

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca
en el Perú.**

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

PRESENTADA POR:

Cervantes Choquehuayta, Anny Stephanie

Chuquicondor Pinto, Nohelia

Gonzales Cruz, Juan Carlos

Ortiz Siu, Paul Alonso

Asesor: Ricardo Pino

Arequipa, Marzo 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

El profesor Ricardo Pino, por los conocimientos transmitidos, y su constante, cuidadoso y exigente asesoramiento, los mismos que hicieron posible el desarrollo y entrega de esta tesis.

Un especial agradecimiento a nuestro profesor Alfredo Graham, por el apoyo y la asesoría brindada para el desarrollo de esta tesis.

A nuestros compañeros de la maestría con quienes compartimos esta enriquecedora y divertida experiencia.

A nuestras familias que nos apoyaron siempre en la elaboración de esta tesis.



Dedicatorias

A mis padres Mirtha y Russel por inculcarme sus valores y perseverancia. A mi novio Gustavo por su apoyo y comprensión incondicional. A mi hermana Paola por su aliento y motivación.

Nohelia Chuquicondor Pinto

A Dios, por darme cada día para seguir adelante, a mis padres José Luis y Ana María por su amor incondicional y brindarme la fuerza necesaria para no desistir, a Mafer, Joselyn y Claudia, mis hermanas, por su paciencia y comprensión, a Joseph, mi novio por su apoyo acompañamiento, y comprensión y por último a todas aquellas personas que de alguna u otra manera colaboraron con este trabajo

Anny Cervantes Choquehuayta

A Dios, a Juana y Daniel, por su amor puro, incansable y frenético, siempre a costa de sus sueños. A Barbarita, el amor y el signo incansable de que las cosas solo se consiguen gracias al esfuerzo.

Juan Carlos Gonzales Cruz

A mi esposa Claudia, por su amor y paciencia. A mis hijos, Natalia, Paul por el tiempo que no he estado con ellos. A mis Padres Coco y Paquita por el apoyo constante para ser mejor profesional.

Paul Ortiz Siu

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico para la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca en el Perú. En el mismo se realiza una exhaustiva revisión y análisis de las variables que mueven a los productores para hacer más competitivos en un mercado dominado principalmente por la producción extranjera. El análisis de los factores internos y externos que permitieron desarrollar la matriz FODA han sido el punto de partida para analizar la situación actual de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca para posteriormente definir las estrategias que ayuden a alcanzar a los seis objetivos de largo plazo que apoyados por los quince objetivos de corto plazo permitan para el 2025, lograr que las empresas de electrodomésticos de producción nacional de línea blanca, sean reconocidas por la alta calidad de sus productos y su compromiso con la responsabilidad social, logrando mayor participación en el mercado local, maximizando su rentabilidad y siendo atractivo para nuevos inversionistas.

La producción nacional de electrodomésticos de línea blanca se ubica en el cuadrante conservador de acuerdo a los resultados de la Matriz Peye, no obstante lo que sostiene a estas empresas son sus respaldos financieros de las casas matrices que operan fuera del País lo cual que hace posible que se sostengan en el mercado. Las ocho estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centran principalmente en incrementar de forma sostenible su participación del mercado, con calidad, y rentabilidad las cuales serán monitoreadas en el balanced scorecard a través de los indicadores están sincronizadas con la visión.

Abstract

In this document a strategic planning is prepared for home appliances production in Peru. It is carried out an exhaustive revision and variable analysis moving to producers to be more competitive in a market mainly dominated by foreign production. The analysis of internal and external factors which allowed to develop the FODA matrix, have been the starting point to analyze the current situation of the home appliances producers to further define the strategies to help reach the long term objectives which supported by short term objectives, allowing for 2025 to achieve home appliances companies of national production be recognized for their high quality products and their commitment with social responsibility, achieving greater participation at local market, maximizing profitability and being attractive for new investors.

The national home appliances production is located in the conservative quadrant according to Peyer Matrix results, however what sustains these companies are the financial supports which operate outside the country which makes possible to hold on the market. The proposed strategies in strategy planning focus mainly to increase sustainably their market participation with quality, profitability which are synchronized with vision.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
Proceso Estratégico: Una visión general.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Producción de Electrodomésticos Línea Blanca en el Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores	10
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales	13
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales	20
3.1.4. Influencia del análisis en las empresas de producción electrodomésticos de línea blanca	22
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26

3.2.4.	Sectores relacionados y de apoyo	27
3.2.5.	Influencia del análisis en la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca.....	28
3.3.	Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5.	La Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Competidores.....	42
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	44
3.5.4.	Amenaza de los entrantes	45
3.5.5.	Rivalidad de los competidores.....	45
3.6.	La Producción Nacional de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Referentes ..	49
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	50
3.8.	Conclusiones	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		54
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	54
4.1.1.	Administración y gerencia (A)	54
4.1.2.	Marketing y ventas (M)	56
4.1.3.	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	61
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F)	66

4.1.1.	Recursos humanos (H).....	68
4.1.2.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	70
4.1.3.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	70
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	72
4.3.	Conclusiones	73
Capítulo V: Intereses de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca y		
	Objetivos de Largo Plazo	75
5.1.	Intereses de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca.	75
5.2.	Potencial de la Producción de Electrodomésticos en el Perú.....	77
5.3.	Los principios Cardinales de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca	78
5.4.	Matriz de Intereses Organizacionales de las Empresas Productoras de Electrodomésticos (MIO).....	80
5.5.	Objetivos de Largo Plazo	81
5.6.	Conclusiones	83
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		
84		
6.1.	Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	84
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	84
6.3.	Matriz Boston Consulting Group	88
6.4.	Matriz Interna y Externa (MIE)	90
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	92
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	94
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8.	Matriz de Rumelt (MR).....	95
6.9.	Matriz de ética (ME)	95
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	98

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	99
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	99
6.13. Conclusiones	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	105
7.3 Políticas de cada Estrategia	108
7.4 Estructura de la Organización	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	111
7.6 Recursos Humanos y Motivación	114
7.7 Gestión del Cambio	115
7.8 Conclusiones	116
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	117
8.1. Perspectivas de Control.....	117
8.1.1. Aprendizaje interno	117
8.1.2. Procesos	118
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	118
8.3. Conclusiones	119
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	121
9.1. Análisis Competitivo de la Organización.....	121
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca.	124
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	124
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	125
9.5. Conclusiones	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	127

10.1. Plan Estratégico Integral	127
10.2. Conclusiones	127
10.3. Recomendaciones Finales	133
10.4. Futuro de la Organización	134
Referencias	¡Error! Marcador no definido.



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Mundial de Electrodomésticos por País 2013</i>	2
Tabla 2. <i>Importaciones de Electrodomésticos de Línea Blanca por tipo de Electrodoméstico y País de Procedencia (miles \$)</i>	4
Tabla 3. <i>Principales Productos Importados (miles \$)</i>	4
Tabla 4. <i>Principales Productos Exportados 2012 (miles \$)</i>	6
Tabla 5. <i>Penetración Retail en el Perú 2013</i>	7
Tabla 6. <i>Visión y Misión de las Principales Empresas de Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	11
Tabla 7. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	15
Tabla 8. <i>Crecimiento Poblacional del Perú al 2020 (Miles de Habitantes)</i>	16
Tabla 9. <i>Pirámide Poblacional del Perú 2014 – 2021</i>	19
Tabla 10. <i>Países más Cercanos al Ranking en el Reporte de Competitividad Global</i>	24
Tabla 11. <i>Factores Problemáticos Para Hacer Negocios</i>	25
Tabla 12. <i>Elementos que Forman la Variable: Estrategia, Estructura y Rivalidad</i>	27
Tabla 13. <i>Sectores Relacionados y de Apoyo</i>	28
Tabla 14. <i>Numero de Empresas del Sistema Financiero Peruano</i>	35
Tabla 15. <i>Poblacion Total, Crecimiento Anual y Tasa de Crecimiento Promedio Anual 1940 – 2007</i>	40
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluacion de Factores Externos (MEFE)</i>	43
Tabla 17. <i>Importaciones de Electrodomésticos de Línea Blanca por Empresa (Miles De U\$\$)</i>	48
Tabla 18. <i>Matriz de la Posicion Competitiva (MPC)</i>	51
Tabla 19. <i>Matriz de Posicion Referencial (MPR)</i>	52
Tabla 20. <i>Rango de Precios de Electrodomésticos en Miles de Nuevos Soles</i>	59

Tabla 21. <i>Canales de Distribución de Electrodomésticos Línea Blanca s.</i>	59
Tabla 22. <i>Principales Ratios de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca 2014</i>	68
Tabla 23. <i>Número de Trabajadores para Empresas con Mayores Ventas en el Rubro de Fabricación de Electrodomésticos</i>	69
Tabla 24. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).</i>	72
Tabla 25. <i>Matriz de Intereses de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	81
Tabla 26. <i>Matriz FODA</i>	85
Tabla 27. <i>Matriz PEYEA</i>	86
Tabla 28. <i>MDE de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	96
Tabla 29. <i>MPCE de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	97
Tabla 30. <i>Matriz de Rumelt de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	98
Tabla 31. <i>Matriz de Ética de la Producción Electrodomésticos de Línea Blanca</i>	100
Tabla 32. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	11301
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	103
Tabla 34. <i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	104
Tabla 35. <i>Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	112
Tabla 36. <i>Estrategias retenidas vs Políticas</i>	113
Tabla 37. <i>Configuración de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca Según Mintzberg</i>	114
Tabla 38. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	120
Tabla 39. <i>Plan Estratégico Integral</i>	128

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Clasificación de la producción de electrodomésticos.....	1
<i>Figura 2.</i> El Perú vs Latinoamérica y el Caribe en competitividad.....	26
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI Perú, 2013-2015 por contribuciones porcentuales.....	32
<i>Figura 4.</i> Inflación y meta de la inflación.	33
<i>Figura 5.</i> Evolución de tipo de cambio del Perú.	34
<i>Figura 6.</i> Tasas de interés de crédito consumo y microempresa.	36
<i>Figura 7.</i> Tasa de pobreza Perú 2013.	37
<i>Figura 8.</i> La cadena productiva de los electrodomésticos (línea blanca).	62
<i>Figura 9.</i> Crecimiento de centros comerciales en el Perú.	66
<i>Figura 10.</i> Cadena de producción y comercialización de electrodomésticos de línea blanca.	67
<i>Figura 11.</i> Vector matriz PEYEA	87
<i>Figura 12.</i> Boston Consulting Group.	91
<i>Figura 13.</i> Matriz IE de la producción de electrodomésticos línea blanca en el Perú.	92
<i>Figura 14.</i> Matriz GE de la producción de electrodomésticos línea blanca en el Perú.....	93
<i>Figura 15.</i> Estructura actual vs propuesta de la producción de electrodomésticos de línea blanca.....	1100
<i>Figura 16.</i> Estructura de competitividad de la producción de electrodomesticos de línea blanca.....	122

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.

