

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de la Línea Blanca**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Melisa Caballero Vásquez**

**Emmanuel Javier Larrea Alvarez**

**Alexis Diego Saavedra Foppiani**

**Pepe Martin Seclén Ramos**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, 22 de Junio de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento y aprecio a:

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por los conocimientos impartidos en la maestría que nos permitirá seguir creciendo en lo personal y profesional.

A todas las personas y entidades que nos brindaron información para la realización del presente trabajo, un mutuo agradecimiento a los miembros del equipo, que con nuestras actitudes hemos hecho más llevadero las largas horas invertidas en investigación y disertaciones que dicho trabajo demandó.

A nuestras familias de quienes hemos recibido su constante apoyo.



## Dedicatorias

A todos nuestros familiares quienes nos han apoyado en esta importante etapa de nuestras vidas, a nuestros amigos que nos han alentado en el reto de lograr nuestros objetivos.

Todos

A mi familia por su apoyo incondicional, a mi equipo de exportaciones por el gran soporte que me dieron pero sobre todo a mi mayor motivación y la persona más importante de mi vida, Carla Quiñones quien siempre me dio fuerzas para seguir día a día.

Melisa Caballero.

A Dios que me guía siempre por el buen camino, a mi esposa que me apoya y me alienta a cumplir todas mis metas, a mis padres que me inculcaron siempre el seguir superándome brindándome en todo momento su apoyo incondicional.

Emmanuel Larrea.

Dedico este trabajo a mi familia y especialmente a mi madre Sheila Foppiani, quien me brindó su gran apoyo especialmente en los momentos más difíciles.

Alexis Saavedra.

A mi madre Yolanda por haber inculcado en mí el espíritu de superación constante; a mi Esposa Charo, mis hijos Rafael y Daniela por haberme cedido parte importante de su tiempo además de su aliento para cumplir con este importante reto.

Pepe Seclén.

## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico y Administrativo de la Industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. En la actualidad el Perú cuenta con un bajo nivel de producción en esta industria, por ello la baja participación en el mercado local y una casi nula presencia internacional, aspectos en los que los competidores regionales nos llevan una clara ventaja. En este sentido y pese a la condición anteriormente descrita el plan estratégico centra sus esfuerzos en conseguir que en 10 años el Perú se convierta en un referente en Sudamérica en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, como parte del desarrollo industrial en el Perú, de tal manera que su PBI dependa cada vez menos de la explotación y venta de productos primarios, contribuyendo a la industrialización del país. El plan estratégico se centra en tres objetivos de largo plazo, el primero relacionado al crecimiento en las ventas, el segundo relacionado con el mejoramiento del margen y el tercero en la generación de empleo.

El plan estratégico parte de una situación actual analizando el entorno y las condiciones internas, identificando oportunidades y amenazas; así como fortalezas y debilidades, definiendo a partir de ellas doce estrategias de las cuales se priorizaron siete, siendo estas principalmente intensivas e integración. Posteriormente mediante un tablero de control se podrá determinar y medir el éxito o fracaso de las mismas para que, según los resultados obtenidos se puedan tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos trazados.

## **Abstract**

This applied research presents the Strategic and Administrative Planning for the white good appliance industry in Peru. Actually Peru has a low level of production in this industry, in this way, we can see a low internal market share and an almost no international presence, in these issues, the regional competitors, take us an important advantage. In this sense and despite of these conditions, the current strategic plan focuses its efforts on achieving that in the end of the next 10 years, Peru will become a reference in South America in the manufacture of whitegoods appliances, to achieve as a nation less dependence of the exploitation and sale of primary products, contributing in this way to the industrialization of the country. The strategic plan focuses on three long-term objectives, the first of them is related to growth in sales, the second one is related to the improvement of the sales margin and finally the generation of employment.

The strategic plan starts evaluating the current situation of the industry, analyzing the environment and internal conditions in the White good appliance industry in Peru, in this way we can identify opportunities and threats; As well as strengths and weaknesses, to finally define twelve strategies; from them, seven were prioritized, of which the most important strategies are intensive and defensive type. Later, through a balance score card, it will be possible to determine and measure their success or failure of the implementation of that strategies, in order to reach the outlined goals.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.2. Visión .....	17
2.3. Misión .....	18
2.4. Valores .....	18
2.5. Código de Ética .....	19
2.6. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Línea Blanca.....	30
3.2. Análisis Competitivo del País .....	31
3.2.1. Condiciones de los factores.....	31
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	33

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	33
3.2.5. Influencia del análisis en la industria de Línea blanca.....	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	45
3.5. La Industria de Electrodomésticos de Línea blanca y sus Competidores .....	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	48
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	48
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	48
3.6. La Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Referentes.....	49
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	51
3.8. Conclusiones .....	53
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>55</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	55
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	66
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
4.3. Conclusiones .....	70
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>72</b>
5.1. Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea blanca .....	72
5.2. Potencial del sector de línea blanca .....	73
5.3. Principios Cardinales de la Industria de Electrodomésticos de Línea blanca.....	75
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca.....	78
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	78
5.6. Conclusiones .....	80
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>83</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	83
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	84
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	87
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	88
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	91
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	92
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	92
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	96
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	96
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	96
6.13. Conclusiones .....	98

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>101</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	101
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	101
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	103
7.4. Estructura Organizacional del sector de Línea Blanca .....	104
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	108
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	111
7.7. Gestión del Cambio.....	111
7.8. Conclusiones .....	113
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>114</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	114
8.1.1. Aprendizaje interno .....	115
8.1.2. Procesos.....	115
8.1.3. Clientes .....	115
8.1.4. Financiera .....	116
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Score Card</i> ).....	116
8.3. Conclusiones .....	116
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca .....</b>	<b>119</b>
9.1. Análisis Competitivo del sector de línea blanca .....	119
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del sector de línea blanca.....	121
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de línea blanca .....	121
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	123
9.5. Conclusiones .....	124
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	125

10.2. Conclusiones Finales.....	125
10.3. Recomendaciones Finales .....	130
10.4. Futuro del sector de línea blanca.....	131
<b>Referencias.....</b>	<b>133</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Clasificación de la Industria de Electrodomésticos</i> .....	3
Tabla 2 <i>Principales Jugadores a Nivel Global en la Industria de Línea Blanca</i> .....	7
Tabla 3 <i>Principales Países Exportadores de Electrodomésticos en el Mundo</i> .....	7
Tabla 4 <i>Lista de Electrodomésticos más Comprados en Perú</i> .....	12
Tabla 5 <i>Visión y Misión de las Empresas Referentes de Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca</i> .....	20
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	22
Tabla 7 <i>Número de Empresas del Sistema Financiero</i> .....	38
Tabla 8 <i>Tabla de Nivel de Salarios</i> .....	42
Tabla 9 <i>Población Económicamente Activa Ocupada, según Ramas de Actividad 2009 – 2015</i> .....	43
Tabla 10 <i>Evolución de los Salarios Mínimos en la Región</i> .....	43
Tabla 11 <i>Matriz MEFE</i> .....	45
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	52
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	53
Tabla 14 <i>Resultados de Participación de Mercado de Línea Blanca (%)</i> .....	60
Tabla 15 <i>Promedios Financieros de las Principales Empresas de Línea Blanca en el Perú (%)</i> .....	66
Tabla 16 <i>Número de Trabajadores por Empresa Perteneciente al Rubro de Electrodomésticos de Línea Blanca</i> .....	67
Tabla 17 <i>Salario Promedio por Tipo de Empleo Industrial</i> .....	68
Tabla 18 <i>Matriz MEFI</i> .....	71
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca</i> .....	82
Tabla 20 <i>Matriz FODA</i> .....	85

Tabla 21 <i>Matriz PEYEA</i> .....	86
Tabla 22 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	93
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	94
Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	95
Tabla 25 <i>Matriz Ética</i> .....	97
Tabla 26 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	98
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	99
Tabla 28 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	100
Tabla 29 <i>Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	105
Tabla 30 <i>Políticas de la Industria de Línea Blanca</i> .....	106
Tabla 31 <i>Tablero de Control Balanceado de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca</i> .....	118
Tabla 32 <i>Plan Estratégico Integral de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca</i> .....	129

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Encadenamiento del sector de línea blanca hacia otros sectores de la economía.....	6
<i>Figura 2.</i> Producción mundial de línea blanca en millones de dólares. ....	7
<i>Figura 3.</i> Producción regional de línea blanca .....	8
<i>Figura 4.</i> Consumo mundial de línea blanca en millones de dólares. ....	8
<i>Figura 5.</i> Consumo global de línea blanca por regiones .....	9
<i>Figura 6.</i> Niveles de desarrollo de la industria de línea blanca en los países de América Latina.....	10
<i>Figura 7.</i> Conocimiento, visita, compra y preferencia de tiendas por departamento en el Perú.....	14
<i>Figura 8.</i> Ubicación del Perú en el Mundo .....	24
<i>Figura 9.</i> PBI del Perú, 2004-2016 (variación porcentual por año) .....	25
<i>Figura 10.</i> PBI per cápita en US \$ proyección al 2020.....	26
<i>Figura 11.</i> Estructura Actual de la Industria de Línea Blanca .....	57
<i>Figura 12.</i> Participación de marcas en el mercado – Total Línea blanca.....	58
<i>Figura 13.</i> Análisis categorías línea blanca: Tendencia mercado. ....	59
<i>Figura 14.</i> Evolución de tiendas por departamento.....	61
<i>Figura 15.</i> Cadena productiva de la industria de electrodomésticos .....	63
<i>Figura 16.</i> Representación Gráfica de la Matriz PEYEA.....	87
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG.....	89
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna Externa (IE).....	90
<i>Figura 19.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE). ....	91
<i>Figura 20.</i> Estructura Propuesta de la Industria de Línea Blanca .....	107
<i>Figura 21.</i> Comparativo de nivel de competitividad actual vs. Pasado.....	110
<i>Figura 22.</i> The Global Competitiveness Report 2016-2017 .....	120

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

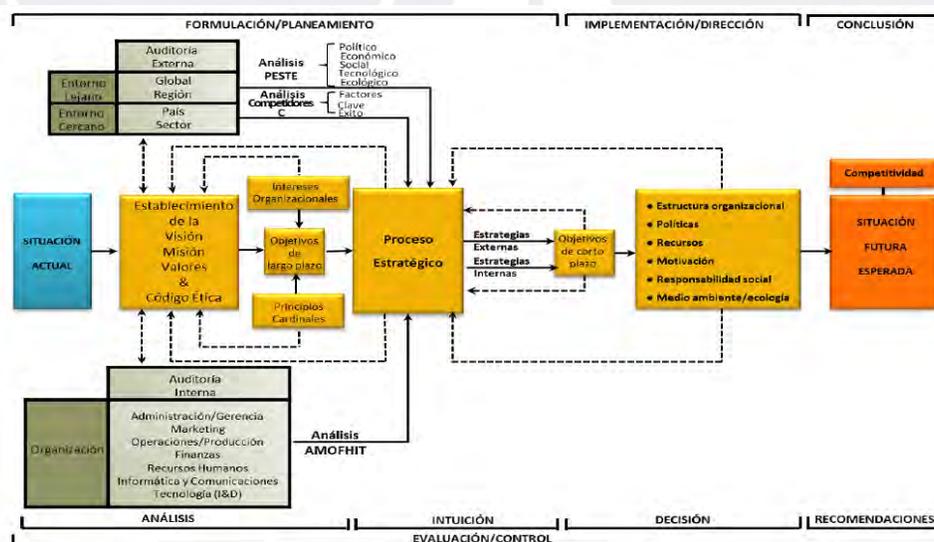


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

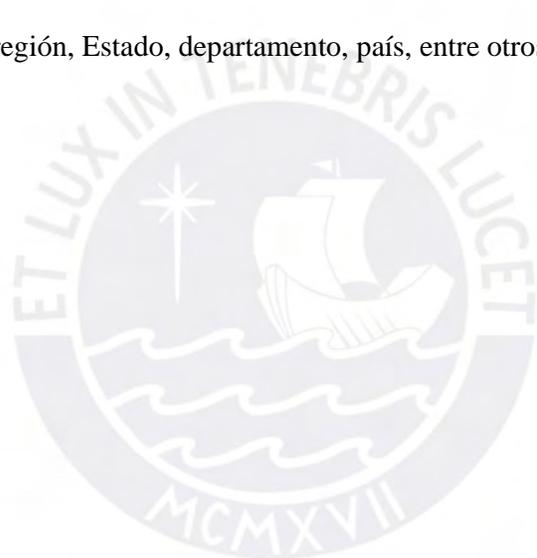
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## **Capítulo I: Situación General de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca en el Perú**

### **1.1. Situación General**

Un electrodoméstico se puede definir como una máquina, aparato o utensilio que utiliza como fuente de energía la electricidad y que es usado por lo general en el hogar, no obstante también son utilizados en instituciones y negocios entre otros. La industria de electrodomésticos se divide en dos grupos que son los enseres mayores y los enseres menores. El primer grupo correspondiente a los enseres mayores por su peso y tamaño son utilizados de forma fija en un solo lugar, puesto que no es fácil desplazarlos de un lugar a otro, a estos se denominan también electrodomésticos de línea blanca. El segundo grupo conformado por los enseres menores, son de fácil movilidad pudiéndolos desplazar de un lugar a otro sin problema alguno de forma rápida, como se describe en la Tabla 1.

La industria de electrodomésticos en el Perú, así como a nivel mundial, se ha mantenido dinámica gracias a la innovación en términos energéticos, ambientales y tecnológicos, logrando competitividad y precios atractivos para los consumidores. Los artefactos o electrodomésticos contribuyen al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas y familias que buscan tener una experiencia agradable en su primera compra. En países como Brasil, Argentina, Chile, México, China y la Unión Europea existen políticas que incentivan el cambio de las refrigeradoras con el fin de optimizar el uso de energía y así contribuir con mitigar los efectos del cambio climático. Dicha iniciativa será replicada en el Perú para fomentar la sustitución de los electrodomésticos contribuyendo de esta manera con el medio ambiente e incrementando el consumo de dichos productos en primera etapa en el territorio local.

En la actualidad existen cinco empresas establecidas en el país como se menciona a continuación: a) Fadicc S.A. es una empresa peruana fundada en 1993 la cual cuenta con tres

líneas de producto como son las cocinas de piso, cocinas de mesa y cocinas semi industriales. Los insumos que utiliza la empresa son importados de empresas como SIDERPERÚ, COMARSA, TRADISA, entre otros. Actualmente, tiene sus oficinas y planta procesadora en la zona industrial de Ate Vitarte (Fadicc, 2016). b) Cocinas Superior S.A.C. es una empresa peruana fundada en 1992 que procesa más de 28 modelos de cocinas a gas propano. La empresa cuenta con personal capacitado con más de 30 años de experiencia en el sector metalmecánica, por lo que ellos mismos han implementado su metodología de trabajo como su cadena de distribución con la que se busca llegar a todo el mercado peruano. Sus locaciones están ubicados en San Juan de Lurigancho (Cocinas Superior, 2015). c) Cocinas Surge S.A.C. es una empresa peruana fundada desde 1948 que se encuentra ubicada en el parque industrial de Villa el Salvador. La empresa produce principalmente cocinas, también produce congeladoras y freidoras como complemento de su línea de producto. Asimismo, la empresa no es solo productora sino que brinda también servicios pre y post venta para la venta de sus productos y repuestos (Cocinas Surge, 2016). d) BSH Electrodomésticos S.A.C. es una empresa Alemana fundada en 1886 que brinda tecnología e innovación a nivel mundial. En la actualidad cuenta con instalaciones en más de 50 países y uno de ellos en Perú, donde se instaló en el 2010 y actualmente cuenta con más de 600 empleados y las ventas en el país registradas en el año 2015 fueron aproximadamente 105 millones de dólares lo que no representa ni el 1% de las ventas totales, las cuales registraron más de 81 mil millones de dólares en ventas (Bosch en Perú, 2015). e) Indurama Electroandina S.A.C. es una empresa Ecuatoriana fundada en 1972 en Cuenca, la empresa inicio como ensambladora de refrigeradora y cocinas bajo la asesoría de empresas de Norteamérica y Europa. En la actualidad la empresa cuenta con filiales en más de 20 países y uno de ellos es Perú, donde se instaló en 1997 luego que las exportaciones que realizaba desde Ecuador crecieron a

volúmenes no esperados, por tanto instaló una planta en Perú donde cuenta con más de 150 empleados y en el 2014 registró ventas por más de 75 mil unidades por año (Indurama, 2016).

Tabla 1

*Clasificación de la Industria de Electrodomésticos*

ENSERES MENORES	ENSERES MAYORES O APARATO DE LÍNEA BLANCA
Aspiradoras	Calentadores
Batidoras	Hornos Convencionales
Hornos eléctricos	Horno de microondas
Licuadoras	Máquinas para lavar ropa
Ventiladores	Máquinas para lavar vajilla
Otros	Refrigeradoras
	Secadora de ropa
	Otros

Nota. Tomado de PROMÉXICO inversión y comercio. Recuperado de:  
<http://www.promexico.mx/documentos/diagnòsticos-sectoriales/electrodomèsticos.pdf>

Los productos de línea blanca se encuentran dentro del macro sector de metalmecánica, de acuerdo a ello el sector no ha tenido crecimiento hasta abril del 2015, por el contrario tuvo una variación decreciente del 44.3% con respecto a Abril del 2014. Desde el 2012 las importaciones de línea blanca han disminuido debido a que desde ese año ingresó la empresa Electroandina Industrial, filial de la empresa Ecuatoriana Indurama, por tanto con la instalación de su filial en el distrito de Lurín dejó de importar de Ecuador, por lo que aumentaron las exportaciones en algunos de los productos que se producen en Perú hacia algunos países de Sudamérica, dándole la importancia de colocar industria de producción en el país lo cual genera reducción de importaciones, aumento de exportaciones e incremento de puesto de trabajo, ya que al ingreso de Indurama la producción nacional se incrementó en un 12.1% en el año 2011, por lo que el ingreso de empresas internacional es un factor clave para aumentar la producción en el país . Asimismo, desde el 2016 la empresa Indurama empezó a producir en Perú lavadoras y congeladoras, con lo que completa su capacidad productiva con la que cuenta actualmente según mencionó el Gerente General de Indurama. También, comentó que el mercado de lavadoras es de 300 millones de soles mientras que el de

congeladoras es de 20 millones de soles al año. (“Indurama ingresa a la venta de lavadoras y congeladoras”, 2016). Según la información de Arellano Marketing (2013) el público objetivo se encuentra en Lima y son mujeres en promedio de 38 años de edad del sector D, con característica de mujer con estilo de vida moderna y progresiva. Adicionalmente, el público objetivo son personas con trabajos independientes con ingreso promedio de 1300 soles mensuales, los cuales tienen una opción de compra de artículos de línea blanca porque no se cuenta con el artículo, mientras que el 30% adquiere línea blanca para reponer una que se malogró.

Por otro lado, en el panorama mundial tradicionalmente hasta comienzos de los años 80 el mercado mundial de electrodomésticos de línea blanca había sido dominado y configurado de manera independiente por Estados Unidos y Europa. Posteriormente durante la década de los 80's se empiezan a desarrollar una importante cantidad de empresas en estos dos países que perduran hasta la actualidad, pasando de ser un sector formado por empresas nacionales a estar controlado por empresas transnacionales donde predomina una fuerte competencia en precios; por tanto, en la actualidad existen empresas que dominan el sector a nivel mundial. En el caso de la unión Europea quién lidera el mercado es Bosch-Siemens de capitales alemanes, seguido por Electrolux de capitales suecos y Merloni de capitales Italianos, mientras que en Estados Unidos quién lidera el mercado es Whirlpool de capitales americanos. Cabe resaltar que en esta industria de elevada competencia, las empresas utilizan las estrategias de reducción de costos a través de economías de escala y diferenciación de sus productos, así como también impulsan el desarrollo de nuevos productos y desarrollan el canal postventa con la finalidad de fidelizar a sus clientes.

Hoy en día la industria en el mundo está enfrentando el reto de la disposición de los productos al final de su vida útil denominado manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE). Este reto constituye una oportunidad y no debe manejarse de forma

aislada a la producción por el contrario la industria tomará esta medida como política para la contribución y un adecuado manejo de recursos cuidando el medio ambiente. Como en toda industria el sector de electrodomésticos se ve amenazada por productos de baja calidad que no cuentan con las especificaciones de calidad mundial. No obstante, cada vez más países están contrarrestando esta amenaza exigiendo especificaciones mínimas de seguridad y desempeño acompañado de políticas de control. La cadena productiva de esta industria es interesante, porque agrupa a varios subsectores para la fabricación de electrodomésticos que por lo general están formados por: (a) partes y componentes metálicos, que requieren procesos metalmecánicos como tratamientos superficiales, troquelado, estampado, entre otros; (b) partes y componentes plásticos, requieren procesos de inyección y extrusión de plásticos; (c) ensamblajes de circuitos impresos, que se ubican al interior de un electrodoméstico; (d) ensamblajes eléctricos, como conectores, cables, fusibles, entre otros; y (e) otros, como material de empaque, vidrio, material impreso, entre otros (PROMÉXICO, 2016). Cabe resaltar que las principales empresas proveedoras de la industria de electrodomésticos son empresas especializadas en fabricar componentes metálicos y plásticos, así como también empresas que brindan servicios de fabricación electrónica (ver Figura 1).

En este sentido, debido a las constantes exigencias de la industria por reducción de costos de producción para ser más ágiles y flexibles en la parte de manufactura, algunas empresas fabricantes de electrodomésticos han empezado a subcontratar parte de su proceso de manufactura, permitiéndoles tener acceso a tecnología y procesos de avanzada. De esta manera las empresas fabricantes de electrodomésticos se pueden enfocar en aspectos más relevantes que añadan valor agregado como ventas, nuevos canales de comercialización como el internet, diseño e investigación y desarrollo. En la actualidad, en el país las empresas fabricantes mayormente se encargan de ensamblajes de tipo eléctrico y electrónico, no

obstante, hay empresas de la industria que también trabajan con empresas relacionadas en la fabricación de componentes metálicos y plásticos. Por ejemplo en el 2014, la producción global de la industria de electrodomésticos en términos reales fue de 432,981 millones de dólares (mdd) y según PROMÉXICO (2016) la proyección para 2020 el valor de producción alcanzará un monto de 519,878 mdd con una TMCA real de 3.1% para el periodo 2014-2020, ver Figura 2. Los principales fabricantes de electrodomésticos de línea blanca a nivel global, teniendo en cuenta sus volúmenes de venta son mostrados en la Tabla 2, donde se puede ver que Corea del Sur es quien cuenta con dos marcas relevantes en el mercado siendo éste un país productor. En cuanto a unidades exportadas por los diferentes países, independientemente de que las marcas producidas sean locales o extranjeras, los rankings de los 10 principales países con mayor exportación en este rubro son las que se muestran en la Tabla 3, donde China se muestra como líder absoluto a nivel mundial debido a que cuenta con mayor capacidad de mano de obra.



Figura 1. Encadenamiento del sector de línea blanca hacia otros sectores de la economía Varela (2011) Tomado de “Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES”. Elaboración de partes y piezas para el sector de línea blanca Recuperado de: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/9p6suz41iwop5nwho5md09dzz7jkps.pdf>

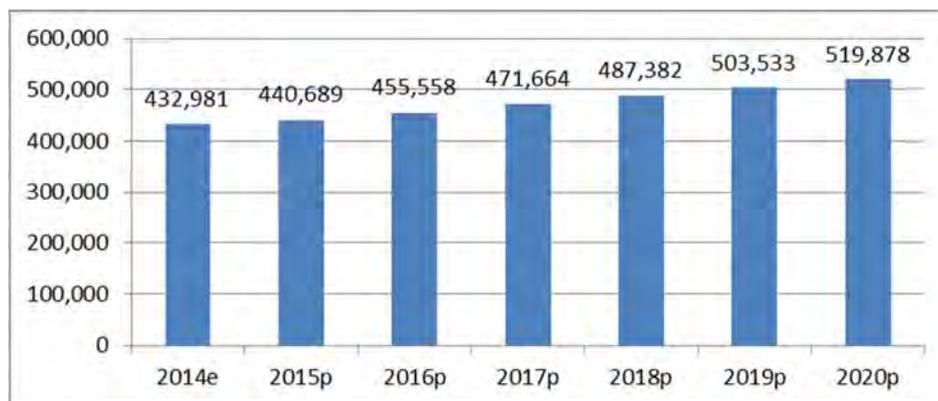


Figura 2. Producción mundial de línea blanca en millones de dólares.

Tomado de *PROMÉXICO inversión comercio*.

<http://www.promexico.mx/documentos/diagnósticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

Tabla 2

*Principales Jugadores a Nivel Global en la Industria de Línea Blanca*

Marca Comercial	País Productor
Samsung	Corea del Sur
LG	Corea del Sur
Whirlpool	Estados Unidos
Mabe	México
Electrolux	Suecia
BSH	Alemania
Haier	China

Nota. Tomado de *PROMÉXICO*. Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.

<http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

Tabla 3

*Principales Países Exportadores de Electrodomésticos en el Mundo*

Posición	Países exportadores	Exportaciones (millones \$)
1	China	86,211
2	Alemania	36,296
3	Estados Unidos	23,776
4	Italia	17,226
5	México	11,622
6	corea del Sur	10,727
7	Japón	10,497
8	Tailandia	10,111
9	Hong Kong	8,555
10	Francia	8,364

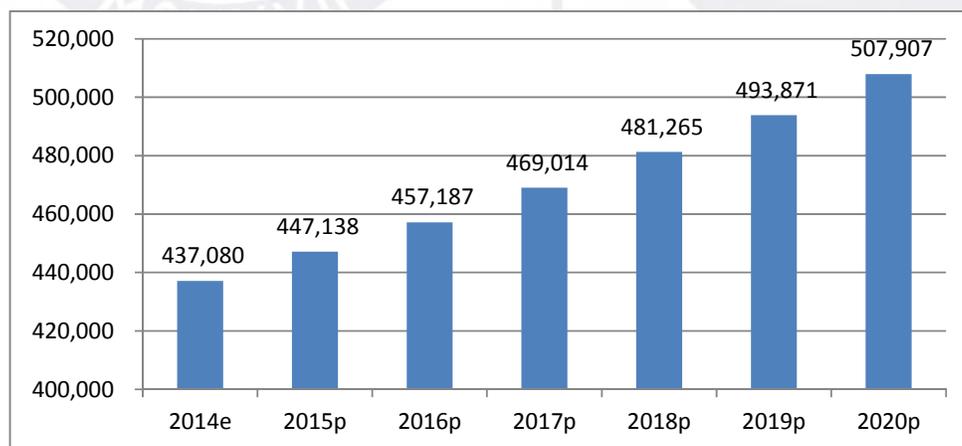
Nota. Tomado de *PROMÉXICO*. Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.

<http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

La región Asia-Pacífico tuvo la mayor producción del sector, ya que cuenta con tres de los principales productores del mundo: China, Japón y Corea del Sur. Norteamérica fue la segunda región más productiva seguida de la Unión Europea y América Latina con la más baja producción, ver Figura 3, lo que podría ser visto como potencial para incrementar la producción bajo inversión externa a nivel global. Por otro lado el consumo global de electrodomésticos, según se muestra en la Figura 4, en términos reales alcanzó un valor de USD 437,080 millones en 2014. Se estima que para el 2020 el consumo será de USD 507,907 millones, con una TMCA real de 2.5% en el periodo de 2014-2020, lo cual genera un factor positivo para la industria a desarrollar.



*Figura 3.* Producción regional de línea blanca  
Tomado de *PROMÉXICO* Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.  
<http://www.promexico.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>



*Figura 4.* Consumo mundial de línea blanca en millones de dólares.  
Tomado de *PROMÉXICO* Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.  
<http://www.promexico.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

Los mayores consumidores de electrodomésticos fueron los países de Asia-Pacífico principalmente China. La Unión Europea fue la segunda región con mayor consumo seguida de Norteamérica, tal como se muestra en la Figura 5 el porcentaje de participación en el consumo a nivel global. En América Latina, los países con mayores niveles de exportación de electrodomésticos de línea blanca, son aquellos donde los grandes fabricantes globales tienen sus plantas de producción y, estos grandes productores son: Whirlpool, LG, Samsung y General Electric/MABE, Electrolux, BSH que conjuntamente con empresas o marcas locales cubren la demanda local y de la región casi en un 70%. En México se ubican las plantas de Whirlpool, LG, MABE, Samsung, Bosch y Daewoo que trabajan con GIS, Megamex, Depsa e Industrias técnicas mexicanas. En Brasil encontramos las plantas de las empresas Whirlpool, MABE, Bosch y Electrolux que trabajan con Milatti, Fadelca, Fanametal, SEB, Latina, Venax Y Esmaltec. En Colombia y Argentina, MABE que trabaja con HACEB, Challenger, Indusel, Superior, Orbis, Domec, Longvie, Autosal, Frimetal, entre otras.



*Figura 5.* Consumo global de línea blanca por regiones  
 Tomado de *PROMÉXICO* Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.  
<http://www.promexico.mx/documentos/diagnósticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

Por otro lado, en la Figura 6 se puede analizar el nivel de desarrollo de la industria de electrodomésticos de línea blanca a nivel Latinoamericano, en los que resalta México siendo este el país con mayor integración en la industria, así como con un alto nivel de competitividad en costos y calidad, seguido de Brasil con un gran potencial. Sin embargo, Perú no es parte de este mapa ya que como se mencionó no existe una industria desarrollada, pero si toma como referente a Colombia debido a la similitud cultural, así como llegar a ser uno de los principales referentes de la región.



Figura 6. Niveles de desarrollo de la industria de línea blanca en los países de América Latina

Tomado de "PROMÉXICO Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.

<http://www.promexico.mx/documentos/diagnósticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

### Tendencias de la industria de Electrodomésticos de línea blanca

El mercado global de electrodomésticos de línea blanca ha estado mayormente liderado por países desarrollados en donde la demanda es impulsada por el ciclo de sustitución. A su vez en los países emergentes la urbanización, el aumento del ingreso per cápita y el crecimiento de la clase media han estimulado el cambio en los patrones de consumo en estos países, inclusive existen más consumidores que demandan aparatos

electrodomésticos por primera vez. La tecnología de los electrodomésticos como muchos otros aparatos de uso diario han experimentado una evolución que va de acuerdo con el estilo de vida de sus consumidores y, además existen también otros elementos que definen la permanencia o aceptación de estos aparatos en el mercado. En primer lugar, existe una preocupación por parte de los consumidores tanto por el aumento en el precio de los combustibles actualmente utilizados, como por el calentamiento global. Es debido a esto que los consumidores prefieren electrodomésticos que sean eficientes en el uso de la energía y que causen el menor impacto ambiental posible, tanto en su utilización como al momento de desecharlos. En segundo lugar, el fenómeno de urbanización y carencia de espacio en las viviendas fomenta que las familias demanden electrodomésticos que puedan colocarse en un espacio reducido, tengan dos o más funciones en un mismo aparato y prefieren un diseño atractivo. En tercer lugar, funciones como la auto-limpieza o ciclos de uso cortos son altamente preferidos, así como con mayores medidas de seguridad para evitar accidentes durante su uso, entre algunas de estas funciones podemos nombrar a las lavadoras que aseguran sus tapas cuando están el proceso de centrifugado o estufas que cuentan con seguro para niños. Finalmente los consumidores tenderán a demandar electrodomésticos de línea blanca inteligentes que incluyan entre sus funciones compras automáticas de víveres, avisos automáticos a los centros de servicio cuando hay un mal funcionamiento, programación a distancia desde una computadora o teléfono móvil, así como reportes y control del consumo energético.

De la misma investigación se mencionó que los electrodomésticos más comprados fueron los que se muestran en la Tabla 4, estando dentro de este grupo las refrigeradoras quien pertenece a línea blanca, por tanto luego de la acción brindada se puede analizar que los productos como lavadoras y refrigeradoras son los más comprados que pertenecen al

sector y como tal son una oportunidad para aprovechar con el modelo productivo que se pretende plantear en el presente plan.

Asimismo, las ventas para la comercialización de línea blanca están representados principalmente por los *retails*, es en esta actividad donde se realiza la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativos de electrodomésticos de línea blanca. Los vendedores que intervienen en un *retail* ocupan una posición intermedia entre el consumo y la fabricación de los electrodomésticos en general. Entre las principales funciones que tienen dentro de su cadena se encuentran comprar, recibir y almacenar los productos de los fabricantes y los mayoristas para ofertarlos a sus clientes. Es así que los *retails* forman parte de un canal del mercado que dirige el flujo de productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final, siendo su principal preocupación ofrecer una buena calidad de atención para que puedan retener la mayor cantidad de clientes (Matute, Cuervo, Salazar y Santos, 2012).

