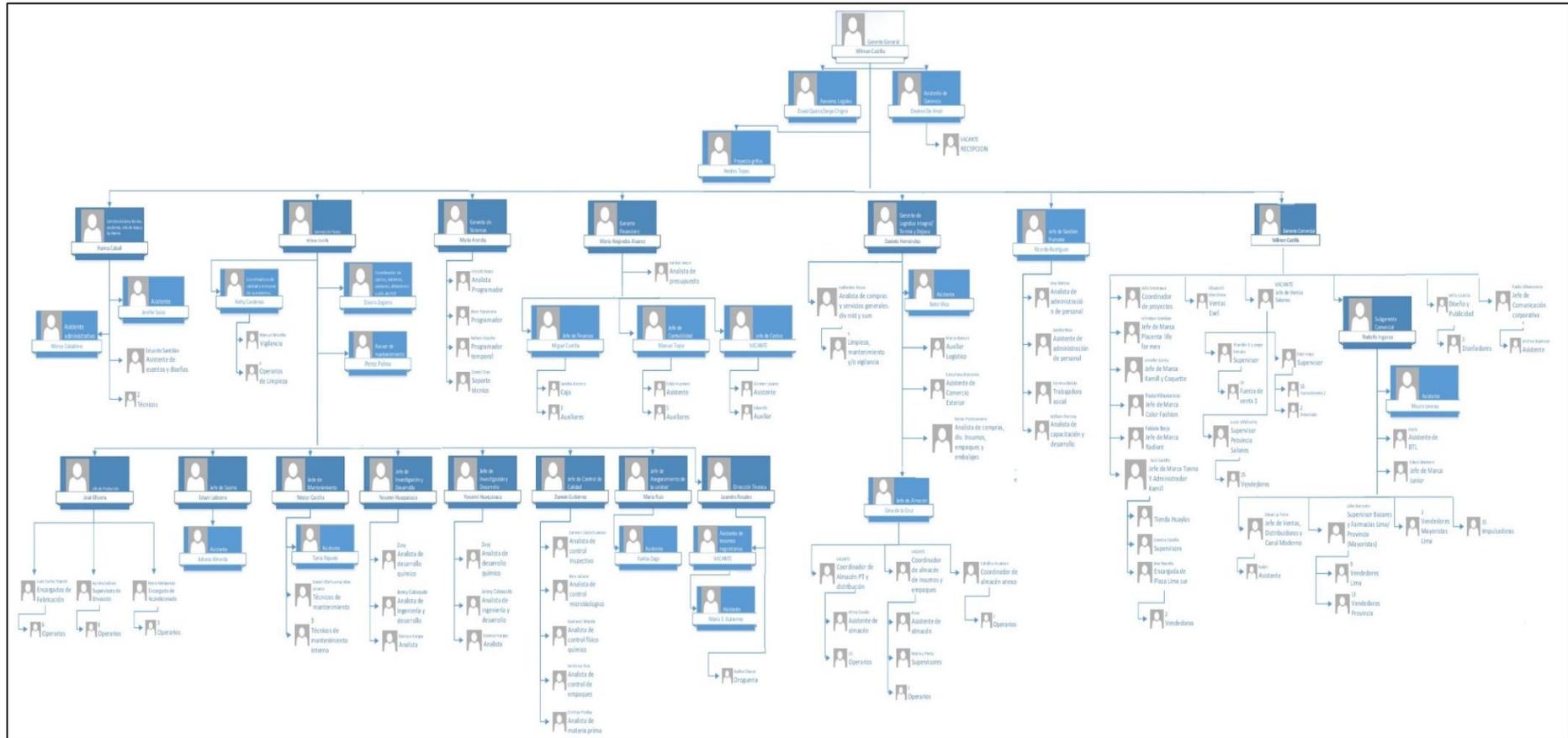
**8. ¿Cómo ve usted la relación del patrimonio de los socios y la empresa?**

Se puede decir que la empresa se encuentra apalancada puesto que puede afrontar sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de poner en riesgo el patrimonio de la empresa, pero hay temas que aún se deben corregir por ejemplo la capitalización de utilidades.

**9. ¿Cómo ve usted el ROE del accionista a final de cada periodo contable?**

En los últimos años el ROE se ha mantenido por debajo del 6%, lo que preocupa al dueño. Se espera mejorar los procesos internos, así como las políticas.

## Anexo 2: Organigrama Completo de Corporación Midas SAC



Fuente: Corporación Midas SAC

### **Anexo 3: Focus Group - Expertos de la empresa**

#### **Objetivo:**

- Recopilar información sobre la empresa a fin de conocer la realidad de la empresa.

#### **Criterios:**

- Se escogió a los expertos a entrevistar en base a los siguientes criterios:
  - Contar con más de tres (03) años de experiencia en la empresa.
  - Haber ocupado cargos relevantes a nivel jerárquico en la empresa.
  - Conocimiento como mínimo de cinco (05) años en el sector capilar.
  - Haber participado en algún desarrollo de producto en la empresa.

#### **Entrevistados:**

- Experto N° 1: Luis (Funcionario de DIGESA y ex trabajador de la empresa). Esta persona laboró como Jefe del Área de Control de Calidad por más de tres (03) en Corporación Midas SAC, cuya principal responsabilidad fue garantizar la calidad de los productos siguiendo los procedimientos de producción, almacenamiento y distribución. Si bien esta persona se desvinculó de la empresa a inicios del 2016, se ha verificado que cumple con cada uno de los criterios establecidos para haber sido tomado en cuenta en este Focus Group.
- Experto N° 2: Beatriz (Directora Técnica). Esta persona es la encargada de velar que Corporación Midas SAC cumpla con las normativas establecidas por DIGEMID, en aspectos referidos al sector capilar. Al respecto, se ha verificado que esta persona cumple con cada uno de los criterios establecidos para ser tomada en cuenta para este Focus Group.

- Experto N° 3: Adalberto (Jefe de Ventas). Esta persona es la encargada de las ventas mayoristas a nivel de Lima Metropolitana. Al respecto, se ha verificado que esta persona cumple con cada uno de los criterios establecidos para ser tomado en cuenta para este Focus Group.

**Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la sesión.
- Se convoca a los participantes el día pactado.

**Técnicas:**

- Se define el alcance de la sesión.
- Se realizará un resumen del focus group.
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios de los participantes de la sesión.

**Duración:**

- De dos a tres horas

**Speech inicial:**

Buenas tardes, de acuerdo a lo conversado anteriormente quiero agradecer a cada uno de Uds. su tiempo a fin de poder recopilar información, para fines académicos, y que pueda ser incluida en nuestro trabajo de planeamiento estratégico.

## **Desarrollo:**

### **1. ¿Cómo han percibido la fusión de las empresas de comercialización y el laboratorio; y el nacimiento de la empresa Corporación Midas SAC?**

Luis: Cuando se trabajaba de esa manera lo malo es que las dos empresas tanto la comercial como la de producción eran empresas de responsabilidad limitada, y por ello el acceso a los créditos era limitado. Se estuvo buen tiempo bajo ese esquema por beneficios tributarios y laborales; sin embargo la empresa de esa manera se veía algo informal. La “fusión” recién ha ocurrido en el 2013 y yo sé que ha costado; en temas de carga laboral, temas legales, de sistemas, entre otros. Considero que la fusión era necesaria si es que como se quiere llevar a la empresa a ser más formal, a verse más consolidada.

Adalberto: Desde mi punto de vista, ha sido algo positivo; ya era tiempo que luego de 25 años se consolidara la empresa.

### **2. Considerando la experiencia que tienen en el sector capilar, ¿Qué factores consideran que podrían ser críticos para que una empresa que participe en este sector sea exitosa?**

Luis: Antes que nada quería comentarte que existen un buen número de por así decirlo “emprendimiento” que quieren tener la autorización por parte de DIGESA se producir y comercializar sus productos. Actualmente trabajo en DIGEMID, en la parte de regulación y normatividad, y es muy común ver a personas en los pasillos del ministerio consultando sobre esa autorización, la verdad obtenerla es muy complicada, es necesario que la empresa tenga espaldas financieras anchas.

Por otro lado, este tipo de empresas necesitan capacidad de innovación, por ejemplo cuando estaba en Corporación Midas SAC, al año sacábamos algo 250 permisos entre reformulaciones y nuevos productos. Pero lo que no puede faltar es la calidad, si los clientes no están contentos con tus productos no te van a comprar, es fácil que se vayan con otro hay mucha competencia.

Beatriz: Coincido con la calidad. Sobre este aspecto es importante que la empresa tenga un “know how” a fin de ser eficientes en su gestión y mejora en costos, evitar reprocesos, mermas, malos proveedores; ya es común tener estas deficiencias pero no debería ser aceptables. También el hecho de que las empresas locales no invierten mucho en tecnología, en temas de distribución ello es necesario, a fin no sólo de abaratar costos sino de querer ser sostenibles en el tiempo.

Adalberto: Coincido también con lo anterior, pero si no se tienen aspectos como una buena publicidad o el hecho de estar en los supermercados, en los bazares, donde la gente va a comprarlos la empresa no será para nada exitosa. Ahora actualmente en Corporación Midas SAC no tiene una buena distribución y eso ha hecho que si bien los productos son conocidos como buenos en calidad, a veces la mala distribución hace que ya no lo quieren solicitar.

**3. Entonces en resumen, los factores críticos de éxitos que se han identificado son capacidad financiera, conocimiento de la regulación, calidad, innovación, eficiencia en gestión, distribución, y que se tenga llegada en los retail.**

Luis: Sí, básicamente se podrían decir que son los que mencionas; pero de todos considero que el principal es la calidad.

Beatriz: En general las empresas nacionales tienen muchas mermas, deficiencias en su gestión. Hace poco una empresa conocida “Santa Natura” cerró de manera definitiva, y no porque sus productos no fuesen comerciales, sino por deficiencias en su gestión; y que ante una visita inopinada de DIGEMID se vieron reflejadas. Como te digo tienen costos muy altos, la gestión en inventarios es pobre, por eso, para mí, una eficiencia en la gestión es vital para la empresa.

Adalberto: Si la eficiencia en la gestión es importante, porque si bien puedes tener productos muy comerciales si es que no se tiene una buena cadena de distribución o de cómo gestionar esta no atiendes los pedidos de los clientes.

#### **4. Consideran que Corporación Midas SAC cuenta con los principales factores comentados.**

Luis: Algo que no se puede negar es la calidad de los productos que tiene Corporación Midas SAC, y lo conocida que es a nivel del país. La empresa tiene el respaldo de estilistas conocidos como Lucia Caballero. Otro factor es que la empresa tiene una buena área legal, me refiero a que ante aspectos con DIGEMID, el área legal ha sabido cómo salir de la mejor manera posible.

Beatriz: Es cierto lo del área legal, en el mercado no se tienen especialistas en regulación cosmética, y por ello es que se hace todo lo posible para retener a los encargados de dicha área.

Coincido en el tema de la calidad, pero si algo que no tiene la empresa a mi parecer, es que la toma de decisiones es muy centralizada, el Gerente General es el Gerente Comercial, eso hace que la empresa esté

más enfocada en vender y a asumir riesgos a costas de la producción. Todo tiene que salir. Otra limitante que he percibido es que la alta gerencia no muestra una alta capacidad financiera.

Adalberto: La calidad y que se pueda vender es lo crítico. Ahora, hay mucha competencia que viene del extranjero en especial de Colombia, por los acuerdos de la Comunidad Andina de Naciones muchas empresas internacionales producen allá. La industria cosmética y en especial la capilar es muy atractiva y eso ha hecho de que varias quieran venir.

**5. ¿Cuál es su apreciación respecto a la gestión logística de la empresa?**

Beatriz: En ese aspecto tenemos algunas brechas, las cuales tomamos como oportunidades de mejora.

Adalberto: Sí, tenemos oportunidades de mejora. La Gerencia Comercial en conjunto trabaja con el Departamento de Logística Integral. Ellos ven lo que es compras y almacenes. Y hemos problemas que ya hemos conversado con respecto a las fecha ya que el courier no llega cumple con las fechas establecidas para la entrega a los clientes.

**6. Me podría comentar sobre su proceso de almacén y distribución.**

Beatriz: Nuestros almacenes de materia prima están sobre la capacidad. Ello debido en parte a que los productos no siguen el flujo si es que no pasan el control de calidad. En lo que se refiere al almacén de productos

terminados, no se tienen suficientes racks para almacenar las paletas. Actualmente, se apilan unas sobre otras.

**7. Y el hecho que estén apiladas unas sobre otras ¿no dificulta la gestión en el almacén?**

Beatriz: Si, aparte los empaques de los productos terminados se maltratan, esto conlleva a que se tienen que volver a reempacar, incrementando los costos. Ten en cuenta que la empresa posee más de 400 SKU's.

Adalberto: Esta mención es correcta ya que muchos de nuestros clientes nos han reclamado que algunos productos llegan con empaques maltratados, recibiendo del courier los productos devueltos. Con los retails somos más cuidadosos; en ese aspecto, nos preocupamos que los despachados estén ok. Con los almacenes, también se tienen otros problemas ya que los almacenes principales están en chorrillos y otro en Pachacamac. El problema con tener un almacén tan lejos es que no se tiene una efectiva gestión de los inventarios de estos, o de las fechas de caducidad.

**8. Me podrían explicar cómo es el tema de la distribución y que papel ejerce el courier en este esquema.**

Adalberto: La Gerencia Comercial, dentro de su proceso de venta, coordina con el cliente para informarle con qué courier se le va estar haciendo llegar sus productos. Al hacer el picking, se entregan los productos paletizados, y se tienen que contar las cajas que se están llevando, ojo el courier no chequea las cajas para ver si efectivamente llevan el producto pedido. Ahora tenemos varios problemas con dicha

contabilización, porque a veces los pedidos salen incompletos y se tienen reclamos de los clientes.

Beatriz: Adicionalmente, a lo dicho. Nosotros trabajamos con dos courriers, uno es la empresa SMP, y el otro es la empresa es Olva. La mecánica es simple se arman los pedidos hechos por los clientes que son recibidos por los vendedores y que ingresan al sistema de la empresa hasta las 5:00 pm, según las órdenes de servicio que emiten nuestros vendedores, se pesan, son codificadas las cajas, se almacenan en un ambiente con la guía de remisión y facturas asociadas, para que el courier se las lleve. Cabe precisar que el courier sólo opera como operador logístico y no brinda detalles ni contesta los reclamos de los clientes. Si un cliente tiene una queja por las malas condiciones del producto sólo no acepta la mercadería y al finalizar el día el courier consolida todos los productos devueltos y hace entrega a la empresa.

**9. ¿Y cómo hacen con las cobranzas? Revisando los estados financieros vemos que los montos de cuentas por cobrar son considerables.**

Adalberto: Allí también tenemos oportunidades de mejora. Te comento la mecánica, los mismos vendedores son quienes venden, también realizan las cobranzas respectivas por sus ventas. Por vender reciben una comisión del 7% y por cobrar 4%.