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 políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas, conocido como el análisis PESTE de la cual deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que 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).

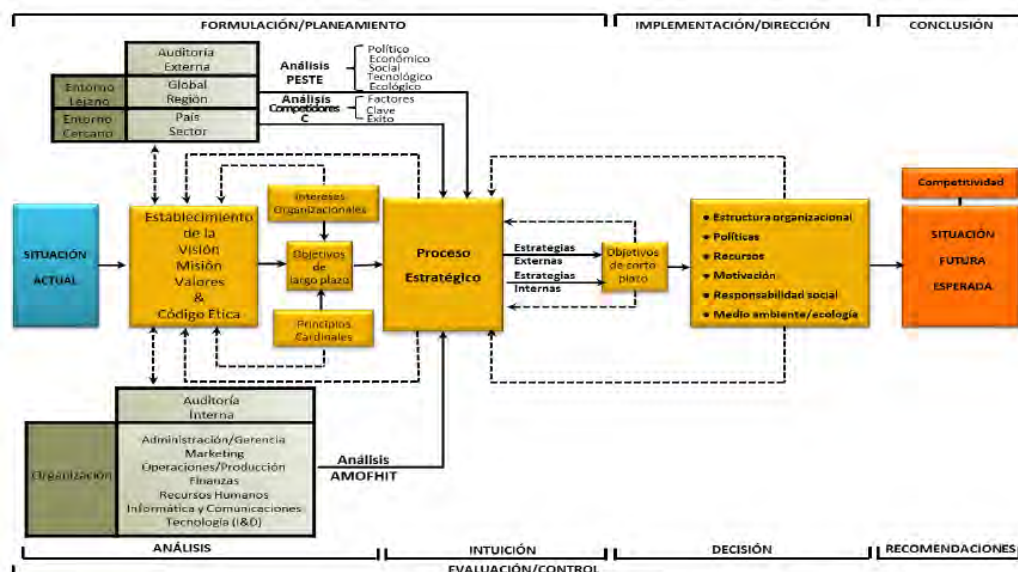


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, 2a ed. (pp. 11). México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores y los factores claves 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 claves para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

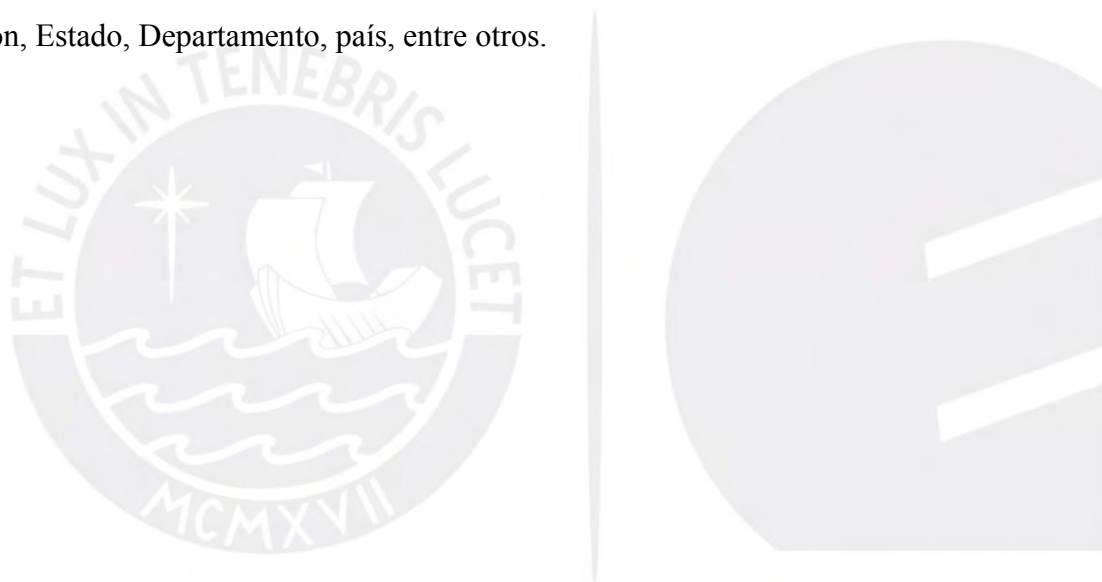
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Producción de Electrodomésticos Línea Blanca en el Perú

1.1. Situación General

En el presente trabajo, se entiende por electrodoméstico a los aparatos que se utilizan para hacer tareas domésticas rutinarias como: (a) cocinar, (b) conservar los alimentos, (c) lavar, (d) limpiar, etc. Los cuales utilizan generalmente la electricidad como fuente de energía. Los electrodomésticos se clasifican en tres grupos: (a) línea marrón, (b) línea blanca y, (c) pequeños electrodomésticos. La línea marrón es la más representativa y comprende televisores, reproductor de audio, reproductor de vídeo, reproductor de DVD, celulares y videojuegos. En tanto, la línea blanca está conformada por refrigeradoras, lavadoras, cocinas, hornos microondas, congeladores, campanas extractoras, secadoras de ropa, frío bares y encimeras. Y finalmente, los pequeños electrodomésticos están constituido por: planchas, aspiradoras, lustradoras, estufas, ventiladores, licuadoras, cafetera, tostadora, freidora, batidora, entre otros. El presente trabajo se enfocará en la producción nacional de línea blanca para consumo interno; en la Figura 1 se encuentra representada la clasificación de electrodomésticos.

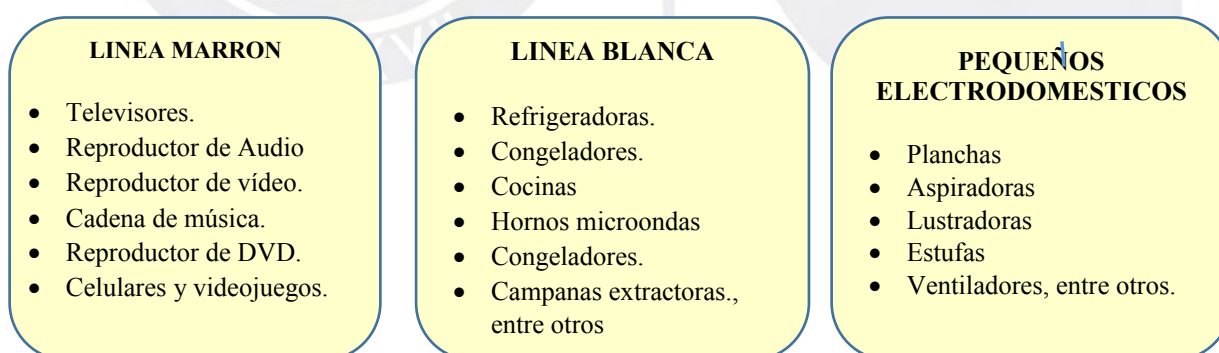


Figura 1. Clasificación de la producción de electrodomésticos.

Adaptado de “Industria de Electrodomésticos 2013”, por G. Zavala, 2013. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/3/131001_DS_Electrodomesticos_ES.pdf

La producción de electrodomésticos a nivel mundial tiene cifras alentadoras en los últimos años. Zavala (2013) mencionó que la producción en el 2012 de electrodomésticos bordeó los US\$ 430,000 millones de dólares con una proyección al 2020 de US\$ 852,000 millones de dólares, teniendo tasas de crecimiento promedio anual de 8%, lo que generaría un mercado muy dinámico en ese sentido para los siguientes años. Este es una industria en la que muchos fabricantes de diferentes países compiten por mejorar su participación, lo que se puede observar en la Tabla 1, donde China y Estados Unidos son los países con mayor participación en la producción mundial, que representa el 47% del total de producción mundial.