Tabla 4

*Lista de Electrodomésticos más Comprados en Perú*

Puesto en el ranking de ventas	Electrodomésticos o artefactos que compró la última vez	Marca que compró	Media de precios (S/.)	Base
3	<b>Refrigeradora (8%)</b>	LG 25% MAB 20% SAMGSUNG 16%	S/ 1,324	106
5	<b>Lavadora (7%)</b>	LG 63% SAMGSUNG 24% INDURAMA 18%	S/ 1,034	76
7	<b>Cocina (6%)</b>	MABE 17% COLDEX 16%	S/ 854	68

Nota. Tomado de *PROMÉXICO*. Diagnóstico Sectorial. Electrodomésticos.  
<http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

El canal de distribución por *retail* cuenta con tres tipos de jugadores: En primer lugar se encuentran las tiendas por departamento o grandes almacenes, estos son establecimientos que

se caracterizan por ser de gran dimensión y ofrecen gran variedad de productos destinados a cubrir una amplia gama de necesidades tales como: vestimenta, decoración, calzado, menaje, electrodomésticos, entre otros; en el Perú los más representativos en este segmento son Saga Falabella, Ripley, Oeschle y Estilos. En este tipo de tiendas los electrodomésticos de línea blanca forman parte del departamento de “electro” dedicado justamente a la venta de artículos tecnológicos. Este departamento convive con otros como vestimenta, decoración, menaje, muebles etc. Las tiendas por departamento se caracterizan por manejar márgenes pequeños debido a los altos costos fijos que representan mantener un negocio de esta naturaleza, estos márgenes muchas veces son mejorados gracias a financiamiento directo que ofrecen mediante sus tarjetas de crédito comerciales. Gracias a sus amplios almacenes las tiendas por departamento concentran un alto nivel de variedad e inventarios, los cuales se enfocan principalmente en marcas de alta gama con una alta variedad de precios. En general, las tiendas por departamento representan un mediano desempeño de marca en cuanto a electrodomésticos debido a su mediana tasa de atracción y retención. Como se puede ver en la Figura 7, las tiendas por departamento Ripley y Saga tienen un comportamiento similar en cuanto a la preferencia del consumidor, mientras que Oechsle y Estilos, tienen una amplia brecha para alcanzar a los líderes de mercado teniendo en cuenta que los dos últimos tienden a estar dirigidos a consumidores con estilo de vida diferente.

En segundo lugar, se encuentran los supermercados que concentran al igual que las tiendas por departamento diversos productos pero centrados mayormente en comestibles, en este caso los electrodomésticos de línea blanca representan una sección de menor tamaño si lo comparamos con una tienda por departamento. Los productos de línea blanca que comercializan son los de mayor consumo y de mejor respuesta al consumidor, enfocándose en ofrecer un precio menor antes que variedad. En el Perú los principales supermercados son

Metro, Tottus y Plaza Veja, por lo que, los supermercados presentan un buen desempeño de marca en cuanto a electrodomésticos debido a su alta tasa de atracción y fidelidad.

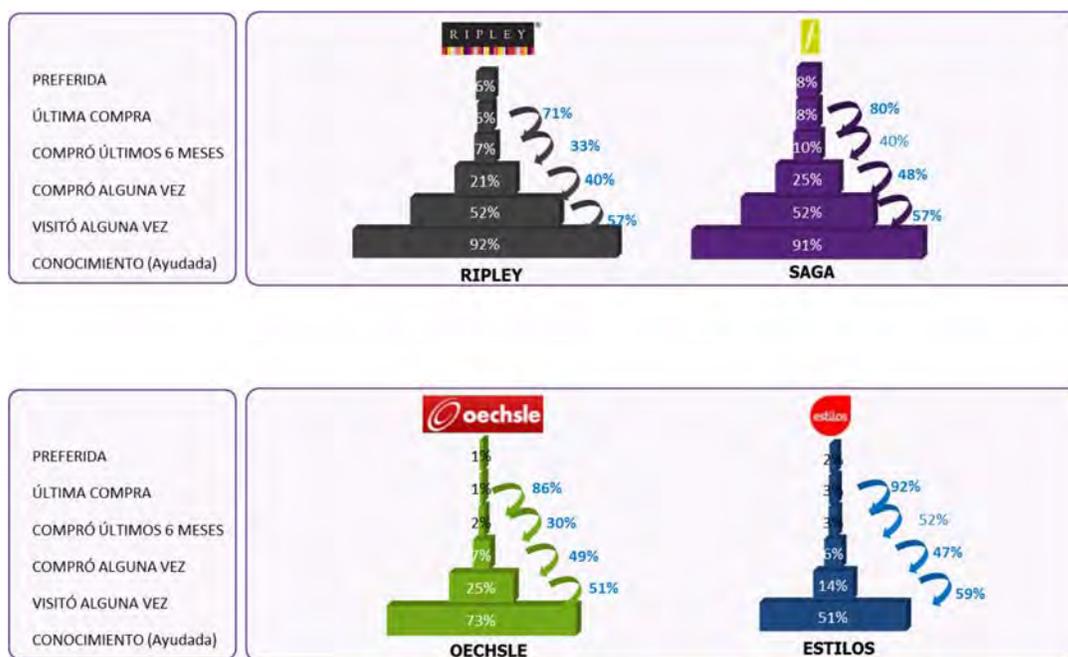


Figura 7. Conocimiento, visita, compra y preferencia de tiendas por departamento en el Perú Tomado de Estudio de mercado Arellano Marketing. (2013)

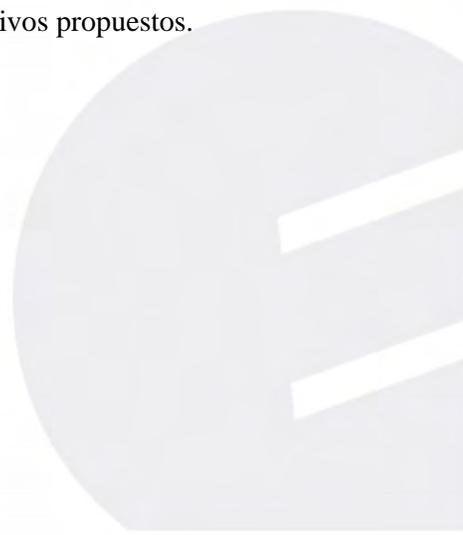
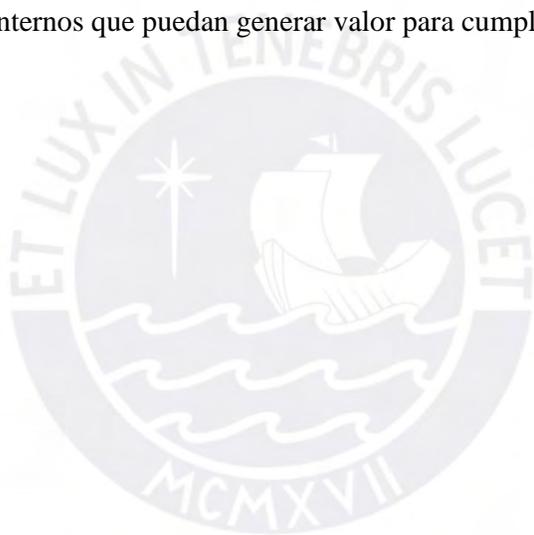
Como tercer y último jugador participante en la cadena de distribución se tienen a las tiendas especializadas o especialistas; estos se dedican a vender exclusivamente artefactos eléctricos, es decir que no conviven con otros mercados dentro de la misma tienda como sucede con los dos canales anteriores, estas tiendas en el caso de las más grandes pueden ofrecer financiamiento directo a través de sus tarjetas comerciales. Este tipo de tiendas no requieren grandes espacios para vender por lo que es común que tengan varios establecimientos pequeños incluso teniendo presencia en provincias que dónde las grandes tiendas comerciales aún no llegan. Gracias a su especialización estas tiendas pueden brindar una mayor cantidad de variedad y precios así como información a sus clientes. En general, para los consumidores no existe una tendencia o preferencia de alguna tienda en especial para comprar este tipo de artefactos, salvo en Lima donde la preferencia más marcada se encuentra

en Hiraoka, lo cual nos indica que el consumidor prefiere tiendas especializadas, así mismo los consumidores manifiestan que el catálogo de oferta de línea blanca ofrecida dentro de las tiendas comerciales es bueno en promedio, siendo la tienda con mayor variedad Hiraoka.

En los países desarrollados que lideran el mercado global de electrodomésticos, la demanda es impulsada por el ciclo de sustitución; En cambio en los países emergentes el crecimiento de la clase media y el aumento del ingreso per cápita han sido factores claves para el cambio en el sistema de consumo, existiendo mayor demanda en electrodomésticos de primer uso. Es importante resaltar que la tecnología de los electrodomésticos viene experimentando cambios constantes adaptándose al estilo de vida de los consumidores en la actualidad. Actualmente, el incremento de los precios de los combustibles así como también el incremento del calentamiento global en el planeta son preocupaciones que atañan al consumidor; por tanto, debido a estos factores las preferencias del consumidor se enfocan a que sean eficientes en el uso de la energía y que causen el menor impacto ambiental posible, tanto en su utilización como en el momento de desecharlos. Otro factor importante es el desarrollo de la urbanización y carencia de espacio en las viviendas, que está fomentando que los usuarios demanden electrodomésticos que puedan adaptarse en espacios reducidos, que contengan dos o más funciones en un mismo aparato con un diseño resaltante y, que a su vez contengan funciones como la auto-limpieza o ciclos de uso cortos. Actualmente los electrodomésticos cuentan con mayores medidas de seguridad evitando así accidentes durante su utilización. Es importante resaltar que la tendencia de los consumidores se enfocará en demandar electrodomésticos inteligentes que incluyan entre sus funciones avisos automáticos a los centros de servicio cuando hay un mal funcionamiento, compras automáticas de víveres, programación a distancia desde una computadora o teléfono móvil, así como reportes y control del consumo energético.

## 1.2. Conclusiones

La industria de línea blanca en el Perú es bastante incipiente, tanto la producción como el consumo en comparación con otros países de la región, sin embargo teniendo en cuenta los volúmenes de consumo global existe una gran oportunidad de crecimiento con los consecuentes beneficios que otorga a un país el desarrollo y crecimiento de una industria, pero esto implica asumir retos, en primer lugar dar las condiciones adecuadas para atraer la inversión de líderes de la industria de línea blanca, promover el desarrollo de la cadena logística involucrada en la industria de línea blanca, la cual implica también el desarrollo de otras industrias como la metal mecánica la industria de plásticos y polímeros y la industria eléctrica y electrónica, para esto se debe realizar un plan estratégico que potencie los factores internos que puedan generar valor para cumplir los objetivos propuestos.



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

### **2.1. Antecedentes**

En el presente capítulo se tiene como objetivo identificar el futuro que la industria peruana de línea blanca desea alcanzar a largo plazo. La visión será la meta a alcanzar mientras que la misión definirá el propósito de la industria dentro de la sociedad peruana. Así mismo en este capítulo se definen también los valores y códigos de ética que servirán como las directrices del desarrollo del plan estratégico y las estrategias que forman parte de él. El sector de línea blanca cuenta con más de 50 años en la industria manufacturera peruana, en la cual ha tenido altos y bajos debido a que por políticas económicas muchas veces se ha dado un estancamiento en el crecimiento de las misma, principalmente cuando se dio la apertura de la política de libre mercado en los años 70's donde se permitió la importación de bienes de consumo como electrodomésticos de línea blanca, lo cual generó en la industria una caída en la producción por los fuertes diferenciales de costos productivos que trajo consigo el estancamiento y por tal el decrecimiento del sector. Desde entonces la industria no ha logrado incrementar su nivel productivo y competitivo a nivel mundial, el cual se considera tiene un fuerte potencial de crecimiento debido a las ventajas competitivas con las que cuenta la industria en el país y el potencial con el que se cuenta para la distribución de estos productos a nivel mundial, ya que se cuenta con la capacidad instalada suficiente de producción para cubrir la demanda del mercado con electrodomésticos de línea blanca de marca y producción nacional.

### **2.2. Visión**

El 2027 el Perú será uno de los referentes en Sudamérica en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, cumpliendo con los más altos estándares de calidad del mercado.

### 2.3. Misión

Somos una industria que diseña, produce y comercializa electrodomésticos de línea blanca innovadora y de alta calidad, cumpliendo los estándares internacionales para atender la demanda del mercado local y extranjero; facilitando las tareas domésticas de las personas haciéndolas más confortables y saludables, mejorando su calidad de vida, creando valor a la sociedad y preocupada por la conservación del medio ambiente.

En la Tabla 5 se muestra la visión y la misión de las principales empresas locales de electrodomésticos de la industria de línea blanca. En el caso de la visión se observa un horizonte acotado a un presente cortoplacista sin una proyección clara de lo que se quiere llegar a conseguir. Así mismo la misión en alguno de los casos no refleja la razón de ser de la empresa y como ésta se circunscribe a la misión.

### 2.4. Valores

En el contexto mencionado se trabajará con los siguientes valores:

- Compromiso moral y ético: el presente plan estratégico se suscribirá a los principios vigentes de la industria y el mercado de línea blanca, de forma leal, transparente e íntegra.
- Enfoque al cliente: El cliente estará en el centro de todas las decisiones las cuales estarán enfocadas en cumplir sus requerimientos de forma eficiente y en el momento justo.
- Enfoque en el medio ambiente: Nuestros productos están elaborados con insumos reciclables y reutilizables. Su diseño está pensado de forma que su desmontaje sea sencillo y práctico.
- Innovación y fácil adaptación al cambio: alta inversión en investigación y desarrollo para mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Nos adaptamos a los cambios del mercado y las nuevas tendencias globales.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética se manifiesta en los siguientes puntos:

- Los principios éticos de la industria de línea blanca en el Perú, deben estar contenidos dentro del marco general de los principios declarados por la Sociedad Nacional Industrias.
- Se tiene el firme compromiso de respetar las leyes del Perú y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo la legislación ante cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Así mismo se reconoce al Poder Judicial como la instancia encargada de arbitrar cualquier conflicto ante terceros.
- Utilización de los recursos de forma eficiente para lograr el desarrollo sostenible de la industria evitando mermas que puedan afectar el medio ambiente.
- Fomentar el desarrollo de la industria de línea blanca bajo procesos de mejora continua, estandarizando los procesos, documentándolos y manteniendo una continua evaluación de los resultados como una manera de asegurar la calidad de los productos.
- Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y el pago justo, propiciando así la posibilidad de desarrollar valor compartido con la comunidad.

## 2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se ha definido la visión, misión, valores y el código de ética para la industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. Estos puntos se definen con el objetivo de marcar las directrices sobre los cuales se trabajará el plan estratégico para convertir esta industria en el referente de Sudamérica. Actualmente no existe una visión o una misión unificada como industria y cada empresa las tienen individualmente y no necesariamente estas convergen entre sí. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) a través

de su comité de línea blanca, deberá liderar esta iniciativa agrupando a todas las empresas del sector bajo dichas directrices para poder trabajar en conjunto en pos del objetivo planteado, respetando los códigos de conducta y los valores, para que de esa manera su crecimiento esté asegurado.

Tabla 5

*Visión y Misión de las Empresas Referentes de Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca*

Empresa	Visión	Misión
BSH Electrodomésticos S.A.C.	Nuestra proyección a futuro nos lleva a luchar por lo que queremos. “Deseamos ser Benchmark -punto de referencia- de nuestro sector”.	Trabajamos en unidad para llevar a cabo todo lo que nos proponemos como empresa. “BSH es uno de los principales fabricantes de electrodomésticos en el mundo que crea valor para sus clientes y sus accionistas”.
Indurama Electroandina S.A.C.	Consolidar nuestra posición en el Perú como condición para desarrollar un alcance latinoamericano con negocios desde la manufactura hasta la venta y distribución de electrodomésticos ofreciendo propuestas de valor fundamentadas en la creación de marcas, fidelización y disponibilidad de productos de alta calidad.	Somos una empresa que produce electrodomésticos de alta calidad y a precios competitivos satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa, así como de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar.
Fadicc S.A.	Es la de producir y vender cocinas con calidad a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa y de sus colaboradores.	Fadicc S.A es una empresa con un gran mérito y superación en el mercado peruano, dedicado a la fabricación de cocinas de alta calidad, con una gran variedad en su línea.

*Nota.* Visión y Misión de las Principales Empresas del Sector. Adaptado de [http://www.bosch-career.com/es/es/trabajar\\_en\\_bosch\\_1/cultura\\_corporativa\\_1/cultura-corporativa.html](http://www.bosch-career.com/es/es/trabajar_en_bosch_1/cultura_corporativa_1/cultura-corporativa.html), <http://fadicc.com/>, <http://www.indurama.com/>

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para evaluar a un sector es importante realizar una evaluación externa que permita tener una visión sobre el marco internacional en que se desarrolla la industria, por tanto según Hartmann citado por D'Alessio (2015) existen tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en el proceso estratégico: Los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

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

En primer lugar, la defensa nacional es uno de los intereses que la mayoría de países del mundo considera necesario, esto para salvaguardar posibles intromisiones de tipo territorial, producto de intereses de otros países por nuestros recursos naturales. Por otro lado, se ha considerado los intereses nacionales en el plan estratégico de CEPLAN (2016), el cual tiene como objetivos principales contribuir a la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del Perú. En resumen, es necesario contar con políticas de gobierno claras en aspectos económicos y sociales e indicadores que garanticen estabilidad y crecimiento económico, en búsqueda de mejores niveles de desarrollo lo cual se sustenta en el desarrollo de 6 pilares principales: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva de acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores y el Plan Estratégico, y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

Alineado con el plan nacional estratégico se encuentra desarrollado el Plan estratégico para las exportaciones hacia el 2015. El Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (MINCETUR ,2016), tiene como meta la consolidación de las empresas peruanas en el extranjero, en este sentido, éste plan identifica tres objetivos fundamentales: (a) profundizar

la internacionalización de empresas, (b) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, y (c) mejorar la competitividad del sector exportador. En la Tabla 6 se muestra la matriz de los intereses nacionales de acuerdo a su intensidad, relacionándolos con los países que tienen interés comunes (+) y con los países que tienen intereses opuestos (-)

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defensa Nacional		Ecuador (+) Colombia (+) EU (+) Bolivia (+) Brasil (+)	USA (+)	
Mejorar la calidad de la vida de la población			USA (+) Corea (+) México (+) Japón (+) Chile (+)	Colombia (+) Ecuador (+) Brasil (+)
Desarrollo sostenible del País			Colombia (+) Ecuador (+) USA (+)	México (+)
Consolidación de las empresas peruanas en el extranjero		USA (+) China (+) Corea (+) UE (+) Japón (+)	Colombia (+) Ecuador (+) Brasil (+) México (+)	

De esta manera se observa que nuestros intereses son compartidos tanto por países en vías de desarrollo como por países desarrollados, lo cual puede significar ventajas para el desarrollo de la industria de línea blanca, pero también un gran reto para poder alcanzar el logro de nuestros objetivos como industria.

### 3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2015) el potencial nacional es un indicador que muestra que tan fuerte o débil es una nación para llegar a cumplir los intereses nacionales. Por tanto, según lo indica Hartmann, citado por D'Alessio (2015) se analizan siete factores de importancia nacional:

**Factor Demográfico:** Según el informe de síntesis estadísticas 2016 elaborado por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática el país cuenta con 31'488,625 habitantes de la cual hasta el 2015 existía 9'886,647 Habitantes en Lima Metropolitana, por tanto la tasa de crecimiento anual se estima que es de 1.5% anual. Los rangos de edad se componen de 0 – 14 años representa el 27.9%, de 15 – 64 años representa el 65.5% y de 65 años a más representa 6.6%. La población está aproximadamente distribuida entre el 50% de mujeres y 50% de hombres, en donde a nivel nacional empezando por la región costa se encuentra el 54.6% de la población, en la región sierra el 32% y en la región selva el 13.4% (INEI, 2016). Por tanto, debido al crecimiento poblacional no debería existir escasez de mano de obra para sostener el crecimiento productivo del sector, ya que la población en edad para trabajar bordea el 30%. Por otro lado, un factor no favorable es que existe más del 50% de la población con gente adulta lo cual no favorece el crecimiento del sector puesto que, la gente adulta tiene menos afición por la tecnología por tanto el desarrollo o consumo de nuevos productos de línea blanca no es fundamental para ellos, por lo que adquirir estos productos no son relevantes, ya que con los que cuentan son suficientes.

**Factor Geográfico:** El país se encuentra en el Litoral central occidental de Sudamérica, lo cual lo convierte en un hub natural para la región, además se ubica frente al océano pacífico, que le permite acceso privilegiado con los países de la región Asia - Pacífico (APEC) como se muestra en la Figura 8, los cuales tienen un importante crecimiento en los últimos años; colinda además con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, lo que le

permite un movimiento logístico ventajoso. La superficie territorial es de 1'285,215.6 km<sup>2</sup> en total, de los cuales la costa tiene una superficie de 150,872.8 km<sup>2</sup>, con diversos pisos altitudinales y climas en las 3 regiones naturales; la región sierra tiene una superficie de 358,988.9 km y, la región selva cuenta con una superficie de 775,353.8 km<sup>2</sup>. El litoral peruano cuenta con 200 millas marinas, zona exclusivamente económica. Los límites territoriales son por el norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil y Bolivia, por el Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico.

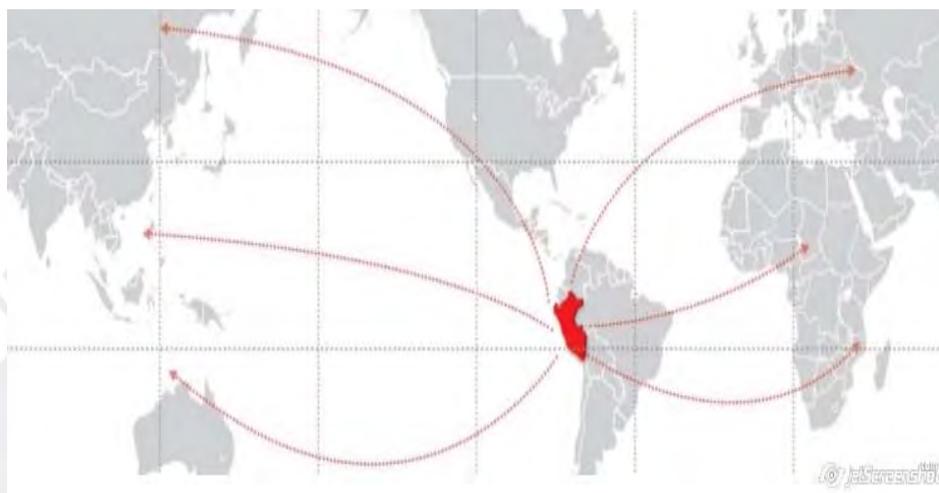
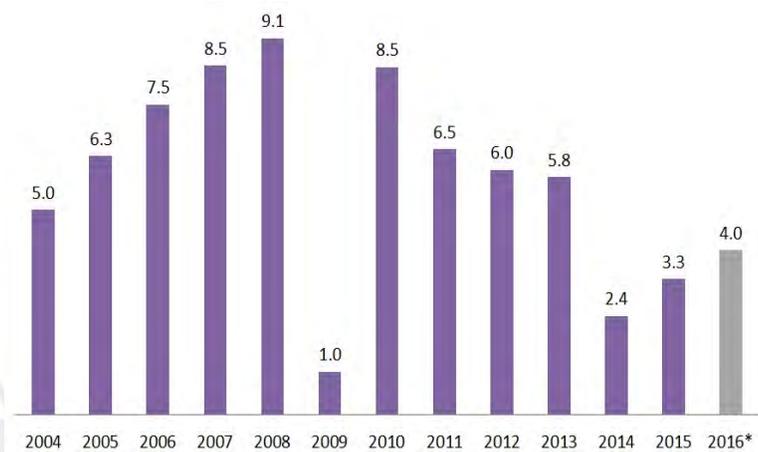


Figura 8. Ubicación del Perú en el Mundo  
Tomado de Proinversión 2016. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

**Factor Económico:** Los resultados económicos de los últimos 10 años han sido bastante satisfactorios, el PBI alcanzó cifras por encima de los 8 puntos en los últimos años, aunque no se dan crecimientos extraordinarios entre los años 2006 y 2011, ver Figura 9, siendo éstos positivos y estando por encima del promedio de la región. La inflación también es un elemento macroeconómico que ha sido controlado en los últimos 20 años, prueba de ello es que en el año 2015 el Perú tuvo el mayor índice de crecimiento del PBI y el mejor índice de control de la inflación, tal como se aprecia en la Figura 10 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). Estos indicadores dan confianza al inversor, por lo que

definitivamente coloca al Perú como un país atractivo para las inversiones extranjeras y locales. El crecimiento macroeconómico se ve reflejado también en los ingresos de los pobladores del Perú, esto se puede inferir del crecimiento del PBI per cápita, el cual está creciendo en los últimos años además de la reducción de la pobreza, según lo indicó Chávez (2017).

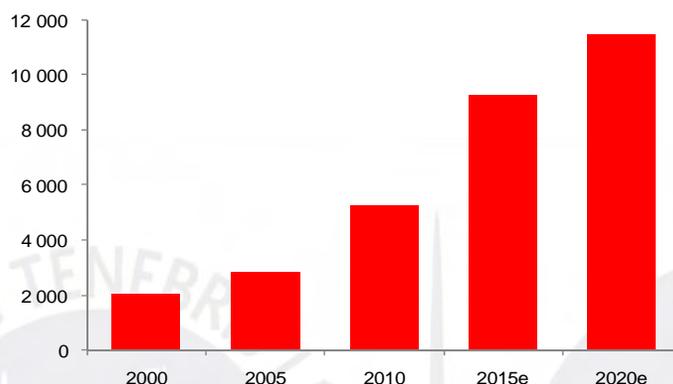


*Figura 9.* PBI del Perú, 2004-2016 (variación porcentual por año)

Adaptado de ¿Por qué invertir en el Perú?, por PROINVERSIÓN, 2016. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

**Factor tecnológico – científico:** El sector de línea blanca evalúa como factor importante la tecnología y la ciencia, ya que es base fundamental para poder crear y generar productos más innovadores, sin embargo según la Sociedad Nacional de Industrias (2016) mencionó que el “Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo”. Por tanto, para el sector no es alentador inclusive para poder crear nuevos productos para atender las necesidades de los nuevos consumidores. Por otro lado, cabe resaltar que en el país se cuenta con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica (CONCYTEC, 2016) cual principal función es la de desarrollar, promocionar, consolidar y transferir tecnología e innovaciones que ayuden al desarrollo del país, por lo que es un ente supervisor

de las funciones del estado con respecto a los intereses tecnológicos y científicos. Pese a que el Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica cuenta con el "Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021" (CONCYTEC, 2016) no existe mayor diferenciación con lo que se está generando como país, esto se considera seguirá mientras el estado siga realizando tan poca inversión para entidades como esta.



*Figura 10.* PBI per cápita en US \$ proyección al 2020

Tomado de Perú: Perspectivas Económicas y Sociales, por L. Chávez, 2017. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1541%3Apresentaciones&catid=102%3Adiscursos-y-presentaciones&Itemid=101110&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1541%3Apresentaciones&catid=102%3Adiscursos-y-presentaciones&Itemid=101110&lang=es)

Por otro lado, el Perú presenta baja conectividad teniendo una penetración de 15% a 20% y, 5% a 10% en banda ancha fija y móvil respectivamente, además el Perú invierte US\$ 37 por habitante, cifra bastante inferior al promedio latinoamericano que es de 66%, siendo Chile el país que más invierte en este rubro con US\$ 157, según el informe "inversiones para reducir la brecha digital" elaborado por la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones ("INEI: El 50.9% de los peruanos", 2015). El incremento de la conectividad al internet en el Perú junto con la tendencia a un mayor uso de ésta, incrementaría el consumo del canal on-line de productos, entre ellos los electrodomésticos de línea blanca.

**Factor histórico – psicológico – sociológico:** Los clientes peruanos debido a la historia y el pasado incaico cuentan aún con arraigadas costumbres que al sector de línea blanca le puede generar un punto en contra principalmente en zonas donde no se cuente con medios tecnológicos o recursos básicos como agua o electricidad. Por tanto, debido a la falta de inversión y centralización de la economía en la capital se da la migración a la ciudad con el fin de contar con un bienestar económico, pero éstas migraciones llegan muchas veces con sus propias costumbres, por tanto si los pobladores contaban con un río para realizar el aseo de sus prendas, en la capital buscarán realizar la misma actividad ya que no piensan que este modo de vida este mal para ellos como personas, por lo que su manera de pensar no será lo mismo que para una ama de casa citadina que busca una mayor comodidad y por tanto es la principal consumidora de los productos de línea blanca. Es así que las culturas son arraigadas incluso cuando se dan migraciones de las personas de una ciudad u otra, pero cabe resaltar que este sector que aún cuenta con costumbres muy arraigadas puede ser un sector difícil de ingresar. Asimismo, el desarrollo de las grandes ciudades, principalmente las de la costa reciben un mayor presupuesto para proyectos de desarrollo, el plan bicentenario consignado en el CEPLAN apuntan a disminuir tales diferencias, con el objetivo de dar a las demás ciudades igualdad de oportunidades y aumentar su capacidad productiva, favoreciendo la descentralización (CEPLAN 2016).

**Factor organizacional – administrativo:** En la época preincaica el país estaba dividido en cuatro suyos, contando como centro principal la ciudad cuzqueña. En la actualidad el país cuenta con un estado el cual está dividido por tres poderes: (a) el legislativo, que es el que da las normas generales; (b) el ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y c) el judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, entre ellos el Estado mismo; estos poderes además deben controlarse entre sí (Arguedas, 2008). Así mismo, la organización

vertical del poder país cuenta también con tres niveles los cuales son: el gobierno central, el gobierno regional y el gobierno municipal. No obstante la estructura y organización de los poderes en el país hace muchas veces más lentos los procesos de inversión o invención, por lo que se considera que la propuesta para crecer en este sector debería contemplar esas instancias.

**Factor militar:** De acuerdo al ranking Global Firepower (GFP) informado por el diario Gestión (“Perú tiene la cuarta”, 2015) se mencionó que este ranking mide 50 factores que evalúan la calidad de las fuerzas militares en el mundo. Asimismo, como parte de la evaluación se tiene en cuenta la cantidad de personas que hacen parte de éste como es el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país. Por tanto, el Perú ocupó el puesto 51 el cual resalta que a nivel Latinoamericano es la cuarta mejor armada militar. Es importante mencionar que éste factor militar es parte fundamental para la seguridad nacional, sobre todo cuando se busca incrementar la economía el país es que tiene que estar más seguro y dar seguridad a la población.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Para que una nación pueda alcanzar sus objetivos debe analizar sus principios cardinales nacionales. Los principios cardinales nacionales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos; por lo que estos permiten identificar las oportunidades y amenazas que tiene un país, teniendo en cuenta su entorno (D’Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** Las economías de mercado cada año están más abiertas para el comercio libre entre naciones, sin embargo muchas veces el acuerdo comercial entre dos naciones necesariamente no será beneficioso para una tercera o cuarta parte involucrada por lo que es importante analizar las relaciones comerciales del país. En

principio según las estadísticas los principales países que comercializan con Perú son China y Estados Unidos representando el 40% de las exportaciones del total del país en el año 2016 (Siicex, 2016), estos resultados principalmente por la relación comercial que existe con ambos países. Por otro lado, las exportaciones e importaciones a la Unión Europea se han visto en disminución debido a los cambios políticos que se han dado últimamente. Por ejemplo, como se podría ver Chile o Colombia las estadísticas de las relaciones comerciales con China y USA, pues será también un atractivo para que puedan direccionar sus productos ya que por pertenecer a un mismo continente compartimos entornos similares, lo cual les da una ventaja y por tanto se vuelven competidores del país para tomar una parte de los mercados con los que actualmente comercializa el Perú.

**Lazos pasados y presentes.** Analizando a los principales socios comerciales del Perú, quienes son China y Estados Unidos se encuentra que de acuerdo a las últimas elecciones en el país norteamericano, la comercialización y demás lazos con ese país se ven afectadas debido a las políticas que propone su actual presidente Donald Trump. Por otro lado, con el país Asiático no existen riesgos del cambio político comercial que sostiene con el país, por lo que se proyecta un crecimiento comercial ya que como país no cubrimos la demanda. América Latina apunta a mantener un crecimiento que ayude a economías como Bolivia a continuar creciendo. De acuerdo al siguiente gráfico se espera que en la región, los países con mayor crecimiento del PBI serían Brasil y México diferenciándose largamente con los demás países de grupo, por tanto el crecimiento y apoyo entre países de la región, sin conflictos armados que pueden apuntar a que todos crezcan incluso de manera más proporcional.