Luis: En este sector es muy común, en especial las farmacias y pequeños retails, me consta que su prioridad de pagos, es mira en primer lugar empresas grandes como Kimberly Clark, Procter y bueno lamentablemente empresas como Corporación Midas SAC quedan entre las últimas.

Beatriz: Se está viendo la manera cómo a mejorar nuestras políticas de cobranzas. Si bien no damos créditos a todos, pero si como había comentado antes, muchas veces por vender, y como ya te han comentado existen más incentivos por vender que por cobrar, se acepta mucho riesgo de crédito, no se hace un análisis concienzudo de la capacidad de pago. Otro punto es que los plazos de cobranzas con los retails son muy largos, en algunos casos llega a los 180 días.

**10.¿Consideran que los niveles de recursos como infraestructura y personal son suficientes para las operaciones de la empresa?**

Beatriz: Las operaciones que realiza Corporación Midas SAC son extensivas en mano de obra, tenemos casi 290 trabajadores en planilla. Si bien contamos con maquinaria, igual eso no quita que utilicemos mano de obra para tareas como el llenado de los tubos, en el empaque, el pesado, y en la formulación. Cabe precisar que con respecto a la formulación sólo participa personal calificado y de confianza, ya que las condiciones de trabajo, las personas están expuestas a gases tóxicos. Al respecto casi 130 personas, ejercen funciones de venta directa entre vendedores e impulsadoras, y todas se encuentran en planilla. Sin embargo, ello no es muy común entre las empresas del sector quienes normalmente a los vendedores y las impulsadoras los tercerizan. El 41% de la fuerza de ventas se encuentra en provincia. Otro problema debido a que la empresa tiene más de 70 puestos de definidos, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones.

Por otro lado en infraestructura, considero que en general nos encontramos bien, se tiene una alta capacidad instalada en la planta de producción, lo cual hace que podamos atender los picos de demanda.

He percibido que la demanda en la empresa es parecida a la que demanda que tiene las flores, sube los días de los enamorados, secretarias, madre, fiestas patrias, navidad y año nuevo. Pero bueno, como ya comente anteriormente la capacidad instalada de los almacenes es insuficiente.

Adalberto: La empresa tiene infraestructura considero a un nivel aceptable, claro que en temas de almacenes y distribución se tienen siempre oportunidades de mejora. Por otro lado, con respecto al personal de ventas es cierto casi el 45% del personal de la empresa son vendedores.

#### **11. ¿Y con respecto a otros recursos como maquinaria y software?**

Beatriz: Considero que en producción cuentan con la maquinaria aceptable para el nivel de madurez de la empresa. Pero considero que sería una oportunidad invertir en software especializado en gestión de inventarios y de distribución. Actualmente se utiliza los diferentes módulos del software SICO, pero me parece que en inventarios y distribución se tiene gastos muy altos que se tiene que ver la manera cómo reducirlos.

Adalberto: Corporación Midas SAC tiene, como se comentó antes más de 400 SKU's, además nosotros trabajamos tanto con retails como con cadenas de farmacias, lo que hace que para las ventas veamos necesario contar con la tecnología en herramientas logísticas de etiquetado o de tecnologías que permitan la lectura simultánea de varios productos sin tenerlos que pasar uno por uno por la lectora.

Luis: En los tiempos que trabajaba en la empresa, me pareció que se debían mejorar en estos aspectos. Se tenía un plan de mejorar las máquinas de tratamiento de aguas, a fin de que el ablandamiento de éstas fuera mejor y que las maquinas no fuesen tan maltratadas por las duras.

## **12.¿Cómo ven el mercado en el que desempeña Corporación Midas SAC?**

Luis: Como te comenté es un mercado sumamente atractivo y por ello es sumamente competitivo. Si bien DIGEMID regula en los aspectos técnicos a estas empresas, se cuentan con diferentes fuentes a fin de conocer el mercado, como los estudios hechos por la Cámara de Comercio de Lima, éstos no son muy precisos en lo que refiere sector capilar, es más separa al sector capilar en shampoos, acondicionadores, cremas y otros, como se presentan en las partidas arancelarias. Lo cual no da mucha información para el análisis del negocio.

Otro tema, son los acuerdo de libre comercio, Colombia es un país que invierte mucho en innovación y tecnología, y que ve a Perú una plaza atrayente a la cual traer sus productos

Beatriz: Si, el mercado es altamente competitivo pero aquí yo veo que Corporación Midas SAC tiene dos fuertes ventajas, y una es que los productos que tiene son especializados al biotipo peruano. El cabello peruano es especial, a nivel mundial es conocido por su brillo, fuerza, por su fuerte color negro, es muy cotizado en el extranjero. Y la otra ventaja es que tenemos una amplia variedad de productos desde ampollas, cremas, productos de salón, colorantes, productos para hombres. No hay otra empresa así, similar o parecida. No tenemos un competidor de manera directa. Te podría decir que en productos de

salón y tratamiento capilar competimos con Recamier, Perscom y otras; pero en temas de colorantes competimos con los grandes; y productos de salón ni hablar, simplemente los otros con los que competimos sólo han desarrollado shampoos y geles, mientras que nosotros hemos desarrollado esos productos así como cubrecanas y ampollas anticaídas del cabello.

Adalberto: Se tiene la presión del mercado, lo que si podría comentarte es que el mercado en provincias no es muy agresivo como en Lima. Aquí podría decir de que el producto se vende sólo, pero en provincias la verdad es otra uno tiene que estar allá. Si bien, se tiene la fuerte costumbre del cuidado y lavado del cabello, los productos especializados no se encuentran tan penetrados en el mercado.

**13.¿Consideran que la misión y visión establecidas por la empresa son consistentes con lo que la empresa hace y quiere llegar a ser?**

Adalberto: La misión y la visión establecidas fueron definidas después de la “fusión”, sobre ellas me parece que son muy generales y que no describen lo que la empresa hace en sí es necesario

Beatriz: Con respecto a la declaración de la misión, yo diría que ésta es muy general y que no presenta en sí cuales son por ejemplo los productos o cual es el mercado en el que está compitiendo. Yo vería necesario que en la declaración se haga mención a la comercialización y elaboración de productos especializados para el cabello; así mismo se podrían resaltar otros aspectos como la importancia de los colaboradores. Con respecto a la visión, si bien en algún momento la empresa pensó en algún momento ser conocida a nivel de

Latinoamérica considero que actualmente, la visión es ser una empresa reconocida pero sobre todo competitiva a nivel nacional.

Luis: Considero que cuando fueron planteados la realidad y expectativas que se tenían en aquella época, que era mejor económicamente hablando, eran otras.

**Gracias**

## **Anexo 4: Entrevista – Gerente General**

### **Objetivo:**

Determinar si la visión, misión y valores actuales de la empresa se encuentran alineados a los objetivos que busca la Gerencia.

### **Entrevistado:**

Gerente General de la empresa. Cabe precisar que el entrevistado solicitó la reserva de su nombre.

### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la entrevista.
- Se convoca al Gerente General de forma individual para la realización de las entrevistas

### **Técnicas:**

- Se definirá el alcance de la entrevista
- Se realizará un resumen de la entrevista
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios del entrevistado.

### **Duración:**

- De 15 minutos

### **Fecha de realización:**

- Sábado 30 de setiembre de 2017

## **Lugar de la entrevista:**

- Oficina del Gerente de Operaciones – Planta Chorrillos

## **Desarrollo de la entrevista**

### **1. ¿Cómo se estableció la misión, visión y valores de la empresa?**

Se propuso un concurso interno hace 7 años donde los colaboradores eran los que elaboraban la visión, misión y valores y yo junto con 2 personas más fuimos los jurados para determinar quién era la propuesta que más se identificaba con nuestros objetivos en ese momento. Hubieron 2 ganadores ya que uno propuso la mejor visión y misión y otro los mejores valores.

Estas declaraciones de misión, visión y valores no se han actualizado a la fecha y creo que ya no reflejaría lo que se busca ahora.

### **2. Se trabajó con personal de la empresa para rediseñar la visión. La nueva visión que se propone a continuación es la siguiente: “Ser la principal empresa peruana del sector capilar que brinde productos propios especializados e innovadores que mejoren la calidad de vida de los clientes, logrando ser competitiva y rentable de manera sostenible, y respetando las normativas bajo las cuales opera en el mercado nacional, hacia el 2019.” ¿Considera que ésta visión incluye lo que busca lograr la empresa en los próximos años?**

Considero que es muy larga y redundante el enunciado debe ser más corto. Un punto que no se resalta es la calidad de nuestros productos sin ellos no podríamos lograr destacar en el mercado y no se menciona. Otro punto a considerar es resaltar ser una empresa responsable y seria

con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y medio ambiente lo que significa ser una empresa socialmente responsable. Un punto a colocar, que no está en el enunciado, es que la empresa busca ser sinónimo de belleza en el mercado. Estos puntos se deben considerar para esta nueva visión propuesta y tratar de ser corta y precisa.

- 3. Se trabajó con personal de la empresa para rediseñar la misión. La nueva misión que se propone a continuación es la siguiente: “Somos una empresa peruana, dedicada a la producción y comercialización de productos para el cuidado del cabello; utilizando avances tecnológicos, innovadores, y nuestro conocimiento del biotipo peruano, en beneficio de nuestros clientes y accionistas; lo que nos permite seguir creciendo de manera rentable, de la mano de nuestros colaboradores.”**

**¿Considera que esta misión refleja la razón de ser de la empresa actualmente?**

La misión es muy larga, debe ser más precisa. Rescato la innovación es un punto importante para competir en el mercado de cosmético pero lo que busca la empresa todos los días es transmitir a nuestros clientes: belleza, seguridad y confianza al usar nuestros productos y esto solo se logra brindando productos de calidad e innovando para mantenerlos cautivos.

- 4. Se trabajó con personal de la empresa para rediseñar los valores. Los nuevos valores que se propone a continuación son los siguientes:**

Valor	Comentario
Innovación	Valor necesario que permite el continuo lanzamiento de nuevos productos y mejoras a los actuales.
Compromiso	Valor necesario para llegar a los objetivos trazados.
Calidad	Valor necesario para elaborar productos que mejoren la vida de los clientes.
Competencia	Valor necesario para ser una empresa competitiva en el mercado.
Orientación al cliente	Valor que permitirá satisfacer las expectativas de los clientes.

**¿Considera que refleja los valores principales a seguir por todo colaborador?**

Con respecto a los cinco valores presentados no menciona la comunicación como valor y yo creo que se debe considerar porque la descoordinación, la demora en decisiones y otros factores que afectan a la empresa están ligados a este tema. Con los valores propuestos voy a mencionar como principales la innovación para generar nuevas oportunidades de cambio, la calidad para hacer bien las cosas minimizando los errores, el compromiso para lograr determinadas metas y buscar los resultados propuestos y la comunicación por lo mencionado anteriormente. Estos 4 valores serían los principales a trabajar en mi gente.

Gracias por su tiempo.

## **Anexo 5: Ficha técnica de encuestas a clientes de Corporación Midas SAC**

### **Dirección:**

Se encuestará a cincuenta (50) personas quienes consuman los productos de la empresa Corporación Midas SAC.

### **Técnicas:**

- Se desarrollará una serie de enunciados sobre los diferentes aspectos de evaluación asociados a los productos de Corporación Midas SAC.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo con el resultado de las encuestas.

### **Mecanismo de encuesta:**

Se identificará a personas que consuman los productos de la empresa Corporación Midas SAC, se contactará a dichas personas, y se solicitará su participación en las encuestas virtuales.

### **Fecha de realización:**

Entre 23 de setiembre de 2017 al 02 de Octubre de 2017.

### **Objetivo:**

Identificar los principales aspectos que valoran los clientes de Corporación Midas SAC.

### **Estructura de la Encuesta:**

1. Indique su sexo:
  - A. Masculino
  - B. Femenino

2. Indique su rango de edad:
- A. 20-24
  - B. 25-29
  - C. 30-39
  - D. 40-49
  - E. 50 a más
3. Señale las líneas de productos de la empresa Corporación Midas SAC que consume (puede marcar más de una opción).
- A. Tratamiento Capilar
  - B. Colorantes
  - C. Productos de Salón
  - D. Capilar Hombre
4. Califique de 1 al 5 (donde 1 es menos importante y 5 es más importante) los siguientes aspectos de los productos de Corporación Midas SAC.

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
Calidad	
Precio	
Olor	
Presentación	
Textura	

5. Señale su percepción respecto a la disponibilidad de los productos de Corporación Midas SAC en los puntos de venta.
- A. Siempre
  - B. Generalmente
  - C. Ocasionalmente

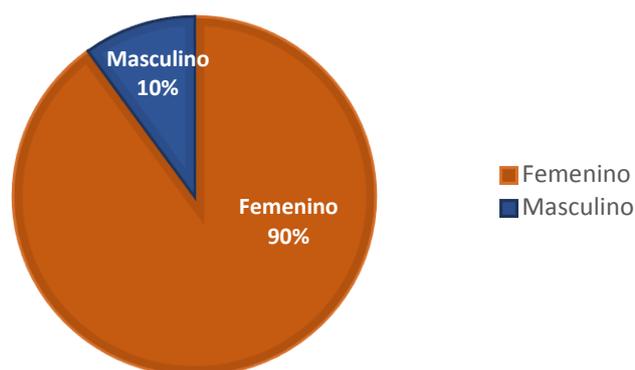
- D. Raramente
  - E. Nunca
6. Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto de mayor calidad de Corporación Midas SAC acorde a sus necesidades.
- A. Si
  - B. No
7. ¿Con qué frecuencia asiste a un salón de belleza?
- A. Quincenal
  - B. Mensual
  - C. Cada dos meses
  - D. Cada seis meses
  - E. Frecuencia de más de seis meses
8. ¿Utiliza el mismo shampo que es utilizado por las personas con las que vive? (Si vive solo(a) marcar “No”)
- A. Si
  - B. No
9. Considera que los productos de Corporación Midas SAC son especializados para el cabello peruano.
- A. Si
  - B. No
10. Considera o consideraría la compra de los productos de Corporación Midas SAC a través de Internet.
- A. Si
  - B. No

## Anexo 6: Resumen Ejecutivo de encuesta a clientes de Corporación Midas SAC

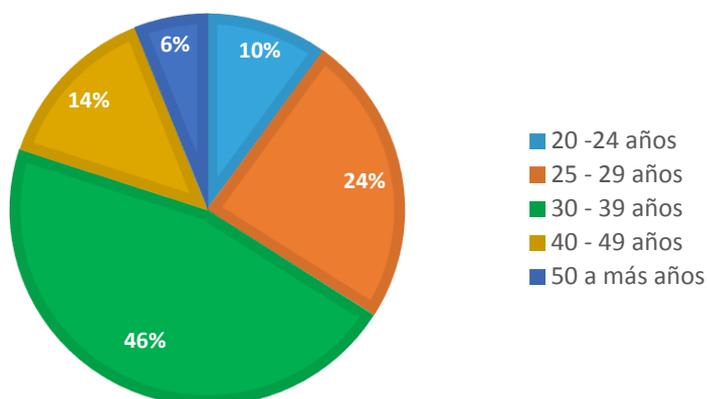
El presente resumen ejecutivo muestra los resultados de las encuestas realizadas a cincuenta (50) clientes de la empresa Corporación Midas SAC.