Tabla 1

Producción Mundial de Electrodomésticos por País 2013

Posición	País	Valor (MDD)	% de participación
1	China	151,000	35.1
2	EEUU	64,631	15
3	Japón	42,309	9.8
4	Alemania	32,881	7.6
5	Corea del Sur	16,521	3.8
6	Italia	13,641	3.2
7	Brasil	11,207	2.6
8	Rusia	9,997	2.3
9	Francia	8,295	1.9
10	Turquía	7,522	1.7
11	Otros	72,700	16.9
Total		430,704	100

Nota. Tomado de “Industria de Electrodomésticos 2013” por G. Zavala, 2014. Recuperado de http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/2/150113Electrodomesticos_ES.pdf

El reporte de Maximixe (2012) indicó que entre los países latinoamericanos, Colombia ha sido el mayor proveedor de refrigeradoras a Perú (25.1%), seguido de México (22.4%) y finalmente Ecuador es el mayor proveedor de cocinas (66.1%). El Perú produce 65.7 millones de dólares en electrodomésticos de línea blanca, es un valor muy bajo en

comparación a la producción de otros países; que representa el 16% del mercado de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. En la Tabla 2 se observa las importaciones de electrodomésticos de línea blanca por tipo de electrodoméstico y país de procedencia expresada en miles de dólares.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, se puede señalar que los competidores de los productores de electrodomésticos de línea blanca en el Perú están representados por las importaciones de China, Tailandia, México, Ecuador y Colombia. Estos países producen refrigeradoras, cocinas y congeladoras que son los productos más representativos de la producción nacional. A nivel Latinoamericano, destaca México como productor de electrodomésticos, siendo el principal exportador de estos productos en América Latina y el sexto a nivel mundial.

Zavala (2013) indicó que México destaca como el país con menores costos de componentes metálicos y plásticos de América. Así mismo México ha incentivado la carreras de ingeniería y tecnología donde 110,000 estudiantes se gradúan (18% más graduados que en EEUU). Adicionalmente, México, ocupa la posición 48 a nivel mundial por encima de los BRICs, siendo más rápido y eficiente para abrir empresas en un promedio de 9 días realizando mínimos trámites. Estos factores le han permitido una producción nacional de 6,690 millones de dólares y un consumo interno que bordea el 30%.

El reporte de Maximixe (2012) mencionó que las importaciones de electrodomésticos de línea blanca durante el 2011 se han incrementado en un 2.2%, sin embargo las unidades importadas se redujeron en un 4.5%, esto se debió principalmente al aumento de la producción nacional. Esta producción nacional se incrementó debido a que la segunda empresa nacional más importante, como Electro andina Industrial, apertura su moderna y amplia planta en Lurín dejando de importar a su principal proveedor en Ecuador. En la Tabla 3 se muestran los principales productos importados.

Tabla 2

Importaciones de Electrodomésticos de Línea Blanca por tipo de Electrodoméstico y País de Procedencia (miles \$)

	2010	2011	% Variación 2011-2010	% Participación 2010	% Participación 2011
Refrigeradoras	98,235	91,160	-7.2	100	100
Colombia	27,002	22,891	-15.2	27.5	25.1
México	15,645	20,418	30.5	15.9	22.4
Ecuador	12,797	11,015	-13.9	13	12.1
Otros	27,875	26,633	-4.5	28.4	29.2
Cocinas	30,514	25,754	-15.6	100	100
Ecuador	24,280	17,027	-29.9	79.6	66.1
China	3,039	5,976	96.7	10	23.2
Otros	3,196	2,751	-13.9	10.5	10.7
Congeladores	4,555	6,186	35.8	100	100
China	2,833	3,627	28.1	62.2	58.6
Brasil	208	1,035	397.3	4.6	16.7
Ecuador	765	796	4.1	16.8	12.9
Otros	248	125	-49.6	5.5	2
Resto	2,837	3,117	9.9	100	100
Total	136,140	126,216	0.23	100	100

Nota. Tomado de “Riesgos de Mercado: Electrodomésticos”, por Maximixe, 2012, Lima, Perú, p. 19.

El incremento del consumo privado y el fortalecimiento de algunas economías han hecho que la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú se incremente. El reporte Maximixe (2012) mencionó que el índice de volumen físico en Perú se expandió a una tasa de 12.1%, esto producto del incremento de centros comerciales en el país. Sin embargo la industria local es pequeña, y solo el 16% es producido en el país, importándose la diferencia, y teniendo mínimas exportaciones peruanas hacia principales mercados como Ecuador (31,4%), Chile (26,2%), Venezuela, Bolivia (12,6% cada uno) y Colombia (12,4%).

En el Perú, empresas como BSH Electrodomésticos, subsidiaria de la multinacional Bosch & Siemens, vienen posicionándose como líder en la fabricación de electrodomésticos

Tabla 3

Principales Productos Importados (miles \$)

Producto	Anual		
	2009	2010	2011
Refrigeradoras	64,310	98,234	91,159
Lavadoras	43,381	64,010	77,937
Cocinas	25,203	30,514	25,754
Hornos Microondas	13,693	17,761	18,263
Congeladores	3,219	4,554	6,185
Campanas Extractoras	3,164	4,349	4,790
Secadoras de Ropa	1,013	1,171	1,592
Friobares	644	956	1,027
Encimeras	223	708	496
Total Importado	154,850	222,257	227,203

Nota. Adaptado de “Riesgos de Mercado: Electrodomésticos”, por Maximixe, 2012, Lima, Perú, p.21.

de línea blanca, que concentra más del 80% de las exportaciones, siendo sus principales mercados Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia. Otras empresas consolidadas como Cocinas Superior S.A, que produce cocinas para uso doméstico destinadas principalmente al consumo interno. Fadicc S.A. produce cocinas de uso doméstico e industriales bajo la marca Fadicc, adicionalmente a sus marcas ya reconocidas en su segmento como son Kolgass y EVELDI dirigido al mercado interno; y la marca Indurama que comercializa en el país hace 17 años, debido a la alta participación en el mercado de cocinas y refrigeradoras que con la finalidad de reducir sus costos de transporte es que en el 2010 inició sus operaciones de fabricación a cargo de la empresa Electroandina Industrial. Por otro lado las exportaciones de los electrodomésticos línea blanca durante el mismo año tuvieron un ligero crecimiento en 1.5% en comparación con el 2010, representando un ingreso de US\$ 7,2 millones. Pero en las unidades se expandieron a 6.6% hasta un total de US\$ 50.3 millones. En la Tabla 4 se muestran los principales productos exportados. (Maximixe, 2012).

Tabla 4

Principales Productos Exportados 2012 (miles \$)

Producto	Anual		
	2009	2010	2011
Refrigeradoras	4,418	3,808	3,824
Congeladoras	1,720	1,902	1,863
Cocinas	1,694	1,339	1,490
Resto	73	25	1
Total Exportado	7,905	7,074	7,178

Nota. Adaptado de “Riesgos de Mercado: Electrodomésticos”, por Maximixe, 2012, Lima, Perú, p.17.

El informe realizado por la empresa de investigación Gesellschaft Für Konsumforschung (GfK, 2013) señaló que el crecimiento económico del país, no se da por igual en todos los departamentos que lo conforman. El crecimiento del mercado de electrodomésticos de línea blanca, se ha dado más en ciudades del interior a través del *retail*, quienes han desarrollado una propuesta de valor acorde a las nuevas tendencias. Maximixe (2012) indicó que a pesar del buen desempeño económico en el Perú, aún existen muchas ciudades donde el desarrollo del *retail* es incipiente por estar vinculado a la infraestructura y servicios que ofrecen los centros comerciales.

Las familias residentes de zona urbana han facilitado el desarrollo del *retail* debido principalmente a sus cambios de hábitos, así como sus estilos de vida y cultura; ello ha hecho posible que el crecimiento de los centros comerciales genere gran expectativa dentro de los inversionistas, al observarse mayor consumo por efecto de mayores facilidades para acceder a financiamiento a través de créditos de consumo de bancos y financieras y rotación de las marcas y modelos cuyas cualidades se han venido mejorando todos estos años. En la Tabla 5 se muestra las ciudades con mayor penetración y baja penetración de *retail*, referidas a aquellas ciudades con mayores ventas a través de canales minoristas como lugares de comercio que involucran la venta masiva de productos y servicios a una cantidad importante de clientes.

Tabla 5

Penetración Retail en el Perú 2013

Ciudades con alta penetración retail.	Ciudades con baja penetración retail.
Arequipa	Puno
Trujillo	Cajamarca
Lambayeque	Tarapoto
Chiclayo	Huaraz
Ica	Huaral
Cajamarca	Cañete
Piura	Ayacucho
Huancayo	Tacna
Chimbote	Iquitos
Juliaca	Pucallpa
Sullana	Cerro de Pasco
Huánuco	
Lima	

Nota. Tomado de “Informe de Consumo de Electrodomésticos 2013” por GFK 2013. Recuperado de <http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>

Zavala (2013) señaló que el éxito de las empresas manufactureras de los países líderes, está orientado en buscar permanentemente el valor agregado al producto. Es por ello que las empresas manufactureras de electrodomésticos de los países líderes han mantenido su posicionamiento debido a que han sabido concentrarse principalmente en las siguientes actividades: (a) desarrollo de los canales de distribución, buscando socios de negocio que les permitan consolidarse en los mercados; (b) procesos logísticos, a fin de abastecer de manera oportuna con la oferta de productos; (c) ingeniería y diseño, mejorando la utilidad del producto y a gusto con la exigencia del mercado; y finalmente (d) investigación y desarrollo, que permite innovar y mejorar la calidad de vida de los consumidores. Tomando como base lo descrito anteriormente y el diagnóstico realizado por Zellweger y Martínez (2012) en el cual indicó que no existe industria de fabricación de línea marrón en el Perú, a diferencia de

la producción de electrodoméstico línea blanca, donde la producción se realiza a través de empresas nacionales y extranjeras instaladas en el territorio nacional.

La producción nacional está referida a la fabricación en territorio nacional, ya sea de empresas transnacionales y aquellas empresas constituidas localmente que utilizan insumos nacionales y/o extranjeros. Los productos electrodomésticos de línea blanca en el Perú de acuerdo al reporte de Maximixe (2012) está dada por refrigeradoras, cocinas y congeladoras, la cual será motivo de estudio en el plan estratégico; por lo que en adelante, al referirse a “línea blanca” se refiere solo a los productos antes mencionados.