**Contrabalance de Intereses.** Últimamente el Perú ha firmado TLCs y tratados comerciales con diferentes países, entre los principales están los Estados Unidos, China, Singapur, Corea del Sur y la Unión Europea (Mincetur, 2016), sin embargo se debe tener en cuenta siempre la conveniencia de estos tratados para nuestra balanza comercial, es decir

debe haber un contrabalancee de intereses en cada uno de estos acuerdos para que sea beneficioso para ambos. Otra forma de aplicar el principio de contrabalance de interés es realizando los acuerdos comerciales en bloque de países con intereses comunes, como la Comunidad Andina o alianza del Pacífico.

**Conservación de los enemigos.** En lo últimos cinco años no se han presentado conflictos armados entre Perú y otras naciones, pero a través de la historia se conoce que Perú ha tenido y de cierto modo mantiene una fuerte rivalidad con Chile. De los conflictos bélicos ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil en su búsqueda por llegar al mercado asiático; uno de los sectores que más competencia se ha generado con Chile es el agro debido a los años de avance que tienen en este sector, pues se considera que son mayormente más productivos pero en el caso peruanos se considera que son más rentables, por tanto en campañas de agricultura no compiten con las mismas ventanas comerciales pero si a nivel país por ganar mayores países que prefieran sus productos.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Línea Blanca**

Según el análisis tridimensional el sector línea blanca cuenta a su favor con el crecimiento de la economía peruana como principal apoyo para el sector. Adicionalmente, el país cuenta con mano de obra calificada para el proceso y construcción de los insumos. Sin embargo, Perú no es un país tecnológico por lo que esta desventaja paraliza el sector de manera productiva, así mismo la falta de infraestructura es otro factor que no apoya el crecimiento del sector pero la buena relación con los países de Ecuador y Colombia, quienes tienen el sector más desarrollado, puede ser un apoyo al país y al sector para replicar el crecimiento e industria que tienen en sus países. Por otro lado, la firma de TLCs con países

Asiáticos, no son muy convenientes para el desarrollo de la industria de línea blanca en el Perú, toda vez que estos son productores a gran escala y además de las marcas con mayor presencia en América latina y en particular en el Perú.

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

De acuerdo a lo que sostiene Porter (2009), la prosperidad de una nación se crea y no se hereda, en tanto la de su competitividad depende de la capacidad que tiene sus industrias para mejorar e innovar, en ese mismo sentido Porter afirma que ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores ni siquiera en la mayoría de ellos, así mismo definió cuatro fortalezas de poder nacional, los cuales son factores determinantes para generar o crear ventajas competitivas: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; estos factores serán evaluados más adelante, centrándonos en la influencia que tienen sobre la industria de línea blanca; sin embargo es relevante mencionar que pese al crecimiento macroeconómico de los últimos años la influencia que puede tener el gobierno sobre los factores anteriormente expuestos, no ha sido lo suficientemente determinante ya que de alguna manera se ve reflejada en el ranking de competitividad emitido por el World Economic Fórum (2016), dónde se deja notar que existen puntos bajos, principalmente en eficiencia del mercado de bienes e innovación, éste último rubro ocupa el puesto 119 de 138 evaluados.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Porter (2009), enfatizaba que la abundancia de algún factor en un determinado momento no es garantía de una mejor posición competitiva, es así que los abundantes recursos naturales con los que se encuentran en el Perú no deben de ser considerados como un factor competitivo a priori. Esto es precisamente lo que se observa sobre el Perú, es el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur después de Brasil y Argentina,

y el veinteavo en el mundo; cuenta con un mar rico, reservas de minerales metálicos y fósiles importantes; sin embargo no son aprovechados de manera eficiente debido principalmente a la excesiva burocracia pública que entorpece hasta cierto punto el comercio, por otro lado la deficiente infraestructura en vías de comunicación que impide el rápido acceso de mercaderías hacia las ciudades y pueblos de la sierra y selva principalmente, así como la salida de productos principalmente agropecuarios hacia la costa o para su exportación.

En el caso particular de los electrodomésticos de línea blanca los precios para el consumidor final se ven afectados por los altos costos logísticos que deviene de la falta de infraestructura vial, restando atractivo en lugares donde existen sustitutos o costumbres tradicionales para el lavado de ropa, la cocción de alimentos o la conservación de productos. Otro aspecto importante es el bajo nivel del desarrollo de tecnologías involucradas en la fabricación de elementos para electrodomésticos de línea blanca, por ejemplo el pintado de las chapas que provee la industria metalmecánica para el armazón o caja de los productos, sistemas eléctricos y electrónicos y moldeado de piezas plásticas; la adquisición y mejora en la tecnología en estos procesos es muy importante para ser competitivo y ser referente a nivel regional.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

De acuerdo al patrón de consumo en el Perú, la industria de línea blanca está creciendo año tras año hacia un consumo moderno, impulsado por todos los niveles socioeconómicos, en este sentido la estabilidad económica del país juega un rol muy importante en el incremento de dicho consumo, puesto que cada vez más son las familias emprendedoras que impulsan la compra de primer uso puesto que, buscan independizarse cada vez más rápido. El factor tecnológico también es un factor importante de impulso para el crecimiento de la industria de línea blanca, puesto que a manera que avanza el desarrollo de la tecnología crea la necesidad de renovación.

El consumo de línea blanca en el Perú generó ventas por 1300 millones de soles en el 2016, en tanto que ese mismo año el crecimiento del mercado interno fue de 6% (“Ventas de línea blanca se recupera tras 2 años de caída”, 2016). En tanto que se prevé un crecimiento entre 8 % a 10 % para el año 2017 según Javier Ugarte, Gerente General de Indurama (“Perspectivas 2017, Indurama:”, 2016).

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

Actualmente, el Perú importa el 84% y fabrica el 16% de electrodomésticos de línea blanca de las cuales se exporta el 9% de la producción. A la fecha los jugadores más importantes de la industria son la empresa BSH electrodomésticos que fabrica cocinas Coldex y ensambla refrigeradoras; y la empresa Indurama que hasta el 2016 fabricaba cocinas de la misma marca siendo líder en ventas de éste producto y, a partir del presente año importará todos sus productos. Existen también fabricantes de cocinas con menor volumen de ventas como Cocinas Superior S.A.C. y Fadicc, los cuales también realizan pequeñas exportaciones a países de la región.

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

Porter (2009), sostiene que los sectores afines a una industria determinada suman capacidades que le otorgan ventajas competitivas, suministrando bienes y servicios a costos competitivos, atención de forma rápida y eficiente y en la medida que la relación sea de colaboración y éstas empresas también sean competitivas a nivel internacional. Desde ésta perspectiva la industria de línea blanca necesita dentro de su cadena de suministros, empresas con diferentes procesos: (a) metalmecánica, (b) plásticos, y (c) componentes eléctricos y electrónicos, con los cuales es necesario que haya una integración basada en la colaboración y el fomento de relaciones comerciales de mutuo beneficio. Sin embargo actualmente la industria de línea blanca en el Perú no cuenta con proveedores especializados, por lo que BSH e Indurama, importan casi la totalidad de los insumos desde otras sedes.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la industria de Línea blanca**

La industria de línea blanca está poco desarrollada existiendo pocos jugadores en el mercado por lo que requiere de inversión, esto podría ser una barrera para los entrantes, sin embargo, a partir del análisis realizado a la industria se establece que las condiciones de los factores están dadas para invertir en la industria. No obstante, la capacitación de la mano de obra y la tecnología son factores que pueden ser resueltas con el traspaso del know-how de las principales empresas referentes de la industria en el mundo.

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

El análisis del entorno PESTE viene a ser la evaluación externa de la gestión estratégica que está orientado hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria (D'Alessio, 2015). Este análisis es una herramienta que sin duda alguna permite tener un panorama global y micro de la industria de línea blanca, la cual posibilita identificar las oportunidades y amenazas más relevantes así como también los cambios, tendencias y los factores clave de éxito de las empresas que producen electrodomésticos de línea blanca.

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

El Perú es considerado como el tercer mejor país para realizar negocios en América Latina, precedido por Chile y Panamá según el semanario de internet Estadounidense Latin Business Chronicle ratifica ("Perú es el tercer país", 2015). Actualmente el Perú viene consolidándose entre una de las economías más atractivas para realizar inversiones y negocios, puesto que ha experimentado importantes mejoras en el tema macroeconómico, político y corporativo así como en la calidad de regulación teniendo procesos eficientes que ayuden y que se conviertan en el soporte para el desarrollo de los negocios. Contribuyendo de esta manera al incremento de las inversiones en el país, siendo esto muy positivo para el desarrollo del país puesto que, también ello contribuirá a mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos reduciendo cada vez más la brecha del índice de pobreza en el país. Por otro lado

el gigante asiático China ha dado a conocer sus planes de inversión en América latina en circunstancias en que el presidente electo Donald Trump anunciará el retiro del tratado de libre comercio con Canadá y México (NAFTA) y la explícita intención de no ratificar el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TTP), del que son miembros Perú, Colombia, Chile y México. Según el Banco Interamericano de desarrollo indica que actualmente China es el segundo socio comercial de América latina, constituye el 13,7 % de la región el año pasado, donde sólo el volumen movido por Brasil, Colombia, Perú y Chile constituyen la mitad de dicho volumen, que asciende a 263,000 millones de dólares (Gálvez, 2012).

En el Perú, el marco legal para la promoción de la inversión privada está basada en leyes y normas en donde se establecen condiciones favorables para la inversión nacional y extranjera, las cuales son: (a) Constitución Política del Perú, en su capítulo VII Régimen Económico específicamente en sus artículos 58, 62, 63 y 73 establece igualdad para la inversión nacional y extranjera; (b) Régimen de estabilidad jurídica a la inversión extranjera a través del Decreto Legislativo N° 662; (c) Ley marco para el crecimiento de la inversión privada a través del Decreto Legislativo N° 757; (d) Ley de promoción de inversión privada en empresas y activos del estado a través del Decreto Legislativo N° 674; y (e) Ley marco para las asociaciones público privadas mediante el Decreto Legislativo N° 1012 (Henderson, 2010). Este marco legal se da en la década de los años noventa en donde la mayoría de los países de América Latina con el fin de buscar una solución al tema de la deuda externa adoptan un programa para la estabilización macroeconómica orientadas a promover la inversión privada, esto ayudo de gran manera a desarrollar las economías de los países de la región. En este sentido, el Perú viene otorgando incentivos tributarios a empresas que promuevan la investigación, desarrollo y la innovación tecnológica a través de la ley N° 30309 en donde a la empresas de producción se les brinda beneficios de carácter tributario en

la deducción del impuesto a la renta mediante la cual se puede deducir adicionalmente hasta el 75% en caso el proyecto sea realizado por empresas con centro de investigación establecidos en el Perú. Esto es muy importante para el sector de las empresas que fabrican electrodomésticos de línea blanca, puesto que brinda la posibilidad del desarrollo de ésta industria alentando a los empresarios a invertir en proyectos que generen un mayor beneficio para sus empresas y por ende contribuya al bienestar de los ciudadanos.

No cabe duda que el contrabando de electrodomésticos es una amenaza para las empresas que producen e importan electrodomésticos de línea blanca en el Perú, puesto que estos productos provienen de dudosa procedencia y muchas veces productos de imitación hacen mucho daño a la economía del país. Se estima que alrededor del 43% de contrabando que ingresa al Perú se hace por la zona fronteriza de Bolivia. En este sentido Chavarría, Casquero & Martínez (2012) señalaron que en el contexto de la globalización los países fronterizos denominados como la macrorregión trinacional (a) El sur del Perú; (b) El norte de Chile y; (c) El noroeste de Bolivia aprovechan las ventajas comparativas existentes tales como la ubicación geográfica frente a América del Sur, las vías de comunicación, la escasa presencia del gobierno y la diferencia de precios entre los productos legales y los de contrabando.

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

El riesgo País del Perú, según EMBIG, se ubica a septiembre del 2016 en el más bajo entre las principales economías de América Latina con 160 puntos básicos, seguido de Chile con 175 puntos básicos y de Colombia con 226 puntos básicos, México y Brasil con 278 y 218 puntos básicos respectivamente. El riesgo país promedio para América latina es de 460 puntos, es decir casi tres veces más que el peruano. En la última década, la economía del Perú creció a ritmo de 6% en promedio con sus altibajos pasando por una recesión leve, mostrando un crecimiento del PBI en el 2016 respecto del 2015 de un 3.3% a 4%. El crecimiento

económico para el 2017 será liderada por la inversión privada mejorando la confianza empresarial, el destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez en el mundo, bajos costos de financiación y la gradualidad en la consolidación fiscal, con ello se estima que para el 2017 el PBI sea de 4.8% (“Economía peruana crecerá”, 2016). Este crecimiento económico favorece al desarrollo de la industria de línea blanca, puesto que muestra estabilidad económica en el país y proyecta el despegue de la economía peruana a través de las inversiones privadas. En la Figura 15 se muestra el crecimiento del PBI en el Perú. Por su parte, la fluctuación del tipo de cambio se puede convertir en una amenaza desde el punto de vista de las importaciones, puesto que la producción de electrodomésticos de línea blanca depende de la importación de los insumos ya que en el Perú no se cuenta con proveedores de materias primas lo que ocasiona que la fluctuación del tipo de cambio genere variaciones significativas en la rentabilidad de las empresas productoras.

Actualmente, existe una variedad de alternativas de financiamiento que permite fomentar la inversión en el país, esto es muy importante ya que genera oportunidades para las empresas que fabrican electrodomésticos de línea blanca permitiéndoles acceder a capital de trabajo para fomentar el desarrollo de la industria. Es importante resaltar que la reputación del sistema financiero del país debe ser la adecuada por lo que existen diversas entidades que influyen y que tienen participación en el sistema financiero peruano las cuales son: (a) Banco Central de Reserva del Perú, (b) Superintendencia de banca y Seguros y AFP, (c) Asociación de Bancos del Perú, y (d) Ministerio de Economía y Finanzas (Lizarzaburu, E. & Del Brío, J., 2016). En este sentido el sistema financiero peruano según la Superintendencia de bancos, Seguros y AFP (SBS, 2016) está conformado por 17 empresas bancarias, 12 empresas financieras, 32 micro financieras y dos empresas de arrendamiento financiero, en la Tabla 7 se muestra el número de empresas del sector financiero.

Tabla 7

*Número de Empresas del Sistema Financiero*

<b>Sistema Financiero: Número de Empresas</b>			
	<b>dic-14</b>	<b>dic-15</b>	<b>dic-16</b>
<b>Empresas bancarias</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>
<b>Empresas financieras</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Instituciones microfinancieras no bancarias</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>28</b>
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	8	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	11	10
<b>Empresas de arrendamiento financiero</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>57</b>

*Nota.* Tomado de Evolución del sistema financiero, por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016.  
Recuperado de: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

Los tratados de libre comercio firmado con países del Asia pueden ser aprovechados para estrechar relaciones comerciales con proveedores que producen los insumos para la fabricación de electrodomésticos de línea blanca permitiendo el desarrollo de la industria, no obstante, puede convertirse en una amenaza para la industria de línea blanca en el país ya que estos países del Asia exportan electrodomésticos de línea blanca al Perú, lo cual generaría un estancamiento por parte de las empresas productoras, puesto que, los productos asiáticos entrarían a bajo costo golpeando el desarrollo de la industria de electrodomésticos de línea blanca, como lo mencionó Bravo (2017) en la entrevista realizada: “la mayoría de productos de línea blanca que se comercializa en Perú es importado. Así como ahora la empresa Indurama se está retirando del país y ahora importará todos los productos que comercializará.” Por otro lado existen tratados a nivel Latinoamérica con beneficios arancelarios que permiten el libre comercio entre los países de la región, uno de estos acuerdos es el CAN (Comunidad Andina) adicionalmente este acuerdo permiten una política exterior común que ayuda a obtener una mayor fluidez de las mercancías y un ambiente de cooperación entre sus países miembros (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Venezuela y

Perú); igualmente el Perú se encuentra inscrito en el MERCOSUR con Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, según el ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) éste acuerdo tiene entre sus objetivos “acordar un marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado, a fin de facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos”. Ambos acuerdos, el CAN y el MERCOSUR son oportunidades de salida para poder comercializar productos de línea blanca fabricados en el Perú con precios competitivos.

Por otra parte, si hacemos una evaluación de costos que involucran una exportación, estos no exceden por mucho a los costos de transporte interno, por ejemplo de Lima a Arequipa o Piura, el siguiente ejemplo ilustrara lo afirmado; los gastos de exportación de un contenedor de carga convencional a Buenaventura – Colombia es de aproximadamente 1650 US\$ , de los cuales 450 US\$ son por el flete de un contenedor de 40 pies cúbicos y 1200 US\$ por gastos de exportación, es decir agente de aduana, transporte al puerto, vistos buenos, etc. Los gastos de transporte de una carga similar a Piura con una empresa formal y con los gastos de seguro ascienden a 1300 US\$; con lo cual la diferencia es de 350US\$ por contenedor (44 cocinas), por lo tanto las exportaciones constituyen una posibilidad a tener en cuenta para la industria peruana, ya que los márgenes si bien es cierto son afectados, estos podrían ser asumidos por el fabricante, con el beneficio de aumentar sus niveles de producción.

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

Aspectos sociales como la cultura, los estilos de vida, condiciones étnicas y religiosas determinan el tamaño de los mercados, pueden orientar los hábitos de compra e influyen en la decisión de los consumidores (D´Alessio, 2015). El Perú tiene una superficie de un millón 285 mil kilómetros cuadrados siendo después de Brasil y Argentina el tercer país más grande de Sudamérica y a nivel mundial se posiciona en el número 20 por su extensión. Su ubicación

es estratégica ya que se encuentra al centro de Sudamérica, al oeste colinda con el océano más grande del mundo que es el Océano Pacífico, por el norte colinda con los países de Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia y, por el sur con Chile. Cabe resaltar que la ubicación estratégica del Perú permite expandir la inversión extranjera en la región, por otro lado, los proveedores de insumos para la fabricación de electrodomésticos de línea blanca se encuentran en Colombia y Ecuador puesto que estos países se encuentran más desarrollados en esta industria. El crecimiento del consumo de línea blanca se estima que crezca en 10% para el año 2017, puesto que al cierre del segundo semestre del 2016 la demanda de cocinas y refrigeradoras se incrementó respecto al primer semestre del mismo año (Perspectivas 2017, Indurama, 2016). La clase media en el Perú viene a ser el motor fundamental que pone en marcha la producción y los servicios gracias al incremento del consumo de los ciudadanos siendo un indicador de la reducción sostenida de la pobreza en el país y, en la actualidad la clase media representa la tercera parte de la población colocando al Perú como una nación de renta media (“El país y la clase media”, 2016). En este sentido la clase media es la que impulsa el crecimiento del consumo de los electrodomésticos de línea blanca, dicho crecimiento no sólo se da en la capital sino también se descentraliza a nivel nacional impulsado en el desarrollo de nuevos centros comerciales en provincias donde el crecimiento de la clase media incrementa año tras año. Asimismo, en el año 2016 los créditos en el Perú se incrementaron en un 4.43% en comparación con el año anterior, uno de los componentes más importantes de este incremento crediticio fue el crédito por consumo que aumentó en un 7.4% lo cual dio mayor puntaje al sector (Crédito de consumo, 2017) y con ello al incremento de compras lo cual favorece al sector en análisis sobretodo en las épocas de campaña de electrodomésticos que ya se convierten en una decisión de compra no por precio sino por calidad, por ello el consumidor está dispuesto a pagar intereses con el dinero prestado. En el año 2016 el crecimiento de ventas de electrodomésticos de línea blanca se

estima que será en 6% y alcanzará una facturación total de 1300 millones de soles (Ventas de línea blanca, 2016), además es importante señalar que Indurama creció en fabricación en 9% llegando a facturar 165 millones de soles, según lo señala esta misma fuente.

En el Perú, la venta de electrodomésticos es estacional básicamente en tres meses en el año como son: (a) en mayo, por el día de la madre; (b) en julio, por fiestas patrias; y (c) en diciembre, por navidad. No obstante, la publicidad en estas fechas es intensa y las cadenas comerciales intensifican su venta brindando facilidades de crédito de consumo a los consumidores. En este sentido esto se puede convertir en una amenaza puesto que se incrementaría la importación de electrodomésticos de línea blanca golpeando a los productores locales, sin embargo también existe una oportunidad enorme ya que la producción nacional es de sólo el 16% teniendo aún un gran potencial por desarrollar. Por otro lado, el Perú sigue las mismas tendencias que se viven hoy a nivel de Latinoamérica debido al parecido cultural que comparten, un ejemplo de esto es la búsqueda de tecnologías con bajo consumo de energía debido al aumento de los costos del mismo. Otro aspecto que el Perú comparte con los demás países latinoamericanos es que existe un fenómeno de urbanización donde las nuevas familias se tienen que adaptar a espacios reducidos, tal es el caso de los departamentos de pocos metros cuadrados, por ello exigen electrodomésticos de línea blanca que ocupen poco espacio o que cumplan más de una función, estos hechos hacen que los productos fabricados en el Perú para el consumo interno sean fácilmente adoptados por países de la región ya que cuentan con segmentos y necesidades similares. Así mismo por el lado de la oferta laboral, esta se ha ido incrementando año tras año a razón de 1.7% en promedio, en la Tabla 8 se puede observar la población en edad de trabajar dividido por el nivel educativo entre los años 2009 al 2015. Por otro lado de la población ocupada solo el 9.4% se encuentre en el sector manufactura, y como se puede observar en la Tabla 9, su presencia ha ido disminuyendo cada año, esto se puede deber al poco desarrollo del sector y

que este sea poco atractivo a la población. En contra parte, la poca especialización que existe en el sector de manufactura tiene como consecuencia una oferta más económica que en otros países de la región, la Tabla 10 compara los salarios promedios existentes en el Perú con los demás países competidores ubicándolo entre uno de los países con menor gasto laboral per cápita. De la Tabla 10 se puede inferir que el salario mínimo del Perú está por encima de Bolivia, Colombia, Brasil y Venezuela y por debajo de Argentina, Ecuador, Chile Uruguay y Paraguay. Por lo que la mano de obra es una ventaja relativa frente a los demás países de la región.

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

Según el informe mundial de competitividad publicado en setiembre del 2016, el Perú retrocede en 2 pilares, el primero es Eficiencia en Mercado de Bienes (del 60 al 65) y en innovación (del 116 al 119), esta última muy importante y relacionada a la tecnología la cual es un factor decisivo en la competitividad en un mundo global (SNI, 2016).

Tabla 8

*Tabla de Nivel de Salarios*

<b>Nivel educativo/ Ámbito geográfico</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total</b>	<b>20 875.0</b>	<b>21 223.5</b>	<b>21 579.4</b>	<b>21 939.9</b>	<b>22 303.4</b>	<b>22 668.6</b>	<b>23 034.2</b>
A lo más primaria 1/ Educación	6 002.5	5 961.2	5 958.3	5 780.0	5 879.1	5 917.5	5 878.5
secundaria Superior no universitaria	9 221.8	9 515.0	9 610.2	9 772.9	10 010.8	10 315.4	10 708.8
Superior universitaria	2 703.8	2 785.5	2 929.9	2 936.1	2 910.3	2 845.2	2 817.6
NEP 3/	0.7	5.0	2.0	3.6	6.3	4.5	4.1

*Nota.* Tomado Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2017

Los países de la OCDE, hacia el año 2015, inviertan en promedio un 2.5% de su presupuesto en investigación y desarrollo, el Perú se encuentra muy rezagado con solo el 0.12%, a partir del año 2016 se incrementa a 0,7 % del PBI y además se aprueban iniciativas en el legislativo sobre incentivos para empresas que inviertan en ciencia y tecnología, especialmente por el lado de una disminución del impuesto a la renta de hasta 175% (“Perú invertirá el 0.7%”, 2015). La innovación y el desarrollo tecnológico en electrodomésticos de línea blanca es muy importante para impulsar el desarrollo de ésta industria, puesto que, en países de primer mundo la tecnología en los electrodomésticos de línea blanca cambia constantemente y, eso puede que se convierta en una amenaza para los productores nacionales debido a la poca inversión que realizan en investigación.

Tabla 9

*Población Económicamente Activa Ocupada, según Ramas de Actividad 2009 – 2015*

<b>Ramas de actividad/ Ámbito geográfico</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total</b>	<b>14 757.7</b>	<b>15 089.9</b>	<b>15 307.3</b>	<b>15 541.5</b>	<b>15 683.6</b>	<b>15 796.9</b>	<b>15 918.9</b>
Agricultura, Pesca y Minería	4 115.4	4 042.3	4 142.7	4 038.9	4 047.9	4 113.6	4 282.8
Manufactura	1 604.5	1 640.7	1 548.2	1 626.5	1 590.2	1 506.5	1 501.8
Construcción	738.2	842.1	866.2	917.6	974.7	1 014.4	1 043.6
Comercio	2 542.0	2 648.3	2 789.4	2 938.8	3 009.3	3 007.2	2 889.6
Transportes y Comunicaciones	1 110.7	1 130.4	1 226.0	1 190.3	1 205.1	1 270.0	1 314.6
Otros servicios 1/	4 646.9	4 785.9	4 734.9	4 829.4	4 856.5	4 885.2	4 886.5

*Nota.* Tomado Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2017

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

Tomar conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente son preocupación prioritaria en la actualidad para la humanidad en general, además de un tema de responsabilidad con las generaciones futuras (D’Alessio, 2015). En este sentido la responsabilidad de la industria es determinante, adoptando los mejores procesos y utilizando

los materiales adecuados de tal manera que tenga un nulo o mínimo impacto en el medio ambiente; particularmente en la industria de línea blanca existe elementos críticos en el cuidado ambiental como el uso de gases refrigerantes ecológicos que no dañen la capa de ozono, el adecuado uso de polímeros que son por lo general de difícil degradación; por lo que la industria debería diseñar una cadena logística que incluya la logística inversa. No obstante los consumidores en la actualidad demandan productos eco amigable que no contaminen el medio ambiente, y que ahorren energía y, de esta manera su decisión de compra ayuda a la preservación y cuidado del medio ambiente. Por su parte el estado peruano invierte sólo el 0.4% del PBI para asuntos ambientales, esto es poco para un país que aspira a crecer en

Tabla 10

*Evolución de los Salarios Mínimos en la Región*

País	Salario en dólares	Salario en Moneda Local	Precio Canasta Básica	Cobertura
Argentina	\$ 448	6,060	4,000	151,50%
Ecuador	\$ 366	366	481	76,09%
Chile	\$ 350	250.000	137.458	181,87%
Uruguay	\$ 338	11.150	11.500	97%
Paraguay	\$ 320	1.824.055	3.656.266	49,89%
Perú	\$ 255	850	1.515	56%
Bolivia	\$ 238	1.656	1.071	154,62%
Colombia	\$ 215	\$ 689.450,00 + \$ 77.000 (auxilio al transporte)	\$ 1.300.000	58,96%
Brasil	\$ 212	880	400	220,00%
Venezuela	40,17 dólares a cambio SIMADI, enero 2017	27.092,00	No hay datos oficiales actualizados	–

*Nota.* Tomado de “Comparativa de salarios mínimos en países de América Latina, actualizado a 2017”, 06 de enero, 2017.

Recuperado de <http://www.notiactual.com/comparativas-salarios/>

competitividad, los países de la OCDE invierten entre 1% y 2% del su PBI, en ese sentido una de las recomendaciones de la OCDE 2016 hacia el Perú es destinar mayor presupuesto para asuntos ambientales (Salas, 2016).

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

Mediante la evaluación de los factores externos de la industria, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, denominados factores, a los cuales se les ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa que tiene el factor correspondiente en el éxito o fracaso del sector en el entorno actual. Los valores que se han asignado a cada factor (entre 1 y 4), representan la eficacia de las estrategias actuales para responder a los factores externos. El valor ponderado resultante en la matriz EFE de la Tabla 11 es 2.00, esto significa que la respuesta del sector ante a las oportunidades y amenazas del entorno actual es buena, de esta manera la implementación de estrategias para el desarrollo de la industria de electrodomésticos de línea blanca se pueden ver favorecidos por el entorno actual.

### **3.5. La Industria de Electrodomésticos de Línea blanca y sus Competidores**

El análisis de la industria según el modelo de las cinco fuerzas de Porter es de vital importancia ya que no sólo se analiza lo atractivo de la industria, sino más bien permite comprender los mecanismos de la competencia y los factores que determinan la rentabilidad; lo cual sirve para tomar las mejores decisiones para el crecimiento y competitividad de la industria, manejando cada una de las cinco fuerzas que determinan la estructura a favor de la industria y sus organizaciones. Asimismo, permite aterrizar cual es la situación actual de la industria y a que horizontes se encuentran en el futuro con la mira de llegar a obtener el objetivo de producir electrodomésticos en la nación.

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

La industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, es incipiente y está formada básicamente por cuatro integrantes, BSH electrodomésticos, Indurama, que

producen cocinas, congeladoras y refrigeradoras, también están Fadicc y Cocinas Superior, que sólo producen cocinas. Las piezas e insumos que éstas utilizan, en el caso de Indurama son traídas desde Ecuador, y en BSH lo importan desde alguna de sus plantas en el mundo.

Tabla 11

*Matriz MEFE*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento sostenido de la economía y estabilidad macroeconómica, permitiendo atraer las inversiones.	0.05	2	0.10
2 Acuerdos comerciales y tratados con países que permiten el acceso para la exportación como la Comunidad Andina, Honduras y El Salvador.	0.10	2	0.20
3 Ubicación geográfica favorable con el comercio exterior.	0.05	2	0.10
4 Crecimiento del consumo de electrodomésticos de línea blanca.	0.10	3	0.30
5 Existencia de segmentos de mercado de línea blanca similares en otros países, pues esto permite incrementar la exportación. (Bolivia, Paraguay, Chile, y Ecuador)	0.15	2	0.30
6 Mejor calificación de riesgo país.	0.05	1	0.05
7 Crecimiento de créditos de consumo	0.05	1	0.05
	0.55		1.10
<b>Amenazas</b>			
1 Poco desarrollo de la industria manufacturera en el Perú	0.10	1	0.10
2 Incremento de importaciones de productos de línea blanca de origen asiático y mexicano a bajo costo en América Latina	0.20	3	0.60
3 Alta competencia en la industria global de línea blanca, que reduce los precios y márgenes en la industria.	0.05	2	0.10
4 Infraestructura vial y portuaria deficiente.	0.10	1	0.10
	0.45		0.90
<b>Total</b>	1.00		2.00

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

El hecho de que los insumos sean importados hace que muchas veces las variaciones del tipo de cambio influya de manera determinante en la rentabilidad de la industria; la incipiente industria es motivo para la ausencia de proveedores de piezas de metal y plásticas, fundamentalmente y es uno de los principales motivos por el cual algunas empresas optan por importar los electrodomésticos ya ensamblados, pese a que estos perjudiquen su margen. Las diferentes partes que conforman los electrodomésticos de línea blanca son fabricadas en base a acero y a plásticos, el primero es un *comodities* y el segundo depende directamente de la variación de precios del petróleo que también lo es. (Miu, 2017).

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

Los compradores están conformados por las tiendas que ofrecen los productos al público. En el Sector existen tres tipos de jugadores: las tiendas por departamento como Saga y Ripley, los supermercados como Plaza Ve a o Metro y los especialistas como tiendas EFE y la Curazao. El poder de negociación de los compradores en estos casos es alto gracias a los volúmenes que manejan. Las marcas deben negociar el rebote con los compradores con la finalidad de que ofrezcan sus productos a costa de alcanzar los volúmenes establecidos en los contratos firmados. Gracias al tamaño de estos los compradores son quienes ejercen un mayor poder de negociación frente a los fabricantes en la actualidad. Según Proexport (2003) los consumidores finales que por lo general son las amas de casa influenciados por diferentes factores, como los hijos, la familia el entorno. Tienen muchas marcas para elegir desde europeas, mexicanas, norteamericanas y Surcoreanas fundamentalmente. Por otro lado, los compradores hoy en día tienen mucha información sobre los productos de línea blanca, tanto a través de la internet (páginas web del fabricante o distribuidores), así como también información en los especialistas, por lo que estamos ante un mercado muy informado y que últimamente da preferencia a los productos con mayores prestaciones, diseños y colores

según las tendencias globales, además muestra preocupación por el ahorro de energía (Proecuador, 2013).