Al respecto, las encuestas fueron realizadas por los miembros de nuestro equipo de manera virtual a través de encuestas electrónicas.

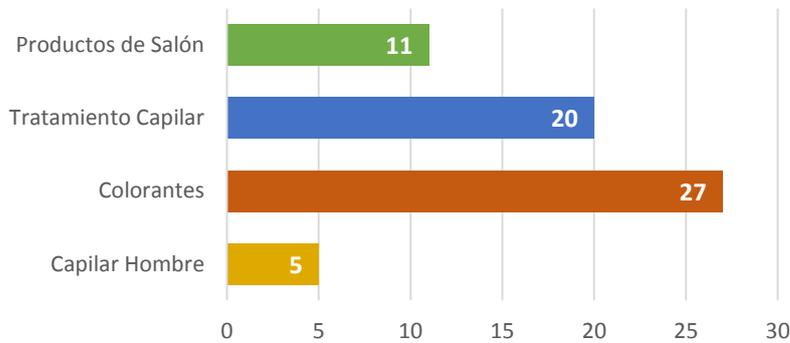
Respecto al sexo de los clientes de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:



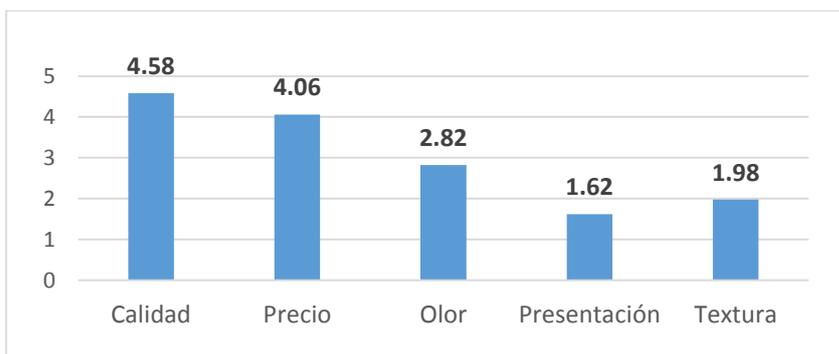
Respecto al rango de edad de los clientes de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:



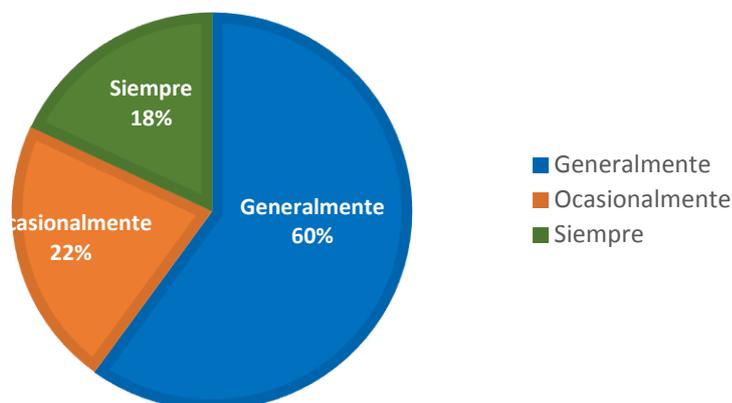
Respecto a las líneas de productos de la empresa que consume, se obtuvieron los siguientes resultados:



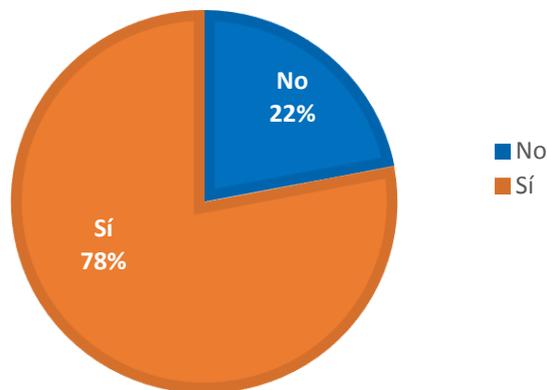
Respecto a la calificación del 1 al 5 (donde 1 es menos importante y 5 es más importante) de los siguientes aspectos de los productos, se obtuvieron los siguientes resultados:



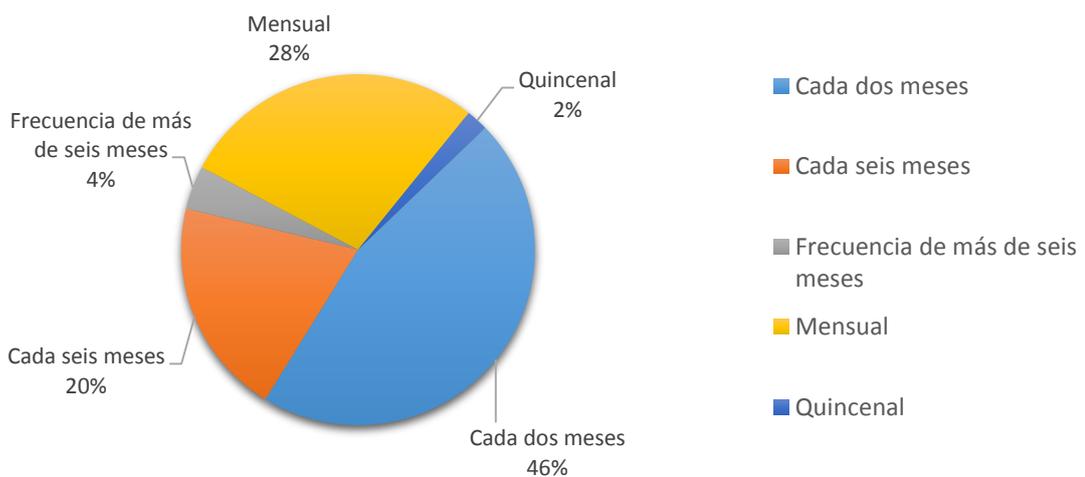
Respecto a la percepción sobre la disponibilidad de los productos de la empresa en los puntos de venta, se obtuvieron los siguientes resultados:



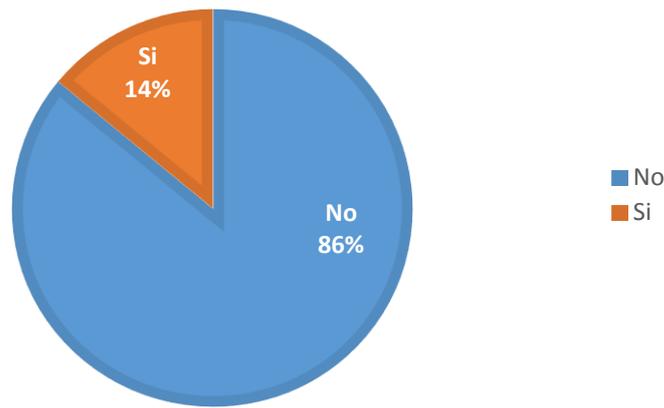
Respecto a la disposición por parte de los clientes a pagar un poco más por productos de mayor calidad de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:



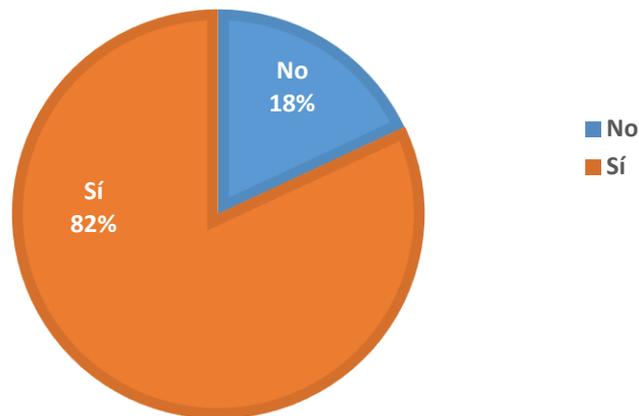
Respecto a la frecuencia con la que los clientes de la empresa asisten a un salón de belleza, se obtuvieron los siguientes resultados:



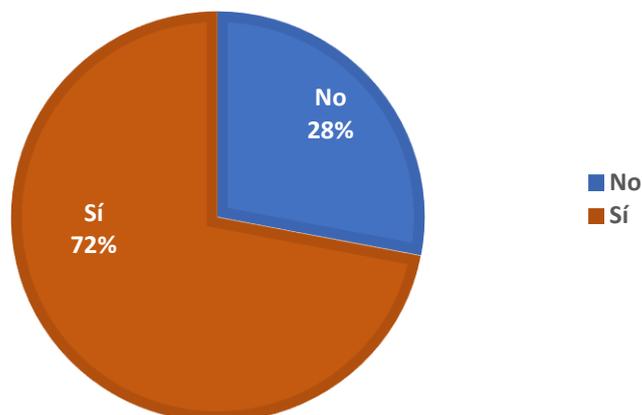
Respecto al hecho referido a que si los clientes utilizan el mismo shampoo que es utilizado por las personas con las que vive, se obtuvieron los siguientes resultados:



Respecto a la percepción de los clientes de la empresa, si los productos de la empresa son especializados para el cabello peruano, se obtuvieron los siguientes resultados:



Respecto a la consideración por parte de los clientes de la empresa, si éstos considerarían la compra de los productos de la empresa a través de internet, se obtuvieron los siguientes resultados:



### **Resultados:**

- La principal línea de producto que comercializa Corporación Midas SAC es “Colorantes”.
- Respecto a los aspectos de los productos de Corporación Midas SAC, se obtuvieron los siguientes resultados:
  - La calidad es el aspecto más valorado de los productos.
  - El precio y el olor son aspectos medianamente importantes en los productos de la empresa.
- Los clientes de Corporación Midas SAC:
  - Están en el rango de edad de 30 a 39 años.
  - Generalmente encuentran los productos de la empresa en los puntos de venta.
  - En promedio, se atienden cada dos meses en el salón de belleza.
  - De género femenino están dispuestas a pagar un poco más por productos de algo más de calidad según sus necesidades.

## **Anexo 7: Entrevista - Experto Marketing**

### **Objetivo:**

Recopilar información sobre el Sector Capilar.

### **Entrevistado:**

Jefe de Marketing de una reconocida empresa industrial del sector capilar.

Cabe precisar que el entrevistado solicito reserva de su nombre.

### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la entrevista.
- Se convoca al Jefe de Marketing en forma individual para la realización de la entrevista.

### **Técnicas:**

- Se definirá el alcance de la entrevista
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios del entrevistado.

### **Duración:**

- Treinta minutos

### **Fecha de realización:**

- Sábado 30 de setiembre de 2017

### **Lugar de la entrevista:**

- Domy's Café - Chorrillos

## **Desarrollo de la entrevista**

### **1. ¿Qué tendencias se han visto en el sector capilar?**

En la actualidad, los consumidores tienen mayores ofertas en los tipos de productos para el cuidado capilar. Asimismo, se ha visto mayores usos de la nanotecnología, para que el cabello adquiera características, tales como efectos de laceado, brillos en el cabello, entre otros. Es por ello que los clientes siempre están en la búsqueda del producto adecuado que sea compatible con su cabello. Cabe resaltar que en la actualidad las empresas que producen estos productos siempre están innovando y desarrollando nuevos productos, a precios accesibles.

### **2. ¿Cuál es la tendencia de la venta de productos capilares en la línea de hombres?**

La tendencia es que el índice de crecimiento aumente, ya que en la actualidad no solo son las mujeres quienes cuidan su cabello si no los hombres también lo están haciendo y cada vez con mayor fuerza, es por ello que para las empresas que producen estos productos para hombres están que le ponen mucho énfasis en ofertar este producto.

En países como de América Latina, está perdiendo el estigma de la preparación masculina, y los hombres ya no sólo tienen que tener un buen rasurado para ser considerados arreglados.

En países emergentes como Perú, se proyecta como el mercado más dinámico para el cuidado del cabello de hombres en los últimos cinco años.

**3. ¿Considera que ahora las personas se preocupan más por el cuidado capilar que antes?**

Claro, actualmente más personas asisten a los salones de belleza. Una tendencia que se ha visto es que cuando los clientes dejan de asistir a los salones de belleza su cabello se deteriora notoriamente. Es por ello que es importante hacer alianzas con los especialistas de los salones de belleza por parte de los clientes.

**4. ¿Cuál es lo último en innovación en el sector capilar?**

Lo último que se ha desarrollado en el mundo es un mecanismo que garantiza la conservación de los ingredientes naturales que son utilizados en los nuevos productos (fruto de aceite de palta, de olivo, etc). Con este nuevo mecanismo se está logrando tener un componente natural del 80% y solo de un 20% de componentes químicos. Estas innovaciones se están próximas a emplearse en el Perú.

## **Anexo 8: Ficha técnica – Entrevista a Experto de Demanda**

### **Objetivo:**

Recopilar información sobre el Sector Capilar.

### **Entrevistado:**

Jefe de Proyección de la Demanda de una reconocida empresa industrial del sector capilar. Cabe precisar que el entrevistado solicito reserva de su nombre.

### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la entrevista.
- Se convoca al Jefe de Proyección de la Demanda en forma individual para la realización de la entrevista.

### **Técnicas:**

- Se definirá el alcance de la entrevista
- Se realizará un resumen de la entrevista
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios del entrevistado.

### **Duración:**

Treinta minutos

### **Fecha de realización:**

Martes 26 de setiembre de 2017

## **Lugar de la entrevista:**

Sarcletti - Plaza Lima Sur

## **Desarrollo de la entrevista**

### **1. ¿Cómo está el consumo interno en el Sector Capilar en la actualidad?**

Si bien mucho de los aspectos macro se han desacelerado, sigue en crecimiento el consumo interno. En el primer semestre de este año tuvo un incremento del 1%.

### **2. ¿Considera que dicho incremento se mantendrá en el tiempo?**

El Perú viene de una desaceleración en los años anteriores, esto ha afectado mucho al consumo per cápita en el Sector Capilar; pero cabe recalcar que este indicador también ha crecido de a pocos y se prevé que dicho incremento se mantenga. En un estudio realizado a los consumidores, se ha identificado que las personas que se encuentran mal de salud prefieren comprar un producto del sector cosmético antes de comprar una pastilla.

### **3. ¿Cree usted que dicho incremento pueda ser mayor?**

Sí, como te dije en día los consumidores prefieren verse bien antes de cuidar su salud. Según el Gremio de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH) esta industria es hasta 33% más grande que la farmacéutica, así que se espera un mayor crecimiento en el futuro. Asimismo, el consumo en provincia de productos especializados para el cuidado del cabello está en mejorando.