1.2.Conclusiones

Los factores claves de éxito para el desarrollo de la producción de electrodomésticos de línea blanca tomando como referencia el sector mexicano destacan la calidad del producto, personal calificado y posicionamiento de la marca.

La tendencia que se muestra en los líderes de producción a nivel mundial de electrodomésticos línea blanca está enfocado hacia la tercerización de procesos, lo cual genera eficacia operacional.

La mayoría de los ingresos que tiene el país es por la extracción de minerales, sin embargo, una caída en el precio de los commodities podrían desacelerar su crecimiento, para lo cual es necesario contar con otras fuentes de ingresos alternativas como la inversión e impulso en el mejoramiento de la industria local. Otros países de América como México y Ecuador se encuentran más industrializados en la producción de electrodomésticos siendo el Perú el principal importador de cocinas y refrigeradoras, principales productos exportados. El tamaño de mercado es amplio y podría ser abastecido por empresas locales siempre que se mejoren las condiciones de calidad y precio.

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

2.1. Antecedentes

A la fecha no hay ningún plan estratégico desarrollado en el Perú relacionado a la producción de electrodomésticos de línea blanca que les permita a las empresas productoras tener un objetivo común que tenga como propósito el desarrollo y crecimiento de estas mismas. Sin embargo existen informes, reportes estadísticos relacionados que permitirán un análisis más detallado para plantear una misión y visión. Así mismo las empresas productoras nacionales no comparten una visión y misión en conjunto tal como se puede apreciar en la Tabla 6, donde se muestra las visiones de las empresas más representativas. La misión debe definir la razón de ser de la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, es decir debe concretar todo aquello que sea necesario para lograr el éxito y, así mismo debe estar alineado a la visión.

2.2. Visión

Para el 2025, lograr que las empresas de electrodomésticos de producción nacional de línea blanca, sean reconocidas por la alta calidad de sus procesos, la mejora continua de productos terminados y la gestión con el medio ambiente, logrando mayor participación en el mercado local, incrementando la rentabilidad sobre las ventas, siendo atractivo para nuevos inversionistas.

Tomando en cuenta que las empresas de electrodomésticos de producción nacional de línea blanca tienen en el presente una participación de 16% en el mercado local a continuación para alcanzar la visión se toman las siguientes consideraciones: (a) la calidad de sus procesos se mide alcanzando la certificación ISO 9001, (b) la mejora continua de productos terminados se mide a través de la inversión en investigación y desarrollo, así como en el incremento de técnicos calificados, (c) la gestión del medioambiente se mide alcanzando la certificación ISO 14001 que incluye adicionalmente el manejo de residuos y

(d) rentabilidad sobre las ventas se mide incrementando la utilidad entre las ventas dentro del periodo propuesto de la visión.

2.3. Misión

Las empresas de electrodomésticos de línea blanca en el Perú deben fabricar productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores peruanos, utilizando tecnología e infraestructura moderna, aplicando estrategias únicas y eficientes que colaboren al mejor posicionamiento y rentabilidad de los productores nacionales, cumpliendo con la responsabilidad social, valores y conductas éticas con sus grupos de interés y logrando la diferenciación frente a la competencia.

2.4. Valores

- **Espíritu emprendedor.** Tomar iniciativas y proponer soluciones originales, estar motivado constantemente por el logro.
- **Trato igualitario.** No habrá barreras que impidan desarrollar la producción de electrodomésticos de línea blanca, todas las empresas tendrán los mismos beneficios, se regirán bajo la misma norma y tendrán un trato igualitario, no existirá monopolio.
- **Responsabilidad social.** Compromiso y respeto por el medio ambiente, la comunidad, trabajadores, proveedores y clientes.
- **Compromiso moral y ético.** Compromiso de obedecer y cumplir los estándares de calidad y las leyes vigentes, todo con el solo propósito de ser los mejores cada día.
- **Innovación:** En un mercado tan competitivo se tendrá que observar las nuevas necesidades o estilos de vida de los clientes, para que se puedan satisfacer.
- **Identidad.** Lograr que todos los grupos de interés se sientan identificados con la empresa.

Tabla 6

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

	Indurama	Fadicc	BSH Electrodomésticos
Visión	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.	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.	Crear valor – compartir valores” representa nuestro objetivo empresarial. Nos esforzamos por crear valor mediante productos innovadores y útiles. Esto garantizará el sostenimiento de nuestro éxito, de forma que podamos mantener nuestra libertad empresarial y nuestra independencia financiera, lo que a su vez nos permite actuar de acuerdo con nuestras convicciones y asumir una responsabilidad social y medioambiental.
Misión	Producir electrodomésticos con 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 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	Nuestra misión nos ayuda a alcanzar nuestra visión. Precisamos unos logros notables y una mejora constante para lograr el éxito a largo plazo. El título de nuestra misión, “BeQIK,” resume lo que es más importante: calidad (Q), innovación (I), orientación al cliente (la K representa el término alemán “Kundenorientierung”) y rapidez.

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://fadicc.com/>, <http://www.indurama.com/>

2.5. Código de Ética

El presente código de ética ayudará a las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca a conducir sus acciones hacia el cumplimiento de los

objetivos. Es importante que el código de ética sea conocido por todos los participantes activos y evalúen cada una de sus decisiones sobre esta base. A continuación se presenta las directivas del código de ética:

- Cumplimiento con las normas y leyes del país.
- Compromiso con el desarrollo de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca y beneficio del país.
- Cuidado y responsabilidad con la salud y la vida de cada persona.
- El respeto, la honestidad, la integridad y justicia como base de las decisiones estratégicas que se tomen para promover el desarrollo económico de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca.
- Compromiso con el medio ambiente, mitigando aquellos factores que perjudican el entorno donde desarrollemos las operaciones.

2.6. Conclusiones

Las principales empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú carecen de los criterios básicos en la formulación de su visión y misión; por tanto no tienen definido claramente hacia donde quieren llegar y de qué manera lograrlo. Tanto la visión y misión están sostenidas en 6 valores y 3 directivas del código de ética.

La visión definida ayuda a las empresas de electrodomésticos de línea blanca a alinear sus objetivos hacia el logro en conjunto de una mayor participación de mercado donde actualmente lidera la producción extranjera. Asimismo, la visión desarrollada busca fortalecer a las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca, sobre la base de ventajas competitivas que juegan roles importantes como: (a) la calidad de los procesos y productos terminados, (b) la responsabilidad social y (c) la rentabilidad en base a las ventas para los accionistas. La misión traza el modelo de negocio en base a la diferenciación que ayudará a conseguir los objetivos orientados en las necesidades de los consumidores peruanos.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a lo a lo indicado por Hartmann (citado por D'Alessio, 2012), los países deben revisar primero aspectos sobre su análisis externo desde la perspectiva nacional. Para ello es indispensable relacionar tres aspectos vinculados al proceso estratégico: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales

Con una proyección al 2021 el CEPLAN (2011) estableció sus planes de desarrollo sobre seis ejes estratégicos los cuales se han mantenido en los procesos de planeamiento de quinquenios anteriores. Estos ejes estratégicos son la base del desarrollo del país en los próximos años, los cuales deben ser tomados en cuenta para la formulación de procesos de planeamiento estratégico de los diferentes sectores e industrias del país. Cada uno de ellos tiene sus proyecciones y metas que ayudarán a guiar a los sectores e industrias dentro de la perspectiva nacional. A continuación el CEPLAN (2011) define los ejes estratégicos de acuerdo a lo siguiente:

Derechos humanos e inclusión social. Este objetivo tiene como fin que las personas tengan las mismas oportunidades y trato justo dentro del desarrollo de la actividad económica. También propicia a la gente que no tiene mayores opciones dentro de los modelos de desarrollo a que se incorporen a la economía nacional para mejorar su calidad de vida, y cuenten con mejores perspectivas de desarrollo generando su bienestar. Así mismo, este objetivo promueve la participación ciudadana en base a la democracia y lucha constante para disminuir la pobreza y sus brechas respecto a otros niveles socioeconómicos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Relacionado a que la población del país cuente con las oportunidades para poder acceder a los servicios que le permitan poder desarrollarse como son: (a) agua y electricidad, (b) acceso a las comunicaciones, (c) acceso a

los sistemas de salud, (d) acceso a la educación, ente otros. Es indispensable que los gobiernos promuevan la disminución en estas brechas que también se da a niveles socioeconómicos para que estos servicios estén al alcance de todos

Estado y gobernabilidad. Este punto está relacionado con que los gobiernos garanticen procesos democráticos que fortalezcan la libertad de sus ciudadanos, así como también que se cuente con instituciones públicas que generen confianza. Las instituciones deben de tener total independencia en sus funciones en la búsqueda de la justicia e imparcialidad en sus decisiones. La falta de independencia afianza las distorsiones en las decisiones y corrupción.

Economía diversificada, competitividad y empleo. Se trata que los gobiernos generen economías que no dependan de un solo sector y para ello es importante que puedan impulsar la inversión público privada, lo cual a su vez trae un efecto multiplicador en la economía y el empleo. Se trata también de que las personas puedan acceder a mejores niveles salariales sustentados en la mayor productividad de los sectores y mercados. En la medida que exista sectores competitivos mejoran los servicios y el ingreso per cápita de las personas.

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Este objetivo resume que las ciudades tampoco deben de tener brechas de desarrollo Los procesos de planeamiento estratégico deben de tener dentro de sus alcances la calidad de vida de los ciudadanos, en cuanto a los servicios que deben de recibir de sus ciudades. La comunicación entre las ciudades también es importante para lograr economías sostenibles en el tiempo sobre la base de la reciprocidad, servicios que se puedan obtener y sinergias con el trabajo integrado de las ciudades.