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

Estrictamente no existen sustitutos para los electrodomésticos de línea blanca ya que cumplan la misma función de manera permanente, sin embargo vale la pena considerar la forma de vida de los pobladores de zonas con restricciones de infraestructura como la energía eléctrica, servicios de agua potable y alcantarilla, realizan el lavado en los ríos o fuentes naturales de agua o hacen sus alimentos en cocinas a leña.

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

En un mercado global como el de los electrodomésticos de línea blanca las barreras de entrada no son muy altas, el mercado es grande, marcas que se han formado a nivel local en los países de la región, han logrado trascender las fronteras de sus países y tienen presencia en países de la región, como el caso de Haceb de Colombia y la Ecuatoriana Indurama. En el tema de inversión los montos son accesibles por ejemplo para el montaje de una planta para ensamblaje de refrigeradoras en el Perú, Indurama invirtió alrededor de US\$ 50MM la principal barrera para la industria de línea blanca es acceder a insumos con precios competitivos que finalmente los vuelva competitivos con sus productos. Los canales de distribución para los productos de línea blanca son mediante especialistas y tiendas por departamentos que están abiertos a todas las marcas.

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

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). La industria de los electrodomésticos de línea blanca es bastante competitiva, las marcas extranjeras, particularmente las coreanas son las líderes en ventas, éstas ofertan todos los productos de línea blanca y en diferentes

categorías, dirigidos a los diferentes segmentos del mercado. Competidores para la industria de línea blanca están en todo el mundo, comenzando por los líderes globales (coreanos, alemanes, Mexicanos), sin embargo dentro de la región tenemos industrias con cierto nivel de desarrollo con el mismo interés: desarrollo; estas son Industria ecuatoriana, Industria colombiana, chilena y argentina.

### **3.6. La Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Referentes**

El consumo mundial de electrodomésticos en el 2013 alcanzó la cifra de 428,170 millones de dólares, asumiendo una tasa de crecimiento anual de 4.7% se estima que el consumo al 2020 sea de 588,833 millones de dólares. La región Asia- Pacífico produjo la mayor parte de unidades en el 2013 con el 54% de la producción total, esto se explica porque en esa región se encuentra tres de los más grandes productores del mundo, es decir China, Japón y Corea del sur, con ellos la siguió la Unión Europea con el 18.3% de la producción total, seguida de Norteamérica con el 16.5% de la producción total, América Latina produjo el 2.8% del total y el resto del mundo 8.4%; lo cual demuestra el bajo nivel productivo con el que cuenta la región actualmente (PROMEXICO, 2016).

Las empresas que lideran en el mundo la industria de electrodoméstico de línea blanca, son por lo general grandes transnacionales que tienen presencia en los 5 continentes; algunas de ellas son las siguientes: (a) Samsung Electronics; (b) General Electrics; (c) LG Electronics; (d) Haier Group Company; (e) Whirlpool; (f) AB Electrolux; (g) BSH Bosch Siemens; y (h) Mabe. Por tanto, de acuerdo a lo mencionado los referentes para la industria de electrodomésticos de línea blanca son los países de Corea del Sur y Alemania. Según Marín (2016) Corea del Sur pese a contar con un reducido tamaño y población ocupa el 4to puesto en las economías más importantes del mundo en base a su PBN, siendo solo menor que Japón, China e India, así como también ocupa el tercer puesto a nivel mundial de exportaciones e importaciones, lo cual hace de este país un referente productor y

comercializador a nivel mundial pese a no contar con la mayor cantidad de población y por tanto mano de obra, lo que se resalta en este país es el desarrollo tecnológico lo cual lo lleva a ser una potencia mundial, es por ello que es uno de los países con mayor desarrollo electrónico. De acuerdo a PromPerú (2011) para Corea el sector electrónico es el más importante ya que es el sector con mayor productividad y como tal cuenta con un alto nivel de inversión en tecnología, investigación y desarrollo; cabe resaltar que estas inversiones se dan principalmente para la creación de chips, ordenadores y aparatos móviles, sin embargo la creación e inversión en tecnología en esta industria da soporte a la fabricación de aparatos eléctricos de línea blanca, como es en el caso del uso de la tecnología para crear refrigeradoras con luces led con modo de ahorro de energía que tienen como finalidad ser amigables con el medio ambiente, una de los requisitos que actualmente los clientes buscan en el momento de decisión de compra.

De acuerdo al Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Bienes de Equipo (2009) Europa y Estados Unidos fueron quienes iniciaron por excelencia la producción de electrodomésticos de línea blanca hasta los 80's donde se da el cambio de empresas productoras nacionales a multinacionales que conlleva a que exista posicionamiento de marcas por países, en este caso las marcas que lideran el posicionamiento en la Unión Europea son el grupo alemán Bosch – Siemens como principal empresa, seguido por el grupo sueco Electrolux y el grupo Italiano Merloni. Asimismo, los principales países productores de electrodomésticos de línea blanca en la Unión Europea son Alemania, Italia, España, UK y Francia. De acuerdo a La Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos (ANFEL, 2016) en el 2016 se facturaron 1381 millones de Euros de un total estimado de 1566 millones de euros, lo cual representa el 88% del mercado en producción y comercialización de electrodomésticos de línea blanca lo cual genera una alta expectativa de consumo sobre todo cuando existe una organización de 16 empresas que

pertenecen a ANFEL las cuales en conjunto buscan alinearse con el fin de desarrollar la industria con una misión establecida. Dentro de esta organización existen las empresas líderes a nivel mundial las cuales bajo un enfoque en desarrollo tecnológico y de desarrollo de mercados generan sinergia para el buen funcionamiento de la industria lo que los lleva a contar con una alta participación de mercado por trabajar con proveedores y canales asociados.

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

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la industria, valorando sus fortalezas y debilidades en función de los factores de éxito identificados para dicha industria, con relación a la posición estratégica de los competidores más importantes. (D'Alessio, 2015). Por tanto la matriz de perfil competitivo para la industria de línea blanca presenta seis factores claves de éxito, donde la industria de línea blanca de Perú obtuvo un puntaje de 2.30 ocupando el último lugar entre los tres países (Colombia, Ecuador y Perú) del análisis realizado. En el análisis mostrado en la Tabla 12, los factores con valores de uno y dos deben ser revisados y mejorados para poder mejorar la posición competitiva del país. De los seis factores de éxito presentados, son los factores más resaltantes aquellos que tengan que ver con el desarrollo e inversión de tecnologías e innovación, que como consecuencia lleve a la industria a ofertar productos de calidad que cumplan con las expectativas del consumidor en un tema tan delicado como lo es el medioambiental. Por otro lado, los demás factores están principalmente enfocados a la eficiencia y como tal a la reducción de costos lo cual generaría una ventaja competitiva para la industria peruana, mientras que la industria Ecuatoriana y Colombiana cuentan con una cadena productiva más desarrollada ya que ambas cuentan con estructura, proveedores y clientes que soportan el crecimiento de la industria por ello la diferencia en los resultados.

Tabla 12

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria de Línea Blanca Perú		Industria de Línea Blanca Ecuador		Industria de Línea Blanca Colombia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Liquez de las empresas para atender la demanda del mercado.	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
2 Existencia de proveedores locales para los procesos productivos de la industria (Clúster de línea blanca).	0.30	2	0.60	3	0.90	3	0.90
3 Apertura de plantas en el extranjero para cubrir demanda.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4 Sistema logístico y canales de distribución eficiente.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5 Fabricación de productos con estándares de calidad y normas internacionales.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Know How y experiencia, industria con más de 30 años de funcionamiento.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>		<b>2.90</b>		<b>2.75</b>

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

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** De acuerdo a lo trabajado en la MPC se analizará la “Matriz de perfil referencial la cual analiza a las mismas industrias de otros países pero con los cuales no se compete.” (D’Alessio, 2015, p. 132). Esta matriz como la MPC cuenta con seis factores claves de éxito, los cuales son comparados con los tres principales países productores y comercializadores de electrodomésticos de línea blanca como son Corea del Sur y Alemania, los cuales son referencias potenciales ya que cuentan con la cadena productiva desarrollada pese a que México aún tiene potencial para seguir creciendo son referentes mundiales a los que la industria peruana debería apuntar por su nivel de integración. Como se puede ver en la Tabla 13 Corea del Sur y Alemania son quienes tienen los mayores puntajes debido a que ambos son potencias en la producción ya que ambos realizan altos niveles de inversión en investigación y desarrollo lo que los hace más competitivos y productivos por tanto tienen costos más reducidos en mercados donde la

calidad se da por descontada y los consumidores son más exigentes en obtener productos con sostenibilidad.

### 3.8. Conclusiones

Los buenos resultados macroeconómicos que ha tenido el Perú en la última década, no se ven reflejados con mucha claridad en una masiva creación de empleos, disminución de la pobreza, esto en gran parte porque estos resultados se deben principalmente al crecimiento de actividades económicas primarias como la minería; por lo tanto es claro que la creación de empleo a grandes escalas se podrá lograr con la creación y crecimiento de industrias en

Tabla 13

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria de Línea Blanca de Perú		Industria de Línea Blanca de Corea del sur		Industria de Línea Blanca de Alemania	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Liquidez de las empresas para atender la demanda del mercado.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2 Existencia de proveedores locales para los procesos productivos de la industria (Clúster de línea blanca).	0.30	1	0.30	4	1.20	4	1.20
3 Apertura de plantas en el extranjero para cubrir demanda.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
4 Sistema logístico y canales de distribución eficiente.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5 Fabricación de productos con estándares de calidad y normas internacionales.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
6 Know How y experiencia, industria con más de 30 años de funcionamiento.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.88</b>		<b>4.00</b>		<b>4.00</b>

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

diversos sectores productivos y de servicios en el Perú. Si bien es cierto la apertura de plantas en el exterior es una muestra de que la industria original ha crecido, la industria de línea blanca en el Perú deberá abocarse a hacer crecer su participación interna y realizar exportaciones de sus productos a mercados con segmentos similares en países de la región, en este sentido, el Perú, por su posición geográfica podría llegar a ser el principal punto de reparto de bienes hacia la región, ventaja comparativa que se debe aprovechar mediante el uso óptimo y estratégico de los factores nacionales e internos, repeliendo o neutralizando las amenazas y capitalizando las oportunidades que tiene el Perú en la arena global para el desarrollo y crecimiento de diferentes industrias.

El crecimiento económico sostenido del país y la política de libre mercado son una de las garantías para que inversionistas principalmente extranjeros inviertan en el País y en particular en la industria de línea blanca, cuyo crecimiento se ve alentado por el dinamismo de otras industrias, como el de la construcción de viviendas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que existen aspectos competitivos en los cuales el país se encuentra por debajo de los países de la región, estos son la infraestructura de servicios como luz, agua y desagüe, conectividad y la inversión en el mismo rubro que afecta directa o indirectamente a la industria de línea blanca en el Perú. La industria de línea blanca en el Perú tiene un claro rezago con respecto a la industria de Ecuador y Colombia en varios de los factores claves de éxito definidos para la industria tal como lo muestra la matriz de perfil competitivo, principalmente en el desarrollo de proveeduría local, uso de tecnologías y en la investigación de mercados para el desarrollo de los mismos, los cuales podrían dar la posibilidad de una producción de mayores volúmenes.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna busca estrategias para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades, el sector de línea blanca en el Perú debe buscar sus competencias distintivas (fortalezas) que no puedan ser igualadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas que permiten diseñar estrategias que sirvan para superar debilidades y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2015).

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

De acuerdo a D'Alessio (2015) pese que la administración y gerencia no cuentan con las mismas definiciones ambas coinciden en la praxis de significados, es decir, que cualquier gerente puede ser un administrador más no se puede asumir lo contrario de la definición. Asimismo, dentro del proceso operativo de la evaluación interna se genera el complemento entre la administración y gerencia donde a nivel sectorial se busca la productividad para llegar al éxito con el manejo de una gerencia estratégica para definir el rumbo de la industria. La industria de electrodomésticos de línea blanca no cuenta por el momento con una administración y gerencia notoria que ayude a lograr una productividad optima ya que tampoco se cuenta con un horizonte definido, por tanto en el presente análisis interno se propondrá la estrategia y administración para el éxito del sector.

Perú es un país ensamblador y comercializador de electrodomésticos de línea blanca, ya que principalmente importamos insumos para ensamblar así como también producto terminado, el cual es principalmente la mayor parte de la importaciones en esta industria, sin embargo la industria actualmente cuenta ya con empresas nacionales e internaciones con locaciones productivas lo cual genera un pequeña activación de la industria. Para entender la estructura de la industria de línea blanca en el Perú, se indicará los integrantes del sector, los estándares de producción con los que estos trabajan en sus procesos, la comercialización de

los productos fabricados y los entes y organizaciones tanto públicas como privadas que trabajan con los miembros que integran el sector.

Integrantes del Sector; El sector de fabricación de línea blanca en el Perú está formada por empresas independientes, no relacionadas entre sí y todas ellas de capitales privados, aunque existen diversos fabricantes, muchos de ellos informales, los principales a considerar son: Surge, Cocinas Superior, Fadicc, Indurama y BSH electrodomésticos S.A., estas dos últimas son subsidiarias de la Alemana Bosch y la ecuatoriana Indurama, respectivamente. Con respecto a los proveedores, la industria importa la mayoría de sus piezas para el ensamblaje de sus productos, BSH e Indurama lo hacen de Brasil y Ecuador respectivamente, los fabricantes Fadicc y Surge, tienen proveeduría local o fabricación propia, sin embargo son utilizados en aparatos industriales en los negocios de restaurantes, estos no cumplen los estándares estéticos y tecnológicos para aparatos de línea blanca para el hogar.

Estándares de fabricación, en este aspecto la fabricación de productos nacionales es diverso: mientras Fadicc, Surge y Cocinas Superior presentan el cumplimiento de normas técnicas propias y alguna norma técnica Chilena o Española. Indurama trabaja bajo los estándares de calidad ISO 9001 y BSH electrodomésticos trabaja con los estándares de su casa matriz alemana BOSCH. Comercialización y Distribución: el canal de distribución utilizado para la comercialización es el retail, conformado por 3 tipos de tiendas: los supermercados, las tiendas por departamento y tiendas especializadas, siendo estas últimas la que más oferta en cuanto a marcas y modelos tiene en exhibición, además las de mayor volúmenes de ventas. Instituciones de apoyo, si bien es cierto los fabricantes y comercializadores de línea blanca forman un comité dentro de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), este no tiene una misión integradora, tampoco tienen en la actualidad ningún plan estratégico para implementarse, otras instituciones relacionadas no solo al sector

de fabricación de línea blanca sino a la industria en general son: Asociación de Exportadores (ADEX), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Comercio Exterior y turismo (MINCETUR), sin embargo al igual que La SNI no tienen la injerencia administrativa para generar cambios importantes dentro de la industria.

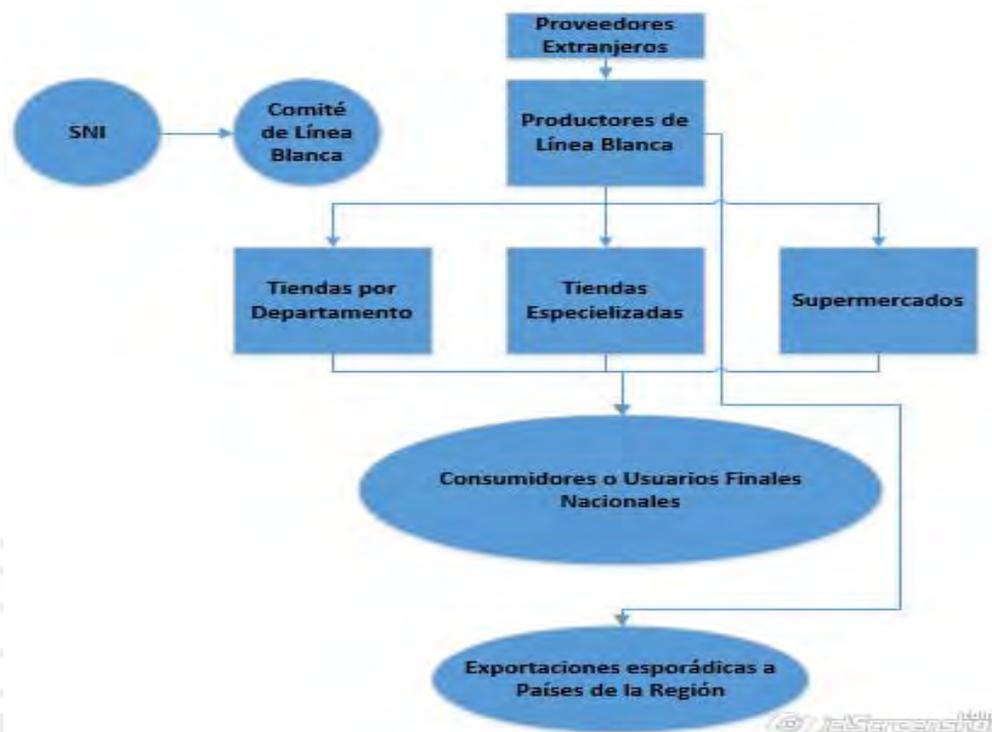


Figura 11. Estructura Actual de la Industria de Línea Blanca

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

El análisis interno de Marketing y Ventas según D'Alessio (2015) “es el segundo rubro que debe cubrirse ya que el fin es entender cómo es que la industria vende, cuáles son sus mercados y cuál es la satisfacción de los clientes y sus consumidores”. (p. 170). La Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca puede ser analizada por dos ramas, una de ellas es por marcas y la segunda es por canales de distribución según mencionó Kong (2017) Gerente Comercial de Línea Blanca de Tiendas EFE.

Las principales marcas que se comercializan en el país de línea blanca son LG, Samsung e Indurama, según como se muestra en la Figura 12, donde se ve que existe una

alta diversificación entre marcas las cuales generan una oferta interesante para el consumidor lo que causa muchas veces saturación por parte de las mismas empresas y en la cual los consumidores son los mayores beneficiados ya que están en guerras agresivas de precios con el fin de mover la mayor cantidad de unidades durante las campañas estacionales que estas realizan. Cabe también mencionar que no solo existen empresas comercializadoras sino también aquellas que cuentan con plantas de producción y ensamblaje como se mencionó anteriormente.

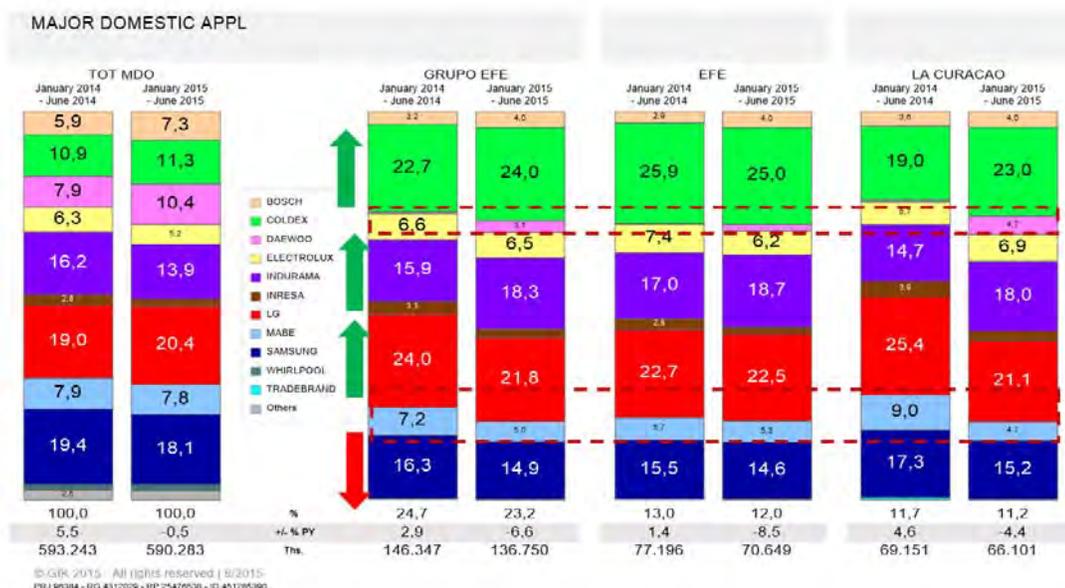


Figura 12. Participación de marcas en el mercado – Total Línea blanca.  
Tomado de Análisis de mercado de línea blanca de tiendas EFE – Realizado por GfK.

Por otro lado, en el análisis de precio existen rangos de venta de tickets de precios promedio por electrodomésticos de línea blanca. De acuerdo al plan de negocios de línea blanca de tiendas EFE se analizaron los tickets promedio de mercado por línea de producto y se mostró que en el caso de las refrigerados el rango de precio promedio es de S/. 900 a S/. 1300 por unidad, para las cocinas en ticket promedio es de S/. 1000 y para las lavadoras el rango de precios va de S/. 900 – S/. 1200, por tanto estos rangos ayudan a realizar una estimación de costos y rentabilidad que se puede obtener en un mercado desde el punto de

vista de producción para el caso de la industria. Adicionalmente, el comportamiento de las ventas en la industria ha tenido una caída en su comportamiento en el 2015 como se muestra en la Figura 13, donde los valores vendidos caen pero la caída no demuestra la caída en unidades ya que el aumento de precios en algunos artículos hace que esta caída no sea tan pronunciada. Principalmente, esta caída puede ser una oportunidad para la industria ya que se buscaría ingresar a mercados aún no cubierto, por tanto el incremento de ventas generaría una reactivación a la industria sobre todo para la nacional que promovería tener una más amplia distribución.

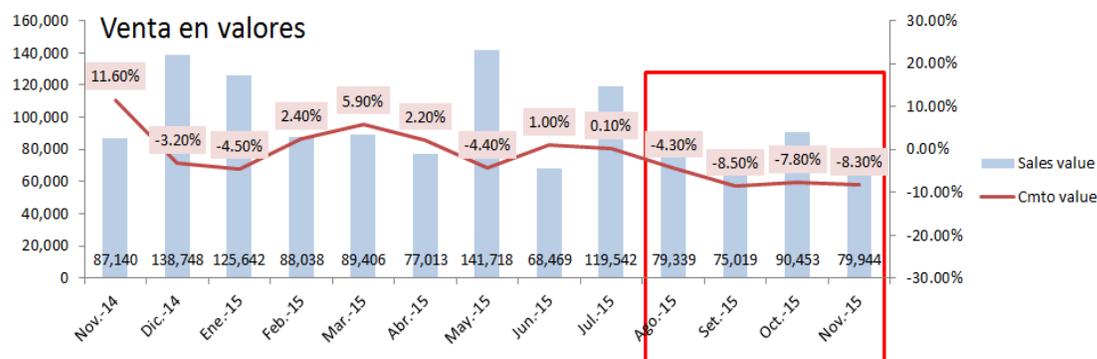


Figura 13. Análisis categorías línea blanca: Tendencia mercado. Tomado de Análisis de mercado de línea blanca de tiendas EFE.

Asimismo, Kong (2017) Gerente Comercial de Línea blanca de Tiendas EFE mencionó que de los electrodomésticos de línea blanca el precio muchas veces no es el factor decisivo para el consumidor en la decisión de compra, ya que muchos de ellos adquieren sus electrodomésticos por primera vez y por tanto consideran que hacer una primera inversión debe darles un producto que cuente con calidad y les dure lo necesario para sustentar el esfuerzo de esta primera inversión. Este análisis se da principalmente en los sectores D y E del mercado, pero cabe resaltar que estos análisis y resultados corresponden a la comercialización en Lima, el cual representa el 75% de las ventas de electrodomésticos de línea blanca y específicamente el 50% pertenece a Lima Norte.

Esta centralización se debe principalmente a la falta de canales de distribución para la comercialización de estos productos en provincia pero cada año aumenta gracias al

incremento de las tiendas por departamento y tiendas especializadas que gracias a su expansión pueden llegar a tener mayor descentralización. Como se ve en la Tabla 14 la participación de Mass Merch (Tiendas no especializadas/tiendas por departamento) contaban con una participación aproximada del 50% desde el 2012, sin embargo en lo que llevaba del 2015 las tiendas por departamento ya mostraba una ligera diferenciación frente a las tiendas especialistas. Asimismo, tal como se comentó también existe un crecimiento sobre las ventas de estos productos pero por parte de las tiendas por departamento cuyo aumento se debe al incremento de sus puntos de venta a nivel nacional.

Tabla 14

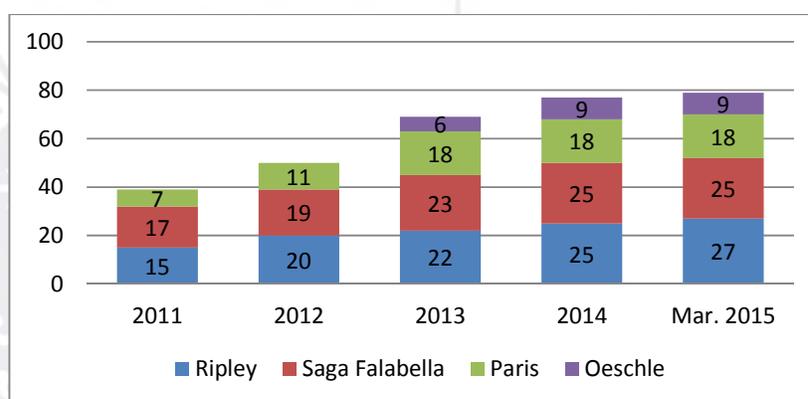
*Resultados de Participación de Mercado de Línea Blanca (%)*

<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>MERCADO</b>	<b>MASS MERCH</b>	<b>ESPECIALISTAS</b>
<b>2012</b>	100	49.41	50.59
<b>2013</b>	100	51.46	48.54
<b>2014</b>	100	51.95	48.05
<b>ENE - SET 2015</b>	100	55.47	44.53
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>MERCADO</b>	<b>MASS MERCH</b>	<b>ESPECIALISTAS</b>
<b>2013</b>	7.13	10.83	3.20
<b>2014</b>	4.54	5.43	3.57
<b>ENE - SET 2015</b>	-1.53	4.39	-8.03

*Nota. Tomado de Plan de Negocios de Línea Blanca de tiendas EFE*

Finalmente, las ventas en la industria son en su mayoría estacionales, como mencionó Trigos (2015) “La campaña de verano es la tercera más importante para la venta de los artefactos de línea de blanca, después del Día de la Madre y la de Navidad”. Por tanto, la promoción es más focalizada al tipo de campaña y cliente al que se piensa llegar, en las tiendas por departamentos al tener una mayor variedad de productos los consumidores cuentan con mayores opciones por tanto es una de sus primeras opciones de lugar de compra, mientras que en las tiendas especializadas las promociones se dan más por los productos y combos que estos ofrecen así como el financiamiento que dan como un gancho de venta para

los consumidores de sectores específicos. Es así que pese a que la industria no cuenta con el mayor desarrollo si cuenta con empresas especializada ubicadas en el país, por lo que ya se tiene conocimiento de cómo se maneja el mercado dentro de la industria, así como también es una oportunidad para analizar porque la industria no ha crecido que es lo que habría que implementar para ser hacer crecer la industria y llegar a ser el referente productor no solo en el país sino a nivel Regional sacando las ventajas de la ubicación geográfica del país. Así como también, aprovechar el incremento de la expansión de las tiendas por departamento y sea el primer paso para mejorar la distribución a nivel nacional, ya que como se ve la Figura 14, el incremento de las locaciones en los últimos 4 años el incremento de locaciones ha sido del 50% según Coral (2015).



*Figura 14.* Evolución de tiendas por departamento.  
Tomado de “Análisis del sector Retail: Supermercados, Tiendas por departamentos y Mejoramiento del Hogar”. <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo a la gestión de operaciones es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y competitividad de la industria ya que no se le presta la atención que merece, esta involucra tener y usar los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En el Perú los componentes para la fabricación de línea blanca son en su mayoría importados y muchos de los que se fabrican localmente tienen como base insumos importados; por ejemplo los motores, fajas de

transmisión, tarjetas de control electrónicos y luces para los indicadores tipo led. Todos estos componentes son importados, porque no existen localmente industrias que puedan proveerlos debido a la falta de proveedores y desarrollo de la industria. La cadena productiva de fabricación de electrodomésticos de línea blanca se muestra en la Figura 15 donde se ve los insumos que se necesitan para la fabricación los electrodomésticos de línea blanca (PROMÉXICO, 2016) como son: (a) partes y componentes metálicos, algunos ejemplos son puertas, bisagras, soportes, molduras y parrillas. Su fabricación requiere de procesos metalmecánicos como troquelado, estampando, tratamientos superficiales, entre otros; (b) partes y componentes plásticos, algunos ejemplos son mangueras, abanicos y molduras. Su fabricación requiere de procesos como inyección y extrusión de plásticos; (c) ensamblajes de circuitos impresos también conocidos como PCAs (Printed Circuit Assemblies), los ensamblajes electrónicos se encuentran en el interior de los electrodomésticos y están formados por componentes pasivos, componentes activos, software embebido, circuitos impresos también conocidos como PCB (Printed Circuit Board) y componentes eléctricos; (d) ensamblajes eléctricos, algunos ejemplos son cables, fusibles, conectores, arneses, entre otros; y (e) otros: material impreso, material de empaque, vidrio, entre otros.

Por ejemplo, si se toma como modelo a las piezas de Polietileno, polipropileno, EVA, aislantes, entre otros, que si bien es cierto se pueden fabricar localmente, la materia prima base son importadas; por lo tanto es un aspecto que se debe tener en cuenta porque eleva los costos del producto final, restando competitividad a la industria que están bastante desarrollados en calidad de manufactura y con bajos precios debido principalmente a los volúmenes de trabajo que tienen, ya que no sólo son proveedoras de esta industria, sino que también son proveedoras de la industria de automóviles que cuentan con procesos similares a los de la industria de línea blanca (PROMÉXICO, 2016).

Con respecto a la mano de obra existente en el Perú, si bien es cierto no existe la especializada en la rama, se cuenta con potencial debido a la existencia de centros

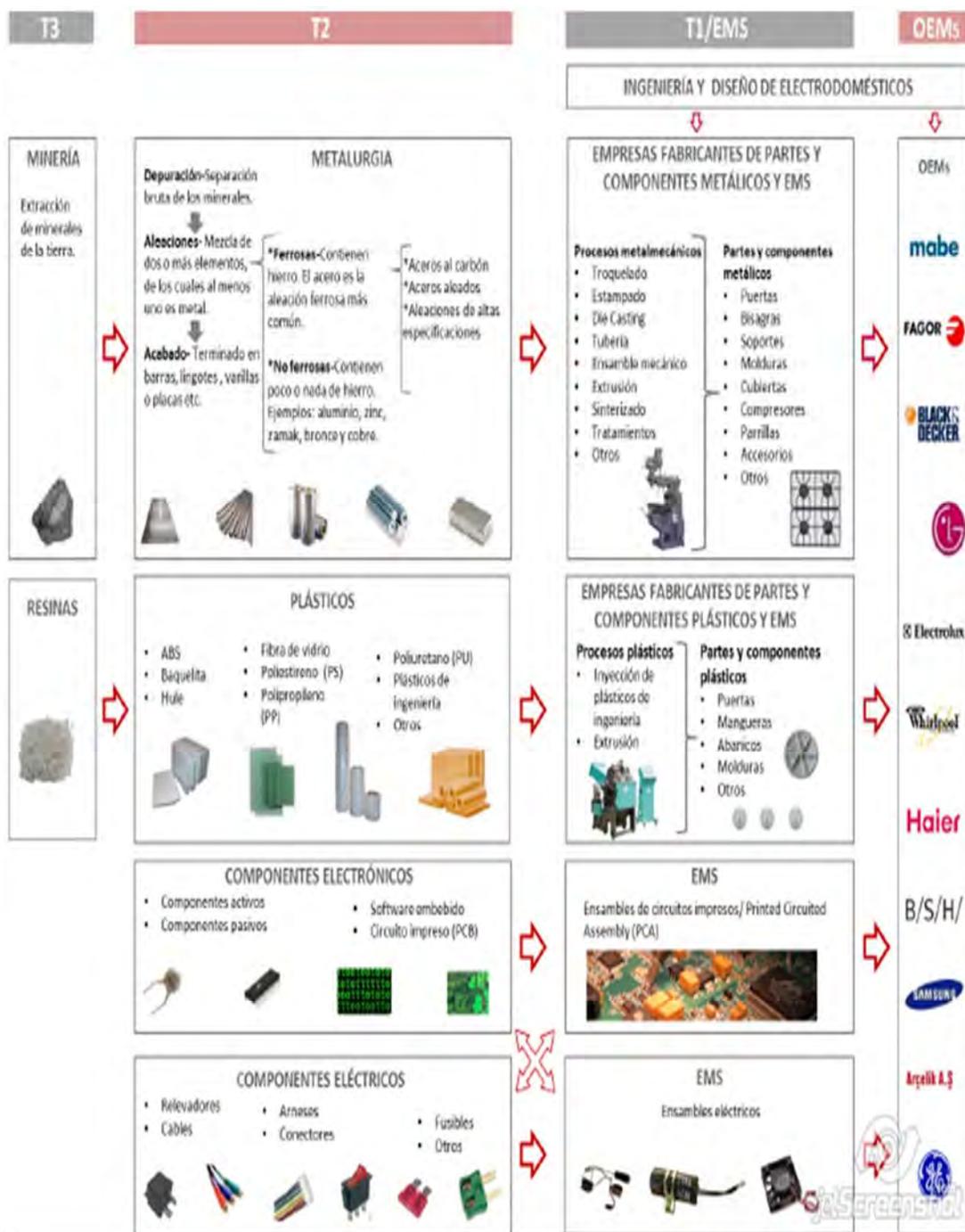


Figura 15. Cadena productiva de la industria de electrodomésticos  
Tomado de PROMÉXICO inversión y comercio. Recuperado de:  
<http://www.promexico.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

tecnológicos como TECSUP, SENATI, José Pardo, etc.; además carreras de ingeniería industrial, ingeniería mecánica, ingeniería metalúrgica, ingeniería electrónica y mecatrónica, en diferentes universidades: UNI, Católica, Universidad de Lima, Universidad Mayor de San Marcos y otros. La maquinaria necesaria para realizar las diferentes piezas y ensamblados de éstas, no es de vanguardia pero es suficiente para competir con países de la región, sin embargo es necesario considerar un progresivo cambio hacia producción y ensamblajes automáticos, con la presencia cada vez más reducida de personas, aumentando la existencia de autómatas y robots. México destaca como el país con menores costos de manufactura de componentes metálicos y plásticos de América, de acuerdo con un estudio de KPMG.