#### **4. ¿Qué novedades se ven en el sector?**

El mercado está inundado de ofertas innovadoras que no sólo limpian y cuidan el cabello, sino que también actúan para prevenir la salud futura del cabello; para ello es necesario que los clientes añadan pasos adicionales a su rutina diaria. Algunos productos innovadores son cremas para proteger el cabello contra agentes contaminantes, y texturas de crema BB, así como, esencias, sueros, enjuagues, tónicos, espumas y máscaras. Lo que se ve es que se tiende a que los consumidores adopten nuevas rutinas de cuidado del cabello.

#### **5. ¿Con respecto al mercado masculino que tendencias se ven?**

Hasta hace pocos años los hombres sólo acudían a los salones de belleza para un corte de cabello, mientras que en la actualidad demandan tinturado, así como otros servicios, al punto que muchos salones han adecuado sus servicios.

## **Anexo 9: Entrevista a Director Técnico**

### **Ficha técnica – Entrevista a Director Técnico**

#### **Objetivo:**

Recopilar información sobre la empresa a fin de conocer la realidad de la empresa.

#### **Entrevistado:**

Director Técnico de la empresa. Cabe precisar que el entrevistado solicitó la reserva de su nombre.

#### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual dirigirá la entrevista.
- Se convoca al Director Técnico de en forma individual para la realización de las entrevistas

#### **Técnicas:**

- Se definirá el alcance de la entrevista
- Se realizará un resumen de la entrevista
- Los integrantes del grupo definirán las preguntas que conformarán esta entrevista.
- Los demás integrantes del grupo anotarán las respuestas y comentarios del entrevistado.

#### **Duración:**

De una a dos horas

#### **Fecha de realización:**

Sábado 11 de junio de 2016

## **Lugar de la entrevista:**

Cafetería Starbucks

## **Desarrollo de la entrevista**

### **1. Me podría contar un poco de la historia de Corporación Midas SAC**

Si bien, Corporación Midas SAC en sí es una empresa recién creada en el 2013, anteriormente el grupo ya tenía, desde hace ya más de 20 años, varias empresas tales como Midas EIRL de producción, Laboratorios Midas EIRL y una empresa de comercialización; las cuales se encargaban de las distintas etapas de la cadena de valor. Recién desde el 2013, en un esfuerzo de formalizar más la empresa y con la idea que se tuvo de poder acceder a mejores oportunidades, es que el grupo decidió integrarse. Yo llevo en la empresa ya más de 5 años.

Te comento que la empresa empezó con ya hace casi más de 29 años por el señor Castilla, él es ingeniero electrónico; sin embargo, siempre ha sido una personas vinculada a los negocios. Un día se acercó a él una persona que anteriormente trabajada en una empresa de lociones para el cabello a base de placenta, para proponerle que sea su socio capitalista, a lo cual el Sr. Castilla aceptó. Posteriormente el señor Castilla compró la parte de su socio y fue el dueño de la empresa.

La empresa empezó con su producto de ampollas capilares a base de placenta allá en 1985 teniendo como mercado objetivo los distritos populares en Lima y a partir del 1995, según lo que nos cuenta el dueño, la empresa empezó a incursionar en provincias. Y desde el 2006, es una empresa muy conocida en el mercado. Desde el 2008, han

lanzado los productos de salón, ya más especializados, y desde el 2012 la línea capilar para hombres.

**2. ¿Cuál es su rol como Director Técnico?**

Actualmente me desempeño como Director Técnico, por lo cual tengo que asegurare que toda la empresa cumpla con la normativa dada por la DIGEMID. Te comento que en el país todas las empresas que sean droguerías, laboratorios, maquilas o con producción propia deben de cumplir con lo establecido por la DIGEMID, el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos (D.S. 014-2011-SA.)

**3. ¿Y qué sucede si no la cumplen?**

DIGEMID puede cerrar la empresa temporalmente y/o de manera permanente. Cierre temporal significa al menos que aún todos los registros de la empresa aún tienen validez en el mercado, es decir se pueden comprar y vender; en cambio un cierre definitivo implica que todos sus productos sean los que ya se encuentren en la tienda dejan de tener validez. Hace poco hubo un caso que sacudió a la industria que fue el cierre definitivo de Santa Natura, de allí todas las empresas se han vuelto más conscientes del cumplimiento con la regulación.

#### **4. Nos podría comentar acerca del área de Investigación y Desarrollo**

Te comento que dicha área se encarga de estar al tanto de las tendencias que existen en el exterior, de estar interesada en alguna, se contactan con los diferentes proveedores que existen y les solicita las formulaciones tentativas para dicho producto. Es obvio, que el proveedor mandará la formulación usando todos los productos que él comercializa, por ello es allí viene el trabajo de Investigación para que pida todas las recetas de sus proveedores y elaboré una única formulación, en la que se asegure que no se dependa de manera excesiva de un solo proveedor, que el producto final tenga un buen costo aceptable, que el producto no tenga efectos nocivos en la salud y de que sea viable la producción. Luego de eso se debe notificar a la DIGEMID, el nuevo producto elaborado. Al año se sacan alrededor de trescientos, entre nuevos productos y reformulaciones. Elaborar productos no es tarea fácil hacer una variación a una simple formula toma un promedio de entre 3 a 6 meses para observar la reacción, la composición y el efecto del producto en su aplicación; motivo por el cual se requiere de paciencia ya que existe muchas intentos hasta lograr el nuevo producto final sumado a los costos de fabricación, mermas y horas hombre para ejecutar estos pilotos.

#### **5. ¿Luego de la formulación que etapa sigue?**

La empresa cuenta con un “Área Técnica” donde se ve si el producto formulado podría tener un éxito comercialmente hablando. Es muy frecuente solicitar a los mismos trabajadores que se apliquen los productos por un periodo de tiempo y pedirles sus comentarios luego.

## **6. Me podría hablar sobre el flujo productivo**

Bueno, te comento que luego de la recepción de las compras, los lotes recepcionados pasan por control de calidad para verificar que cumplan con los requisitos técnicos y estará en el almacén de insumos mientras no pase dichas pruebas, en caso el resultado sea negativo volverá el lote al proveedor y si todo está bien pasa al almacén de insumos definitivo. Luego, pasa por producción, en esta área no hay mucho detalle; el proceso es simple, pesado y mezclado a altas temperaturas. La misma lógica del almacén de insumos se repite en el almacén de productos terminados. Nada pasa si no tiene el visto bueno de control de calidad.

## **7. ¿Cuánto cuesta producir un producto capilar?**

Te comento que el costo no es para nada elevado, un producto de Midas, en promedio tiene un costo de tres soles con cincuenta céntimos. Existen, otros laboratorios cuyos costos se elevan alrededor de quince soles, pero ello se debe a la clase de insumos que deben tener para producir. Existen insumos que le dan al producto características que para el cliente son sinónimos de calidad del producto, entre ellos los tensoactivos más “potentes en el mercado” y espesantes que le dan una mejor “cuerpo al producto”; pero nada de ello hace que el producto tenga o deje de tener una buena funcionalidad.

Gracias por la entrevista.

## **Anexo 10: Entrevista - Experto Situación Comercial**

### **Objetivo:**

- Recopilar información y conocer por parte de los grandes mayoristas del Mercado Central de Lima, la percepción referida a cada una de las líneas de negocio en las que compete Corporación Midas SAC.

### **Dirección:**

- Se elegirá un delegado entre los integrantes del grupo, el cual realizará las entrevistas, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los comerciantes mayoristas.

### **Criterios:**

- Se escogió a los expertos mayoristas a entrevistar en base a los siguientes criterios:
  - Contacto directo con los clientes.
  - Poseen conocimiento de las principales marcas de producto en cuidado capilar del mercado.
  - Cuentan con más de cinco (05) años de experiencia en comercialización mayorista de productos de cuidado capilar.
  - Ubicación de los establecimientos comerciales en donde se tienen la mayor cantidad en ventas de productos de cuidado capilar.

### **Técnicas:**

- Se realizaron las preguntas establecidas previamente.

### **Duración:**

- Cada entrevista se realiza en aproximadamente menos de 12 minutos. Éstas fueron realizadas alrededor de las 9:00 am de la mañana el día 04 de noviembre de 2016, en el Mercado Central del centro de Lima.

### **Speech inicial:**

Buenas días, somos estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, y quiero agradecer por el tiempo que me ha dado a fin de realizarle algunas consultas referidas al sector capilar. Las preguntas a realizarse son sólo para fines académicos y serán utilizadas para nuestra tesis de grado.

### **Experto Mayorista N°1**

**1. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea tratamiento capilar sean exitosos?**

Las personas lo que buscan son productos que les repare el cabello así como que mejore las características de brillo y fuerza. Pero la gran mayoría de persona que compran estos productos es para reparación, puede ser por efectos del colorante, o por la playa, así como de otras cosas. Otra característica que también buscan los clientes es el olor.

**2. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de productos de salón sean exitosos?**

Las personas lo que buscan son productos sin sal, así como que quiten el frizz. En este tipo de productos los clientes busca una combinación óptima tanto de la calidad como del precio.

**3. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de colorantes?**

No te podría mencionar, yo no veo venta de colorantes.

**4. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de cuidado capilar de hombres?**

Los hombres buscan productos que prevenga su cabello de caída y que no les saque caspa. Otra cosa es que los hombres prefieren el precio antes de la calidad, si ven un producto con las mismas características pero con un mejor precio, los clientes hombres se deciden por el precio.

**5. ¿Considera que Corporación Midas SAC es una empresa que cumple con dichas características?**

Corporación Midas SAC es una empresa que tiene varias características que hacen que sus productos sean muy valorados por los clientes y también tiene un buen precio que hace que sea aún más valorado por los clientes. Otra cosa, es que Corporación Midas SAC no tiene competencia directa, la empresa tiene tantos productos que compite con varias empresas.

**Experto Mayorista N°2**

**1. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea tratamiento capilar sean exitosos?**

Lo que las clientes quieren es calidad. Ojo que esta calidad no necesariamente está asociada con el precio; de acuerdo a las características que requiere el cliente se pueden adquirir productos de calidad, de alguna marca que no sea reconocida en el extranjero, y que no tengan un precio muy alto.

**2. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de productos de salón sean exitosos?**

Lo que las clientes quieren es calidad. Las clientes quieren productos de salón que les sirva para mantener el mayor tiempo posible, los tratamientos de belleza que se hagan a su cabello.

**3. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de colorantes?**

Depende del diagnóstico de cabello de la persona, el cabello de las personas varía de acuerdo al ph, a la pigmentación, y la grasa que tenga. Un cliente puede pensar que un producto caro le será de gran calidad, pero si este producto no fue formulado para su tipo de cabello, no le servirá de nada. Ahora en el mercado existe una gran cantidad de presentaciones, tubo, sachet, kit; todo depende de lo que el cliente necesite y pueda pagar.

**4. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de cuidado capilar de hombres?**

En general a los hombres no les importa mucho la calidad sino el precio. Generalmente buscan productos que prevenga la caída del cabello y que tenga olor a hombre. Más buscan productos como shampoos y lociones.

**5. ¿Considera que Corporación Midas SAC es una empresa que cumple con dichas características?**

Las características más resaltantes de Corporación Midas SAC es que tiene una gran variedad de productos: ampollas, cremas, diferentes productos para hombres, formulados especialmente de acuerdo al tipo de cabello peruano, además de tener una buena combinación de precio y calidad. De allí en colorantes, también Corporación Midas SAC tiene diferentes competidores, todo depende de la presentación del

producto. En colorantes compite desde la versión tubo con marcas de Henkel, así como las versiones kits L'oreal y Procter & Gamble.

### **Entrevista Mayorista N°3**

**1. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea tratamiento capilar sean exitosos?**

Se deben ofrecer productos especializados que reparen y mejoren el cabello; pero lo más necesario es tener productos que respondan a las necesidades de los clientes. Existe gran variedad de productos de tratamiento capilar pero lo más importante es que éstos cada vez se vayan reformulando o creando nuevos, ya que los clientes siempre quieren mejoras a sus productos.

**2. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de productos de salón sean exitosos?**

Tiene que ser muy conocido por los estilistas, ya que éstos son los que hacen una especie de diagnóstico y recomiendan a los clientes que tipo de productos de salón son los que necesitan los clientes a fin de mantener el tratamiento de cabello que se ha hecho.

**3. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de colorantes sean exitosos?**

Tiene que dar calidad a los clientes, buscan que el colorante les dé el color que desean y que no deje maltratado sus cabellos. Existen muchas marcas extranjeras en el mercado.

**4. ¿Cuáles son las características necesarias para que los productos de la línea de cuidado capilar de hombres?**

Básicamente, los hombres que compran estos productos no buscan en estricto una determinada marca sino que buscan que ésta al menos cumplan con lo que quieren que en general es prevención de la caída del cabello y que no tenga olor a mujer.

**5. ¿Consideras que Corporación Midas SAC es una empresa que cumple con dichas características?**

Lo bueno de los productos de Corporación Midas SAC es que es posible encontrarlos; es muy conocida en el mercado y tiene ya una marca ganada. Te comento que hace poco muchos de sus productos cambiaron de presentación, lo cual hizo que varios clientes no querían comprar hasta asegurarse que fuesen de la empresa.

La empresa como competencia en productos de salón y en tratamiento capilar, tiene a Saloon In y Lanosterim; sin embargo los productos de Corporación Midas SAC tienen más tiempo en el mercado y son apreciados por su calidad comprobada, además de tener un buen precio. En productos para hombres, como tiene productos tan variados como shampoo, acondicionar, ampollas, tintes, entre otros; te podría decir que en shampoo tiene como competidor a Ego, en lociones puede ser a las marcas Barbarian y Vital; pero en tintes para hombres y lo otro, no tiene competidores directos. En colorantes, la empresa compite con varias empresas como Henkel o L'oreal.

## Anexo 11: Información descargada referida a Perú del Portal Euromonitor International

La información presentada a continuación es parte del estudio realizado por la agencia de investigación de mercado Euromonitor Internacional, referido al sector capilar.