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Este objetivo está relacionado con la calidad de vida que espera la población en el largo plazo con la utilización de los recursos naturales y desarrollo de actividades de forma responsable. Sobre lo anterior,

los gobiernos deben buscar que las actividades de los sectores económicos e industriales convivan en un ambiente armónico y de respeto absoluto. Tomando en consideración los ejes propuestos por el CEPLAN (2011), en la Tabla 7 se muestra en la matriz los intereses nacionales de acuerdo a su intensidad, y se indican a los países que comparten intereses comunes con el signo (+), y países que comparten intereses opuestos con el signo (-).

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Nivel de Intensidad			
	Supervivencia	Vital	Mayores	Periférico
1. Derechos humanos e inclusión social.		EE.UU (+) Europa (+) México (+)	Venezuela (-)	
2. Oportunidades y accesos a los servicios.		EE.UU (+) Europa (+) México (+)		
3. Estado y gobernabilidad		Chile (+) Brasil (+) Colombia (+)	Bolivia (+) Ecuador (+)	
4. Economía diversificada, competitividad y empleo.		EE.UU (+) Chile (+) México (+) Europa (+) Asia (+)	Venezuela (-)	
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva		Chile (+) Colombia Bolivia (+) Brasil (+) Ecuador (+) México (+)		
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres.		Europa (+) México (+) EE.UU (+)	Asia (+)	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson, p. 89.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. El INEI (2007) informó en su último censo que la población bordeó los 28'221,000 de habitantes con una tasa de crecimiento anual que ha ido disminuyendo a lo largo de los años, ello debido a que la población y el gobierno empezaron a controlar la natalidad, sobre todo de las familias con menores recursos. No obstante a ello se espera que en el 2020, la población peruana alcance los 32'824,000 de habitantes siendo la ciudad de Lima la que concentra el 35% de la población. Perú dentro del ranking a nivel mundial se encuentra en la posición 42 en cuanto a población. En la Tabla 8 se muestra el crecimiento poblacional por año hacia el 2020. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) mencionó que según la pirámide mostrada en la Tabla 9 en el año 2014 se observa que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra un lento envejecimiento de la población peruana.

F1: Existe un buen porcentaje de la población en edad activa para trabajar (25 – 34 años)

Tabla 8

Crecimiento Poblacional del Perú al 2020 (Miles de Habitantes)

Años de Censos	Población total	Tasa de Crecimiento
1940	7,023	-
1961	10,420	1.90%
1972	14,122	2.82%
1981	17,762	2.55%
1993	22,639	2.04%
2007	28,221	1.56%
2008	28,807	1.14%
2009	29,132	1.13%
2010	29,462	1.13%
2020	32,824	11.41%

Nota. Adaptado de "Perú: Evolución de los principales indicadores económicos" por Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI", Pg. 5, 2011. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peruevoluciondeprincipalesindicadoresocioeconomicos_.pdf

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur; su territorio está conformado por un una superficie continental de 1'285,215.60 km²,

representando el 0.87% del planeta, que se distribuyen en región costeña el 10,6%, región andina el 31,5% y región amazónica el 57,9%; el extremo septentrional del territorio peruano se encuentra el río Putumayo a 0°02'00" latitud sur, el extremo meridional se encuentra a orillas del mar en Tacna (punto La Concordia) a 18°21'03" latitud sur; el extremo oriental está en el río Heath en Madre de Dios a 68°39'00" longitud este y el extremo occidental se encuentra en Caleta Punta Balcones en Pariñas, Talara, Piura a 81°19'35".

F2: Privilegiado geográficamente, cuenta con Costa, Sierra y Selva y el mar Océano Pacífico.

Tabla 9

Pirámide Poblacional del Perú 2014 – 2021

Grupos de Edad	2014		2021	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
0-09	9.35%	9.03%	8.90%	8.92%
10-19	9.43%	9.17%	8.82%	8.48%
20-29	8.85%	8.80%	8.43%	8.34%
30-39	7.55%	7.40%	7.50%	7.43%
40-49	5.87%	5.90%	6.30%	6.00%
50-59	3.90%	4.65%	4.30%	4.97%
60-69	2.40%	2.90%	2.82%	3.12%
70-79	1.50%	1.90%	1.65%	2.25%
80 a más	0.65%	0.75%	0.67%	1.10%

Nota. Tomado de "Pirámide poblacional del Perú 2014 – 2021" INEI Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Económico. Se estimó que la producción bruta interna del Perú entre los años 2000 al 2020 se multiplique prácticamente por ocho pasando de 53,000 millones de dólares americanos a casi 400,000 millones de dólares a finales del 2020 ("PIB del Perú se multiplicará por ocho", 2012). Esto significaría que las tasas de crecimiento anuales deben mantenerse en el orden del 6% para que este resultado pueda ser sostenible en el tiempo, así también para que su PBI per cápita sea sostenible. Por otro lado, dicho crecimiento económico estuvo sustentado en la atracción de nuevas inversiones que harán posible que el Perú pueda marcar la pauta a nivel de Latinoamérica y generar posibilidades de desarrollo

para su población. Así mismo, en el 2012, los intercambios comerciales se han ido incrementando producto del crecimiento económico, sobresaliendo con la tasa más alta de la región, en este aspecto con una de las inflaciones más bajas y años consecutivos de balances fiscales positivos.

F3: Crecimiento Económico.

Tecnológico/científico. El Foro Económico Mundial evaluó el impacto de las tecnologías de información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad de las 143 economías del mundo, en la cual el Perú se encuentra en la posición 90 del ranking mundial (“Perú mantiene posición 90 en ranking”, 2015). Según este informe, el Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (puesto 133), baja calidad en cursos de matemática y ciencias (puesto 138), así como la falta de eficacia en los órganos legislativos (puesto 140) que retrasan el entorno regulatorio para las tecnologías de información. Comparado con otras naciones se tiene a: Chile (puesto 38), Uruguay (puesto 46), Costa Rica (puesto 49), Panamá (puesto 51), Colombia (puesto 64), y México (puesto 69) y seguido de Perú (puesto 90).

D1: Bajo nivel de preparación de la población en ciencias y tecnología.

Histórico/psicológico/sociológico. En la época republicana al independizarse, el Perú sufrió muchas carencias y faltas de liderazgo de sus gobernantes. La crisis económica, después de la guerra, a la cual siguieron los gobiernos militares por muchos años, posteriormente gobiernos civiles, asumiendo políticas de exportaciones; sin embargo el Perú cayó nuevamente en una dictadura a principios del siglo XX, que endeudó tanto al país que este no pudo manejar apropiadamente la depresión de 1929. Poco tiempo después, regresaron los gobiernos militares, pero ahora con políticas severas de represión ciudadana, mientras que el resto del mundo se recuperaba de la Segunda Guerra Mundial.

Regresaron los gobiernos civiles hasta 1968, año en que una dictadura socialista militar tomó control del gobierno, el petróleo y los medios de comunicación, además de conducir una reforma agraria que expropiaba la tierra de las grandes haciendas y se las entregaba a los campesinos arruinando a la agricultura peruana. La última etapa de la historia política comenzó en 1980. Con una nueva constitución y gobiernos civiles nuevamente, el Perú tuvo que enfrentar la violencia interna de dos organizaciones terroristas hasta desarticularlas en 1992, para entonces existía otro problema como el control de la hiperinflación y posteriormente la democracia sufre un golpe de estado.

D2: Inestabilidad Política histórica no permitió desarrollar sectores productivos sostenibles.

Organizacional/administrativo. El Instituto Peruano de Economía (2010) recopiló un reporte en la que se señala que el país menos corrupto fue Dinamarca, seguido de cerca del resto de países nórdicos, mientras que el último lugar se encuentra el país de Somalia. En cuanto a Perú, este se ubicó en el cuarto lugar en Sudamérica y en el puesto 78 a nivel mundial. Comparando con países de América del Sur, Chile se ubica en el puesto 22. Cabe destacar que esta evaluación prioriza la transparencia y burocracia de las instituciones públicas. En cuanto a organización existen tres poderes: (a) poder ejecutivo; el poder legislativo; y (c) el poder judicial. El sector privado depende de que los poderes tengan coherencia en sus acciones en la búsqueda del desarrollo sostenible para la generación de empleo.

D3: Burocracia y corrupción.

Militar. De acuerdo al ranking Global Firepower (2015), Estados Unidos lideró el primer lugar de la lista de poderío militar, estando el Perú en la ubicación 51 considerando a 126 países. Esta clasificación toma en cuenta el número de personas y o reservistas de las fuerzas armadas, la calidad del armamento, el número de tanques, aviones, y barcos, así como los presupuestos nacionales de defensa en los que invierten los países. Comparando a nivel

latinoamericano supera a Venezuela, Ecuador y Colombia quienes y se encuentra en los puestos 62, 72 y 52 respectivamente. Con relación a los otros países vecinos está por debajo de Brasil, Chile y Argentina quienes resaltan en las ubicaciones 22, 43 y 47 respectivamente.

En resumen a continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas del estado peruano frente a sus intereses nacionales:

Fortalezas

F1: Existe un buen porcentaje de la población en edad activa para trabajar (25 – 34 años)

F2: Privilegiado geográficamente, se cuenta con Costa, Sierra y Selva y el mar Océano Pacífico

F3: Crecimiento Económico.

Debilidades

D1: Bajo nivel de preparación de la población en ciencias y tecnología.

D2: Inestabilidad política histórica no permitió desarrollar sectores productivos sostenibles.