México ofrece un 13.4% de ahorro en costos de manufactura de componentes metálicos y un 7.8% de ahorro en costos de manufactura de componentes plásticos, en comparación con Estados Unidos. Tomando en cuenta la infraestructura, para el acceso a mercados internos, el Perú no tiene vías de comunicación interconectadas que permita acceder a los diferentes poblados del interior del país, principalmente de la sierra y selva, mientras que México, que es un referente a nivel mundial en la producción de electrodomésticos de línea blanca, tiene excelentes vías de comunicación, entre carreteras y redes ferroviarias que comunican al país internamente, además en las fronteras con los países limítrofes también existe vías que comunica a México con Estados Unidos, Guatemala y Belice; y sus costas al oeste y al este, uniendo los puertos del Océano Pacífico con el Golfo de México y el Mar Caribe, en el Océano Atlántico. (PROMÉXICO, 2016). El gobierno mexicano según el informe de 2014 indica la existencia de 54 puertos fronterizos entre México y Estados Unidos, nueve cruces fronterizos formales con Guatemala y Belice, además cuenta con 76 aeropuertos (12 nacionales y 64 internacionales, 117 puertos marítimos, 49 de cabotaje y 68 de altura y cabotaje), 27 mil kilómetros de vías férreas y más de 370 mil kilómetros de carreteras; esta infraestructura permite agilizar el desplazamiento de

mercantillas dentro del territorio mexicano así como también importación y exportación de productos.

Por tanto, como se puede ver si analizamos a nuestros referentes tenemos dos principales debilidades dentro del sector las cuales son la falta de infraestructura, ya que no contamos con infraestructura para llegar a más zonas del país así como tampoco contamos con plantas procesadoras que puedan suplir el nivel al cual se encuentran nuestros referentes regionales; y el bajo nivel de desarrollo tecnológico que existe en la industria, nos genera un atraso debido a que por el tipo de industria se necesita desarrollar tecnología no solo para los electrodomésticos sino también para los procesos productivos con la meta de llegar a ser más automatizados y no usar tanta mano de obra para procesos específicos.

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

El Propósito del estudio financiero y la contabilidad es medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con posición económica de la industria. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda operar de forma sostenida. (D'Alessio 2015). La industria de línea blanca en el Perú está compuesta por cinco empresas productoras de las cuales tres son nacionales y dos son transnacionales, que son: (a) Surge, (b) Cocinas Superior, (c) Fadicc, (d) Electroandina Industrial, y (e) BSH Industrial. En la Tabla 15 se muestran los ratios de liquidez, gestión, solvencia, o endeudamiento y rentabilidad de las principales empresas productoras de éste sector. La liquidez promedio de las empresas del sector, la razón corriente presenta ratios favorables, mientras que el capital de trabajo promedio es negativo, esto debido al alto endeudamiento de corto plazo de las empresas de éste sector.

En lo que respecta a los indicadores de gestión de las empresas de línea blanca se observa que el promedio medio de cobro es 71.92 días mientras que promedio medio de pago es de 76.26 días; por lo que se puede inferir que las empresas que producen línea blanca

realizan los pagos a sus proveedores después de haber realizado el cobro a sus clientes. El margen bruto de las empresas del sector de línea blanca es competitivo siendo del 27.2%, sin embargo esta utilidad se reduce debido a que los gastos de ventas son altos generando un margen operativo alrededor del 5% y rentabilidad neta alrededor del 3%. Por otro lado existe una amplia gama de productos financieros que apoyan a la industria los cuales pueden ser financiamiento de importaciones, capital de trabajo, *factoring*, *forward*, línea de descuentos de letras, arrendamientos financieros y línea de cartas fianza. Finalmente cabe indicar que la industria de electrodomésticos en los últimos años ha venido mostrando un desempeño positivo en cuanto a crecimiento en ventas se refiere. En este sentido la Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos (ANFEL) señala que en el último año 2016 se ha registrado un crecimiento de 3.8% en facturación así como también registró un crecimiento promedio en unidades.

Tabla 15

*Promedios Financieros de las Principales Empresas de Línea Blanca en el Perú (%)*

Ratio	Promedio
<b>Liquidez</b>	
Razón Corriente	1.27
Capital de trabajo	-1,734.00
<b>Gestión</b>	
Promedio de cobro	71.92
Promedio de pago	76.26
Rotación de inventarios (días)	71.34
Margen bruto	23.25
Margen operativo	5.12
<b>Solvencia</b>	
Rentabilidad neta del patrimonio	-0.27
Rentabilidad sobre ventas	3.15

*Nota.* Tomado de "Reporte de Empresas de Electrodomésticos en el 2015", por Banco de Crédito del Perú, 2015

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

En el 2016 el sector manufactura facturó S/ 64 107 millones contribuyendo con el 12.8% del PBI albergando el 9,4% de la PEA es decir 1 502 800 trabajadores de los cuales 1 300 trabajadores pertenecen a la industria de electrodomésticos de línea blanca, esto

representa solo el 0.087% del total, por ello existe poca demanda de trabajadores en el sector, por esta razón es que el Perú carece de centros de especialización que capaciten a esta mano de obra potencial, además hay que considerar que el nivel técnico requerido es superior a la de otras empresas de manufactura y las actuales instituciones técnicas no brindan el suficiente soporte para una adecuada capacitación. En la tabla 16 se muestra los principales jugadores de la industria con el número de trabajadores según el registro de SUNAT 2017-04.

Tabla 16

*Número de Trabajadores por Empresa Perteneciente al Rubro de Electrodomésticos de Línea Blanca*

Empresa	Número de trabajadores (abril 2017)
BSH	630
Indurama	352
Fadicc	97
Cocinas Superior	229
Total	1 308

Así mismo en la industria de línea blanca, la remuneración promedio está por encima del salario mínimo en el Perú, tal como se aprecia en la Tabla 17, en donde la remuneración promedio en la fabricación de aparatos de uso doméstico en el año 2010 de S/.897.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información son fundamentales a la hora de monitorizar y dirigir el proceso productivo de cualquier industria. De esa forma interconectan la producción con la gestión y facilitan el control de todo el proceso. La interconexión se da a través de la recolección de información en tiempo real, que una vez procesada en base de datos permite gestionar las producciones, enviar información, alarmas o avisos, crear informes y otros outputs de todo el proceso de producción. A estos sistemas se les denomina ERP (por sus

Tabla 17

*Salario Promedio por Tipo de Empleo Industrial*

	Total	De 10 a 49 trabajadores (1)	De 50 a más trabajadores (2)	Diferencial de remuneraciones (2)-(1)
Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón (CIU 2102)	1,126	742	1,173	431
Actividades de impresión (CIU 2221)	1,117	1,017	1,201	184
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos (CIU 2423)	1,395	1,053	1,461	408
Fabricación de productos de plástico (CIU 2520)	1,016	899	1,056	157
Fabricación de vidrio y productos de vidrio (CIU 2610)	1,367	712	1,444	732
Fabricación de productos metálicos para uso estructural (CIU 2811)	1,074	1,030	1,114	84
<b>Fabricación de aparatos de uso doméstico (CIU 2930)</b>	<b>897</b>	<b>857</b>	<b>904</b>	<b>46</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,109</b>	<b>966</b>	<b>1,168</b>	<b>202</b>

*Nota.* Tomado de *Industria de Bienes Intermedios y de Capital* (Boletín de Estadísticas Ocupacionales No 4), por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, segundo trimestre de 2010. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-II-4.pdf>

siglas en inglés a partir de *Enterprise Resource Planning*), en el Perú los sectores que cuentan con la mayor demanda de estos sistemas son el sector comercio y la manufactura donde la industria de línea blanca. Por otro lado en el 2016 el Perú fue uno de cinco países que más demandó este tipo de software en América Latina. Se está viviendo un proceso de transición dado que cada vez son más las organizaciones que abandonan los sistemas manuales o parcialmente automatizados a sistemas ERP, por ello el crecimiento de este mercado sin embargo, aún la penetración del software ERP es baja, si se compara a otros países de la región como Argentina, Chile o Colombia, el Perú ofrece un limitado abanico de soluciones de software, encareciendo su costo (“Perú en el top 5”, 2017). Las empresas más grandes

como BSH actualmente se encuentran utilizando SAP el cual es un ERP que utilizan para poder gestionar sus operaciones y gestionar sus decisiones. Este sistema se encuentra centralizado e interconecta a las distintas unidades de la fábrica proporcionando la información en tiempo real. Las empresas locales al ser más pequeñas no cuentan con la facilidad de poseer un ERP por su limitada oferta y los costos que estos implican manteniendo sus operaciones de forma manual mediante hojas de cálculo o sistemas base.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El área de investigación y desarrollo en la industria de línea blanca es fundamental ya que de él depende el desarrollo de nuevos productos y que estos sean competitivos con sus principales contendientes creando así a través de ellos una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización. (D'Alessio, 2015). Actualmente este aspecto de la industria nacional de línea blanca está siendo atendido gracias a las transnacionales que operan en el Perú tales como BSH o Indurama. Los mismos que traen su tecnología para el desarrollo de sus nuevos productos y que estos sean ensamblarlos en el Perú. Sin embargo, no existe un desarrollo que parta desde el Perú sino que es importada. Este aspecto es dominado principalmente por las empresas asiáticas tales como LG y Samsung, líderes en investigación y desarrollo, sus innovaciones muchas veces hacen cambiar el mercado, siendo esto una importante amenaza para la industria nacional.

El Perú en promedio invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en países de América Latina se invierte en promedio 1.75%. Para el 2016 este porcentaje se incrementó a 0.7% del PBI. Por otro lado en Colombia y Argentina, las empresas desarrolladoras de tecnología están exentas del pago de cargas patronales llegando incluso en algunos casos la exoneración del pago total del Impuesto a la Renta (IR) por periodos establecidos de hasta de cinco años, estas iniciativas han logrado que las industrias relacionadas a este rubro logren un desarrollo

superior. Esta situación significa una debilidad de la industria peruana la cual nos podría colocar en desventaja con otros países de la región.

Por otro lado, en el mes de febrero 2015 el gobierno aprobó una ley que promueve la inversión en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica; mediante esta ley las empresas podrán deducir el IR hasta 175% en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, y 150% si es que se trabaja con centros extranjeros (“Perú invertirá 0.7%”, 2015).

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

Como parte de la evaluación interna del sector, se procede a numerar y analizar las fortalezas y debilidades del sector de electrodomésticos de línea blanca como se muestra en la Tabla 18. Se visualiza el análisis de once factores internos clave, de los cuales cuatro son fortalezas y siete son debilidades. La sumatoria de pesos ponderados de la MEFI da un valor de 2.25 el cual implica que la industria de electrodomésticos de línea blanca cuenta con un posicionamiento interno débil. Estos factores son controlables por la industria y dependerá mucho de la organización poder enfocarse especialmente en sus debilidades desarrollando estrategias que permitan superar estas limitaciones.

#### **4.3. Conclusiones**

En el análisis interno queda en evidencia que el nivel de desarrollo de la industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú frente a sus competidores es aún débil, es importante para el desarrollo de la industria, ser competitivos y esto se logra reduciendo los costos de producción, aumentando los volúmenes de venta (economías de escala) es parte importante de esta tarea, por lo tanto creemos que para lograr esto no sólo conquistar el mercado interno sino ir más allá de nuestras fronteras, comenzando por los países limítrofes de la región, superando lo realizado, en este sentido, por Ecuador, Colombia, Chile o

Argentina. Existen importantes fortalezas tales como el Crecimiento de los canales de distribución, el know-how de la industria con más de 30 años y la capacidad de planta para cubrir la demanda interna y externa, sin embargo las debilidades que posee la industria dificultan que estas fortalezas puedan ser aprovechadas. Mientras no se logren superar las debilidades que refieren a la escasez de proveedores o escasez de mano de obra técnica calificada; la industria peruana seguirá en desventaja frente a su competencia impidiendo alcanzar la visión de ser un referente. Las estrategias propuestas estarán enfocadas en superar o mitigar las debilidades que existen hoy en la industria de electrodomésticos de línea blanca de tal forma que se aproveche de una manera más óptima las fortalezas que se poseen.

Tabla 18

*Matriz MEFI*

Factores internos clave		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Crecimiento de los canales de distribución	0.10	4	0.40
2	Know How de la industria con más de 30 años.	0.10	3	0.30
3	Industria cuenta con productos y capacidad de planta para cubrir demanda interna y externa.	0.15	3	0.45
4	Existencia de cadena logística y de distribución a nivel internacional	0.10	3	0.30
		0.45		1.45
Debilidades				
1	La industria no cuenta con una organizacional sectorial	0.10	2	0.20
2	Las empresas peruanas tienen baja participación de mercado y poca liquidez	0.05	1	0.05
3	Ausencia de proveedores locales que den soporte a la industria de electrodomésticos de línea blanca	0.15	1	0.15
4	Altos estándares de certificación europea para productos de línea blanca	0.05	2	0.10
5	Baja difusión publicitaria de las marcas de la industria nacional.	0.05	2	0.10
6	Bajo poder de negociación de la industria con sus proveedores y clientes.	0.10	1	0.10
7	Escasa mano de obra técnica calificada en la industria	0.05	2	0.10
		0.55		0.80
Total		1.00		2.25

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

## **Capítulo V: Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea blanca**

Los intereses son aquellos aspectos que a un sector o industria son considerados fundamentales y que se debe conseguir a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Estos intereses deben encontrarse en armonía con la visión planteada de tal forma que sean partícipes de ella. El principal interés de la industria es incrementar el volumen de ventas de electrodomésticos de línea blanca en los mercados internos y extranjeros al nivel de los principales productores de éste sector en América del Sur, para ello es fundamental ampliar su mercado y vender no sólo localmente sino en mercados globales. Éste interés dará viabilidad a la visión de convertir a la industria nacional en referente en Sudamérica y, para lograrlo es necesario mejorar la calidad e innovación de sus productos alineándose con las tendencias de protección al medio ambiente teniendo en cuenta la adopción de las políticas medioambientales como el ISO 14000. Finalmente cabe indicar que éste interés requiere de una inversión privada considerable que permita su desarrollo.

De la misma manera, la industria tiene como otro de sus intereses incrementar su rentabilidad mejorando el retorno de la inversión, para lo cual se debe desarrollar su cadena de suministros. En la actualidad la industria carece de proveedores locales dependiendo principalmente de importaciones lo cual encarece sus costos y le resta poder de negociación, por ello para poder mejorar los márgenes y mantener un precio competitivo en el mercado se tiene que desarrollar empresas locales que sirvan de proveedores a la industria. Finalmente se tiene como interés contribuir a la reducción de desempleo en el Perú, generando empleo para profesionales y técnicos que participen directa o indirectamente en la actividad productiva contribuyendo con el PBI nacional y mejorando las condiciones socioeconómicas de la zona donde se desarrolle la industria.

## 5.2. Potencial del sector de línea blanca

La industria de línea blanca pese a ser una industria estancada cuenta con un potencial de desarrollo a nivel global debido a que cuenta con capacidades con las que sus competidores no cuentan. En primer lugar, el conocimiento que tiene la industria peruana sobre el desarrollo demográfico, sus segmentos socioeconómicos, cultura y costumbres, es una de sus fortalezas debido a que le permite la identificación de las necesidades del consumidor nacional de manera más precisa que las industrias foráneas, lo cual permitiría conquistar y reactivar el mercado local como arranque de la producción. En este sentido el potencial de ventas interno es bastante atractivo ya que el Perú es el cuarto país más poblado de Sudamérica con 32 millones de habitantes, estando por encima de Ecuador que tiene dieciséis millones pero por debajo de Colombia con 49 millones de habitantes. Por otro lado, el crecimiento poblacional y al mismo tiempo que el crecimiento de la clase media en el Perú y en países en vías de desarrollo, lo cual según Pierce (2016) es el 65% de la sociedad constituyendo un factor importante para el consumo de electrodomésticos de línea blanca. Es importante también mencionar que la similitud existente entre los requerimientos de los países latinoamericanos producto de una similitud cultural y social, el mismo que constituye un punto de partida importante para ofertar los productos de la industria en otros países; en este sentido concluimos en el Capítulo III, en el análisis PESTE, que la diferencia en costos entre vender a nivel local y exportar pueden ser asumidos por el fabricante, producto de un volumen de ventas mayor; así mismo en ese mismo Capítulo, se indicó que el Perú cuenta con un reducido porcentaje de la población económicamente activa empleada dedicada al sector manufactura y, según el INEI 2017 representa sólo el 9.1% por lo que es una desventaja para el desarrollo ya que la especialización es baja y la mano de obra es escasa.

En segundo lugar, tanto el consumo como la producción de electrodomésticos de línea blanca están centralizados en la ciudad de Lima, por lo que la salida más rápida para las

exportaciones actualmente es el puerto del Callao; sin embargo, es posible descentralizar la producción al norte y al sur del Perú, potenciando las exportaciones hacia países vecinos como Bolivia, Paraguay, Chile, y Ecuador, utilizando los puertos de Ilo y Paita así como las carreteras del norte y sur del país. Por otro lado, el Perú tiene zonas geográficas donde las temperaturas son altas todo el año tales como el norte y el oriente del país, donde se podría impulsar el crecimiento del consumo de refrigeradoras y aparatos de ventilación, generando un incremento de las ventas dentro del mercado nacional.

En tercer lugar, los peruanos tienden a sentir arraigo por los productos fabricados en el país y esto no ha sido la excepción en los productos de línea blanca y, en este sentido Fadicc y Surge son fabricantes de cocinas con varias décadas en el mercado, no obstante, actualmente no tienen mucha participación puesto que son marcas conocidas por los segmentos más bajos del mercado. En ese sentido han pasado más de 20 años desde la adquisición de Coldex por parte de BSH y sin embargo ésta empresa no ha cambiado el nombre de la marca para mantener el carácter de marca nacional que ya se tiene ganado, por ello las personas en el país tienen un arraigo con la marca Perú generándose una oportunidad como se ha dado en otros sectores donde la marca nacional ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores, brindando soporte y crecimiento a la industria que como resultado de una generación de conciencia en los peruanos se apoya en el incremento del consumo de marcas nacionales.

En cuarto lugar, dentro de la industria la administración de la empresa alemana BSH, la principal productora de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, es administrada por una plana gerencial peruana bajo directrices de la casa matriz alemana que limita en autonomía a la administración para la aplicación de estrategias orientadas a la conquista de nuevos mercados. En ese mismo sentido Indurama, que es el segundo productor más importante en la industria peruana de línea blanca, es administrada por la casa matriz

ecuatoriana. Ambas empresas al manejar el mayor volumen de producción generan barreras dentro del desarrollo de la industria y, ésta figura se puede repetir si sólo se permite el ingreso de inversionistas que buscan comercializar y no producir, debido a que como principal meta en la industria es la producción, por ello se debe captar inversionistas que apuesten por la producción en el país bajo una directriz y organización que busque el desarrollo para el país sin limitaciones de las casas matrices.

Finalmente, la industria cuenta con un amplio potencial de crecimiento el cual es sostenido por la ubicación geográfica, el conocimiento del mercado, la capacidad de respuesta frente a la demanda de los nuevos mercados, la adaptación al incremento productivo y requerimiento de clientes, así como a la fidelización de las marcas nacionales como primer paso para activar la industria de producción de electrodomésticos de línea blanca. Asimismo el contar con estas potencias mezcladas al crecimiento de consumo de electrodomésticos de línea blanca a nivel mundial y principalmente a países dentro de la región, genera la oportunidad de ingresar con una industria peruana fresca que en poco tiempo podría posicionarse como la principal industria de línea blanca de la región incluso antes de los plazos propuestos teniendo en cuenta la activa participación de los gremios a formarse dentro de la industria.

### **5.3. Principios Cardinales de la Industria de Electrodomésticos de Línea blanca**

Según D'Alessio (2015), señala que los cuatro principios cardinales se deben analizar para poder identificar las oportunidades y amenazas del país, estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de interés, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** Este principio señala que no existe ninguna relación que sea netamente bilateral, siempre existen terceras partes que intervienen de forma directa o indirectamente (D'Alessio, 2015). Los dos grandes jugadores que hoy se tiene dentro de la

industria de línea blanca peruana pertenecen a marcas extranjeras: BHS Industrial S.A.C. (Alemania) y Electroandina Industrial S.A.C. (Ecuador), esto hace que exista una fuerte dependencia de la industria con estas marcas y la realidad que viven en el país donde operan sus casas matrices o grupos económicos. Por otro lado la actividad importadora de los países destinos a los que irá dirigida el producto podría favorecer o perjudicar las exportaciones de la industria incrementando o disminuyendo su demanda. Por otro lado, el gobierno como ente regulador es responsable de las leyes y normas que rigen en la industria, así como también los diferentes tratados de libre comercio firmados con países productores de electrodomésticos de línea blanca, éste hecho tiene como consecuencia que ésta entidad influya en el desarrollo de la industria incentivando la exportación o afectando el consumo interno debido a las facilidades otorgadas a los importadores, asimismo el gobierno a través del Ministerio de la Producción es responsable de programas de desarrollo industrial como creación de parques industriales que favorezcan la creación de gremios. Finalmente el consumo también se ve afectado por el crecimiento o políticas de compras de los canales de distribución, el crecimiento de estos influye positivamente en el consumo interno de la industria.

***Lazos pasados y presentes.*** Este principio destaca los eventos ocurridos en el pasado que se proyectan al presente y después al futuro, ningún lazo del pasado desaparece. (D'Alessio, 2015). En el Perú, la producción de electrodomésticos de línea blanca se inicia a mediados del siglo XX con la producción de cocinas y refrigeradoras que apoyados con el modelo proteccionista de ese entonces, gravaban las importaciones de electrodomésticos de línea blanca con elevados aranceles, sin embargo desde 1993 el sector manufacturero en general ha estado en una situación crítica debido a que a partir de dicho año se implementaron políticas de libre importación de bienes de consumo y eso sumado a la competencia desleal de los bienes que llegaban al país por contrabando redujeron la participación de la industria en el mercado interno y externo. En cuanto a las relaciones con

nuestros principales competidores, con el país del Ecuador éstas han sido tensas manifestados en los conflictos armados de 1942, 1983 y 1994, donde se perdieron muchas vidas como consecuencia de ello. A partir de este hecho, siempre ha existido una rivalidad con el país del norte, por lo tanto la competencia industrial se ve influenciada por estos hechos sobre todo teniendo en cuenta que para los ecuatorianos la industria de línea blanca es una de las más representativas de su industria nacional. Con respecto a Colombia no se ha tenido conflictos, por lo que los intercambios comerciales se dan basados en la competitividad de sus empresas.

***Contrabalance de Intereses.*** Este principio ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la industria (D'Alessio, 2015, P. 216). Los países asiáticos, cuyas marcas tienen una considerable participación en el mercado latinoamericano no tienen interés explícito de invertir en la industria de línea blanca peruana, por lo tanto los intereses son opuestos, esta situación se agrava con los TLC vigentes con China, Corea, y Japón. Por otra parte la industria ecuatoriana tiene intereses en conflicto ya que, Indurama una de sus empresas es inversionista en la industria nacional. La industria colombiana del sector, también tiene intereses opuestos.

***Conservación de los enemigos.*** Este principio nos indica que los enemigos se deben mantener, puesto que esto es un aliciente para estar preparados siendo creativos, innovadores y de esta manera ser más productivos y competitivos con los recursos que se poseen. (D'Alessio, 2015). La industria de línea blanca en el Perú tiene como su principal enemigo a Ecuador debido a que en la actualidad Perú representa su principal cliente destinando un 22% de toda su producción, un eventual crecimiento de la industria reduciría estas ventas obligando a la industria ecuatoriana a buscar nuevos mercados. Así mismo otros enemigos en Sudamérica son Colombia y Brasil, puesto que para éstos dos países el Perú sólo representa dos y tres por ciento respectivamente del volumen de sus ventas fuera de su territorio, no obstante en el mercado global son dos potencias latinoamericanas que exportan línea blanca.

Así mismo teniendo en cuenta que estos países tienen mayor desarrollo de mercados y facilidades tributarias, en algunos casos, constituye un desafío para la industria de línea blanca peruana desarrollar capacidades que permitan competir al mismo nivel. Finalmente, cabe indicar que las principales marcas de línea blanca sin sede en el Perú, constituyen una fuerte competencia dado que en mercado local compiten de igual forma con los fabricantes peruanos, teniendo en algunos casos ventajas gracias a los TLC ya mencionados. La industria peruana debe buscar la forma de dejar de competir con estas empresas y crear las condiciones para que estas empresas coloquen fábricas locales y formen parte de la industria.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca**

Los intereses de la industria se ven reflejados dentro de la visión planteada, sin embargo, hay que tener en cuenta que otras instituciones se ven afectadas ya sea positiva o negativamente por ellos. La matriz de intereses organizacionales mostrada en la Tabla 18 refleja por medio de los principios cardinales estas relaciones: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (c) conservación de los enemigos de la industria se despliegan de la misma.

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Luego de plantear la misión y visión del sector se debe analizar cómo se llegará a esas metas, por tanto luego de analizar al país, a la industria de manera interna y externa, a los competidores y a los stakeholders, se plantearon los objetivos de largo plazo. De acuerdo a D'Alessio (2015) los objetivos de largo plazo son los objetivos estratégicos y son los resultados esperados luego de la implementación de las estrategias específicas elegidas, la cual conlleva a la visión establecida.

**OLP1:** El 2027, la facturación de la industria de línea blanca será de 1,200 millones de dólares. Actualmente es de 370 millones de dólares.

En el 2016 la facturación de electrodomésticos de línea blanca en el Perú ascendieron a 370 millones de dólares, con un tasa de crecimiento promedio del 4% anual, el 2027 las ventas serán de 1,200 millones de dólares. Del total vendido 100 millones de dólares fueron cubiertos por producción local, las exportaciones fueron aproximadamente de 12 millones de dólares, con lo que la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca fue en año 2016 de 112 millones de dólares. Este objetivo se logrará bajo un plan de ventas que se propone en dos bloques el primero de ellos va del año 2017 al 2021 y el segundo bloque del 2022 al 2027. En el primer bloque proponen ventas de US\$ 450 MM en el mercado interno y US\$ 200 MM en el mercado internacional, mientras que en el segundo bloque se plantean ventas de US\$ 600 MM en el mercado nacional e internacional correspondientemente. Asimismo, se espera que del total vendido por lo menos el 65% sea de producción nacional para el 2027, así también como se contará con la implementación del servicio postventa a nivel nacional e internacional.

**OLP2:** El 2027 la rentabilidad de la industria será del 15% anual. En la actualidad es 3%.

El plan de incremento de rentabilidad se dará en dos bloques como se des arrollará el plan de ventas es decir del 2017 al 2021 y del 2022 a 2027. Una de las razones de incremento de rentabilidad será mediante la eficiencia operativa y mejora de procesos en un 7%.

Adicionalmente, la integración hacia atrás con la cadena productiva generaría una rentabilidad del 4%. Mediante la adquisición de activos para incremento de planta del 2.5% y mediante la producción de lavadoras y cocinas incrementaría la rentabilidad de 1.5%.

**OLP3:** El 2027 la industria tendrá 3 000 puestos de trabajo directos e indirectos. Actualmente tiene 1300 puestos de trabajo directos y 800 puestos de trabajo indirectos.

En el 2016 la industria de línea blanca cuenta con 1300 trabajadores los cuales pertenecen a las cinco principales empresas del sector, de acuerdo a lo propuesto se busca

incrementar el ingreso de tres plantas productoras que puedan en diez años duplicar por lo menos más puestos de trabajo de manera directa, así como el impulso de los puestos de trabajo de la cadena de valor para la producción de electrodomésticos de línea blanca, como no se puede controlar los puestos de trabajo indirectos con las industrias relacionadas el plan se centrará en la creación de puestos de trabajo directos, por ello se plantea que hasta el 2021 se habrán incrementado 1000 puestos de trabajo y para el 2027 se habrán generado 1700 de puestos de trabajo considerando la apertura de las tres empresas de capital extranjero.

## **5.6. Conclusiones**

En el presente capítulo se han analizado cuales son los objetivos a largo plazo que permitirán hacer crecer a la industria de electrodomésticos de línea blanca y convertirla en la empresa que se visionó en el Capítulo II. Estos objetivos de largo plazo se encuentran alineados a los intereses de la industria los mismos que se soportan del potencial nacional para poder alcanzarlos y la identificación de los aliados y enemigos.

En el caso del potencial nacional, si bien es limitado, existe la posibilidad de aprovechar el conocimiento del mercado que ya existe gracias a las empresas locales, las mismas que tienen muchos años en el mercado local. Así mismo, existen dos competidores multinacionales y reconocidos por su tecnología, es por ello que es posible aprovechar la tecnología existente en economías más desarrolladas. Por otro lado, al hacer un análisis de los competidores de la industria identificamos que existen empresas que ante un crecimiento de la industria peruana se podrían ver perjudicados, algunos de estos que el día de hoy representan empresas que comercializan sus productos gracias a la importación, podrían verse beneficiados si creamos las condiciones para que inviertan en el Perú.

Finalmente, cabe resaltar que los OLPs abordan tres aspectos neurálgicos del desarrollo de cualquier industria: (a) el incremento de las ventas, el componente que representa el tamaño de la industria; (b) la rentabilidad, esta OLP buscar convertir a esta

industria en una mucho más atractiva a potenciales inversionistas; y (c) generación de empleo, la misma que rescata el aspecto social de la industria generando valor compartido dentro de la localidad donde se desarrolle.



Tabla 19

*Matriz de Intereses de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca*

Interés de la industria	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar el volumen ventas de electrodomésticos de línea blanca en los mercados internos y extranjeros	* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras. ** Industria Ecuatoriana, Colombiana y Brasileña	** Marcas Extranjeras sin planta en el Perú	*Consumidor final
2 Mejorar el retorno de la inversión	* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras.	* Marcas Extranjeras sin planta en el Perú	*Consumidor final
3 Generar empleo para profesionales y técnicos que participen directa o indirectamente en la actividad productiva.	* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras.	* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras	*Consumidor final
4 Protección del medio ambiente		* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras.	*Consumidor final
5 Desarrollo de proveedores locales para fortalecer la cadena de suministros	* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras. ** Industria Ecuatoriana, Colombiana y Brasileña		
6 Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la zona geográfica		* Productores nacionales: marcas peruanas y extranjeras	*Consumidor final

Notas: \* Intereses Comunes \*\* Intereses Opuestos

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

En la Tabla 20 se observa la matriz FODA, la misma que se compone por cuatro componentes esenciales como son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en donde las fortalezas y debilidades vienen a ser los factores internos que permite a la industria de línea blanca tener control y poder influir dentro de la misma, mientras que las oportunidades y amenazas vienen a ser los factores externos de los cuales la industria de línea blanca no tiene el control. Estos factores internos y externos se consolidan para crear cuatro grupos adicionales que vienen a ser: (a) las estrategias FO, las cuales se deben explotar; (b) las estrategias DO, las cuales se deben buscar; (c) las estrategias FA, las cuales se deben confrontar; y (d) las estrategias DA, las cuales se deben evitar. La matriz resultante es fundamental para la toma de decisiones sobre la industria, debido a que da una visión de las estrategias que se pueden implementar en el sector teniendo en cuenta los resultados de las combinaciones de todos los factores externos e internos que permitirán lograr los objetivos planteados a largo plazo y llegar a la situación futura deseada.