**Table 1 Sales of Hair Care by Category: Value 2010-2015**

PEN million	2010	2011	2012	2013	2014	2015
2-in-1 Products	104.1	115.3	134.1	150.3	159.6	158.6
Colourants	150.6	164.9	181.9	201.1	211.3	222.6
Conditioners	135.4	148.7	170.5	179.8	204.2	211.1
Hair Loss Treatments	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.2
Perms and Relaxants	-	-	-	-	-	-
Salon Hair Care	26.7	27.7	31.1	33.9	36.7	39.5
Shampoos	335.9	362.8	403.0	432.1	459.8	472.7
- Medicated Shampoos	-	-	12.2	13.8	14.9	16.2
- Standard Shampoos	335.9	362.8	390.8	418.3	444.9	456.5
Styling Agents	121.5	126.5	133.7	140.0	152.4	168.1
Men's Hair Care	16.9	37.6	44.6	53.1	59.5	61.9

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Table 2 Sales of Hair Care by Category: % Value Growth 2010-2015**

% current value growth	2014/15	2010-15 CAGR	2010/15 Total
2-in-1 Products	-0.6	8.8	52.4
Colourants	5.3	8.1	47.8
Conditioners	3.4	9.3	55.9
Hair Loss Treatments	5.4	4.3	23.5
Perms and Relaxants	-	-	-
Salon Hair Care	7.6	8.1	47.6
Shampoos	2.8	7.1	40.7
- Medicated Shampoos	8.4	-	-
- Standard Shampoos	2.6	6.3	35.9
Styling Agents	10.3	6.7	38.4
Men's Hair Care	4.2	29.7	267.1

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Table 4 NBO Company Shares of Hair Care: % Value 2011-2015**

% retail value rsp	2011	2012	2013	2014	2015
Procter & Gamble Perú SRL	31.8	30.4	27.7	27.7	28.4
L'Oréal Perú SA	16.0	15.4	15.2	15.6	17.2
Unilever Andina Perú SA	8.1	10.0	13.0	12.7	12.8
Henkel Peruana SA	10.5	10.1	10.1	10.2	10.8
Cetco SA	10.4	10.3	10.3	10.2	8.4
Natura Cosméticos Sociedade Anônima	4.2	4.3	4.4	5.5	4.8
Productos Avon SA	5.1	5.0	4.8	4.2	3.7
Mayorsa SA	3.1	2.7	3.2	3.0	3.5
Plus Cosmética SA	-	-	-	-	0.3
Colomer Andina SA	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3
Genomma Lab Perú SA	-	0.2	0.3	0.3	0.3
Oriflame Perú SA	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
Química Suiza SA	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
Distribuidora Las Poncianas SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Unique SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Percosm Peru SAC	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2
California 2000 SAC	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colgate-Palmolive Perú SA	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Alicorp SAA	1.0	0.2	-	-	-
Hipermercados Metro SA	-	-	-	-	-
Others	8.4	10.1	9.5	9.2	8.1
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Table 6 NBO Company Shares of Salon Hair Care: % Value 2011-2015**

% retail value rsp	2011	2012	2013	2014	2015
L'Oréal Perú SA	60.8	64.7	60.2	64.3	64.6
Colomer Andina SA	4.7	7.1	11.1	10.6	10.7
Química Suiza SA	10.0	9.3	8.8	8.1	8.1
Percosm Peru SAC	6.1	4.6	4.9	4.9	4.9
California 2000 SAC	4.1	2.1	3.7	1.9	1.9
Others	14.2	12.2	11.2	10.1	9.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Table 7 LBN Brand Shares of Salon Hair Care: % Value 2012-2015**

% retail value rsp	Company (NBO)	2012	2013	2014	2015
Kérastase (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	33.7	31.7	32.7	32.7
L'Oréal Professionnel (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	19.2	18.3	19.0	19.2
Redken (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	11.8	10.2	12.6	12.7
Revlon Professional (Revlon Inc)	Colomer Andina SA	7.1	11.1	10.6	10.7
Wella System Professional (Procter & Gamble Co, The)	Química Suiza SA	9.3	8.8	8.1	8.1
Alfaparf (AlfaParf Group SpA)	Percosm Peru SAC	4.6	4.9	4.9	4.9
Sebastian (Procter & Gamble Co, The)	California 2000 SAC	2.1	3.7	1.9	1.9
Others	Others	12.2	11.2	10.1	9.8
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Table 9 Forecast Sales of Hair Care by Category: Value 2015-2020**

PEN million	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2-in-1 Products	158.6	157.0	157.0	157.5	158.1	158.9
Colourants	222.6	227.4	232.8	239.3	246.3	253.8
Conditioners	211.1	211.0	211.1	210.0	208.4	206.3
Hair Loss Treatments	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3
Perms and Relaxants	-	-	-	-	-	-
Salon Hair Care	39.5	40.6	41.8	43.3	45.0	46.9
Shampoos	472.7	471.9	469.6	467.3	466.3	466.7
- Medicated Shampoos	16.2	17.4	18.7	19.9	21.1	22.4
- Standard Shampoos	456.5	454.5	451.0	447.4	445.2	444.3
Styling Agents	168.1	172.4	174.4	175.5	176.1	176.1
Men's Hair Care	61.9	65.8	70.4	75.8	81.8	88.6

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Table 5 LBN Brand Shares of Hair Care: % Value 2012-2015

% retail value rsp	Company (NBO)	2012	2013	2014	2015
Head & Shoulders (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	16.9	15.7	16.2	17.5
Sedal (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	7.1	9.1	8.7	8.6
Pantene (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	9.5	8.7	8.2	7.8
Esika (Corporación Belcorp)	Cetco SA	8.0	7.8	7.8	7.0
L'Oréal Excellence (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	5.2	5.1	5.0	5.6
Taft (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	4.3	4.3	4.4	4.9
Garnier Nutrisse (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	3.9	4.0	4.3	4.9
Natura (Natura Cosméticos SA)	Natura Cosméticos Sociedade Anônima	4.3	4.4	5.5	4.8
Ballerina (Ballerina Group, The)	Mayorsa SA	2.7	3.2	3.0	3.5
Konzil (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	2.7	2.6	2.6	2.8
Dove (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	2.1	2.5	2.6	2.8
Avon Naturals (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	2.9	2.6	2.5	2.3
Elsève (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	2.1	2.0	2.1	2.1
L'Oréal Casting (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	1.8	1.7	1.7	1.9
Pantene Pro-V (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.7	1.4	1.5	1.6
Clear (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	0.9	1.4	1.3	1.4
Avon Advance-Techniques (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	2.1	2.1	1.6	1.4
Schwarzkopf Palette (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	1.2	1.2	1.2	1.2
Kérastase (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	1.0	0.9	1.0	1.0
Cyzone (Corporación Belcorp)	Cetco SA	1.9	1.8	1.7	0.9
Schwarzkopf Igora Vital (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	0.8	0.8	0.7	0.8
Schwarzkopf Essential Color (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	0.7	0.7	0.7	0.7
L'Oréal Paris Elvive Crema para Peinar (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	0.5	0.6	0.6	0.7
Clairol Herbal Essences (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	0.8	0.7	0.7	0.6
L'Oréal Professionnel (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	0.6	0.5	0.6	0.6
Pert (Helen of Troy Ltd)	Procter & Gamble Perú SRL	1.1	0.8	0.7	0.6
L'Bel (Corporación Belcorp)	Cetco SA	0.5	0.7	0.7	0.6
Redken (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	0.3	0.3	0.4	0.4
Pert Plus (Helen of Troy Ltd)	Procter & Gamble Perú SRL	0.4	0.4	0.4	0.4
Kativa	Plus Cosmética SA	-	-	-	0.3
Others	Others	12.3	11.9	11.5	10.5
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Table 5 LBN Brand Shares of Men's Grooming: % Value 2012-2015

% retail value rsp	Company (NBO)	2012	2013	2014	2015
Unique (Unique-Yanbal Group)	Unique SA	14.8	15.3	13.4	12.9
Gillette Prestobarba (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	12.7	12.3	12.7	12.4
Esika (Corporación Belcorp)	Cetco SA	11.0	10.0	8.8	8.6
Axe (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	4.8	5.1	5.4	5.7
Rexona Men (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	4.0	4.6	5.0	5.4
Schick Exacta (Edgewell Personal Care Brands LLC)	Schick & Energizer Perú SA	-	-	-	4.6
Natura (Natura Cosméticos SA)	Natura Cosméticos Sociedade Anônima	3.3	3.2	3.9	4.4
Cyzone (Corporación Belcorp)	Cetco SA	4.8	4.3	3.8	3.9
Schick Xtreme III (Edgewell Personal Care Brands LLC)	Schick & Energizer Perú SA	-	-	-	3.5
Head & Shoulders for Men (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	2.4	2.5	2.8	2.9
Gillette Mach3 Turbo (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.8	1.8	2.0	2.1
Nivea for Men (Beiersdorf AG)	Beiersdorf SAC	1.5	1.6	1.7	1.7
Gillette (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.5	1.5	1.5	1.5
Gillette Series (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.8	1.6	1.5	1.3
Speed Stick (Colgate-Palmolive Co)	Colgate-Palmolive Perú SA	1.3	1.2	1.2	1.2
L'Bel (Corporación Belcorp)	Cetco SA	1.4	1.6	1.4	1.2
Clear for men (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	0.8	1.0	1.1	1.1
Hugo Boss (Procter & Gamble Co, The)	Perfumerías Unidas SA	0.8	0.9	0.8	1.1
Paco Rabanne (Puig SL)	Puig Perú SA	0.8	0.8	1.1	0.9
Avon Musk for Men (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	1.6	1.3	0.9	0.9
Geo Men	Intradevco Industrial SA	0.6	0.7	0.8	0.9
Brut (Helen of Troy Ltd)	Helen of Troy Ltd Sucursal del Perú	1.0	1.0	0.9	0.9
Nivea for Men (Beiersdorf AG)	Beiersdorf SAC	1.5	1.6	1.7	1.7
Gillette (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.5	1.5	1.5	1.5
Gillette Series (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	1.8	1.6	1.5	1.3
Speed Stick (Colgate-Palmolive Co)	Colgate-Palmolive Perú SA	1.3	1.2	1.2	1.2
L'Bel (Corporación Belcorp)	Cetco SA	1.4	1.6	1.4	1.2
Clear for men (Unilever Group)	Unilever Andina Perú SA	0.8	1.0	1.1	1.1
Hugo Boss (Procter & Gamble Co, The)	Perfumerías Unidas SA	0.8	0.9	0.8	1.1
Paco Rabanne (Puig SL)	Puig Perú SA	0.8	0.8	1.1	0.9
Avon Musk for Men (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	1.6	1.3	0.9	0.9
Geo Men	Intradevco Industrial SA	0.6	0.7	0.8	0.9
Brut (Helen of Troy Ltd)	Helen of Troy Ltd Sucursal del Perú	1.0	1.0	0.9	0.9
Schick Quattro Titanium (Edgewell Personal Care Brands LLC)	Schick & Energizer Perú SA	-	-	-	0.8
Christian Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Perfumerías Unidas SA	0.5	0.5	0.6	0.8
Nivea Men (Beiersdorf AG)	Beiersdorf SAC	0.5	0.5	0.7	0.7
Avon Black Suede (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	0.9	0.9	0.6	0.7
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame Perú SA	0.5	0.5	0.5	0.7
Ralph Lauren (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	0.6	0.7	0.6	0.6
Old Spice (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	0.6	0.6	0.6	0.6
Carolina Herrera Herrera for Men (Puig SL)	Puig Perú SA	0.3	0.3	0.5	0.6
Schick Exacta (Energizer Holdings Inc)	Schick & Energizer Perú SA	4.5	4.6	4.6	-
Schick Xtreme III (Energizer Holdings Inc)	Schick & Energizer Perú SA	2.9	3.1	3.4	-
Schick Quattro Titanium (Energizer Holdings Inc)	Schick & Energizer Perú SA	0.6	0.7	0.8	-
Avon Exclusive/Prive (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	0.6	0.7	0.6	-
Avon (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	2.2	2.2	-	-
Others	Others	12.9	12.6	15.8	15.3
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

**Table 10 Forecast Sales of Hair Care by Category: % Value Growth 2015-2020**

% constant value growth	2015/2016	2015-20 CAGR	2015/20 TOTAL
2-in-1 Products	-1.0	0.0	0.2
Colourants	2.2	2.7	14.0
Conditioners	0.0	-0.5	-2.3
Hair Loss Treatments	1.8	1.3	6.8
Perms and Relaxants	-	-	-
Salon Hair Care	2.8	3.5	18.8
Shampoos	-0.2	-0.3	-1.3
- Medicated Shampoos	7.6	6.7	38.0
- Standard Shampoos	-0.4	-0.5	-2.7
Styling Agents	2.5	0.9	4.8
Men's Hair Care	6.3	7.4	43.1

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

## Pricing

Peru	Brands	Company name	Outlets	Pack size	Price (PEN)
<b>Men's Hair Care</b>					
Clear Men Shampoo Anticaspas Ice Cool		Unilever Andina Perú SA	Hypermarket	400 ml	17,90
Ego Shampoo for Men Force		Química Suiza SA	Hypermarket	230 ml	9,90
Ego for Men (Gel)		Química Suiza SA	Hypermarket	500 ml	14,90
Geo Men Gel para Cabello Extra Fuerte		Intradevco Industrial SA	Hypermarket	200 ml	7,80
Geo Men Shampoo		Intradevco Industrial SA	Hypermarket	350 ml	7,90
Geo Men Shampoo 2-in-1		Intradevco Industrial SA	Hypermarket	350 ml	13,30
Head & Shoulders for Men Prevención Calda		Procter & Gamble Perú Srl	Supermarket	200 ml	12,70
VO5 Gel fijador for Men		Unilever Andina Perú SA	Hypermarket	200 g	7,20

Research Sources:

1. Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

## Pricing

**Peru**      **Brands**      **Company name**      **Outlets**      **Pack size**      **Price (PEN)**

### Colourants

Garnier Olia Ods	L'Oréal Perú SA	Hypermarket	1 units	30,90
L'Oréal Casting Creme Gloss	L'Oréal Perú SA	Internet retailing	1 units	31,90
L'Oréal Excellence Cream	L'Oréal Perú SA	Hypermarket	1 units	32,25
Revlon Color Silk	Distribuidora Las Poncianas SA	Internet retailing	1 units	18,00
Schwarzkopf Igora Vital	Henkel Peruana SA	Internet retailing	1 units	28,30
Syoss	Henkel Peruana SA	Hypermarket	1 units	19,00
Wella Koleston	Procter & Gamble Perú Srl	Supermarket	1 units	20,90

Research Sources:

1. Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

## Pricing

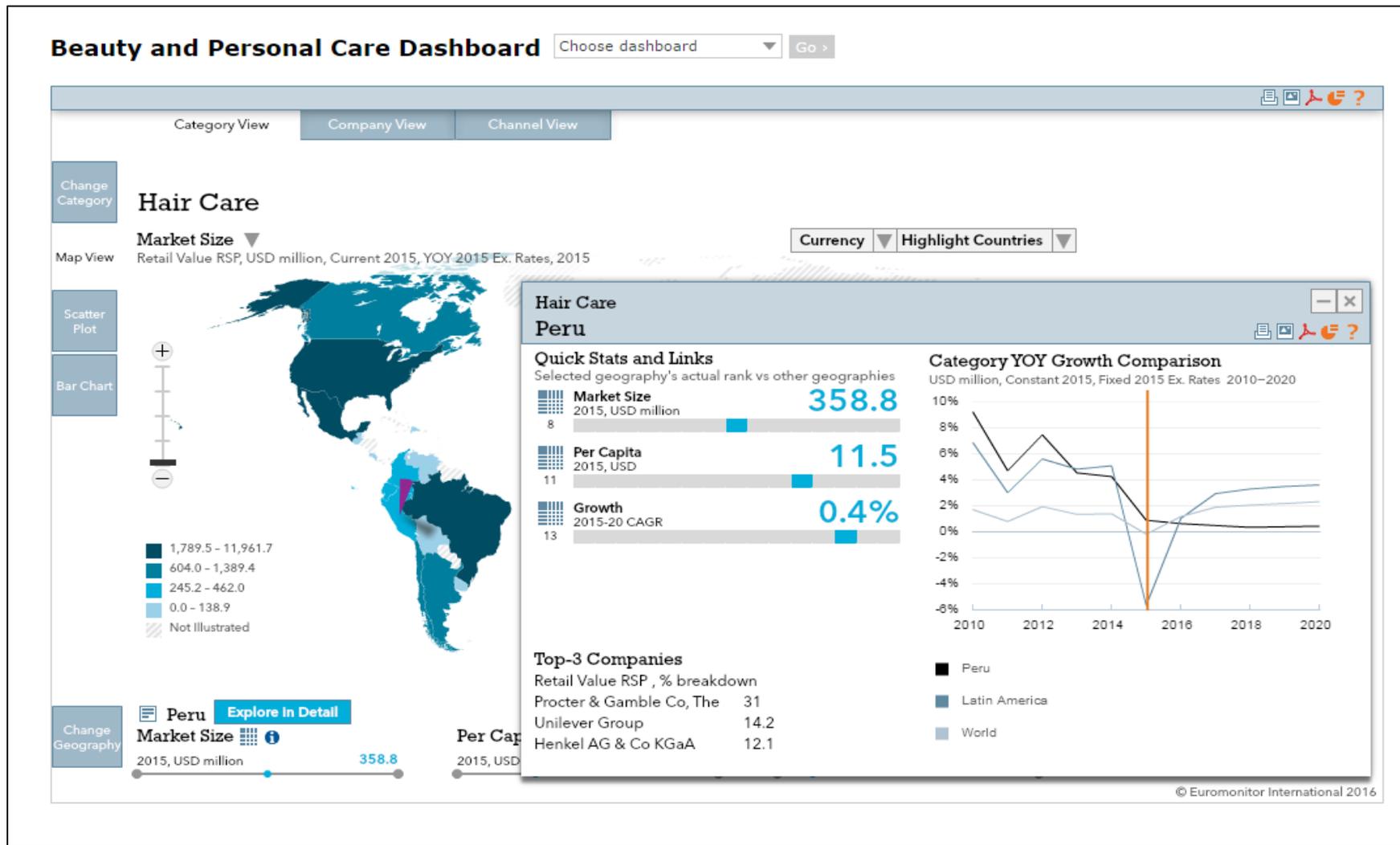
**Peru**      **Brands**      **Company name**      **Outlets**      **Pack size**      **Price (PEN)**

### Salon Hair Care

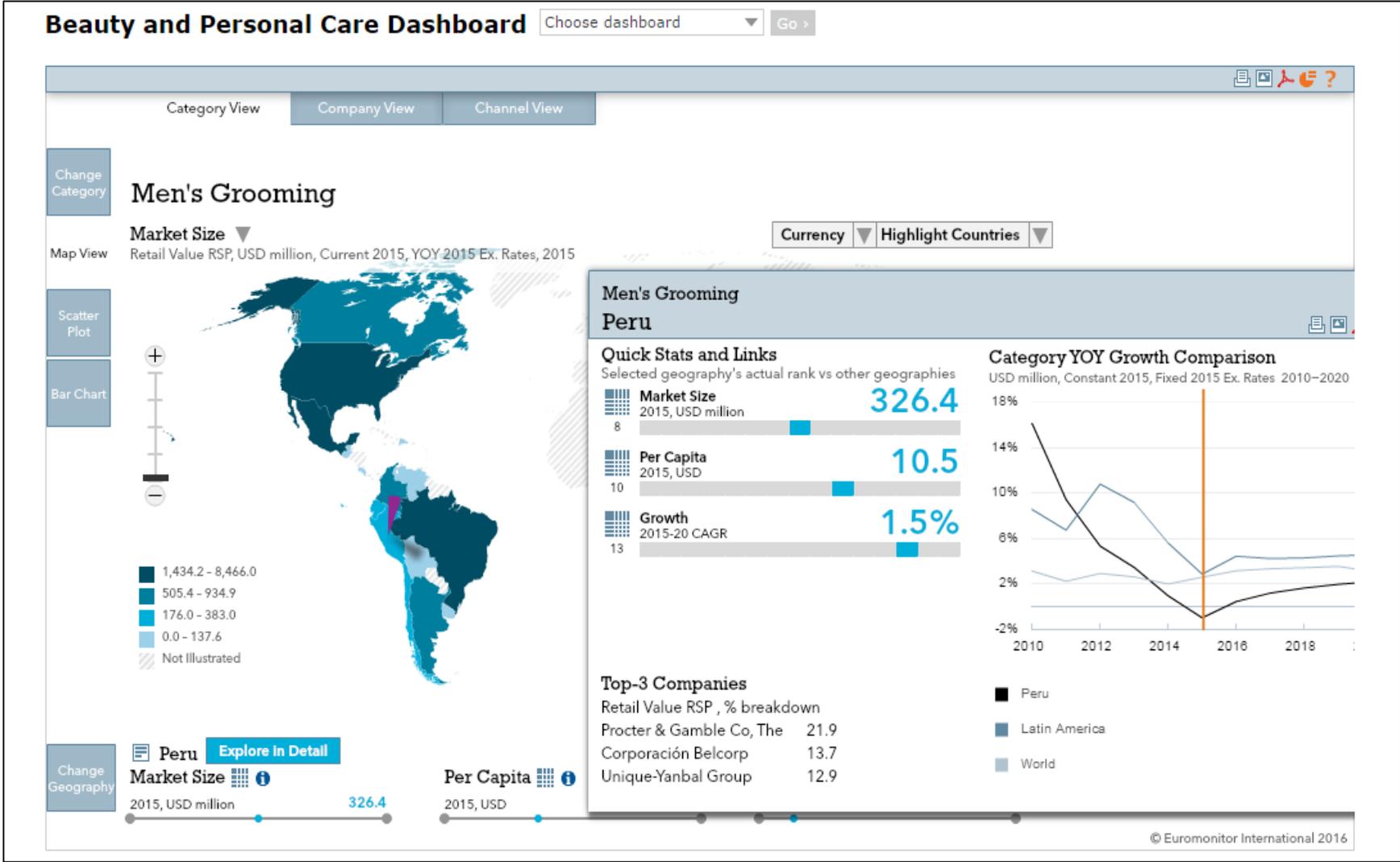
Alfaparf Semi Dilino Shampoo	Percosmos Peru SAC	Internet retailing	250 ml	146,09
Kérastase Nutritive Bain Satin Shampoo	L'Oréal Perú SA	Internet retailing	1 litres	325,65
Kérastase Nutritive Oleo Relax	L'Oréal Perú SA	Hair Salons	125 ml	150,00
L'Oréal Professionnel Expert	L'Oréal Perú SA	Hair Salons	250 ml	60,00
Redken All Soft Conditioner	L'Oréal Perú SA	Hair Salons	1 litres	180,00
Redken Hair Cleansing Shampoo	L'Oréal Perú SA	Hair Salons	1 litres	160,00
Revlon Professional	Distribuidora Las Poncianas SA	Hair Salons	1 litres	150,00
Wella Brilliance Conditiones	Química Suiza SA	Internet retailing	250 ml	65,00
Wella Brilliance Shampoo	Química Suiza SA	Internet retailing	250 ml	65,50

Research Sources:

1. Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics



Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 6 de noviembre 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal](http://www.portal.euromonitor.com/portal)



Fuente: EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. **Hair Care in Peru** [en línea]. 2015. [citado el 6 de noviembre 2016]. Disponible en: [www.portal.euromonitor.com/portal](http://www.portal.euromonitor.com/portal)

## **Anexo 12: Cálculo del grado de participación relativa de las líneas de negocio para el cálculo de la Matriz Boston Consulting Group**

Para elaborar la Matriz Boston Consulting Group (BCG), se debe calcular la participación relativa del mercado de cada una de las líneas de producto de Corporación Midas SAC contra la del competidor principal de la industria en el año 2015. Para ello utilizamos la información presentada en las tablas “Brand Shares of Hair Care: % Value 2012-2015” y “Brand Shares of Men’s Grooming: % Value 2012-2015” del Anexo N°11.

Con respecto a la línea de Tratamiento Capilar, de acuerdo a la información brindada por Euromonitor para el año 2015, y considerando la información brindada por Corporación Midas SAC se tiene:

	<b>Participación de mercado</b>	<b>Monto en Ventas (S/. millones)</b>
Principal Competidor: L’Oreal Perú SA	73.5%	123.5
Corporación Midas SAC	4.6%	7.80

Con respecto a la línea de Colorantes, de acuerdo a la información brindada por Euromonitor para el año 2015, y considerando la información brindada por Corporación Midas SAC se tiene:

	<b>Participación de mercado</b>	<b>Monto en Ventas (S/. millones)</b>
Principal Competidor: L’Oreal Perú SA	74.4%	165.6
Corporación Midas SAC	6.4%	14.4

Con respecto a la línea de Productos de Salón, de acuerdo a la información brindada por Euromonitor para el año 2015, y considerando la información brindada por Corporación Midas SAC se tiene:

	<b>Participación de mercado</b>	<b>Monto en Ventas (S/. millones)</b>
Principal Competidor: L'Oreal Perú SA	76.5%	30.2
Corporación Midas SAC	4.6%	1.80

Con respecto a la línea de Capilar hombres, de acuerdo a la información brindada por Euromonitor para el año 2015, y considerando la información brindada por Corporación Midas SAC se tiene:

	<b>Participación de mercado</b>	<b>Monto en Ventas (S/. millones)</b>
Principal Competidor: Procter & Gamble Co	42.2%	26.1
Corporación Midas SAC	2.1%	1.3

En ese sentido la participación relativa de Corporación Midas SAC respecto al competidor más grande para cada una de sus líneas de negocio, durante el año 2015, fue de:

<b>Línea de Producto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Participación Relativa</b>
Tratamientos Capilares	4.6 / 73.5	6.3%
Colorantes	6.4 / 74.4	8.7%
Productos de Salón	4.6 / 76.5	5.9%
Capilar Hombres	2.1 / 42.2	4.9%

### Anexo 13: Presupuesto de Iniciativas a Detalle

Sobre las cinco estrategias planteadas en el Capítulo 9, se presenta el presupuesto estimado a detalle para cada una de las iniciativas definidas:

Iniciativas		Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Subtotal	TOTAL
<b>1</b>	Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.						<b>S/. 1,100,000</b>
	Activaciones Comerciales - Estrategia de Marketing Pull	S/. 0	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000	<b>S/. 567,000</b>	
	Comerciales en Radio Regional - Estrategia de Marketing Push	S/. 0	S/. 134,400	S/. 134,400	S/. 134,400	<b>S/. 403,200</b>	
	Publicidad en Redes sociales - Estrategia de Marketing Pull	S/. 0	S/. 43,200	S/. 43,200	S/. 43,400	<b>S/. 129,800</b>	
<b>2</b>	Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.						<b>S/. 500,000</b>
	Inversión en instrumentos para salones de belleza - Estrategia de Marketing Pull	S/. 0	S/. 114,660	S/. 114,660	S/. 114,680	<b>S/. 344,000</b>	
	Capacitación a estilistas de salones de belleza - Estrategia de Marketing Pull	S/. 0	S/. 52,000	S/. 52,000	S/. 52,000	<b>S/. 156,000</b>	
<b>3</b>	Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.						<b>S/. 50,000</b>
	Consultoría de proceso logísticos	S/. 35,000	S/. 15,000	S/. 0	S/. 0	<b>S/. 50,000</b>	
<b>4</b>	Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.						<b>S/. 115,000</b>
	Implementación de Software logístico WMS	S/. 70,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	<b>S/. 70,000</b>	
	Mantenimiento y actualización anual del software WMS	S/. 0	S/. 15,000	S/. 15,000	S/. 15,000	<b>S/. 45,000</b>	
<b>5</b>	Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.						<b>S/. 15,000</b>
	Elaboración y evaluación al cumplimiento del MOF	S/. 15,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	<b>S/. 15,000</b>	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INICIATIVAS</b>							<b>S/. 1,780,000</b>

A continuación, se presenta un mayor desglose:

### **1. Intensificar las actividades de promoción comercial y publicidad en provincia.**

Respecto a las “Activaciones Comerciales”, se han considerado los siguientes datos a fin de estimar el correspondiente presupuesto anual:

<b>Item</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Total</b>
A	Número de Activaciones totales al año	14
	• Número de activaciones en Lima al año	6
	• Número de activaciones en Provincia al año	8
B	Precio por Activación (Incluye: artista+local+obsequios)	S/. 13,500

En ese sentido, a fin de calcular el presupuesto anual se multiplica A con B, resultando un aproximado de S/.189 mil.

Respecto a los “Comerciales en Radio Regional”, se han considerado los siguientes datos a fin de estimar el correspondiente presupuesto anual:

<b>Item</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Total</b>
C	Precio promedio por segundo en radios regionales en provincia	S/. 12
D	Cantidad de segundos contratados al año	11,200
	• Cantidad de segundos contratos por anuncio	20
	• Cantidad de anuncios por día	4
	• Cantidad de días que se anunciarán al año	140

En ese sentido, a fin de calcular el presupuesto anual se multiplica C con D, resultando un aproximado de S/.134 mil.

Respecto a la “Publicidad en Redes Sociales”, se han considerado los siguientes datos a fin de estimar el correspondiente presupuesto anual:

Aspectos	Inversión
Community Manager - Honorarios mensual	S/. 3,600
Community Manager - Honorarios al año	S/. 43,200

En ese sentido, este presupuesto anual es de aproximadamente S/.43 mil.

## **2. Patrocinio y capacitación a salones de belleza en aquellas provincias en las que se venden los productos de la Empresa.**

A fin de establecer el presupuesto anual respecta a esta iniciativa, se ha establecido que al año se patrocinarán 130 salones de belleza en lugares de las diferentes provincias en las que la empresa ya cuenta con operaciones.