D3: Burocracia y corrupción.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo a lo indicado por (D'Alessio, 2012), tenemos que considerar cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos que se utilizarán para poder entender el desenvolvimiento de los sistemas del estado.

Influencia terceras partes. El Perú en los últimos años ha podido sobresalir de las diferentes crisis internacionales que ha afrontado el mundo, debido a la solidez económica sustentado en las reservas internacionales. Castillo y Barco (2009) señalaron que la política de control de riesgos ha permitido resolver el impacto de las crisis externas. El adecuado manejo de acumulación de reservas internacionales en las etapas expansivas que se generaron por efecto de los encajes en moneda extranjera en el sector bancario, así como acertadas

políticas fiscales y manejo de los tipos de cambio para estabilizar los mercados han sido favorables para este fin.

O1: El Perú es atractivo para los inversionistas extranjeros por la solidez de su economía.

Lazos pasados presentes. El Perú es un país pacífico, aunque en el pasado se han generado algunos resentimientos principalmente con los países de Ecuador y Chile. Con relación a este último Díaz (2014) sostuvo que desde el año 2008 las relaciones entre Perú y Chile se vieron entorpecidas por la controversia marítima que conllevó al fallo de la Corte internacional de la Haya, y que generaron mucha carga dentro de los entornos políticos y diplomáticos de ambos países. No obstante a ello el intercambio comercial se incrementó abruptamente así como las inversiones chilenas en el territorio peruano se expandieron a casi todas las provincias.

O2: Incremento de relaciones comerciales con países vecinos.

Contrabalance de los intereses. El Perú está tratando de sobresalir en sus niveles de producción a través de intercambios comerciales que mejoren las relaciones con diferentes países. Mendoza (2010) comentó que el Perú en los últimos años ha estado negociando los tratados de libre comercio con las principales economías del mundo dentro de los que se encuentran Estados Unidos, Unión Europea, Chile, China, Corea de Sur, Japón, Canadá, México, Tailandia y Singapur. Los acuerdos comerciales que han crecido en los últimos años se consideran un medio para mejorar la economía de los países en vías de desarrollo. Si los tratados de libre comercio no son analizados a profundidad puede traer consecuencias negativas como desventajas en las balanzas comerciales y vulnerabilidades ante las potencias mundiales, quienes tratan de sacar mayor provecho de las economías menos desarrolladas.

A1: Tratados de libre comercio desfavorables al Perú.

Conservación de los enemigos. Chile ha sido para el Perú un enemigo histórico por los intereses que se tuvieron en cuanto a territorio y fines marítimos, los cuales estos últimos

se subsanaron en la Corte Internacional de la Haya. No obstante a ello Fairlie y Queija (2007) señalaron que el país sureño ha sido uno de los principales socios con desempeño emblemático para el Perú en materia económica y en el desarrollo de nuevos mercados consolidando modelos comerciales entre ambos países de manera exitosa. Las relaciones comerciales entre Perú y Chile se han venido fortaleciendo, como por ejemplo con la firma de nuevos acuerdos comerciales que mejoran las posiciones competitivas de ambos países.

O3: Flujos de inversión Peruano Chilena.

En resumen a continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas del estado peruano frente a sus intereses nacionales:

Oportunidades

O1: El Perú es atractivo para los inversionistas extranjeros por la solidez de su economía.

O2: Incremento de relaciones comerciales con países vecinos.

O3: Flujos de inversión Peruano Chilena.

Amenazas

A1: Tratados de libre comercio desfavorables al Perú.

3.1.4. Influencia del análisis en las empresas de producción electrodomésticos de línea blanca.

La revisión del análisis tridimensional es una herramienta importante que nos permite identificar aquellos factores que son necesarios para poder establecer el planeamiento adecuado y enfocar las acciones del sector en el alcance de sus objetivos. En el caso de la producción de electrodomésticos línea blanca permite adecuar las acciones para mejorar el posicionamiento a nivel de producción. El Perú está en constante crecimiento económico y está en la mira de los principales países como posibilidad de inversión. Por otro lado el aumento de la población en edad activa para trabajar favorece el desempeño de la producción de electrodomésticos de línea blanca, así como el crecimiento económico; sin embargo el

bajo nivel de preparación de las personas en ciencia y tecnología afecta directamente al desarrollo de las empresas de producción nacional de electrodoméstico de línea blanca en el Perú.

La corrupción y burocracia en el país desaniman nuevas inversiones en la producción de electrodomésticos de línea blanca vs otros países que están en mejor posición sobre este factor. En cambio la solidez de la economía peruana actualmente es un atractivo para los inversionistas extranjeros por su alto grado de flujos de capital como por ejemplo el peruano chileno, quienes a través de sus inversiones en centros comerciales han incentivado el consumo de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. Sin embargo tratados como por ejemplo el de Corea del Sur y China, desfavorecen el crecimiento y desarrollo de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca en nuestro país al tener reducción de aranceles.

3.2. Análisis Competitivo del País

Schwab (2014) indicó que el Perú ocupó la posición 65 de un total de 144 países retrocediendo cuatro posiciones con respecto a la evaluación del periodo 2013-2014 en cuanto a competitividad. Esta clasificación utiliza doce pilares los cuales corresponden a: (a) innovación, (b) instituciones, (c) salud, (d) educación primaria, (e) infraestructura, (f) educación superior, (g) desarrollo tecnológico, (h) satisfacción de los negocios, (i) eficiencia en el mercado de bienes, (k) eficiencia en el mercado laboral, (k) eficiencia en el mercado financiero, y (l) entorno macroeconómico.

Bajo el contexto descrito en el párrafo anterior, la clase política, las empresas, y ciudadanos reconocen cada vez más la necesidad de cohesión económica para lograr el crecimiento sostenible, propiciando oportunidades y beneficios para todos los segmentos de la población y con una alta conciencia por el el medio ambiente. En suma, aunque la relación entre la productividad, el desarrollo social y cuidado del medio ambiente es complejo sin

embargo las economías más desarrolladas han puesto énfasis en cada uno de ellos. En la Tabla 10 se puede observar el ranking de competitividad global.

Tabla 10

Países más Cercanos al Ranking en el Reporte de Competitividad Global

País	2014	2015
Vietnam	70	68
Montenegro	67	67
Colombia	69	66
Perú	61	65
Jordania	68	64
Macedonia	73	63
Ruanda	66	62
México	55	61
Hungría	63	60

Nota. Países más cercanos al ranking en el reporte de competitividad global Tomado del “Reporte de competitividad global 2014-2015”, por K. Schwab, K. 2014. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Lo que destaca en este informe, es que el Perú perdió competitividad principalmente por la alta ineficiencia en el sector burocrático estatal, así como también a nivel de corrupción pasando del puesto 61 al puesto 65. Siguen siendo factores apreciados de buen manejo el entorno macroeconómico, en este caso referente a la inflación que la califica en óptimo desempeño para la evaluación de la competitividad. Así mismo, si comparamos al Perú a nivel de Latinoamérica y Caribe, el manejo macroeconómico también destaca en ese punto. La baja innovación y los problemas de las instituciones públicas son similares en toda esta región. Es importante que el Perú pueda reforzar estos dos puntos en la medida que las instituciones tengan mayores niveles de independencia y recursos para poder mejorar su eficiencia y disminuir los niveles burocráticos. En la Tabla 11 se observan los factores más

problemáticos al momento de hacer negocios y en la Figura 2 se muestra el Perú vs Latinoamérica y el Caribe en competitividad respectivamente.

Tabla 11

Factores Problemáticos Para Hacer Negocios

Factores	%
Burocracia gubernamental ineficiente	21.8
Corrupción	15.1
Leyes laborales restrictivas	12.2
Suministro inadecuado de infraestructura	10.0
Inadecuada educación de trabajo	8.0
Crimen y robo	7.2
Normas de impuestos	7.2
Inestabilidad política	4.3
Tasas de impuesto	3.9
Insuficiente capacidad para innovar	2.8
Acceso a financiamiento	2.7
Pobre ética de trabajo en la labor nacional	1.7
Gobierno inestable	1.1
Mala salud pública	0.9
Normas de moneda extranjera	0.6

Nota. Factores más problemáticos al momento de hacer negocios.

Tomado del "Reporte de competitividad global 2014-2015", por Foro Económico Mundial, 2014. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.1. Condiciones de los factores

Schwab (2014) también mencionó a la tecnología y la eficiencia del mercado laboral como factores cuyos índices están a niveles bajos y que dentro de los factores claves de éxito de la producción de electrodomésticos línea blanca son importantes a desarrollar. La tecnología y la disminución de los costos de estos productos son importantes si es que el Perú requiere desarrollar la producción de electrodomésticos de línea blanca a niveles mundiales como China o Corea. En el caso de la eficiencia del mercado laboral está relacionado con las leyes que permitan a las empresas mejorar los niveles de competitividad existentes.

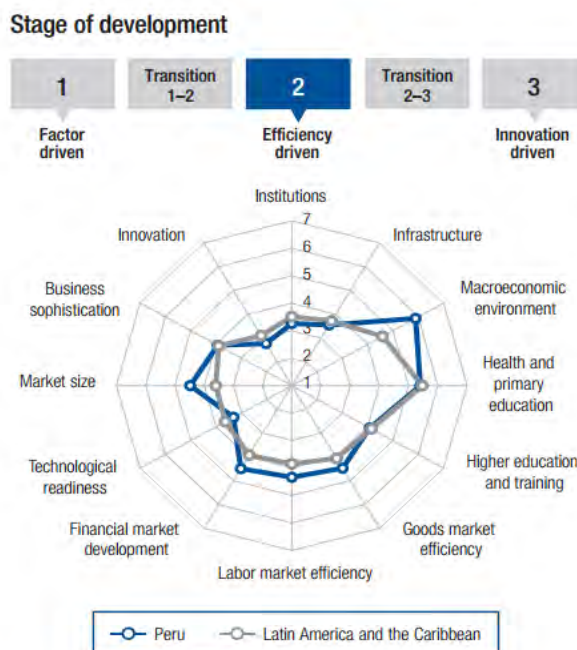


Figura 2. El Perú vs Latinoamérica y el caribe en competitividad.