#### ***Estrategias FO-Explotar***

FO1. Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras, El Salvador.

FO2. Aumentar la oferta de nuevos productos a los países a los que ya exportamos.

FO3. Aumentar la oferta de productos de consumo interno mediante el canal online.

FO4. Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país.

FO5. Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.

#### ***Estrategias FA-Confrontar***

FA1. Crear alianzas con cadenas de distribución a nivel global para incrementar las ventas.

FA2. Crear productos eco-amigable para competir en el mercado local y global.

FA3. Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos.

#### ***Estrategias DO-Buscar***

DO1. Desarrollar alianzas con empresas líderes de línea blanca para generar inversión en el Perú.

#### ***Estrategias DA-Evitar***

DA1. Crear Alianzas estratégicas con proveedores de la industria nacional.

DA2. Desarrollar una organización sectorial que de soporte a la industria.

DA3. Crear alianzas estratégicas con entidades educativas para el incremento de profesionales altamente calificados para el sector de línea blanca.

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

El desarrollo de la Matriz PEYEA se presenta en la Tabla 21, así mismo se ve representada con el polígono y vector mostrados en la Figura 16.

A partir de los resultados de la matriz PEYEA, la industria de electrodomésticos de línea blanca se encuentra en el cuadrante defensivo, esto se debe a que la industria presenta una baja fortaleza financiera y de la industria haciendo que ésta sea poco atractiva, sin embargo existe una ventaja competitiva aceptable que le permite subsistir y una estabilidad en el entorno que permite una posición competitiva aceptable. Las estrategias recomendadas son aventura conjunta y desinversión; sin embargo también es recomendable aplicar estrategias de integración para mejorar la estabilidad del entorno y mejorar la competitividad.

Tabla 20

Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Crecimiento de los canales de distribución. 2. Know How de la industria con más de 30 años. 3. Industria cuenta con productos y capacidad de planta para cubrir demanda interna y externa. 4. Existencia de cadena logística y de distribución a nivel internacional		1. La industria no cuenta con una organizacional sectorial 2. Las empresas peruanas tienen baja participación de mercado y poca liquidez 3. Ausencia de proveedores que den soporte a la industria de electrodomésticos de línea blanca 4. Altos estándares de certificación europea para productos de línea blanca 5. Baja difusión publicitaria de las marcas de la industria nacional. 6. Bajo poder de negociación de la industria con sus proveedores y clientes. 7. Escasa mano de obra técnica calificada en la industria.	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO-Explotar	Estrategias DO - Buscar	
1. Crecimiento sostenido de la economía y estabilidad macroeconómica, permitiendo atraer las inversiones. 2. Acuerdos comerciales y tratados con países que permiten el acceso para la exportación como la Comunidad Andina, Honduras, El Salvador 3. Ubicación geográfica favorable con el comercio exterior. 4. Crecimiento del consumo de electrodomésticos de línea blanca. 5. Existencia de segmentos de mercado de línea blanca similares en otros países, pues esto permite incrementar la exportación. (Bolivia, Paraguay, Chile y Ecuador) 6. Mejor calificación de riesgo país. 7. Crecimiento de créditos de consumo	FO1. Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras, El Salvador (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O5) (Desarrollo de mercado)  FO2. Aumentar la oferta de nuevos productos a los países a los que ya exportamos. (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O5) (Diversificación concéntrica) FO3. Aumentar la oferta de productos de consumo interno mediante el canal online. (F1, F2, F3, O1, O4, O7) (Penetración de mercado)  FO4. Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país (F2, F3, F4, O1, O4, O7) (Penetración de nuevos mercados)  FO5. Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos (F2, F3, O1, O4, O5) (Desarrollo de producto)	DO1. Desarrollar alianzas con empresas líderes de línea blanca para generar inversión en el Perú (D2, D5, O1, O3, O6) (Aventura conjunta)	
AMENAZAS	Estrategias FA-Confrontar	Estrategias DA-Evitar	
1. Poco desarrollo de la industria manufacturera en el Perú 2. Incremento de importaciones de productos de línea blanca de origen asiático y mexicano a bajo costo en América Latina. 3. Alta competencia en la industria global de línea blanca, que reduce los precios y márgenes en la industria. 4. Infraestructura vial y portuaria deficiente.	FA1. Crear alianzas con cadenas de distribución a nivel global para incrementar las ventas (F1, F4, A2, A3) (Integración hacia adelante)  FA2. Crear productos eco-amigables para competir en el mercado local y global. (F2, F3, A3) (Diversificación concéntrica)  FA3. Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos. (F3, F4, A4) (Aventura conjunta)	DA1. Crear Alianzas estratégicas con proveedores de la industria nacional. (D3, D6, A1, A3)  DA2. Desarrollar una organización sectorial que de soporte a la industria. (D1, D4, A2) (Aventura conjunta)  DA3. Crear alianzas estratégicas con entidades educativas para el incremento de profesionales altamente calificados para el sector de línea blanca. (D7, A1, A3) (Integración hacia atrás)	

Tabla 21

*Matriz PEYEA*

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	2
2	Tasa de Inflación	5
3	Variabilidad de la demanda	2
4	Rango de precios de los productos competitivos	2
5	Barreras de entrada al mercado	3
6	Rivalidad / presión competitiva	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	1
8	Presión de los productos sustitutos	1
Promedio - 6 =		-3.8
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
1	Participación del mercado	2
2	Calidad del producto	3
3	Ciclo de vida del producto	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	5
5	Lealtad del consumidor	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	4
7	Conocimiento tecnológico	2
8	Integración vertical	0
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio - 6 =		-3.2
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Retorno en la inversión	1
2	Apalancamiento	2
3	Liquidez	2
4	Capital requerido versus capital disponible	2
5	Flujo de caja	2
6	Facilidad de salida del mercado	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Rotación de inventarios	3
9	Uso de las economías de escala y de la experiencia	1
		2.4
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	5
2	Potencial de Utilidades	1
3	Estabilidad financiera	2
4	Conocimiento tecnológico	2
5	Utilización de recursos	3
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	3
8	Productividad; utilización de la capacidad	3
9	Poder de negociación de los productores	1
		2.6

Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF	22	2.4	Eje X	-0.7
VC	25	-3.2	Eje Y	-1.3
EE	18	-3.8		
FI	23	2.6		

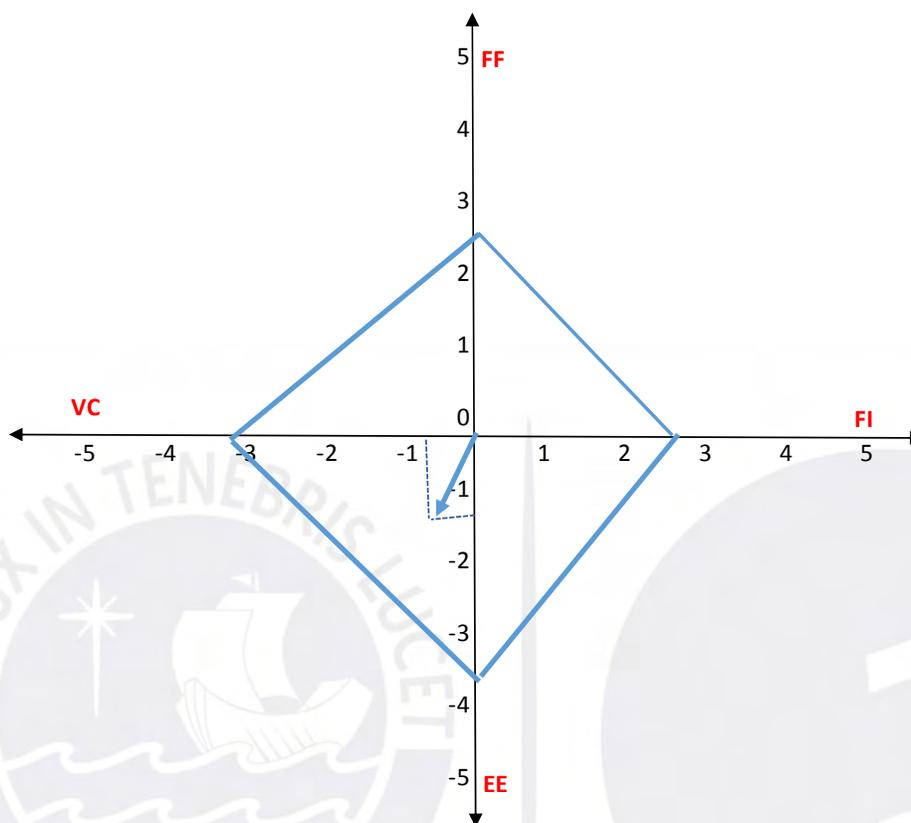


Figura 16. Representación Gráfica de la Matriz PEYEA

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según esta matriz relaciona las divisiones o productos de acuerdo a sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, y en tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo generándose cuatro cuadrantes que permite monitorear el ciclo de vida permitiendo realizar ajustes en las estrategias cuando éstas cambien de un cuadrante a otro. En la Figura 17 se puede observar los cuatro cuadrantes: (1) Signos de interrogación, se identifica a los equipos de aire acondicionado, línea en crecimiento, sin embargo con una participación relativamente baja, la industria peruana no

fabrica aun este tipo de equipos; (2) como estrella encontramos en el mercado peruano a las lavadoras que tienen un crecimiento también alto con mayor volúmenes de venta que los equipos de aire acondicionado y que generan una alta rentabilidad, la penetración de este producto en el mercado se da en base a marcas importadas principalmente de procedencia asiática y mexicana (3) vacas lecheras, en esta categoría se encuentran posicionadas las cocinas con una participación de mercado bastante más grande, sin embargo con un crecimiento bajo, con una participación también alta se encuentran las refrigeradoras pero estas con un crecimiento mayor a la línea de cocinas.

Del resultado anterior se propone para las cocinas y refrigeradoras el desarrollo de productos que cubran las necesidades de diversos segmentos dado que los volúmenes de ventas son altos pese a su bajo crecimiento y permitiría un mayor movimiento de los recursos, generando flujos de efectivo; por lo tanto, con estrategias de diversificación, la industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú debería consolidar la participación en el mercado de éstos productos. Con respecto a la línea de lavadoras se optará por estrategias de penetración de mercado (intensivas) a mediano plazo ya que es una línea con participación media baja y con oportunidades de crecimiento, esto incrementará la rentabilidad de la industria de línea blanca. Los equipos de aire acondicionado, si bien tienen una tasa de crecimiento alto, la venta de estos es estacional por lo que la fabricación de estos equipos no está en los planes para la fabricación nacional, ya que inmovilizarían capital durante la mayor parte del año.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

Para elaborar la matriz IE se utilizó los resultados obtenidos de las matrices EFI y EFE que se desarrollaron en los capítulos anteriores, los puntajes que se obtuvieron respectivamente fueron de 2.25 y 2.00, éstas al posicionarlas en los ejes X e Y de la matriz como se observa en la Figura 18. Nos da como resultado que la industria de línea blanca se encuentra en la

celda V. Esta celda indica que la industria necesita un desarrollo selectivo, administrando sus utilidades, y así retenerlas y mejorarlas. Según la teoría, el cuadrante V sugiere la aplicación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

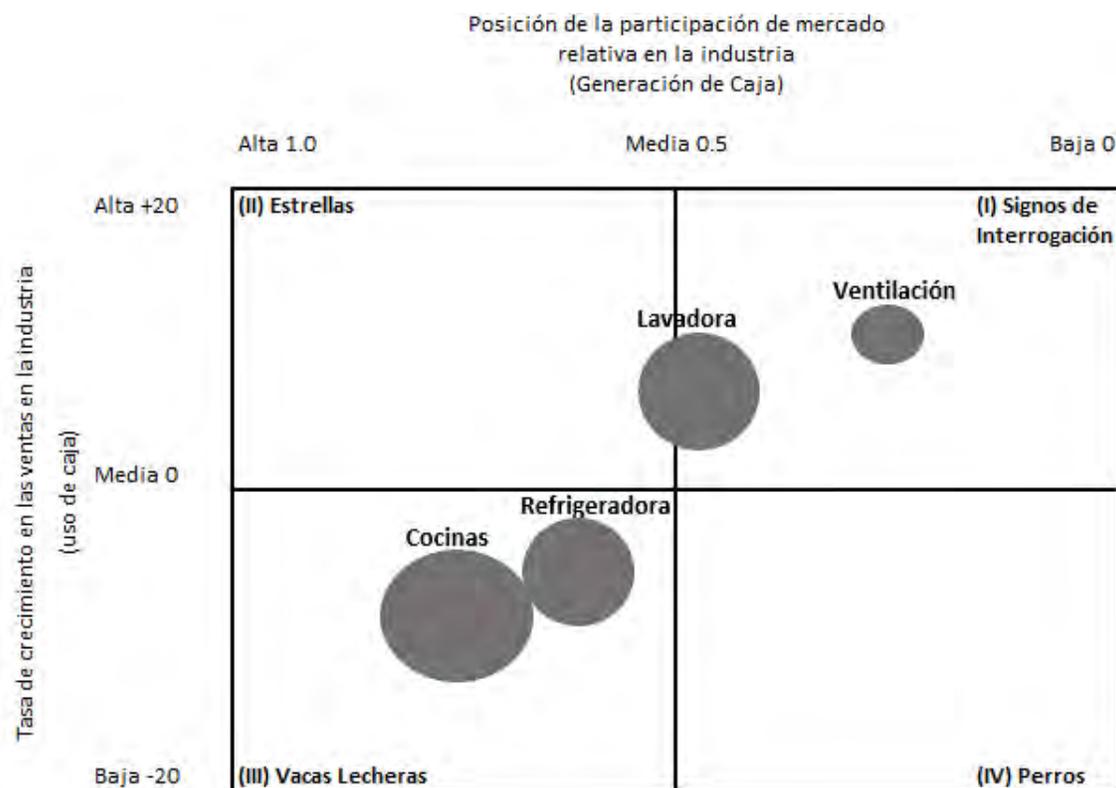


Figura 17. Matriz BCG

Tomado de forma cualitativa de acuerdo a la entrevista a Janice Kong, Gerente Comercial de Tiendas EFE.

La estrategia de penetración de mercado busca que la industria de línea blanca aumente su participación de mercado, actualmente ésta sólo cuenta con el 16% de la participación total, al aumentar este porcentaje estaríamos alineando la estrategia al aumento en ventas a modo que se incrementa la participación de mercado. Este aumento se debe realizar con los productos actuales a costa de ganarles terreno a los competidores. Las estrategias específicas que se desarrollaron en el FODA que impulsan el desarrollo de plantas industriales en el Perú ya sea de marcas propias o extranjeras están alineadas a ésta estrategia genérica.

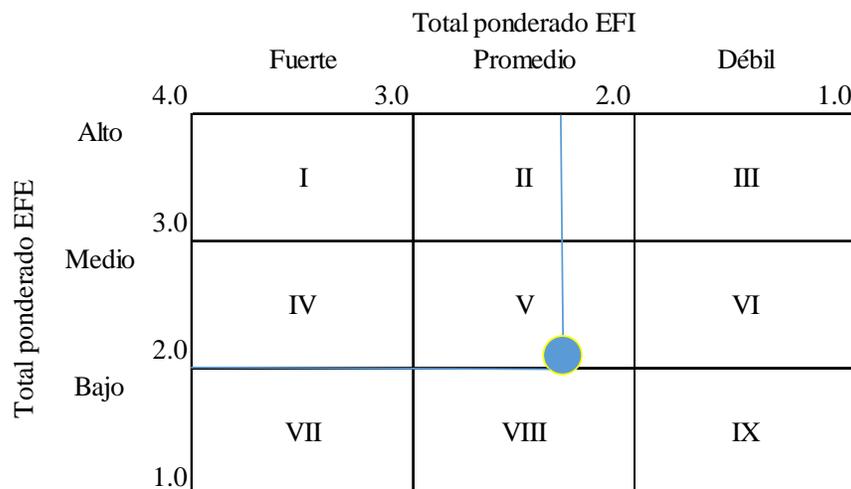


Figura 18. Matriz Interna Externa (IE).

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Mediante la matriz de la Gran Estrategia, situamos a la industria en uno de los cuatro cuadrantes en base a términos de crecimiento del mercado y su posición competitiva en dicho mercado. Según el crecimiento de la industria de línea blanca impulsada básicamente por el crecimiento de la clase media en los últimos años y a la débil ventaja competitiva de la cual se soporta esta industria, se puede situar a la industria de línea blanca en el cuadrante II tal como se muestra en la Figura 19. Este cuadrante pone en manifiesto la necesidad de aplicar estrategias intensivas tales como desarrollos de nuevos mercados, penetración de mercado, desarrollo de producto, así mismo estrategias de integración como la de integración horizontal y como estrategias defensivas, desposeimiento y liquidación. Al igual que en la matriz MIE, la matriz MGE sugiere estrategias intensivas, siendo el enfoque la línea de productos de línea blanca, aumentando su productividad. Las estrategias a evaluar son el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y la penetración de mercados. En segundo lugar se pone en manifiesto la integración horizontal, buscando cerrar brechas con los competidores ganándoles terreno. Y en tercer lugar existen estrategias defensivas que también se podrían aplicar, siendo estas las de desposeimiento y liquidación,

sin embargo estas últimas no coinciden con ninguna OLP desarrollado en el pan estratégico ni tampoco con la visión.

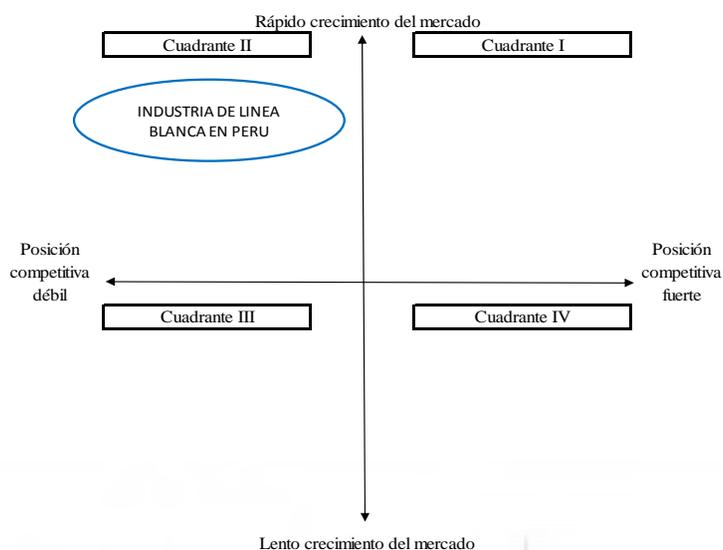


Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia (GE).

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 22 se observa que se consolidan las estrategias desarrolladas en las matrices precedentes FODA, PEYEA, BCG, IE y GE donde la matriz de decisión prioriza ocho estrategias principales. De ésta matriz de decisión se deben conservar las estrategias que se repitan tres veces o más, reteniendo las más fuertes que serán desarrolladas por la industria de línea blanca. Esta matriz nos da como resultado que debemos conservar estrategias intensivas tales como: Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales, aumentar la oferta de productos de consumo interno mediante el canal online, desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país, invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos, desarrollar campañas publicitarias que incentiven el consumo de productos de línea blanca elaborados en el Perú; estrategias de integración tales como: crear alianzas con cadenas de distribución a nivel global para incrementar las ventas, crear un plan para el desarrollo de un clúster de línea blanca y crear

alianzas estratégicas con entidades educativas para el incremento de profesionales altamente calificados para el sector de línea blanca.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

A continuación se procederá a realizar una evaluación de las estrategias escogidas en la matriz CPE, de esa forma se podrá priorizar aquellas estrategias que se puedan ver fuertemente impactadas por los factores internos y externos es decir cruzando cada una de ellas con la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la industria de línea blanca, las cuales fueron mencionadas anteriormente en las matrices EFE y EFI, manteniendo el peso ya definidos en dichas matrices. Para determinar este impacto se considerará en cada interacción un peso adicional de la siguiente forma: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva, y (d) altamente atractiva. Finalmente, se multiplica el puntaje con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI para conseguir el total de calificaciones de atractivo y luego calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo. Estas sumas ayudarán a calificar las estrategias para decidir cuáles son las más atractivas para la industria de electrodomésticos de línea blanca. Aquellas que tengan una suma mayor que cinco serán las estrategias más fuertes a ser desarrolladas por la industria (D'Alessio, 2015). En la Tabla 23 Se han colocado las 6 estrategias seleccionadas y se puede observar que todas superan los 5 puntos, por lo que ninguna de estas estrategias pasa a ser una de contingencia.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

En la Matriz de Rumelt se muestra el resultado de la prueba que se realiza a todas las estrategias desarrolladas a partir de análisis previos; las matrices que pasen la prueba son las que finalmente deberán ser implementadas para lograr los objetivos de largo plazo. Como se observa en la Tabla 24, ninguna estrategia ha sido descartada luego de aplicarles la prueba utilizando los criterios de Rumelt, por tanto son las seis estrategias las que deben ser implementadas.



Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

Factores Clave de Éxito	Estrategias Alternativas																
	Peso	FO1. Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras, El Salvador		FO3. Aumentar la oferta de productos de consumo interno mediante el canal online.		FO4. Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país		FO5. Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.		FA1. Crear alianzas con cadenas de distribución a nivel global para incrementar las ventas		FA2. Crear productos eco-amigables para competir en el mercado local y global.		FA3. Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos.		DA3. Crear alianzas estratégicas con entidades educativas para el incremento de profesionales altamente calificados para el sector de línea blanca.	
Oportunidades		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Crecimiento sostenido de la economía y estabilidad macroeconómica, permitiendo atraer las inversiones.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
2. Acuerdos comerciales y tratados con países que permiten el acceso para la exportación como el CAM, MERCOSUR.	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2
3. Ubicación geográfica favorable con el comercio exterior.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05
4. Crecimiento del consumo de electrodomésticos de línea blanca.	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5. Existencia de segmentos de mercado de línea blanca similares en otros países, pues esto permite incrementar la exportación	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.3	3	0.45
6. Mejor calificación de riesgo país.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
7. Crecimiento de créditos de consumo	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
Amenazas																	
1. Poco desarrollo de la industria manufacturera en el Perú	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1
2. Incremento de importaciones de productos de línea blanca de origen asiático y mexicano a bajo costo en América Latina.	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8	3	0.6	2	0.4
3. Alta competencia en la industria global de línea blanca, que reduce los precios y márgenes en la industria.	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1
4. Infraestructura vial y portuaria deficiente.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Fortalezas																	
1. Crecimiento de los canales de distribución.	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
2. Know How de la industria con más de 30 años.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
3. Industria cuenta con productos y capacidad de planta para cubrir demanda interna y externa.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
4. Existencia de cadena logística y de distribución a nivel nacional e internacional.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Debilidades																	
1. La industria no cuenta con una organizacional sectorial	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3
2. Las empresas peruanas tienen baja participación de mercado y poca liquidez	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
3. Ausencia de proveedores que den soporte a la industria de electrodomésticos de línea blanca	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6	3	0.45
4. Altos estándares de certificación europea para productos de línea blanca	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
5. Baja difusión publicitaria de las marcas de la industria nacional.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
6. Bajo poder de negociación de la industria con sus proveedores y clientes.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
7. Escasa mano de obra técnica calificada en la industria.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2
	2		5		4.7		5		5.25		5.05		5.15		5.8		4.05

Tabla 24

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
FO1. Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras y El Salvador	si	si	si	si	si
FO4. Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país	si	si	si	si	si
FO5. Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.	si	si	si	si	si
FA1. Crear alianzas con cadenas de distribución logística a nivel global para incrementar las ventas Crear productos eco-	si	si	si	si	si
FA2. amigable para competir en el mercado local y global. Crear un sistema	si	si	si	si	si
FA3. integrado de logística internacional con los países objetivos.	si	si	si	si	si

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

Según D'Alessio (2015) “la auditoría ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenos para los fines utilitarios.” (p. 466). Por tanto, se hace la evaluación de las estrategias con cada punto de la matriz donde se corrobora que cada una de éstas ha sido aceptada bajo las normas de la matriz ética. Como se observa en la Tabla 25, las estrategias retenidas promueven o incentivan los derechos y la justicia al mismo que son útiles para el desarrollo de la industria.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de haber utilizado las siguientes matrices de Decisión, Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, Rumelt y la de Ética, las estrategias se separaron en dos grupos: (a) estrategias retenidas, que vienen a ser las seis que quedan después de la Matriz de Ética; y (b) estrategias de contingencia, éstas a su vez se dividen en tres grupos: (a) las estrategias que no pasaron la prueba de Rumelt, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, y (c) las que no aparecieron en tres o más en la Matriz de Decisión. Tal como se observa en la Tabla 26, sólo quedaron siete estrategias de contingencia que tuvieron puntaje bajo en la Matriz de Decisión, no obstante, éste grupo de estrategias sirven como respaldo en el caso que las estrategias retenidas no brinden los resultados esperados.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

La presente matriz permite verificar en qué grado las estrategias contribuyen al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Al hacer el análisis se puede observar que ninguna de las estrategias seleccionadas pasa a ser contingentes, ya que se puede verificar que en todos los casos contribuyen a más de un objetivo, esto se puede verificar en la Tabla 27 donde está el cruce de todas las estrategias retenidas para la industria de Línea blanca.

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

Esta matriz permite realizar un análisis de las posibles estrategias que tomen los competidores, productores de sustitutos y nuevos entrantes. En este sentido se mostrará en la Tabla 28, la reacción de los cinco competidores que hemos considerado en el análisis inicial: Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Argentina frente a nuestras seis estrategias retenidas.

Tabla 25

*Matriz Ética*

	<b>Estrategias Especifica</b>	<b>FO1</b>	<b>FO4</b>	<b>FO5</b>	<b>FA1</b>	<b>FA2</b>	<b>FA3</b>
DERECHOS	Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	N	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	N	N
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
	Equidad en la administración	J	N	J	N	N	J
	Normas de compensación	J	N	N	J	N	J
UTILITARISMOS	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E
SE ACEPTA		SI	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 26

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias Retenidas	
FO1	Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras y El Salvador
FO4	Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país
FO5	Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.
FA1	Crear alianzas con cadenas de distribución logística a nivel global para incrementar las ventas
FA2	Crear productos eco-amigable para competir en el mercado local y global.
FA3	Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos.
Estrategias de Contingencias	
FO2	Aumentar la oferta de nuevos productos a los países a los que ya exportamos.
FO3	Aumentar la oferta de productos de consumo interno mediante el canal online.
DO1	Desarrollar alianzas con empresas líderes de línea blanca para generar inversión en el Perú.
DA2	Desarrollar una organización sectorial que de soporte a la industria.
DA3	Crear alianzas estratégicas con entidades educativas para el incremento de profesionales altamente calificados para el sector de línea blanca.

**6.13. Conclusiones**

La producción de artefactos de línea blanca en el Perú se encuentra con un desarrollo muy bajo donde los principales productores son filiales de otras transnacionales, tal es el caso de la alemana BSH Electronics y la ecuatoriana Indurama, otros productores peruanos son las empresas nacionales Fadicc y Cocinas Superior; sin embargo éstas como las otras, tienen un portafolio de productos bastante exiguo lo cual hace que tengan poca presencia en mercados locales como globales, adicional a ello dado la baja atractividad del sector los industriales peruanos se encuentran en desventaja sobre las marcas coreanas y norteamericanas que dominan actualmente el mercado. Las estrategias propuestas buscan ampliar estos mercados centrándose principalmente en estrategias intensivas y defensivas que permitan mejorar la participación de mercado tanto interna como externa, así mismo el segundo grupo de estrategias retenidas son

estrategias que brinden generar las condiciones para atraer la inversión extranjera incentivando la integración con los principales stakeholders que participen en la industria.

Las estrategias que no fueron elegidas servirán como respaldo en caso las retenidas no fueran lo suficientemente efectivas, esto permitirá que el plan estratégico tenga un carácter iterativo que se adecue a los cambios del entorno y la realidad que en ese momento se tenga.

Tabla 27

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

Estrategias	<b>OLP1:</b> El 2027, la facturación de la industria de línea blanca será de 1,200 millones de dólares, actualmente es de 370 millones de dólares.	<b>OLP2:</b> El 2027 la rentabilidad de la industria será del 20% anual, siendo en la actualidad 3%.	<b>OLP3:</b> El 2027 la industria tendrá 3000 puestos de trabajo directo, actualmente tiene 1300 puestos de trabajo directos y 800 puestos de trabajo indirectos.
FO1 Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras y El Salvador	X		X
FO4 Desarrollo de nuevos mercados emergentes en el interior del país.	X		X
FO5 Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.		X	X
FA1 Crear alianzas con cadenas de distribución logística a nivel global para incrementar las ventas.	X	X	
FA2 Crear productos eco-amigable para competir en el mercado local y global.	X		
FA3 Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos.	X	X	X

Tabla 28

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Industria de Línea blanca de Ecuador	Industria de Línea blanca de Colombia	Industria de Línea blanca de Brasil	Industria de Línea blanca de Chile
FO1 Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras y El Salvador.	Cuenta con Políticas Similares			
FO4 Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país.	Facultad de cada país			
FO5 Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda
FA1 Crear alianzas con cadenas de distribución logística a nivel global para incrementar las ventas	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda	Posible reacción ante el incremento de la demanda
FA2 Crear productos eco-amigable para competir en el mercado local y global.	Facultad de cada país			
FA3 Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos.	Cuenta con Políticas Similares			

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Como parte del Plan Estratégico y Administrativo el siguiente paso es seguir con la implementación, luego de haber realizado todo el planeamiento estratégico para el sector de línea blanca, donde en base a la visión y misión se trabajaron las estrategias, la cuales para ser operadas necesitaban de los objetivos de largo plazo quienes a su vez están soportados por los objetivos de corto plazo los cuales son ya planes de acción, para luego ejecutarse teniendo en cuenta los valores y principios éticos del sector. Por tanto en el siguiente capítulo se desarrollaran los puntos para la implementación del plan estratégico, consolidando políticas y recursos a usar en esta implementación.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2015) “Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia los OLP” Así como también menciona que se debe tener en cuenta “un orden que va desde los objetivos globales hasta los más específicos, procurando que no se genere ningún tipo de conflicto y se asegure el desempeño de la organización en el largo y corto plazo.” (p. 466).

Por tanto, cada uno de estos objetivos es parte fundamental de la cadena de planeación para lograr las estrategias y con ello cambiar de la situación actual hacia la situación futura deseada. En la Tabla 29 se pueden visualizar los OCP relacionados a los OLP y con ellos los recursos necesarios para poder lograrlos.

### 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados de forma oportuna son necesarios para la ejecución de las estrategias, la correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo; esta asignación de recursos, deben ser complemento de las capacidades y las

ventajas competitivas para llevar a cabo una ejecución del plan de manera eficiente y efectiva; estos recursos están indicados en la Tabla 29.

Recursos tangibles, este tipo de recursos son los que permitirán la realización de las actividades de ejecución de acuerdo a las estrategias formuladas; en este sentido la maquinaria utilizada en los diferentes procesos productivos deberán tener también un proceso de cambio, tal como se indica en el OCP 2.3, las empresas deberán adquirir activos que generen mayor productividad, esto se logrará en una primera etapa, automatizando áreas o líneas de producción específicas, en la actualidad el uso de elementos mecánicos programados ( robots) para realizar actividades en la industria manufacturera es una acción a tomar, prácticamente obligatoria, sobre todo en empresas que se han propuesto ser líderes. La inversión para estos activos deberá ser adquiridos con financiamiento en la primera etapa del plan (2017-2021) y con reinversión más financiamiento en la segunda etapa, es decir cuando la rentabilidad de las empresas de la industria hayan aumentado.

Los activos financieros son estrictamente necesarios para el desarrollo de la industria, por lo tanto, las empresas existentes o nuevas que se adhieran al plan deberán estar dispuestos a realizar las inversiones, ya sean estos propios o financiados, necesarias para la ejecución de las acciones del plan, como por ejemplo: mejora de activos de producción, ampliaciones de planta, investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las etapas del plan estratégico.