Item	Aspectos	Inversión
E	Inversion en instrumentos de patrocinio por salón de belleza	S/. 882
	• Cepillo Evolution Soft N.17,28	S/. 30
	• Secadora Compacta Jsc0-001	S/. 76
	• Plancha Heat Control Ceramic Ion Mod.St-1.1 Color Negro	S/. 118
	• Rizador De Cabello Negro Digital	S/. 90
	• Navaja De Corte Profesional Nx-97 Sylver,Golden	S/. 59
	• Tijera Mod.Txd1-Sb	S/. 150
	• Tijera Mod.Txe-27	S/. 141
	• Tijera Mod.Txd-1, Tx-2g, Tx-Mcg,	S/. 151
	• Secadora Portable Tp-1(Para Viajes)	S/. 34
	• Peine De Carbono	S/. 22
	• Pinzas Tipo Tiburon Pack X 6 Und.	S/. 11
F	Inversión en capacitación a estilista por salón de belleza	S/. 400
E+F	Inversión total por salón de belleza	S/. 1282

En ese sentido, a fin de calcular el presupuesto anual se multiplica el monto de la inversión total por salón de belleza (S/1,282) con los 130

salones de belleza que se han establecido para ser patrocinados, resultando un aproximado de S/.43,200.

**3. Establecer alianzas con distribuidores que además se encarguen de la comercialización, para incrementar la presencia de la empresa en provincias.**

Se estima que para la adecuada implementación de las alianzas con los distribuidores, se deberá hacer un trabajo de reingeniería de procesos a fin de establecer las nuevas actividades y responsabilidades de los participantes del proceso.

En ese sentido, para implementar esta estrategia durante los 3 años definidos se invertirá S/35 mil en el 2016, y S/15 mil en el año 2017.

**4. Implementar un sistema así como tecnología asociada que permita una adecuada gestión de almacenes y distribución.**

Se ha previsto para el año 2016, la adquisición e implementación del software logístico WMS el cual cuenta con los módulos de almacenes y distribución, a fin de asegurar una adecuada gestión en dichos aspectos.

Aspectos	Inversión
Implementación de Software Logístico WMS	S/. 70,000
Mantenimiento del software WMS durante los 3 años	S/. 45,000

En ese sentido, para implementar esta estrategia durante los 3 años definidos se invertirá S/115,000.

**5. Establecer y evaluar el cumplimiento del MOF, en particular para el personal de la Gerencia de Logística Integral, y la Gerencia Comercial.**

Se ha establecido que esta iniciativa requerirá una inversión de S/15 mil a fin de recoger información información, y formalizar los roles y responsabilidades de los colaboradores de la Empresa en el MOF. Cabe precisar que esta tarea es sumamente importante, a fin de establecer la delimitación de funciones entre las Uidades de Logística y Comercial.

En ese sentido, se requerirá la inversión de S/15 mil soles para contratar a especialistas para la elaboración y evaluación al cumplimiento del MOF.

## Anexo 14: Datos Cálculo CAPM

Beta del Sector						
Industria	Número de empresas	Beta Promedio	Mercado D / E Ratio	Tasa de impuesto	Beta Sin deuda (No apalancado)	Efectivo / valor de la firma
Productos para el cuidado personal	254	1,03	19,50%	6,42%	0.87	5,32%

DAMODARAN, Aswath. **Betas by Sector**. [en línea]. US, 2016. [citado 15 de Junio 2016]. Excel. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

Prima de Riesgo de Mercado	
Rendimiento Historico del Mercado(S&P 500)	11,36%
Rendimiento Historico Bonos de Tesoro EEUU 10 años	5,95%
<b>Diferencia</b>	<b>5,41%</b>

INVESTING, **Rentabilidad –Bono de EEUU a 10 años**. [en línea]. US, 2016. [citado 15 de Junio 2016]. Disponible en: <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

INVESTING, **S&P 500 (SPX)**. [en línea]. US, 2016. [citado 15 de Junio 2016]. Disponible en: <http://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>

Riesgo Pais Perú		
Fecha	Valor	Variación
15/06/2016	222	-1,33%

AMBITO, **Perú – Riesgo País (Embi + elaborado por JP Morgan)**. [en línea]. Argentina, 2016. [citado 15 de Junio 2016]. Disponible en: [www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais](http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais)

<b>Tasa Inflación EE.UU</b>	<b>1,01%</b>
<b>Tasa Inflación Perú</b>	<b>3,40%</b>

BANCO MUNDIAL, **Inflación, precios al consumidor (% anual)**. [en línea]. US, 2016. [citado 15 de Junio 2016]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

## Anexo 15: Cronograma de pagos de préstamo

CRONOGRAMA DE PAGO POR PRESTAMO			
<b>PRESTAMO :</b>		S/. 1.246.000	
<b>PERIODO DE PAGO : MENSUAL</b>	36	<b>TEM</b>	1.29%
<b>TEA</b>	16.67%	<b>VALOR CUOTA</b>	S/. 43,046

SERVICIO DE LA DEUDA (EXPRESADO EN SOLES)					
Nº CUOTA	FECHA VCTO	SALDO INSOLUTO	INTERES	AMORTIZACIÓN	V.CUOTA
0		1,246,000			
1	30/01/2017	1,218,603	16,112	27,397	43,509
2	28/02/2017	1,190,851	15,758	27,751	43,509
3	30/03/2017	1,162,741	15,399	28,110	43,509
4	30/04/2017	1,134,267	15,036	28,474	43,509
5	30/05/2017	1,105,425	14,667	28,842	43,509
6	30/06/2017	1,076,211	14,294	29,215	43,509
7	30/07/2017	1,046,618	13,917	29,593	43,509
8	30/08/2017	1,016,642	13,534	29,975	43,509
9	30/09/2017	986,279	13,146	30,363	43,509
10	30/10/2017	955,524	12,754	30,756	43,509
11	30/11/2017	924,370	12,356	31,153	43,509
12	30/12/2017	892,814	11,953	31,556	43,509
13	30/01/2018	860,850	11,545	31,964	43,509
14	28/02/2018	828,472	11,132	32,378	43,509
15	30/03/2018	795,676	10,713	32,796	43,509
16	30/04/2018	762,456	10,289	33,220	43,509
17	30/05/2018	728,806	9,859	33,650	43,509
18	30/06/2018	694,721	9,424	34,085	43,509
19	30/07/2018	660,195	8,984	34,526	43,509
20	30/08/2018	625,223	8,537	34,972	43,509
21	30/09/2018	589,798	8,085	35,425	43,509
22	30/10/2018	553,916	7,627	35,883	43,509
23	30/11/2018	517,569	7,163	36,347	43,509
24	30/12/2018	480,752	6,693	36,817	43,509
25	30/01/2019	443,460	6,217	37,293	43,509
26	28/02/2019	405,685	5,734	37,775	43,509
27	30/03/2019	367,422	5,246	38,263	43,509
28	30/04/2019	328,663	4,751	38,758	43,509
29	30/05/2019	289,404	4,250	39,259	43,509
30	30/06/2019	249,637	3,742	39,767	43,509
31	30/07/2019	209,356	3,228	40,281	43,509
32	30/08/2019	168,553	2,707	40,802	43,509
33	30/09/2019	127,224	2,180	41,330	43,509
34	30/10/2019	85,359	1,645	41,864	43,509
35	30/11/2019	42,954	1,104	42,406	43,509
36	30/12/2019	0	555	42,954	43,509

ACUMULADO AL:	INTERES	AMORTIZACIÓN	V.CUOTA
<b>30/12/2017</b>	<b>168,927</b>	<b>353,186</b>	<b>522,112</b>
<b>30/12/2018</b>	<b>110,051</b>	<b>412,062</b>	<b>522,112</b>
<b>30/12/2019</b>	<b>41,360</b>	<b>480,752</b>	<b>522,112</b>

## Anexo 16: Tasa De Interés Bancaria al 27/06/2016

Tasa Anual (%)	Comercio	Financiero	Scotiabank	Creedita	Interbank	Mibanco	GNB	TFC	Confianza
<b>Corporativos</b>	-	8.15	5.83	-	7.29	-	10.26	-	-
Descuentos	-	-	5.94	-	6.26	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	6.60	5.37	-	5.17	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	8.19	6.18	-	6.47	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	6.14	-	5.71	-	9.20	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	9.00	-	11.25	-	-
<b>Grandes Empresas</b>	8.63	8.19	7.21	-	7.44	-	10.18	-	-
Descuentos	10.68	8.41	7.05	-	7.39	-	9.80	-	-
Préstamos hasta 30 días	7.30	7.25	6.17	-	5.57	-	8.65	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	8.41	8.35	7.46	-	8.48	-	10.57	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	10.00	8.08	7.19	-	6.92	-	10.37	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	6.42	-	7.19	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	9.00	8.63	-	9.29	-	10.75	-	-
<b>Medianas Empresas</b>	13.97	10.45	10.90	30.67	11.52	16.99	12.05	18.75	20.99
Descuentos	18.11	9.88	9.99	-	10.02	-	11.47	-	-
Préstamos hasta 30 días	15.24	13.47	12.11	-	11.92	-	11.80	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	13.91	9.99	10.45	-	11.87	-	12.04	21.32	20.38
Préstamos de 91 a 180 días	10.66	9.89	9.90	-	10.34	18.84	12.91	18.00	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	11.49	12.55	30.00	10.22	18.22	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	12.49	12.96	-	14.65	16.19	11.39	17.97	21.60
<b>Pequeñas Empresas</b>	15.00	23.11	23.30	30.68	18.47	24.18	16.53	31.11	26.60
Descuentos	-	14.44	13.13	34.86	9.38	-	13.97	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	80.00	14.87	-	12.74	36.34	-	-	25.42
Préstamos de 31 a 90 días	15.00	22.60	18.46	-	18.81	27.68	12.84	22.15	25.94
Préstamos de 91 a 180 días	15.00	24.31	16.68	40.09	19.40	28.73	20.00	30.07	29.39
Préstamos de 181 a 360 días	-	20.14	22.43	36.31	15.68	26.02	15.80	35.38	30.02
Préstamos a más de 360 días	-	23.37	24.50	34.96	19.58	23.37	16.76	31.67	24.98
<b>Microempresas</b>	0.01	35.78	21.92	34.81	22.32	38.16	16.30	39.61	34.19
Tarjetas de Crédito	0.01	69.18	30.62	44.72	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	19.09	57.34	12.26	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	57.34	19.99	-	-	-	-
		168.0							
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	0	18.00	-	-	53.97	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	-	46.50	22.13	-	21.56	53.51	-	-	42.55
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	-	51.28	13.43	52.80	-	54.02	-	-	57.47
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	-	48.07	26.68	48.83	29.57	44.70	16.00	-	55.81
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	-	33.42	20.32	51.34	23.06	31.96	16.43	-	31.15
<b>Consumo</b>	19.51	49.76	26.94	44.34	42.74	51.46	37.13	-	37.49
Tarjetas de Crédito	25.25	78.14	30.62	52.68	45.96	-	45.23	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	57.34	20.47	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	-	10.50	11.94	-	11.79	-	11.60	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	14.64	30.03	-	90.00	22.76	60.75	-	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	19.47	24.67	17.03	48.72	22.48	41.63	16.42	-	-
Créditos pignoraticios	58.50	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Hipotecarios</b>	9.50	9.49	9.79	-	9.33	15.62	9.12	-	-
Préstamos hipotecarios para vivienda	9.50	9.49	9.79	-	9.33	15.62	9.12	-	-
<b>Consumo</b>	19.51	49.76	26.94	44.34	42.74	51.46	37.13	-	37.49
Tarjetas de Crédito	25.25	78.14	30.62	52.68	45.96	-	45.23	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	57.34	20.47	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	-	10.50	11.94	-	11.79	-	11.60	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	14.64	30.03	-	90.00	22.76	60.75	-	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	19.47	24.67	17.03	48.72	22.48	41.63	16.42	-	-
Créditos pignoraticios	58.50	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS, Y AFP's. [en línea]. Lima, 2016, [citado el 27 de junio 2016]. Tasa de Interés de Crédito y Empresa Bancaria. Disponible: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/c-154>

## Anexo 17: Opinión de Euromonitor International del sector capilar a nivel Global

 EUROMONITOR  
INTERNATIONAL  
© Euromonitor International 2016

### Hair Care Spreads its Roots

Opinion | 25 Oct 2016



Hannah Symons  
Associate Beauty and Personal  
Care Analyst

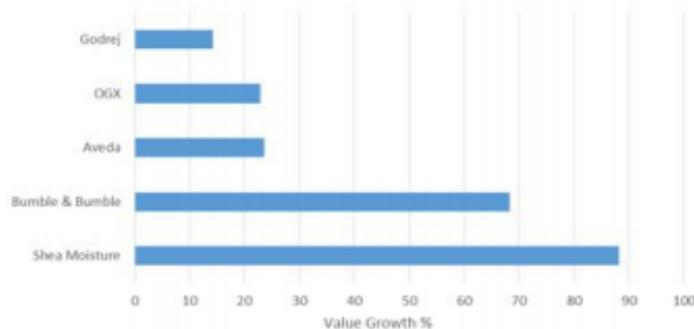
Globally, hair care has been on a trajectory of moderate growth in recent years. 2015 saw a slight slowdown, recording year-on-year value growth of 2.9%, and, with a projected CAGR of 1.9% in constant terms over the 2015-2020 period, things look set to continue in the same steady vein. Whilst the category might not

be enjoying the dynamism of other parts of the industry, hair care still has ample opportunities to branch out.

#### Wellness trend nurtures naturals and routine expansion

Observing how dermocosmetic brands have been gaining popularity, hair care brands are also heightening their remedial claims as consumers take a more holistic approach to their wellbeing, viewing hair as an extension of the skin. Basic cleansing and scented properties are now expected rather than desired in hair care, and products that assert health benefits, a natural composition, or take preventative measures, are becoming a priority. Globally, Shea Moisture was the fastest-growing hair brand last year, with the product utilising natural ingredients, chiefly plant and food extracts, to target specific hair concerns. Likewise, OGX's model of pure and simple formulations placed it amongst the top five fastest-growth brands and saw it garner international attention, eventually being acquired by Johnson & Johnson earlier this year. The appetite for natural formulations in hair care is encouraging in anticipation of the predicted growth in fermented beauty ingredients.

#### Fastest Growing Hair Care Brands Globally 2014-2015



Likewise, the market is awash with innovative offerings that no longer just remedy post-damage but also act to prevent future ill hair health, adding an extra step to the daily routine. Schwarzkopf's Extra Care Purify & Protect anti-pollutant range creates a thin film to protect hair against contaminating agents, while its Essence Ultime Omega Repair Beauty Balm is essentially an anti-ageing BB cream that fights seven signs of hair ageing. Inspired by Asian practices, which incorporate a multitude of formats and textures, there remains scope for greater sophistication in hair maintenance to become normalised in the West, for example scalp scalers, essences, serums, rinses, tonics, foams and masks. Adapting targeted skin care regimen sets and systems to work for the hair, like those by Murad and SkinCeuticals, could provide the ideal encouragement for consumers to adopt an extended hair care routine.