Tomado del “Reporte de competitividad global 2014-2015”, por K. Schwab, K. 2014.

Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

Schwab (2014) señaló que el desarrollo de la demanda en el Perú estuvo sustentado en el crecimiento del tamaño del mercado. Se revisó los índices de competitividad en este punto, y se comparó con respecto a Latinoamérica, donde el Perú estuvo en niveles superiores al promedio lo cual lo hizo atractivo para las inversiones extranjeras que lograron instalarse en el país. Estas empresas pueden también beneficiarse de la demanda que es consecuencia de factores económicos que han sido satisfactorios en los últimos años.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter (2008) señaló que las empresas deben ubicarse en los lugares donde los sistemas administrativos de gobierno y condiciones para la operación sean adecuadas para las empresas. Los países deben prepararse mejor para poder atraer los capitales necesarios para desarrollar las industrias pero esta labor puede dificultarse por determinados aspectos

administrativos o trabas burocráticas que los gobiernos de forma natural siguen manteniendo. Peña (2009) realizó un análisis de algunos elementos que influían en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas a nivel país, destacando una comparación de Perú con respecto a Chile. En la Tabla 12 se observa las diferencias entre dos países que colindan, pero que a su vez pueden tener estructuras totalmente diferentes basadas en políticas económicas y de facilidades que puede otorgar un país hacia la inversión en las industrias.

Tabla 12

Elementos que Forman la Variable: Estrategia, Estructura y Rivalidad

Elementos	Perú	Chile
Estrategia, estructura y rivalidad local		
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días)	72	27
Presencia de clúster locales (PRW)	23	78
Demanda de servicios no cubiertos como porcentaje del total de bienes y servicios exportados	12.9	20
Estrategia, estructura y rivalidad extranjera		
Acceso a Internet por cada 100 personas	24.7	33.6
Exportaciones de alta tecnología como porcentaje del total de exportaciones de productos locales	2	7
Control internacional de la distribución	59	30

Nota. PWR= posición según Ranking de competitividad del WEF, Tomado de “Análisis comparativo de la competitividad del Perú y Chile desde un enfoque global,” por J. Peña, 2009. Recuperado de http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/jesus_c.pdf.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2008) resaltó el hecho que las actividades de apoyo son importantes para el desarrollo de la industria dentro de un país. La infraestructura local así como aquella que se necesita para sacar los productos al exterior y conseguir los insumos es importante a nivel logístico porque permite que la empresa desarrolle todos los recursos en el centro de los negocios. Peña (2009) señaló que en algunas industrias el contar con estos sectores relacionados y de apoyo altamente desarrollados permite maximizar las economías de escala,

así como la eficiencia en los costos variables de las empresas. En la Tabla 13 se puede apreciar los niveles de competitividad a nivel de infraestructura comparado con el país vecino de Chile.

Tabla 13

Sectores Relacionadas y de Apoyo

Elementos	Perú	Chile
Industrias relacionadas y de apoyo del mercado local		
Carreteras pavimentadas como porcentaje del total de carreteras en 2005	13	18
Disponibilidad de proveedores locales (PRW)	24	46
Capacidad de absorción empresarial de tecnología (PRW)	92	38
Industrias relacionadas y de apoyo del mercado extranjero		
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo (PRW)	98	31
Calidad de la infraestructura de transporte marítimo (PRW)	122	34
Disponibilidad de capital (PRW)	19	40

Nota. PWR= posición según Ranking de competitividad del WEF, Tomado de “Análisis comparativo de la competitividad del Perú y Chile desde un enfoque global,” por J. Peña , 2009. Recuperado de http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/jesus_c.pdf.

3.2.5. Influencia del análisis en la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca.

Tener claro los factores de competitividad para impulsar las inversiones en el País, así como el desarrollo de la demanda interna, es importante para el crecimiento de la producción de electrodomésticos de línea blanca. En la revisión de estos factores, el Perú tiene que mejorar su posición competitiva respecto a otros países para atraer mayor flujo de capitales que se interesen en la producción de electrodomésticos de línea blanca. De igual forma las industrias relacionadas y de apoyo que son claves para el desarrollo, no se encuentran de manera óptima, lo cual origina un encarecimiento de los costos de producción.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El entorno PESTE es la evaluación externa que está orientada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria (D'Alessio, 2012). Es sin duda la herramienta que fortalece la visión global y micro de la producción de electrodomésticos de línea blanca, que nos permite identificar las oportunidades y amenazas de manera directa e indirecta, como las tendencias, los cambios y la brecha de dichos factores de éxito del desarrollo de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca.

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

En diciembre 2014 la desaprobación de la gestión gubernamental se encontraba al 70%, mientras que a enero del 2015 se encontraba al 75%, apreciándose una tendencia creciente de insatisfacción en la población que se traduce en falta de confianza de los sectores económicos hacia el gobierno (“Humala inicia el 2015”, 2015). Actualmente existen partidos políticos tradicionales mermados por circunstancias negativas que vienen siendo aprovechados por subgrupos políticos de índole particular y menos populista, los mismos que dan lugar a la diversificación de estrategias sin estar alineadas a una visión de país a largo plazo. Lago (2015) analiza el contexto de la política en el Perú, en este año y el venidero, y menciona que el 2015: “Es un año preelectoral donde la situación política es complicada y se continuará desinflando el boom peruano de la última década”. Pero, además, el contexto internacional empeora, lo lógico es que las empresas aplacen inversiones y que los consumidores sean precavidos. Lo mencionado en suma con la poca coalición política y carencia de planes políticos a largo plazo aporta a la incertidumbre para los próximos años y hace que sea incierta la gobernabilidad, que puede hacer más lento el crecimiento del país, conllevando a que la inversión privada se reduzca en todos los sectores del país, impactando en la atracción de capitales para la producción de electrodomésticos.

A1: Carencia de planes políticos a largo plazo.

Herrera (2015) señaló que para promover la inversión privada en el Perú se ha establecido condiciones un marco general estable y atractivo para las inversiones extranjeras y nacionales. En la constitución peruana del año 1993 se establecen normas y principios esenciales que permiten desarrollar favorablemente la inversión privada en general, así como la extranjera. Para ello se han establecido decretos legislativos que en esencia otorgan igualdad de trato a todas las inversiones, las cuales son: (a) Decreto Legislativo N° 662 que aprueba el régimen de estabilidad jurídica de las inversiones extranjeras; (b) Decreto Legislativo N° 757 que aprueba la ley marco para el crecimiento de la inversión privada y; (c) el reglamento de los regímenes de garantía de la inversión privada aprobada por el decreto supremo 162-92-EF.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el Perú desarrolló un marco legal favorable a nivel de los sectores en general, pero sin tener algún marco legal específico para el desarrollo de la producción nacional de electrodomésticos. Dichos decretos permiten a las inversiones ingresar a la mayoría de sectores económicos incluyendo el libre movimiento de capitales, la libre competencia y las garantías de la propiedad privada. En ese sentido, al no tener incentivos directos por parte del estado el desarrollo de la producción de electrodomésticos estará condicionada a la visión de los empresarios respecto al mercado potencial y su rentabilidad. Así mismo para el desarrollo de los sectores productivos el gobierno peruano viene alentando la inversión privada y pública con normas legales como la que promueve la investigación científica y el desarrollo e innovación tecnológica (Ley 30309), que otorga beneficios tributarios en la deducción de impuesto a la renta y que permite acceder a una deducción adicional del 75% si el proyecto es realizado directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica domiciliados en el país; si están domiciliados en el extranjero tendrán una deducción adicional solo del 50%.

O1: Marco legal estable.

O2: Beneficios tributarios por investigación y desarrollo.

Así mismo, Macroconsult (2011) mencionó que en el país no existen leyes laborales específicas que abarquen a todos los trabajadores, y que cerca de 4.7 millones de trabajadores se encuentran protegidos por leyes laborales, es decir solo el 31% de la población económicamente activa PEA. A la fecha aún no se cuenta con una ley general de trabajo definida que pueda uniformizar todos los diversos regímenes laborales trayendo como consecuencia que un importante número de trabajadores estén desprotegidos legalmente. Esta ley se encuentra en debate porque no se puede consensuar en los siguientes aspectos: (a) incentivos por despido arbitrario, (b) tercerización laboral y services, y (c) negociación colectiva. “El Sr. Coronel señaló que no existe una ley general en el país, los costos laborales en la producción de electrodomésticos son bajos y flexibles comparados con los países europeos y latinoamericanos, incluso se pueden compararse con los países sud asiáticos convirtiéndose en una ventaja para las empresas productoras del país”. (R. Coronel, entrevista personal, 02 de diciembre del 2015).

O3: Flexibilidad y bajos costos laborales.

Definitivamente una gran amenaza para el crecimiento y desarrollo de la producción de electrodomésticos en el Perú, es la imitación de productos y el contrabando, factores que rezagan la competitividad y calidad de los productos locales, y en conjunto sumadas a la informalidad generan la gran amenaza, puesto que dichas variables a través de la oferta de productos sustitutos en el mercado y copias falsas de los electrodomésticos representan el retraso para los inversionistas y productores. Sin embargo hasta el año 2013, se ha producido un descenso del índice de imitación de productos en Perú de 4 puntos porcentuales, con lo cual esta tasa se ubica en un 67% (“Índice de piratería en Perú”, 2013). Dicha práctica ilegal consiste en todo acto de violación del derecho de autor, por lo cual existe una tendencia a la baja en esta amenaza para la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú.