Recursos Intangibles, para lograr el crecimiento las empresas de línea blanca deberán ir más allá de la mejora de procesos, estos deberán ser respaldados finalmente por certificaciones de calidad, comenzando por las normas ISO 9001 y 14000 obligatorios en una primera etapa (2017-2021) y de allí de manera permanente a los nuevos integrantes de la industria. Además de adquirir las certificaciones técnicas y ambientales que permitan el ingreso a mercados objetivo. La mejora del know how es importante para el desarrollo de una

empresa, por lo que se propone la contratación de técnicos y profesionales con experiencia de los principales productores globales; por último la formación de relaciones de interés con los proveedores y distribuidores debe ser óptima, para obtener los mejores resultados en las negociaciones transaccionales como en la realización de compromisos y alianzas.

Recursos Humanos, los objetivos de corto plazo no podrían ejecutarse si no se cuenta con el personal adecuado en cada área, por lo tanto el personal contratado deberá cumplir con requisitos predefinidos para cada puesto. El liderazgo de la dirección debe ser la base para asegurar el cumplimiento del plan estratégico en cada empresa de la Industria, además como se mencionó anteriormente contar con servicio de personal, sobre todo en las áreas producción y ventas con experiencia en empresas líderes. Cada una de las empresas deberá contar con un representante en el gremio industrial de línea blanca que se encargue de monitorear el cumplimiento del plan estratégico. Las empresas deberán contar con el servicio que den servicio técnico a los productos de la industria, este deberá ser tercerizado y deberá ser multimarca.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Según indicó D'Alessio (2015) como parte de la implementación estratégica, las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia, las cuales tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que deben tener toda organización, es decir, con sus valores debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. A continuación, se detallan las ocho políticas propuestas de las estrategias planteadas para la industria de línea blanca, las cuales son revisadas junto a las estrategias en la Tabla 30.

P1: Todas las acciones que realicen las empresas del sector de línea blanca deberán estar de acuerdo al marco legal vigente.

P2: Brindar empleo remunerado equitativo y capacitación constante al personal.

P3: Priorizar a proveedores y clientes que sean socialmente responsables.

P4: Fomentar el crecimiento basado en la reinversión.

P5: Mantener al cliente en el centro de nuestras decisiones.

P6: Toma de decisiones a todo nivel basado en la ética y los valores.

P7: Mejora continua en toda la cadena productiva de la industria de línea blanca.

P8: El marco de colaboración y buenas relaciones es fundamental en el desarrollo de la industria de línea blanca

#### **7.4. Estructura Organizacional del sector de Línea Blanca**

La nueva estructura organizacional de la industria de línea blanca en el Perú, se muestra en la Figura 20 que será formada por los fabricantes de productos de línea blanca, los cuales conformarán un gremio (Nuevo Comité de Línea Blanca) en la SNI, cuyo principio fundamental es el trabajo colaborativo para obtener beneficios en las negociaciones con proveedores y distribuidores, es importante también resaltar que se trabajará también con las instituciones privadas y gubernamentales (de apoyo) existentes que puedan aportar a la industria en temas administrativos y de promoción, tanto para la producción como la exportación, aprovechando al máximo los beneficios que puedan otorgar a la industria, según los fines para los cuales fueron creadas. Trabajando de manera integrada se logrará la competitividad necesaria para el crecimiento de la industria de línea blanca en el Perú. Se reformará al comité de línea blanca de la SNI, con nuevos estatutos basados en la visión descrito en el plan estratégico y regido por las políticas de definidas en este, a través de este nuevo comité se realizarán las compras a los proveedores extranjeros para todos los fabricantes de línea blanca nacionales que se integren al comité, con el fin de negociar materiales e insumos por volumen, reduciendo los costos.

Tabla 29

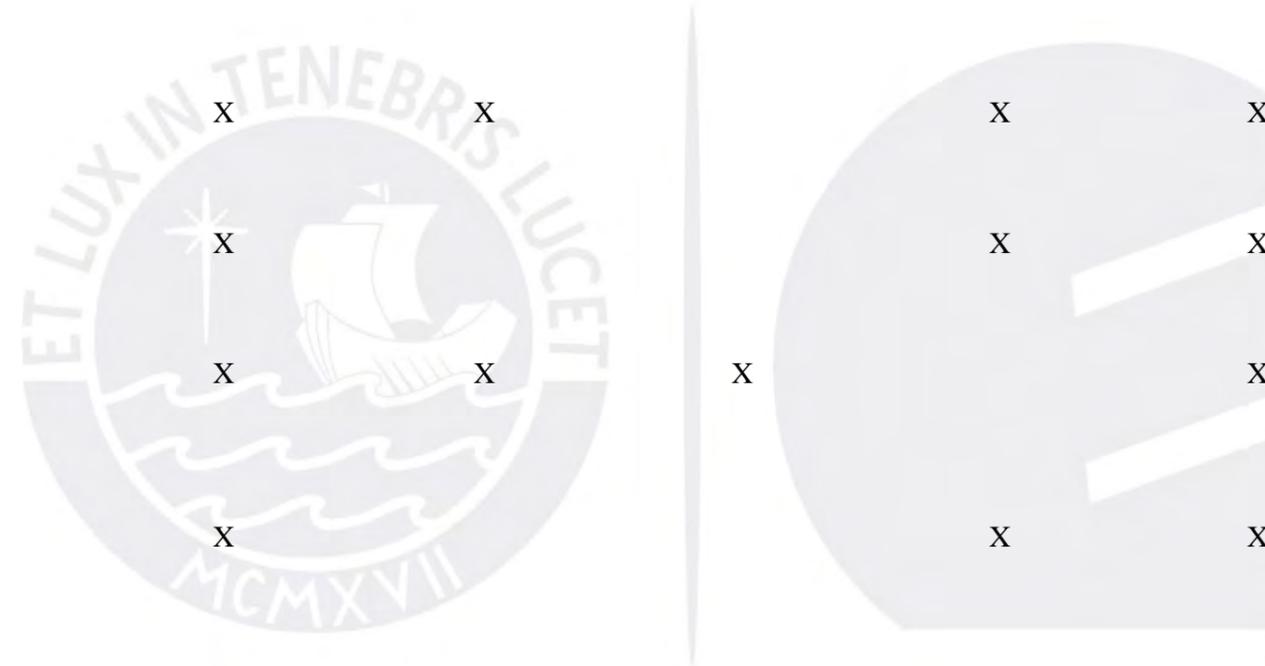
## Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Tangibles	Intangibles	Humanos
<b>OLP 1</b>	<b>El 2027, la facturación de la industria de línea blanca será de 1,200 millones de dólares, actualmente es de 370 millones de dólares.</b>				
	OCP1.1	El 2021 se venderán US\$ 450 MM para el mercado interno y US\$ 600 MM en el 2027.	Financiamiento propio y de terceros. Contratos con cadenas de distribución		Especialistas en marketing de ventas y producción, Liderazgo Gerencial.
	OCP1.2	El 2021 se venderán US\$ 200 MM mercado extranjero y US\$ 600 MM en el 2027.	Financiamiento propio y de terceros. Contratos con cadenas de distribución.	Plataforma tecnológica, marco legal vigente, cultura del país.	Especialistas en marketing de ventas y producción, Liderazgo Gerencial.
	OCP1.3	El 2021 cada participante de la industria habrá obtenido las certificaciones de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 14000.	Formulación y declaración de estándares para los procesos de la organización.	Compromiso de todo el personal y promovido por la gerencia general.	Capacitación de las normas y sus beneficios para las empresas de la industria de línea blanca.
	OCP1.4	El 2027 el mercado interno será abastecido en un 65% por producción nacional.	Financiamiento para estudios de mercado, contratos con distribuidores y especialistas.	compromisos bilaterales	Liderazgo en la gerencia de marketing y ventas, entrenamiento de analistas para el seguimiento.
	OCP1.5	A partir del año 2021 se contará con un sistema de talleres multimarca donde se brindará el servicio postventa para las marcas que fabriquen en el Perú, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.			
<b>OLP 2</b>	<b>El 2027 la rentabilidad de la industria será del 20% anual, siendo en la actualidad 3%.</b>				
	OCP2.1	Incremento de la rentabilidad en 2% entre 2017 y 2021, y de 5% adicionales entre el 2021 y 2027 producto de la eficiencia de utilización de planta y mejora continua de procesos.	Inversión de US \$ 250 millones de dólares para la apertura de dos plantas de refrigeradoras y cocinas hasta el 2021 y US\$ 350 millones de dólares para la implementación de dos plantas adicionales para cocinas, refrigeradoras y lavadoras.	Adquisición de Know How a través de la contratación de técnicos expertos de las mejores industrias del rubro en el mundo.	Planificadores.
	OCP2.2	Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 2.5% al 2027, producto de la integración hacia atrás de la cadena productiva.	US\$ 96 millones de dólares anuales para el mantenimiento de operaciones del gremio industrial de línea blanca.	Colaboración gremial para el desarrollo de proveedores.	Representantes del gremio de fabricantes y retails y agencia de marketing con liderazgo y conocimiento del sector.
	OCP2.3	Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 1.0% al 2027, producto de inversiones en activos de mayor productividad en empresas nuevas o ampliaciones de plantas ya establecidas.	Disponibilidad de capital: liquidez o disponibilidad financiera según los requerimientos operativos.	Plataforma de inversión y sistema de inteligencia de negocios.	Técnicos en compras de activos, montaje de máquinas y procesos productivos de línea blanca.
	OCP2.4	Incremento de la rentabilidad en 1.5%, producto de la producción de lavadoras y cocinas de inducción a partir del 2020.	Disponibilidad de capital: liquidez o disponibilidad financiera según los requerimientos operativos.	Segmentación de mercados internos y externos	Liderazgo en la gerencia de marketing y ventas, para desarrollo de mercados, trabajo gremial colaborativo.
<b>OLP 3</b>	<b>El 2027 la industria tendrá 3 000 puestos de trabajo directos, actualmente tiene 1 300 puestos de trabajo directos y 800 puestos de trabajo indirectos.</b>				
	OCP3.1	El 2021 se habrán incrementado 1 000 puestos de trabajo directos adicionales, y para el 2027 habrá 1 700 puestos de trabajo directos más.	Financiamiento propio y de terceros para la creación de nuevas empresas de producción, para la obtención de materiales y activos de producción.	Certificaciones técnicas y de calidad que permitan ingresar a los diferentes mercados de la región.	Especialistas en la fabricación de productos de línea blanca.
	OCP3.2	El 2021 se generaran 150 puestos de trabajo producto de la mejora de la cadena de suministros.	Financiamiento propio y de terceros para el desarrollo de empresas de proveeduría.	Talleres de inducción a pequeñas empresas de metalmecánica y de inyección de plástico.	Especialistas en la fabricación de piezas para el ensamblaje de productos de línea blanca.
	OCP3.3	El 2027 se generarán 650 puestos de trabajos directos en los canales de distribución y servicio técnico.	Financiamiento propio y de terceros para el desarrollo de empresas de logísticos y servicio técnico.	Talleres de inducción a pequeñas empresas de transporte y servicio técnico (homologaciones).	Especialistas para la atención de servicio técnico.

Tabla 30

## Políticas de la Industria de Línea Blanca

Estrategias	Todas las acciones que realicen las empresas del sector de línea blanca deberán estar de acuerdo al marco legal vigente	Brindar empleo remunerado equitativo y capacitación constante al personal	Priorizar a proveedores y clientes que sean socialmente responsables	Fomentar el crecimiento basado en la reinversión	Mantener al cliente en el centro de nuestras decisiones	Toma de decisiones a todo nivel basado en la ética y los valores	Mejora continua en toda la cadena productiva de la industria de línea blanca	El marco de colaboración y buenas relaciones es fundamental en el desarrollo de la industria de línea blanca
FO1 Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales.	X	X	X	X	X	X		
FO4 Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país	X	X	X			X		
FO5 Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.	X	X				X	X	
FA1 Crear alianzas con cadenas de distribución a nivel global para incrementar las ventas	X	X	X	X				X
DO2 Desarrollar campañas publicitarias que incentiven el consumo de productos de línea blanca elaborados en el Perú.	X	X				X		
DA1 Crear un plan para el desarrollo de un clúster de línea blanca.	X	X	X	X	X	X	X	X



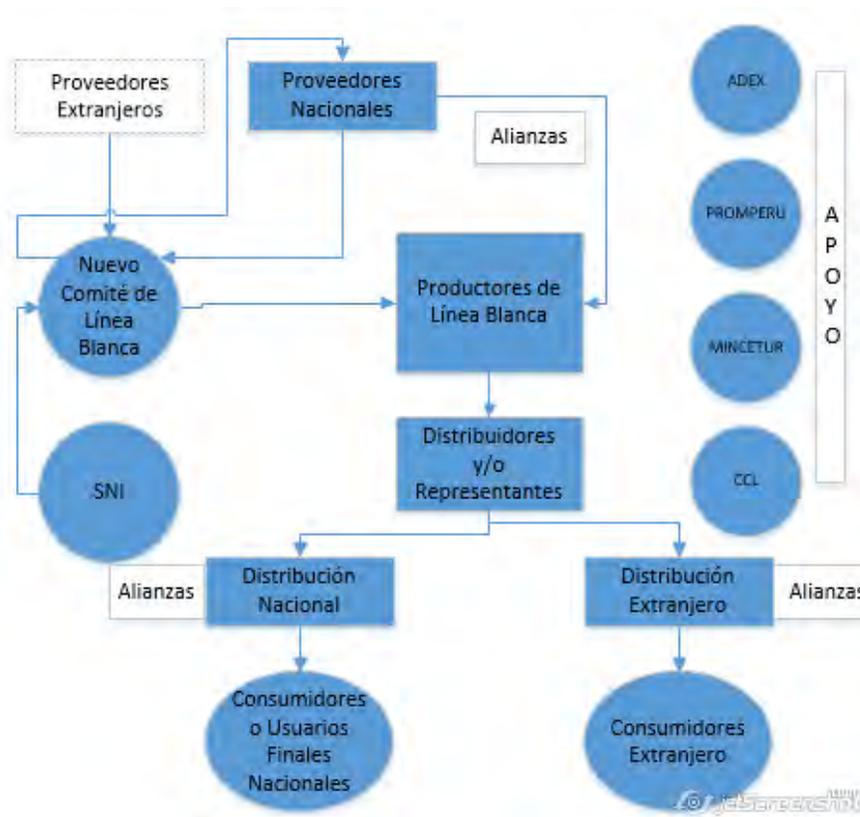


Figura 20. Estructura Propuesta de la Industria de Línea Blanca

Por otro lado, se encargará de actividades administrativas y de control, como el seguimiento al Plan Estratégico de producción de línea blanca en el Perú, cumplimiento de normas técnicas y de calidad que se establecerán como requisito para la producción y comercialización, elevando los estándares de los productos producidos en el Perú.

Se seleccionarán en los diferentes rubros (plásticos, pintado, metalmecánicas, etc.) potenciales proveedores nacionales, para lo cual pasarán por una evaluación con los cuales se ira trabajando , los incentivos serán : (a) compromisos de compra en volúmenes convenientes; (b) apoyo financiero de parte de los productores de línea blanca, a través del Nuevo Comité, de tal manera que paulatinamente vayan desarrollándose y adquiriendo capacidades que permitan depender menos de los proveedores extranjeros; formando de esta manera una integración colaborativa hacia atrás. La distribución y comercialización en el Perú se mantendrá manejando con los actuales canales, ya que estos manejan la venta de

marcas producidas en el extranjero, pudiendo constituirse en una amenaza. Por el contrario se realizan convenios y promesas como mantener el stock permanente de los productos en sus tiendas y la mejora del servicio técnico, el cual también se realizara de manera unificada para todo el gremio de productores (multimarca). En el extranjero se seleccionaran agentes o representantes dependiendo de lo que sea conveniente según el país en que se trabaje, estos comercializadores se seleccionarán adecuadamente de tal manera que manejen con eficiencia el segmento de mercado al que está dirigido los productos que la industria peruana produzca.

Como se vio en la estructura de la industria actual, existen entes privados y del gobierno destinados a impulsar la producción y las exportaciones, sin embargo no son aprovechados por la industria en general y en particular por la industria de línea blanca; en la estructura actual se exigirá el cumplimiento de las actividades de esta instituciones para los que fueron creadas, si estas fueran gubernamentales como PROMPERU, MINCETUR, el apoyo de instituciones como ADEX, la CCL, también se tendrán en cuenta para mejorar, mediante simplificación, los trámites administrativos para producción, importación y exportación.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Cada año que transcurre los recursos naturales se agotan teniendo en cuenta que los recursos no son interminables, por tanto estos son más sensibles con respecto a su uso y, el desarrollo de las industrias ya no sólo se basan en el triángulo de la competitividad donde lo más importante eran los resultados económicos, productivos y postventa, ya que en la actualidad para ser competitivo se consideran un factor adicional que es el ambiental, considerando ese factor una empresa e industria es considerada actualmente como competitiva por tanto se evalúan las industrias en base al cuadrado de la competitividad, teniendo en cuenta que el medio ambiente es el medio en que se desarrollan todas las industrias y la variabilidad de éste puede terminar acabando con las

mismas, es considerable mejor hacer un adecuado manejo de los insumos y materia prima para la producción en todas las industrias.

En la actualidad, esta ideología es compartida por las marcas participantes del sector de línea blanca ya que cada vez toman conciencia que los aparatos de línea blanca necesitan de dos de los insumos más básicos pero a su vez más escasos en el mundo, los cuales son el agua y la electricidad, a su vez los consumidores de estos aparatos exigen ser ecológicamente responsables porque la escases de estos recursos básicos que son el agua y la electricidad, que en la actualidad ya escasean a nivel mundial y no solo en pequeñas ciudades sino también en las principales capitales de la región. Como se mencionó anteriormente la empresa líder de venta de artículos de línea blanca es LG en el 2016 por lo que se toma como referente en el mercado local así como referente para la industria, pues tiene una política de responsabilidad social y ambiental en la que busca una gestión de la sostenibilidad equilibrada con la sociedad, el medio ambiente y la economía, por tanto se considera como referente regional y es hacia donde se debe direccionar la industria ya que es un buen modelo a seguir.

Así mismo, de acuerdo al reglamento nacional para la gestión y manejo de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, los artículos de línea blanca considerados como grandes electrodomésticos como la refrigeradora, la cocina y la lavadora se encuentran en la lista de aparatos contaminantes pero que entran en el programa de gestión y manejo de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, el cual entró en vigencia a partir del Decreto Supremo N° 001-2012-MINAM el 28 de junio del año 2012. Este programa busca que las empresas no solo controlen inicialmente la producción sino que sean responsables con los insumos altamente contaminantes que son desechados cuando los artículos de línea blanca se vuelven obsoletos por tanto el programa invita a

las empresas que tengan localidades donde se puedan recibir los artículos obsoletos para luego seguir el plan de desecho aceptado en los lugares de acopio autorizados.

La industria de línea blanca como todo sector industrial de bienes tiene requerimiento de competencias muy variadas en toda su cadena de valor; en la cadena de procesos productivos están las áreas de metalmecánica, acabados y ensamblaje de partes, en estas áreas se requiere personal con habilidades y formación técnica para el trabajo de planta desde ingenieros mecánicos, eléctricos, técnicos de automatización, técnicos de producción, operarios y ayudantes que deben recibir inducción técnica por lo especializado de los procesos y dado de lo incipiente de la industria no existen muchas opciones de gente capacitada en este sector, los ejecutivos y personal administrativo podrán ser entrenados en industrias similares en el extranjero o eventualmente pueden ser requeridos de países donde la industria este más desarrollada. En estas áreas, existe mayor riesgo de accidentes por lo que es muy importante considerar la seguridad industrial, la gestión de riesgos en el trabajo y salud ocupacional.



*Figura 21.* Comparativo de nivel de competitividad actual vs. Pasado  
Tomado de Gestión ambiental de residuos sólidos, una herramienta para la empresa  
<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/pptoscarespinoza/gesti%C3%B3n%20de%20residuos%20-%20exporse.pdf>.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

En los puntos de comercialización, tanto de los fabricantes como de los canales de ventas, el sector también requiere un personal técnico altamente calificado en diferentes niveles de formación: ingenieros electrónicos, ingenieros mecánicos, ingenieros industriales, personal administrativo, operarios y ayudantes para asegurar una buena calidad en el servicio de ventas y post venta para sus diferentes productos, los cuales deben tener cobertura en todos los espacios geográficos donde se realice comercialización. Por otro lado, la capacitación de los recursos humanos debe ser permanente sobre todo en la cadena productiva la cual es incipiente en el Perú. Por otro lado, las áreas de comercialización sí tienen cierto grado de madurez, no obstante también necesitan capacitación técnica de comercialización y de servicios, con el fin de igualar y superar de ser posible, el nivel mostrado en estos aspectos en mercados mucho más desarrollados en otros países de la región como Ecuador, Colombia y Chile.

## **7.7. Gestión del Cambio**

El primer cambio importante que se debe realizar es una reestructuración de la organización según el esquema propuesto, para que de esa manera el cambio se pueda dar a todo nivel y la comunicación sea mucho más fluida unificando así las empresas del sector. Se debe realizar un análisis del sector mostrando la necesidad de realizar un cambio urgente a los miembros de la industria quienes deben comprenderlo a la perfección para poder transmitirlo a los miembros de sus equipos, el encargado de transmitir este mensaje es el Comité de Línea Blanca y junto con él, transmitir a toda la organización la visión y misión planteada en el plan estratégico. Toda la organización desde el Presidente del Comité hasta el último empleado debe tener claro cuál es la visión planteada del plan estratégico, en este punto es fundamental el compromiso de los empresarios actuales o los inversionistas quienes

deben estar alineados al plan estratégico para que este se pueda ejecutar mediante el logro de los objetivos de corto plazo planteados.

Así mismo, la implementación de los objetivos de corto plazo exige que el Comité de Línea Blanca evalúe los avances de los miembros que lo conforman estableciendo metas y haciendo el seguimiento de las mismas dentro de las asambleas que hoy ya vienen realizando. Así mismo se debe colocar sobre la mesa las amenazas o dificultades que impiden el cumplimiento de los objetivos y buscar soluciones en conjunto. D'Alessio (2015) señala que el proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente, se establezca un equipo de alto nivel que lidere el cambio. En la industria de línea blanca, la gestión y comunicación de los cambios se deben basar en los siguientes aspectos:

1. Una reingeniería de los procesos enfocada en calidad, reestructurando sus procesos con la finalidad de alcanzar mayores niveles de productividad y así alcanzar las certificaciones técnicas exigidas para el ingreso de los mercados internacionales.
2. Realizar un benchmarking sobre las mejores prácticas productivas y comerciales sobre empresas pertenecientes al sector así como las aplicadas por los referentes. En este punto es importante establecer un sistema de recompensas que incentive a todos los miembros de la organización la aplicación de buenas prácticas así como la rápida implementación en caso su éxito sea comprobado.
3. La colaboración entre los miembros de la industria será fundamental para poder generar beneficios a todo el sector, el comité debe ser el principal impulsor de esta iniciativa y los Empresarios deberán incorporarlo dentro de la cultura de sus respectivas empresas.

Finalmente cabe indicar que el proceso del cambio liderado por el Comité de Línea Blanca debe ser presidido por un líder transformacional con una elevada capacidad en lo que es impacto e influencia.

### **7.8. Conclusiones**

En el presente capítulo se ha desagregado cada objetivo de largo plazo, con sus respectivos objetivos de corto plazo, los cuales servirán como parámetros de medición, estos objetivos serán hitos a alcanzar siendo la sumatoria de los mismos el OLP. (D'Alessio 2015). Esta fase que implica la implementación del plan estratégico, el cual para que pueda ser exitoso será necesario introducir cinco elementos claves, los mismos que deben armonizar para asegurar que todos estén orientados hacia un mismo horizonte: los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales como ya se mencionó, nos llevarán a cumplir nuestros OLPs; las políticas deben estar alineadas al código de ética y valores que en su conjunto llevan a alcanzar la visión; los recursos, insumos necesario para la implementación del plan estratégico; estructura organizacional, la misma que servirá para poner en funcionamiento toda la organización y finalmente los recursos humanos, los cuales representan la fuerza motora para la implementación.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El Proceso estratégico tiene dos características fundamentales, en primer lugar es interactivo porque en él participan muchas personas y en segundo lugar es susceptible a ser cambiado gracias a la retroalimentación que se genera producto de las realimentaciones que pueda tener el mismo. Por lo tanto la evaluación y control es un proceso que se realiza de forma permanente, debido fundamentalmente a los cambios que surgen en el entorno, la competencia y la demanda. (D'Alessio, 2015). En este sentido podemos decir que es un plan estratégico dinámico; por lo que la evaluación estratégica exige la elaboración e implementación de parámetros de desempeño que serán medidos a través de indicadores que se definirán para tal efecto, estos a su vez deben estar alineados con la visión, misión y guardar coherencia con las estrategias; de ese control y evaluación surge la retroalimentación al proceso estratégico. Una acción muy importante dentro de este proceso, es la elaboración del Balance Score Card (en adelante BSC), o Tablero de Control balanceado; el cual es una herramienta para monitorear las acciones que se han decidido realizar para una implementación exitosa de las estrategias planteadas, con el fin de lograr el futuro deseado, plasmado en los objetivos a largo plazo.

### 8.1. Perspectivas de Control

Todas las acciones definidas como importante para la implementación exitosa de las estrategias deben ser medidas desde diferentes perspectivas, por lo que el BSC es una herramienta clave para medir el desempeño de la organización separándola en cuatro aspectos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera; en este sentido se debe medir todo aquello que se considere importante para el cumplimiento de los objetivos finales.

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

Bajo esta perspectiva la industria debe buscar el desarrollo y crecimiento del sector, teniendo presente la manera de como la industria debe aprender y mejorar para alcanzar la visión. D'Alessio (2015) incluye aspectos como entrenamiento y capacitación de los empleados, cultura y clima organizacional, motivación del personal, etc. y responde a la pregunta, cómo debe el sector de línea blanca en el Perú aprender e innovar para alcanzar sus objetivos. En la actual coyuntura mundial de cambios tecnológicos rápidos, el conocimiento de las personas es la característica relevante y de mayor trascendencia para el futuro del sector, en tal sentido la capacitación y la capacidad de las personas a seguir aprendiendo debe ser motivada y afianzada en los próximos años.

### **8.1.2. Procesos**

Para el desarrollo de la industria de línea blanca en el Perú es sumamente importante determinar cómo se van a realizar los procesos de tal manera que satisfaga al cliente interno para que cada etapa de la cadena de valor genere el máximo valor agregado, viéndose reflejado en el valor que reciba el cliente final; además se deben identificar los procesos claves y determinantes para el cumplimiento de lo anterior. Será importante la participación activa de la agremiación de la industria de línea blanca que promueva la colaboración entre sus participantes, de tal manera que se refleje, principalmente, en innovación y una productividad creciente en el tiempo.

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva de clientes permite definir cuál es el valor agregado que generamos para los segmentos meta que se han definido en el plan estratégico. Para el mercado interno se desea aumentar la participación de mercado en dos mercados: la población rural, donde el valor básicamente son precios bajos y la utilidad del producto y la población urbana, donde el valor se genera gracias a productos innovadores y de marcas aceptadas. Así mismo se ha

definido como mercado objetivo para la exportación países de Centroamérica, Bolivia y Paraguay, países no productores que demandan productos económicos y de fácil acceso. Para dar viabilidad a estos crecimientos se aprovechará el actual crecimiento del sector en retails y ventas online.

#### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera conlleva al desarrollo y crecimiento de las empresas de la industria de línea blanca basándose en el aumento de ventas y la productividad financiera enfocándose en la reducción costos y gastos. Las medidas de control empleadas para la consecución de los objetivos son los porcentajes de rentabilidad tanto del mercado interno como del mercado externo y el crecimiento de la facturación. Con ésta información se podrán tomar decisiones oportunamente y rápidas para controlar posibles desbalances financieros en las empresas existentes o hacer ajustes a fin de llegar a los objetivos de largo plazo.

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card*)**

El BSC permite trasladar las estrategias que nos van a llevar a cumplir con los objetivos definidos, a términos operativos; desde las cuatro perspectivas indicadas anteriormente, las cuales se interrelacionan para llegar a alcanzar la visión de la industria de línea blanca. Los resultados financieros serán el reflejo de los resultados de nuestras estrategias con nuestros clientes, los procesos, son los mecanismos que sustentan y dan soporte a los requerimientos financieros y de los clientes y finalmente el aprendizaje organizacional es la base para la sostenibilidad del sistema, ver Tabla 31.

#### **8.3. Conclusiones**

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición indica la frecuencia de su revisión. Para

este plan estratégico se tienen cuatro indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, dos relacionados a la perspectiva de procesos, tres a la perspectiva de clientes y tres a la perspectiva financiera. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso que los resultados parciales no sean los esperados.



Tabla 31

## Tablero de Control Balanceado de la Industria de electrodomésticos de línea blanca

Perspectiva	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Período	Variable
Aprendizaje Interno	OCP3.1	El 2021 se habrán incrementado 750 puestos de trabajo directos adicionales, el 2027 habrá 1300 puestos de trabajo directos más que en la actualidad	Número de empleos generados	Anual	N
	OCP3.2	Generación de 150 puestos de empleo como producto de creación de empresas de proveedores para la industria (metalmecánica, inyección de Plásticos)	Número de empleos generados	Anual	N
	OCP3.3	Generación de 650 puestos indirectos de trabajo entre canales de distribución y servicio técnico.	Número de empleos generados	Anual	N
	OCP3.4	Generación de 400 puestos de trabajo como producto del crecimiento de las empresas existentes actualmente en el sector de línea blanca.	Número de empleos generados	Anual	N
Perspectiva del Proceso	OCP2.3	Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 1.0% al 2027, producto de inversiones en activos de mayor productividad en empresas nuevas o ampliaciones de plantas ya establecidas.	Porcentaje de rentabilidad	Anual	%
	OCP2.4	Incremento de la rentabilidad en 1.5%, producto de la producción de lavadoras y cocinas de inducción a partir del 2020.	Porcentaje de rentabilidad	Anual	%
Perspectiva del Cliente	OCP1.2	El 2027, incrementar la venta en el canal online en 20% por año, actualmente es de 15%	Porcentaje de participación del canal de ventas online	Anual	%
	OCP1.3	El 2027, incrementar la venta en retails en 25% por año, actualmente es de 18% aprovechando el desarrollo de los retails al interior del país.	Porcentaje de participación del canal de ventas retail	Anual	%
	OCP1.4	Incrementar la venta a través del crédito de consumo a razón de un 6% anual para el 2027.	Incremento de las ventas	Anual	%
Perspectiva Financiera	OCP1.1	Incrementar la facturación promedio anual en 5% del 2017 al 2027	Crecimiento de facturación	Anual	%
	OCP2.1	Incremento de la rentabilidad en 2% entre 2017 y 2021, y de 5% adicionales entre el 2021 y 2027 producto de la eficiencia de utilización de planta y mejora continua de procesos.	Porcentaje de rentabilidad de ventas en mercado interno	Anual	%
	OCP2.2	Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 2.5% al 2027, producto de la integración hacia atrás de la cadena productiva.	Porcentaje de rentabilidad de ventas de exportación	Anual	%

## **Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca**

Porter (2009) mencionó que “las fuerzas competitivas revelan los motores de la competencia en una industria” por tanto de acuerdo a lo mencionado para analizar la competitividad de la industria se debe analizar a todo el sector que pertenezca a la cadena productiva del sector de línea blanca con el fin de poder conocer de ésta y con ella generar un valor diferencial y competitivo dentro de la región. Por tanto, en el presente capítulo se desarrollarán (a) análisis competitivo del sector, (b) identificación de las ventajas competitivas, (c) identificación y análisis de potenciales clúster dentro del sector, e (d) identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clúster.

### **9.1. Análisis Competitivo del sector de línea blanca**

De acuerdo a D'Alessio (2015) “la competitividad implica fundamentalmente productividad, sea de una nación, región/estado, distrito, ciudad, sector, corporación, unidad de negocio o cualquier organización”. (P. 632). Por tanto, si la competitividad analiza el grado de productividad, es importante conocer el grado de productividad en el que se encuentra el sector de línea blanca en el Perú, para ello se tomará en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Cabe resaltar que según Klaus (2016) el Perú se encuentra en el puesto N°67 a nivel mundial del índice de competitividad de acuerdo al índice de competitividad global del WEF 2016-2017, en los cuales de acuerdo a los factores analizados el país obtuvo los mejores puestos en el factor de desarrollo del mercado financiero y el ambiente macroeconómico, sin embargo en el pilar de innovación el país se encuentra en el puesto 119 de un total de 138 naciones analizadas, esto genera una desventaja en la industria la misma que se contrarresta con las estrategias que pretenden impulsar y promover la innovación, incrementando la inversión en investigación y desarrollo.