<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

**Men's hair care poised to witness global growth spurt**

Men's hair care is forecast to grow at a constant value CAGR of 3.6% in the 2015-2020 period, ahead of the overall growth prospects for hair care. In the West, a progressive culture is playing into this trend, as the stigma of male grooming is being lost and men no longer have to subscribe to a cleanly shaven ideal to be considered smart in the workplace. This movement is giving men a renewed confidence to experiment and, increasingly, many men simply have more hair to maintain. In the UK this year Estée Lauder Companies announced it will be investing in men's reignited interest in hair care by opening Aveda barber shops in London. In emerging markets growth is fuelled by economic and political change and the prospects are encouraging, particularly for the Middle East and Africa, which is projected to be the most dynamic market for men's hair care over the next five years. In Saudi Arabia, for example, the category saw strong 24% current value growth last year, albeit from a small base. The category has reaped the rewards of the "Saudization" of the workforce, a government drive to reduce reliance on expatriates, which has sent local men into white collar jobs in their droves, with a newfound need to groom.

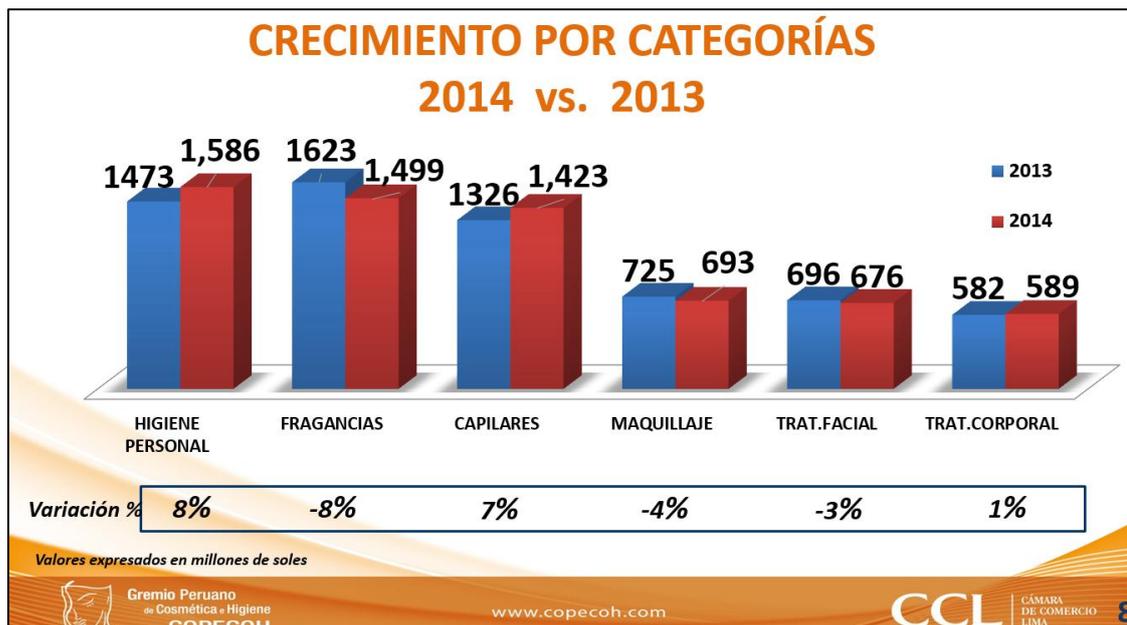
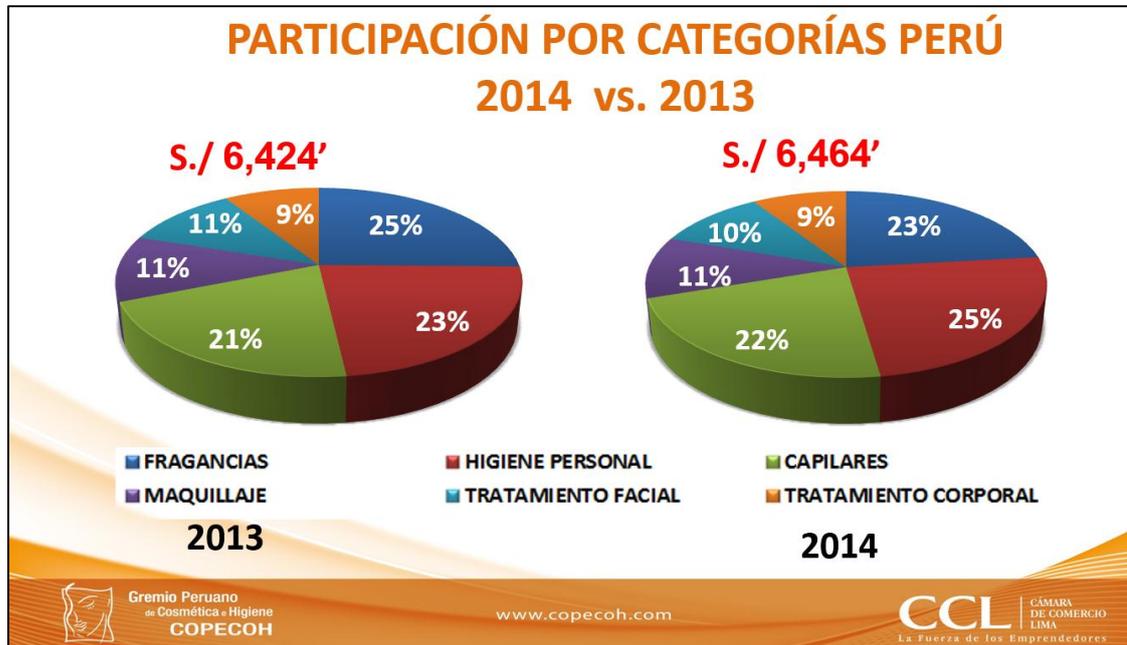
**The consumer calls the shots**

All across the industry brands have looked to personalisation in a bid to engage a consumer group that is becoming increasingly unresponsive to mass marketing, although this concept remains niche and largely inaccessible within hair care. There have been various attempts to explore personalisation, such as System Professional from Wella, which maps the energy profile of hair to generate a personal code from over 174 million combinations. A step in the right direction, but the service has limited reach, owing, in part, to its premium positioning. The demand for bespoke products and services is driven by a younger consumer, yet their income bracket is being overlooked. Problems arise in scaling a personalised model to the mass market, primarily because widespread adoption inevitably dilutes the degree of uniqueness. The limitations of mass personalisation can be seen in customisable hair brand ShampYou, launched in Ulta in spring of this year. The mass move comes at the expense of the core of the personalised model. Carrying only four shampoos and eight targeted "serum shots" in the range, the extent to which these products can claim to be genuinely personalised is questionable, although the opportunities remain.

Seemingly hair care lags a little behind some more progressive areas of the industry in terms of both innovation and its responsiveness to evolving lifestyles. However, given the similar demands and concerns of consumers for hair as for skin, there exists great potential for hair care to prove itself an exciting space to play in.

**For further insight, please contact Hannah Symons Associate Analyst - Beauty and Personal Care at Euromonitor International at [hannah.symons@euromonitor.com](mailto:hannah.symons@euromonitor.com)**

## Anexo 18: Participación y Crecimiento - Mercado cosméticos y cuidado personal 2014 vs 2013



Fuente: GREMIO PERUANO DE COSMÉTICA E HIGIENE – COPECOH. Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014 [en línea]. 2015. [citado el 28 de junio 2016]. Disponible en: [http://www.copecoh.com/Public/inteligencia\\_mercado.html](http://www.copecoh.com/Public/inteligencia_mercado.html)

## Anexo 19: Fotos proceso de producción Corporación Midas SAC



Fuente: Corporación Midas SAC



# Anexo 21: Información de Peruvian Hair

[Hair Weave](#)
[Brazilian Hair](#)
[Indian Hair](#)
[Peruvian Hair](#)
[Malaysian Hair](#)
[Lace Closure](#)
[Sale](#)
[Wholesale](#)
[About US](#)

Hot Search: [Brazilian Hair Bundles](#), [Brazilian Virgin Hair](#), [Body Wave Hair](#), [Peruvian Human Hair](#)

Home » Hair Weave » Peruvian Hair

**Hair Weave**

[Brazilian Hair](#)

[Indian Hair](#)

[Malaysian Hair](#)

[Peruvian Hair](#)

[European Hair](#)

[Ombre Hair](#)

**Lace Closure**

**Hair Weave + Lace Closure**

**Lace Wigs**

**Hair Extensions**

---

**Currently Shopping By:**

**Hair Style**

[Body Wave](#)

[Loose Body Wave](#)

[Straight](#)

[Kinky Straight](#)

[Deep Wave](#)

[Kinky Curly](#)

[Jerry Curl](#)

[Roman Curl](#)

[Loose Wave](#)

[Water Wave](#)



## PERUVIAN HAIR

Virgin Peruvian Hair Has Many Purpose. It Is Lightweight But Still Carries Lots Of Volume. Peruvian Hair Has Soft And Silky Texture, Available In Natural Black And Natural Brown Shades. As Usual, We Only Offer 100% Virgin Peruvian Hair, Therefore Our Peruvian Hair Is Obtained From A Single Donor And Has Not Been Chemically Altered Or Processed. It Is Shed-Free And Tangle-Free. So You Can Rest Assured That You Are Purchasing Top Notch Hair. We Guarantee That You Will Love Our Long Lasting And Beautiful Hair.

Style
Body Wave
Loose Wave
Loose Body Wave
Deep Wave
Natural Wave
Straight

Kinky Straight
Water Wave
Kinky Curl
Jerry Curl
Roman Curl

**Sort by :** Recommend | [Most Popular](#) | [Newest](#) | [Price\(low-high\)](#) | [Price\(high-low\)](#)

Items 1 to 17 (of 17 Total) Page: **1**



virgin peruvian body wave human hair bundles 3pcs



virgin peruvian natural straight human hair bundles 3pcs



virgin peruvian loose wave human hair bundles 3pcs

# BIBLIOGRAFÍA

1. CHOPRA, Sunil. MEINDI, Peter. Administración de la cadena de Suministros: Estrategia, planeación y operación. Tercera edición. México: Pearson Educación, 2008.
2. DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. México: Pearson Education, 2009.
3. FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo. Segmentación de mercados. Tercera edición. Madrid: Mc Graw Hill Education, 2012.
4. LIMA BRICEÑO, Paul. Evaluación de Proyectos de inversión: herramientas financieras para analizar la creación de valor. Lima: UPC, 2013.
5. SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El plan estratégico en la práctica. Tercera edición. Madrid: ESIC, 2012.
6. SOLOMEN, Michael. Comportamiento del consumidor. Décima edición. México: Pearson Education, 2013
7. DAVID, Fred. Administración Estratégica. México DF McGraw Hill. 2004.
8. KOTLER, Philip. Marketing. Pearson Education. Décimo cuarta edición. México 2012.
9. VASQUEZ, Eduardo. La Administración de los Canales de Distribución. Primera Edición. 2000.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. AGENCIA CENTRAL. “Insumos reusables o reciclables” En: ISSUU [en línea] (PE): citado el 20 febrero 2016. Disponible en: [http://issuu.com/agencia\\_central/docs/informe\\_andi](http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi)
2. AGENCIA INTERNACIONAL EUROMONITOR, Base de Datos [en línea], 2015, [citado el 30 de junio 2016]. Hair Care in Perú. Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/>
3. BANCO CENTRAL DE RESERVA. Riesgo País del Perú es el más bajo en la región en lo que va del año [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>
4. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). [en línea]. Bogotá, 2003, [citado el 20 de enero 2016]. “Estudio de Mercado Perú- Productos Cosméticos”. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36527626>
5. CAIN, Roin. Developing a values-drive organization. 4ta edición. World Trade. 2009.
6. CAMARA DE COMERCIO DE LIMA. Cómo hacer negocios en el sector cosméticos e Higiene. [en línea], Lima, 2013. [http://www.cosmoprof.com/wp-content/uploads/2013/11/www.cosmoprof.com/Peru\\_Beauty-report.pdf](http://www.cosmoprof.com/wp-content/uploads/2013/11/www.cosmoprof.com/Peru_Beauty-report.pdf)
7. CENTRO LATINOAMERICANO DE TRABAJO SOCIAL [en línea]. Lima, 2009, [citado el 20 de junio 2016]. “Pautas para la

- Organización de un Salón de Cosmetología”. Disponible en <http://www.caplab.org.pe/descargas/folletocosmetologia.pdf>
8. COPECOH (Comité Peruano de Cosmética e Higiene). [en línea]. Lima, 2014, [citado el 20 de enero 2016]. “Estudio Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014”. Disponible en <http://www.copecoh.com/Files/Noticias>
  9. DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 14a.ed.México D.F: Pearson. 2013
  10. DIRECCION GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS. Escala de multas por infracciones al reglamento de establecimientos farmacéuticos. [en línea], Lima, 2002. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/RM-304-2002\\_SA\\_DM.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/RM-304-2002_SA_DM.pdf)
  11. EL COMERCIO. Alianza del Pacífico equilibrará normas en la Industria Cosmética. [en línea], Lima, 2015. [citado el 25 de enero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-pacifico-equilibrara-normas-industria-cosmetica-noticia-1822714>
  12. INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE). ¿Qué nos dice la confianza empresarial sobre la inversión privada? [en línea]. 2016. [citado el 17 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.ipe.org.pe/graficos/que-nos-dice-la-confianza-empresarial-sobre-el-futuro-de-la-inversion-privada>
  13. MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Aprueban Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y el Comercio Interno [en línea]. Lima, 2015 [citado el 20 febrero 2016]. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/aprueban-reglamento-de-gestion-ambiental-para-la-industria-manufacturera-y-el-comercio-interno/>

14. PORTER, Michel E. Ventaja competitiva. Primera edición. Buenos Aires. Compañía Editorial Continental, 1991.
15. PROCOLOMBIA. Colombia tras el mercado mundial de cosméticos y productos de aseo. [en línea]. 2016. [citado el 25 de junio 2016]. Disponible en: <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>
16. SEMANA ECONÓMICA. El Consumo seguirá débil en el 2016 por menor empleo y creciente inflación. [en línea]. Lima. 2016. [citado el 28 de abril 2016]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177939-el-consumo-seguira-debil-en-el-2016-por-menor-empleo-y-creciente-inflacion/>
17. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS, Y AFP's. [en línea]. Lima, 2016, [citado el 27 de junio 2016]. Tasa de Interés de Crédito y Empresa Bancaria. Disponible: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/c-154>
18. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. [en línea]. Bogotá, 2012, [citado el 27 de enero 2016]. “Cosméticos Capilares”. Disponible: <http://www.sic.gov.co/es/web/guest>
19. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. Infracciones y Sanciones: Insumos Fiscalizados. [en línea], Lima, 2015. [citado el 25 de marzo 2016]. Disponible en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/insumos-quimicos/introduccion-a-insumos-quimicos>
20. THOMPSON, Athur; STRICKLAND, Alonso; GAMBLE, Jhon. Administración Estratégica. 18a edición. México D.F.: McGraw Hill. 2008.