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	61 / 144	61 / 148	65 / 144	69 / 140	67 / 138
Score	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2

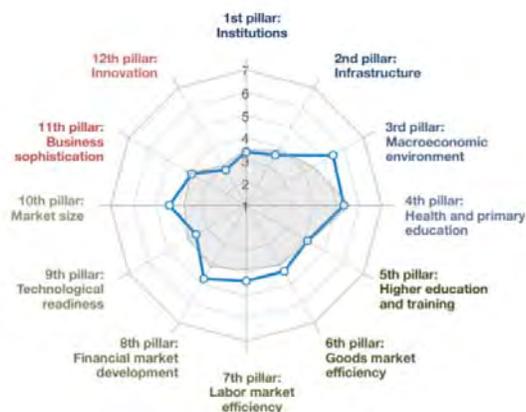


Figura 22. The Global Competitiveness Report 2016-2017

Recuperado de

[http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/20162017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/20162017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

De acuerdo a la información mostrada en la Figura 22, la industria de electrodomésticos de línea blanca no cuenta con una ventaja competitiva en el sector. Es por ello que en el país sólo existen en la actualidad dos empresas ensambladoras de electrodomésticos de línea blanca, no obstante incluso al no contar con una ventaja productiva en el país, existe el riesgo que a mediano plazo éstas empresas opten por importar artefactos de sus respectivas casas matrices como lo hacen la mayoría de las empresas del sector. Basados en un análisis realizado en base a las cinco fuerzas de Porter en el sector de línea blanca se puede afirmar lo siguiente: (a) el poder de negociación de los proveedores, es fuerte debido a que al ser el país quien importa sus insumos, se ve afectado de manera importante por la situación del mercado, los proveedores son principalmente chinos quienes deciden qué abastecer y en qué precios; (b) poder de negociación de los compradores, denominaremos compradores a los distribuidores del sector de línea blanca quienes tienen un alto poder de negociación ya que manejan grandes volúmenes y marcas que pueden abastecerse sin problema; (c) amenazas de los sustitutos, en este caso los sustitutos se denominan a las

importaciones ya que este es el factor más amplio que se maneja en la actualidad y facilita a la comercialización sin incrementar costos por mano de obra o impuestos; (d) amenaza de los entrantes, como no existen barreras de entrada al sector dentro del país estos cuentan con mayor poder de negociación, ya que lo que se busca como país es un mayor ingreso de este tipo de empresas productoras no comercializadoras; y (e) rivalidad de los competidores, si se analiza por parte de los comercializadores ubicados en Perú se da una alta competencia entre estas marcas porque son muy agresivas para poder ganar una parte importante del mercado, mientras que en el sector productor por no estar desarrollado no existe competencia. Es así que se puede inferir que para el desarrollo de la industria aún hay muchas cosas por hacer en cuanto a la competitividad del sector, desarrollando básicamente la industria productiva y aprovechando el crecimiento de los canales de distribución abarcando un mejor y mayor mercado.

### **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del sector de línea blanca**

De acuerdo a lo analizado, el sector de línea blanca no cuenta con ventajas competitivas por el momento, sin embargo el sector y el país cuenta con un gran potencial para desarrollar ventajas competitivas por lo que se espera luego de desarrollar el plan estratégico obtener las siguientes ventajas competitivas:

- Mano de obra calificada y especialistas.
- Calidad productiva a bajos costos.
- Integración vertical dentro de la industria.

Por tanto, se considera que estas ventajas competitivas podrían lograrse dentro del sector en el plazo determinado por el presente plan.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de línea blanca**

Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

La mayoría de los clúster trata de agrupar a todas las empresas que intervienen en una cadena productiva, es decir empresas que constituyen venta final de productos o servicios, proveedores de materiales, componentes, maquinarias, servicios especializados, instituciones financiera y empresas afines; por lo tanto los clúster constituyen una forma multiorganizativa importante, ya que cuentan con una influencia importantísima con la competencia y son una característica muy destacada de las economías de mercado (Porter, 2009).

En Latinoamérica el referente de un clúster en electrodomésticos en general es México debido a que cuenta con una importante industria, es el principal exportador de América Latina y el quinto a nivel mundial, por arriba de países representativos de la industria como Estados Unidos, Corea del Sur y Francia. Así mismo México es el principal exportador de refrigeradoras con congelador y el segundo de aire acondicionado y calentadores eléctricos. El país cuenta con la presencia operativa de importantes empresas nacionales como Mabe, Koblenz, entre otras y extranjeras como Whirlpool, LG, Samsung, entre otras (Pro México inversión y comercio, 2014). Su principal clúster es el CLELAC ubicado en Monterrey, Nueva León. La misión del CLELAC es incrementar la productividad de la industria de electrodomésticos a través de las sinergias entre los sectores empresariales, gubernamentales y educativos para contribuir con el desarrollo económico de la región y su visión es ser reconocidos como el mayor productor de electrodomésticos de México, por la competitividad de su cadena de valor y como la mejor opción de manufactura de aparatos eléctricos en el continente americano. CLELAC actualmente fabrica el 41% de los electrodomésticos de México, emplea el 22% de la fuerza laboral de la industria, ocupa el primer lugar nacional en exportación de refrigeradoras y en aire acondicionado (CLELAC, 2016).

CLELAC se formó en el 2006 con la unión de las empresas del sector en una política colaborativa para poder convertirse en una industria más competitiva y apostando también en

la investigación y desarrollo para ser más eficientes. Este ejemplo debería poder aplicarse en el Perú, donde actualmente tanto Indurama como BSH, empresas locales que cuentan con la mayor aceptación del mercado, se puedan unir en un ámbito colaborativo y sentar las bases para la creación de un clúster. Se debe aprovechar la estabilidad y crecimiento económico que está experimentando el Perú para lograr este fin, así mismo es recomendable que el estado pueda brindar facilidades para facilitar el proyecto y que la Sociedad Nacional de Industrias sea el principal promotor de esto.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para la estrategia un clúster es una fuente de ventajas competitivas afectando directamente la competencia entre los jugadores del sector. Esta afectación se traduce en tres aspectos fundamentales: En primer lugar incrementan la productividad de las empresas o los sectores que la integran, estimulan la capacidad de innovar y esto a su vez beneficia más la productividad y facilitan la creación de nuevas empresas, esto hace crecer al clúster como si se tratara de un círculo virtuoso. Estos factores se pueden explicar por la reducción de costes derivados de la proximidad de las fuentes de producción de materias primas y de los mercados en donde se comercializan (Porter, 2009).

La creación de un clúster en el Perú facilitaría en primer lugar la reducción de costes de producción, ya que producir en hoy en el Perú resulta muy caro gracias a que las piezas y materiales que intervienen en la producción son importados en su mayoría, por ello la principal ventaja estratégica se daría al nivel de los proveedores. El clúster facilitaría las estrategias planteadas sobre la integración vertical reduciendo costos y mejorando la productividad del sector. Así mismo la creación de un clúster facilitaría las estrategias basadas en investigación y desarrollo gracias a que puede captar de forma más eficaz cuales son las nuevas tendencias y necesidades del mercado, de la misma forma el clúster ayudaría a que las empresas que lo conforman cuenten con las nuevas tecnologías en un tiempo más

reducido sobre aquellas que se encuentren fuera de él. Finalmente, gracias a la creación del clúster muchos inversionistas y emprendedores estarían dispuestos a ingresar en este mercado gracias a la información y seguridad que este provee, esto facilitaría las estrategias intensivas que se encuentran enfocadas en la penetración de mercado actual y en la búsqueda de nuevos mercados, creando nuevos jugadores además de Indurama y BSH.

### **9.5. Conclusiones**

En el presente capítulo se ha puesto en evidencia la importancia de crear un clúster para el desarrollo de la industria de electrodomésticos de línea blanca. Si bien el Perú adolece de capacidad de innovación, se cuenta con un adecuado desarrollo del mercado financiero que permite dar financiamiento y soporte a la industria; además de un entorno macroeconómico estable el cual brinda a los inversionistas la seguridad de poder invertir en el Perú y recibir un retorno. Por otro lado la aplicación del plan estratégico apunta a la creación de un clúster que permita mejorar la competitividad y fortalecer aquella arista de la que adolecemos. Un clúster permitirá bajar los costos directos, ayudará a crear nuevas empresas y mejorará la investigación y desarrollo mejorando así la capacidad de innovación. Existe en Latinoamérica ejemplos que se podrían seguir adaptándolo a la realidad del Perú, uno de ellos es el de México el cual sirvió para fortalecer su industria y estar en la capacidad de competir con países desarrollados de todo el mundo. El clúster es una condición necesaria para el poder ser un referente en América y de esa forma alcanzar la visión planteada.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Las matrices desarrolladas a lo largo del plan estratégico se ven relacionadas en la matriz del Plan Estratégico Integral donde se recuerda y se sigue la correlación de las decisiones tomadas para poner en práctica lo planteado para la industria. Gracias a estas decisiones el mapa expone el cambio de la situación actual hacia la situación futura esperada, con el fin de llegar a desarrollar el crecimiento exponencial de la industria de electrodomésticos de línea blanca, el cual es agrupado en la Tabla 32.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La industria de línea blanca peruana en la actualidad es bastante incipiente y se encuentra poco desarrollado, esto genera que sea poco atractivo para la inversión privada. Así mismo este hecho es alimentado por el poco desarrollado manufacturero que hoy existe en el Perú en comparación a otros países de la región. Sin embargo pese a ello en la actualidad existen empresas locales fabricantes de electrodomésticos de línea blanca que subsisten ya que tienen espalda financiera amplia o porque tienen un segmento de mercado específico al cual enfocarse y que les genera rentabilidad. El desarrollo del plan estratégico permitirá que estas empresas puedan crecer y atraer más inversión de tal forma que el sector pueda desarrollarse de manera que se pueda alcanzar la visión planteada.
2. La principal fortaleza de la industria peruana es la capacidad de contar con productos y planta para cubrir demanda interna y externa. Estos productos son ampliamente aceptados en el mercado nacional e internacional, por lo que no es necesario iniciar la cadena productiva desde el desarrollo de producto. La presencia de dos grandes jugadores como BSH e Indurama, es un indicador que el Perú es capaz de fabricar productos que cumplan con los estándares internacionales gracias a que poseen alta calidad de exportación. Así mismo estas empresas son capaces de abastecer tanto el mercado local como el

internacional ante una eventual crecida de la demanda ya que se encuentran laborando por debajo de su capacidad instalada. El crecimiento inicial de la demanda incrementaría considerablemente su rentabilidad debido a costos fijos ya asumidos. Esta fortaleza es explotada mediante las estrategias intensivas que buscan la penetración de mercados al interior del país, así como la expansión y búsqueda de nuevos mercados internacionales. Así mismo la capacidad de planta dará la viabilidad de crear nuevos productos sin necesidad de realizar una mayor inversión en infraestructura.

3. Dentro del análisis externo se encontró como una gran oportunidad la existencia de segmentos de mercado de línea blanca similares en otros países, pues esto permite incrementar la exportación. Debido a la similitud cultural y de desarrollo entre el Perú y otros países de la región como Ecuador, Colombia, Chile y Paraguay, existen segmentos de mercado con demandas similares en relación al tipo de producto ofertado. Este hecho sumado al crecimiento del mercado de Línea Blanca en Latinoamérica, constituye una gran oportunidad para penetrar los mercados extranjeros mencionados aprovechando los tratados de libre comercio con dichos países. Esta oportunidad bien aprovechada ayudaría a cumplir los objetivos de largo plazo gracias al incremento de la venta, mejoramiento del margen y la creación de nuevos empleos. Para aprovechar esta oportunidad adicional a la estrategia intensiva de búsqueda de nuevos mercados están las de integración que buscan tener mayor control sobre los proveedores para mejorar en costos y ser competitivos frente a las industrias de otros países.
4. La principal debilidad que la industria afronta es la carencia de proveedores locales que den soporte, esto dificulta el desarrollo de la cadena productiva y la creación de una ventaja competitiva. Las estrategias planteadas en el plan estratégico de confrontar y evitar buscan minimizar el impacto de estas debilidades aprovechando las fortalezas y oportunidades que se puedan presentar, dentro de ellas están principales la estrategias de

integración, que permitirán tener un mayor control de toda la cadena productiva y no depender de proveedores externos con alto poder de negociación y por otro lado fortalecer las instituciones del sector, promoviendo las asociaciones gremiales que permitan crear organismos más efectivos que trabajen en un ambiente de cooperación. Esto último se conseguiría justamente con las estrategias de integración, que buscan generar el desarrollo de la cadena productiva.

5. La principal amenaza con la que convive el sector y podría hacer peligrar el desarrollo y crecimiento de la industria de línea blanca en el Perú es el alto nivel competitivo que tienen los productos ofertados por nuestros competidores directos en Latinoamérica tales como México y Ecuador. Así mismo como una amenaza a nivel local están los tratados comerciales que reducen los aranceles de ingresos de los productos de línea blanca al Perú; por lo tanto es prioritario promover el desarrollo de proveedores locales que permitan una reducción de costos que se pueda transferir al cliente final y ser más competitivos en el mercado.
6. Se puede concluir que de las 12 estrategias formuladas en el análisis FODA y especialmente sobre aquellas seis que retuvieron las cuales son: (a) Introducción de productos de línea blanca en nuevos mercados internacionales: Comunidad Andina, Honduras, El Salvador; (b) Desarrollo de nuevos mercados en zonas alejadas al interior del país; (c) Crear productos eco-amigable para competir en el mercado local y global; (d) Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos; (e) Crear alianzas con cadenas de distribución logística a nivel global para incrementar las ventas; (f) Crear un sistema integrado de logística internacional con los países objetivos; Permitirán alcanzar el cumplimiento de los objetivo de largo plazo así como la visión planteada.

7. Como conclusión final se tiene que el sector de línea blanca representa una gran oportunidad de desarrollo para el país ya que podría convertirse en el impulsor para la industrialización del Perú, incentivando el desarrollo de otras industrias necesarias para que la cadena productiva no se frene. Este desarrollo podría cambiar la composición del PBI actual, dándole mayor relevancia a la manufactura y pasando de ser un país productor de materias primas a uno que produce y comercialice productos terminados con el valor agregado que le corresponde, incrementando así el ingreso de las divisas.



Tabla 32

Plan Estratégico Integral de la Industria de Electrodomésticos de Línea Blanca

Visión				Valores
El 2027 el Perú será uno de los referentes en Sudamérica en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, cumpliendo con los estándares de calidad de mercado.				
Intereses organizacionales	Objetivos a largo plazo			Principios cardinales
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	
1. Incrementar el volumen ventas de electrodomésticos de línea blanca en los mercados internos y extranjeros.				1.- Influencia de las terceras partes.
2. Mejorar el retorno de la inversión				2.- Los lazos pasados y presentes.
3. Generar empleo para profesionales y técnicos que participen directa o indirectamente en la actividad productiva.				3.- El balance de los intereses.
4. Protección del medio ambiente.				4.- La conservación de los enemigos.
5. Desarrollo de proveedores locales para fortalecer la cadena de suministros.				
6. Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la zona geográfica.				
	El 2027, la facturación de la industria de línea blanca será de 1,200 millones de dólares, actualmente es de 370 millones de dólares.	El 2027 la rentabilidad de la industria será del 20% anual, siendo en la actualidad 3%.	El 2027 la industria tendrá 3000 puestos de trabajo directo, actualmente tiene 1300 puestos de trabajo directos y 800 puestos de trabajo indirectos.	
Estrategias	Objetivos a corto plazo			Políticas
FO1. Desarrollo de mercados internacionales en la Comunidad Andina, Honduras y El Salvador para la introducción de productos de línea blanca (cocinas y	X		X	P1: Todas las acciones que realicen las empresas del sector de línea blanca deberán estar de acuerdo al marco legal vigente.
FO4. Penetración de mercados en zonas alejadas al interior del país como Huancavelica, Apurímac y Puno.	X		X	P2: Brindar empleo remunerado equitativo y capacitación constante al personal.
FO5. Desarrollar una oferta exportable atractiva para mercados extranjeros con la unión de empresas locales tales como Cocinas Surge, Fadice y Cocinas Superior.		X	X	P3: Priorizar a proveedores y clientes que sean socialmente responsables.
FA1. Crear alianzas con cadenas de distribución tales como especialistas, tiendas por departamento y supermercados en los países objetivos.	X	X		P4: Fomentar el crecimiento basado en la reinversión.
FA2. Desarrollo de productos eco-amigable para competir en el mercado local y global.	X			P5: Mantener al cliente en el centro de nuestras decisiones.
FA3. Suscribir convenios con líneas navieras y terrestres, agentes marítimos y aduaneros de forma que se ofrezca una única tarifa competitiva para la industria.	X	X	X	P6: Toma de decisiones a todo nivel basado en la ética y los valores.
				P7: Mejora continua en toda la cadena productiva de la industria de línea blanca.
				P8: El marco de colaboración y buenas relaciones es fundamental en el desarrollo de la industria de línea blanca
Tablero de control	Objetivos a corto plazo			Código de Ética
<b>Perspectiva de aprendizaje interno</b> OCP 3.1. El 2021 se habrán incrementado 1 000 puestos de trabajo directos adicionales, y para el 2027 habrá 1 700 puestos de trabajo directos más. OCP 3.2. Al 2021 se generaran 150 puestos de trabajo producto de la mejora de la cadena de suministros. OCP 3.3. Al 2021 se generaran 400 puestos de trabajo indirectos y al 2027 se generaran 250 puestos de trabajo indirectos adicional en los canales de distribución y servicio	OCP 1.1. El 2021 se venderán US\$ 450 MM para el mercado interno y US\$ 600 MM en el 2027. OCP 1.2. El 2021 se venderán US\$ 200 MM mercado extranjero y US\$ 600 MM en el 2027. OCP 1.3. El 2021 cada participante de la industria habrá obtenido las certificaciones de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 14000. OCP 1.4. El 2027 el mercado interno será abastecido en un 65% por producción nacional.	OCP 2.1. Incremento de la rentabilidad en 2% entre 2017 y 2021, y de 5% adicionales entre el 2021 y 2027 producto de la eficiencia de utilización de planta y mejora continua de procesos. OCP 2.2. Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 2.5% al 2027, producto de la integración hacia atrás de la cadena OCP 2.3. Incremento de la rentabilidad en 1.5% al 2021 y 1.0% al 2027, producto de inversiones en activos de mayor productividad en empresas nuevas o ampliaciones de plantas ya establecidas OCP 2.4. Incremento de la rentabilidad en 1.5%, producto de la producción de lavadoras y cocinas de inducción a partir del 2020.	OCP 3.1. El 2021 se habrán incrementado 1 000 puestos de trabajo directos adicionales, y para el 2027 habrá 1 700 puestos de trabajo directos más. OCP 3.2. Al 2021 se generaran 150 puestos de trabajo producto de la mejora de la cadena de suministros. OCP 3.3. Al 2021 se generaran 400 puestos de trabajo indirectos y al 2027 se generaran 250 puestos de trabajo indirectos adicional en los canales de distribución y servicio	1.- Los principios éticos de la industria de línea blanca en el Perú, deben estar contenidos dentro del marco general de los principios declarados por la Sociedad Nacional Industrias. 2.- Se tiene el firme compromiso de respetar las leyes del Perú y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo la legislación ante cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Así mismo se reconoce al Poder Judicial como la instancia encargada de arbitrar cualquier conflicto ante terceros. 3.- Utilización de los recursos de forma eficiente para lograr el desarrollo sostenible de la industria evitando mermas que puedan afectar el medio ambiente. 4.- Fomentar el desarrollo de la industria de línea blanca bajo procesos de mejora continua, estandarizando los procesos, documentándolos y manteniendo una continua evaluación de los resultados como una manera de asegurar la calidad de los productos. 5.- Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y el pago justo, propiciando así la posibilidad de desarrollar valor compartido con la comunidad.
<b>Perspectiva de procesos</b> OCP 2.3. Incremento de la rentabilidad en 2% al 2021 y 1.5% al 2027, producto de inversiones en activos de mayor productividad en empresas nuevas o ampliaciones de plantas ya establecidas. OCP 2.4. Incremento de la rentabilidad en 3%, producto de la producción de lavadoras y cocinas de inducción a partir				
<b>Perspectiva del cliente</b> OCP 1.2. El 2021 se venderán US\$ 200 MM mercado extranjero y US\$ 600 MM en el 2027. OCP 1.3. El 2021 cada participante de la industria habrá obtenido las certificaciones de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 14000. OCP 1.4. El 2027 el mercado interno será abastecido en un 65% por producción nacional.				
<b>Perspectiva financiera</b> OCP 1.1. El 2021 se venderán US\$ 450 MM para el mercado interno y US\$ 600 MM en el 2027. OCP 2.1. Incremento de la rentabilidad en 3% entre 2017 y 2021, y de 5% adicionales entre el 2021 y 2027 producto de la eficiencia de utilización de planta y mejora continua de procesos. OCP 2.2. Incremento de la rentabilidad en 2% al 2021 y 3.5% al 2027, producto de la integración hacia atrás de la cadena productiva.				
Recursos				
Estructura organizacional				
Planes operacionales				

### 10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementación y aplicación del presente plan estratégico, dado que este permitirá cambiar la situación actual de la industria, de ésta manera pasar de ser un sector incipiente a ser un referente en Sudamérica, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento del país. La sociedad Nacional de Industrias es el ente más indicado para gestionar el presente Plan Estratégico.
2. La participación del gobierno podrá ayudar a incentivar la inversión extranjera, sin embargo el plan estratégico es autónomo por lo que ésta intervención será un catalizador más no un factor clave para el desarrollo del plan estratégico.
3. Los gremios industriales y especialmente el Comité de Línea Blanca deberán realizar un seguimiento exhaustivo al cumplimiento del plan de infraestructura 2016 – 2025, el cual se enfoca en la construcción de nuevas carreteras y electrificación hacia el interior del país principalmente, lo cual puede ser aprovechada para hacer crecer más el mercado mejorando la posibilidad de penetrar nuevos mercados que antes por limitaciones logísticas eran inaccesibles.
4. Se deberá incentivar la creación de consejos o gremios que participan indirectamente en la industria de línea blanca que permitan unir a los diferentes autores de la cadena de valor de ésta industria generando una estrecha relación entre estos, iniciando con el sector educativo para la preparación de profesionales especializados y carreras afines a la industria; el sector eléctrico para el incremento de puntos y antenas eléctricas en los lugares más apartados del país con el fin de promover el uso de electrodomésticos, incluir organizaciones que inviertan en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, para que en conjunto se logre una rentabilidad esperada en la industria y los sectores afines.

5. Se debe realizar un seguimiento continuo al Balance Scorecard y actualizarlo en función a los cambios del entorno y la capacidad de la industria.
6. La responsabilidad social y el medio ambiente deberían ser los principales factores de éxito para cumplir con los objetivos del presente plan estratégico.
7. Las empresas pertenecientes al gremio de línea blanca deberían trabajar bajo principios de colaboración y orientados por la visión única de la industria al 2027.

#### **10.4. Futuro del sector de línea blanca**

Alineados con la visión planteada en el Capítulo II, en el 2027 la industria de electrodomésticos de línea blanca será competitiva y un referente en Latinoamérica gracias al fiel seguimiento del plan estratégico, el mismo que tiene como objetivos de largo plazo crecimiento en ventas, mejora de los beneficios por incremento del margen e incrementar el número de puestos de trabajos, tanto puestos de trabajos directos como indirectos que surjan del crecimiento del sector.

El crecimiento sostenible que está viviendo el Perú, sumado a gobiernos estables y el bajo riesgo país que existe son un aliciente para el desarrollo, que al 2027 permitirá no solo el crecimiento de la industria de electrodomésticos de línea blanca sino estar al nivel en diseño y tecnología con los referentes a nivel mundial de ésta industria, además será el preludeo de la fabricación de nuevos productos que permitirá el desarrollo de sectores relacionados y en general de la manufactura en el Perú. Al 2027 este crecimiento del sector manufactura permitirá la formación de clúster que faciliten la creación de ventajas competitivas que el Perú actualmente carece, asegurando la innovación gracias a una mayor inversión en la investigación y desarrollo así como una mejora notable en la calidad de los productos, esto permitirá que el consumo interno crezca notablemente y a nivel internacional seamos un país exportador de electrodomésticos en lugar de sólo importadores. Gracias a la creación de esta ventaja competitiva otras empresas multinacionales líderes en línea blanca verán al Perú

como una potencial base dónde colocar sus plantas aprovechando la buena ubicación geográfica.

Finalmente, la industria de fabricación de electrodomésticos de línea blanca al 2027 estará alineada a las tendencias ecológicas y de sostenibilidad que garanticen que su uso proteja el medio ambiente.



## Referencias

- Arellano Marketing (2013) Informe Final. Reposicionamiento y consolidación de marca Tiendas EFE y La Curacao.
- Arguedas, C. (2008) *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Asociación Nacional Fabricantes e Importadores Electrodomésticos (2016) Perú: *Crecimiento en facturación 2016 respecto del 2015*. Recuperado de <http://www.anfel.org/index.php/estadisticas-de-anfel/comparativa-anual/item/403-diciembre>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>
- Bosch en Perú (2015) Datos y cifras. Recuperado de [http://www.bosch.com.pe/es/pe/our\\_company\\_6/our-company-lp.html](http://www.bosch.com.pe/es/pe/our_company_6/our-company-lp.html)
- Bravo, L. (2017, 12 de Enero) Entrevista por Alexis Saavedra [Grabación de audio] Análisis de la Industria de Línea Blanca para Tesis de CENTRUM Católica. Lima, Perú.
- Centro nacional de planeamiento estratégico (2016). *Plan Estratégico de desarrollo nacional 20121*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>
- Chavarría, C., Casquero, C., Martínez, D. (2012). Contrabando: Importancia en la región trinacional frente a la estructura espacial. *Espacio y Desarrollo*. 24, 75-88.

- Coral, F. (2015) *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Equilibrium Clasificadora de riesgos – Lima.
- Crédito de consumo crecieron 7.4% en el 2016. (2017, 19 de enero). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/creditos-consumo-crecieron-74-2016-2180096>
- D’Alessio, F. (2004) *Administración y Dirección de la producción*. (2nd ed.). Lima, Perú: Quebecor World Perú.
- D’Alessio, F. (2015) *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (6th ed.). México D.F, México: Pearson
- Economía peruana crecerá 4.8% en el 2017 según el MEF. (2016, 28 de agosto). Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/198304-economia-peruana-creceria-4-8-en-el-2017-segun-el-mef/>.
- El país y la clase media. (2016, 27 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-pais-y-clase-media-43221.aspx>
- Fadicc (2016) Quienes somos. Recuperado de <http://fadicc.com/nosotros.html>
- Gálvez, L. (2012). China y los países en desarrollo: el caso de América Latina/China and developing countries: the case of Latin América. *Estudios Internacionales*, 7-27.
- Henderson, L (2010). *Marco legal para la inversión privada. Las Asociaciones público privadas*. Oficina de Asesoría Jurídica .Proinversión. MINSA. Recuperado <https://www.minsa.gob.pe/ogpp/app/eventos/presentaciones%20event1/ProInversion%20MARCO%20LEGAL%20INVERSION%20PRIVADA%20Y%20APP%20L%20Henderson.pdf>
- Indurama (2016) Nosotros. Acerca de Indurama. Recuperado de <http://www.indurama.com/pe/node/314>
- Indurama ingresa a la venta de lavadoras y congeladoras (2016, 11 de agosto) El comercio.

- Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/indurama-ingresa-venta-lavadoras-y-congeladoras-icia1923590?ref=flujo\\_tags\\_514182&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/indurama-ingresa-venta-lavadoras-y-congeladoras-icia1923590?ref=flujo_tags_514182&ft=nota_5&e=titulo)
- INEI: El 50.9% de los peruanos utilizó Internet diariamente (2015, 30 de marzo). Peru21.  
Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-509-peruanos-utilizo-internet-diariamente-2215469>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2016). *Síntesis estadística 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)
- Kong, J. (2017, 07 de Enero) Entrevista por Alexis Saavedra [Grabación de audio] Análisis de la Industria de Línea Blanca para Tesis de CENTRUM Católica. Lima, Perú.
- Lizarzaburu, E. & Del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de Negocios*, 7(16), 94-112
- Marín, S. (2016) Informe del país Corea del Sur. Instituto de Fomento. Región de Murcia.  
Recuperado de [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_560](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_560)
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012) Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento. Lima: Universidad ESAN.
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2016). *Plan nacional estratégico nacional exportador: PENX 2025*. Recuperado de [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf).
- Miu, R. (2017, 24 de Enero) Entrevista por Alexis Saavedra [Grabación de audio] Análisis de la Industria de Línea Blanca para Tesis de CENTRUM Católica. Lima, Perú.

Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Bienes de Equipo (2009) El Sector de Electrodomésticos de Línea Blanca en España. Recuperado de [http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorBienes/Actividades/2008/Metal,%20Construcci%C3%B3n%20y%20Afines%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20General%20de%20Trabajadores/7\\_UGT.pdf](http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorBienes/Actividades/2008/Metal,%20Construcci%C3%B3n%20y%20Afines%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20General%20de%20Trabajadores/7_UGT.pdf)

Perspectivas 2017, Indurama: línea blanca crecerá 10%”.(2016, 22 de diciembre).El comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/perspectivas-2017-induramamercado-linea-blanca-crecera-10-noticia-1955467?ref=flujo\\_tags\\_521790&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/perspectivas-2017-induramamercado-linea-blanca-crecera-10-noticia-1955467?ref=flujo_tags_521790&ft=nota_1&e=titulo)

Perú es el tercer país de AL con mejor clima para los negocios. (2015, 28 de octubre). El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-peru-es-tercer-pais-al-mejor-clima-negocios-34935.aspx>.

Perú invertirá el 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>.

Perú tiene la cuarta mayor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril).Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Perú en el top 5 de países con mayor demanda de ERP en América Latina. (2017, 27 de febrero) Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/peru-top-5-paises-mayor-demanda-erp-america-latina-2183213>

PROMÉXICO (2016) Diagnostico Sectorial. *Electrodomésticos*. Unidad de Inteligencia de Negocios. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/electrodomesticos.pdf>

- Proecuador, Instituto de promoción de exportaciones e Inversiones (2013). *Línea blanca (Cocinas y refrigeradoras)*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-linea-blanca-en-chile-2013/>
- Proexport Colombia (2003). *Estudio de mercado Perú-Estudio de Electrodomésticos*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36527275>
- PromPerú (2011) Guía de Mercado. Corea del Sur. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533radDB310.pdf>
- Siicex (2016) Ranking de Países. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)
- Sociedad Nacional de industrias (2016). *Nota de prensa. WEF publica informe de competitividad global 2016-2017*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)
- Sociedad Nacional de Industrias (2016) Sociedad Nacional de Industrias. Nosotros. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/?page\\_id=98](http://www.sni.org.pe/?page_id=98)
- Superintendencia de Banca, seguros y AFP (2016). *Sistema financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/reglamento-de-organizacion-y-funciones/43/c-43>
- Trigoso, M. (2015, 06 de marzo) Ventas de línea blanca en el retail crecieron 1% en el primer bimestre. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-linea-blanca-retail-crecieron-1-primer-bimestre-2125345>
- Varela, M. (2011) Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Elaboración de partes y piezas para el sector de línea blanca. Encadenamiento del sector de línea blanca hacía sectores de la economía. Recuperado de

<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/9p6suz41iwop5nwho5md09dzz7jkps.pdf>

Ventas de línea blanca se recupera tras 2 años de caída, (2016, 25 de octubre). Gestión.

Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ventas-linea-blanca-navidad-se-recuperaran-dos-anos-caida-2173150>.

Visión y misión de Bosch. (2015). Recuperado de [http://www.bosch-](http://www.bosch-career.com/es/es/trabajar_en_bosch_1/cultura_corporativa_1/cultura-corporativa.html)

[career.com/es/es/trabajar\\_en\\_bosch\\_1/cultura\\_corporativa\\_1/cultura-corporativa.html](http://www.bosch-career.com/es/es/trabajar_en_bosch_1/cultura_corporativa_1/cultura-corporativa.html)

Visión y misión de Fadicc (2015). Recuperado de <http://fadicc.com/>

Visión y misión de Indurama. (2015). Recuperado de <http://www.indurama.com>

World Economic Forum (2016). The global competitiveness report 2016- 2017. Recuperado

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