A2: Imitación de productos y contrabando.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía en el Perú experimentó crecimientos paulatinos en los últimos años desde el arrollador crecimiento del PBI entre los años 2011 y 2013 este se estuvo contrayendo a causa del alineamiento hacia una economía mundial con una recesión leve, que compromete de alguna manera el crecimiento sostenible de la economía peruana, pero que al mismo tiempo lo hace ver fuerte frente a otras economías de la región.

González (2015) afirmó que actualmente la política económica en Perú, mantiene una línea macroeconómica estable respecto al 2014 con un crecimiento de 4% anual, lo cual muestra estabilidad de la economía peruana que beneficia en todos los aspectos a las operaciones de inversión privada en la producción de electrodomésticos de línea blanca de manera creciente; sin embargo la cautela forma parte de la política económica y es que el ministerio de economía y finanzas y el banco central han incorporado mecanismos para tratar de tener un crecimiento sostenido, tarea muy difícil ya que en el año 2014 y 2015 se notó un enfriamiento en la economía por efecto de la caída de los minerales. En la Figura 3 se muestra el crecimiento del PBI del Perú.

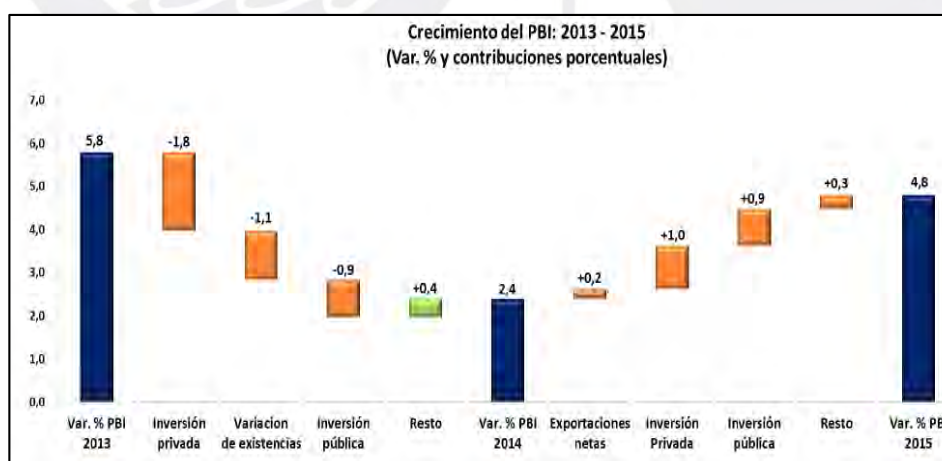


Figura 3. Crecimiento del PBI Perú, 2013-2015 por contribuciones porcentuales. Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016”, por Banco Central de Reserva, 2014. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El BCRP (2014) indicó que el índice de inflación no sufrirá mayores variaciones, con respecto a los años anteriores. En el 2013 llegó a su punto más alto de 3.5% \pm 1%, límite que el gobierno pone al crecimiento del mismo, por lo cual la tasa de inflación durante los últimos doce meses a diciembre del año 2014 fue de 3.2% a consecuencia de mayores precios de alimentos y tarifas eléctricas, no constituyéndose en una amenaza representativa a las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca del país. A continuación en la Figura 4, se muestra la inflación desde el año 2009 al 2014.

O4: Crecimiento de la economía peruana e inflación estable.

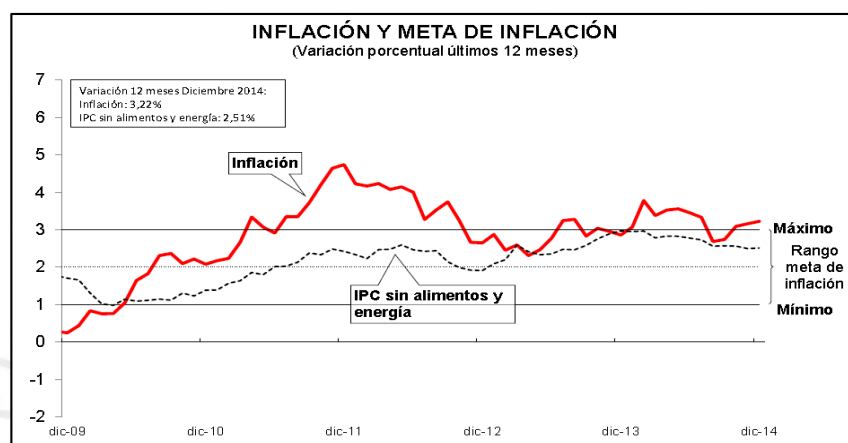


Figura 4. Inflación y meta de la inflación.

Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016”, por Banco Central de Reserva, 2014. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

De la misma manera la tendencia del tipo de cambio según el BCRP (2014) fue de tipo creciente, desde el punto de vista de las importaciones se trasmite como una gran amenaza ya que la producción de electrodomésticos depende de insumos importados. “El Sr. Coronel mencionó que en el Perú no se cuenta con proveedores de materias primas, plásticos, petroquímicos y componentes, por lo que ante una variación creciente del tipo de cambio ocasionaría que los costos se incrementen, mermando el margen de rentabilidad de las empresas productoras”. (R. Coronel entrevista personal, 02 de diciembre del 2015). Así

mismo el tipo de cambio afecta el precio de los productos importados, lo cual impacta en la contracción de la demanda de electrodomésticos. En la Figura 5 se visualiza la evolución del tipo de cambio en el Perú.

A3: Falta de proveedores locales de insumos y componentes.

A4: Fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo cambio.

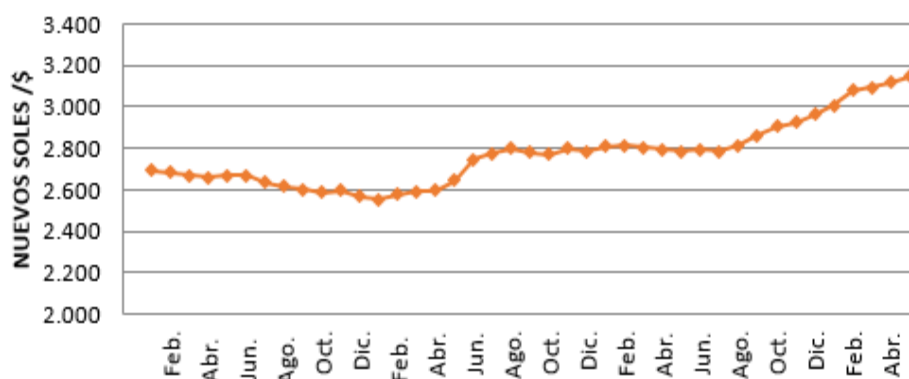


Figura 5. Evolución de tipo de cambio del Perú.

Tomado de “Aplicativo de tipo de cambio: Series históricas” por la SBS, 2015. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tipo-de-cambio/147/c-147>

Por otra parte el sistema financiero peruano, fuente de financiamiento para las empresas regionales como para las extranjeras estuvo conformado al cierre del 2014 según la SBS (2014) por 17 entidades bancarias, 12 empresas financieras, 33 micro financieras y 2 de arrendamiento financiero, en total 64 empresas con activos de S/.325.9 mil millones de nuevos soles, y se muestran con variaciones mínimas de ingresos de nuevas entidades durante los años 2012 y 2013. Esto representa una oportunidad para los productores de electrodomésticos de línea blanca ya que permite obtener financiamiento de capital de trabajo y financiamiento para la compra de locales o maquinarias, logrando conseguir los mismos con tasa de interés diferenciados, a consecuencia de la cartera de opciones que se puede manejar dentro del sistema por el numero vasto de entidades financieras que existen en el mercado. En la Tabla 14 el número de financieras en el Perú.

O5: Mayores alternativas de financiamiento para los productores de electrodomésticos línea blanca.

Tabla 14

Número de Empresas del Sistema Financiero Peruano

Número de Empresas	dic-12	dic-13	dic-14
Empresas bancarias	16	16	17
Empresas financieras	11	12	12
Instituciones microfinancieras no bancarias	33	31	33
Cajas municipales (CM)	13	13	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	10	9	10
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	10	9	11
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
Sistema financiero	62	61	64

Nota. Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2014. Recuperado de: www.sbs.gob.pe.

Las tasas de interés a partir del año 2008 mostraron fluctuaciones entre 1.5 y 2% mensualmente, así mismo menciona que durante el 2013 las tasas de interés de los créditos de consumo han bajado en nueve puntos porcentuales en los últimos diez años, al pasar de 45% anual a 34% (“Asbanc: Tasas de interés de créditos de consumo”, 2013). Sin embargo la SBS (2015a), reportó al cierre de marzo del 2015 que las tasas de interés de consumo en soles se mostraron en 40.58%, y a Julio con 43.83%, apreciándose que la fluctuación continua en periodos de corto plazo, lo cual constituye una amenaza latente, ya que el Perú es uno de los países donde a pesar de la competitividad crediticia se cuenta con las mayores tasas de interés en América Latina, variabilidad que puede afectar el consumo de las personas en el financiamiento de electrodomésticos de línea blanca en tiendas comerciales. En la Figura 6 se muestra la tendencia del crecimiento de las tasa de interés de crédito de consumo y microempresa.

A5: Incremento de las tasas de interés en los créditos de consumo.

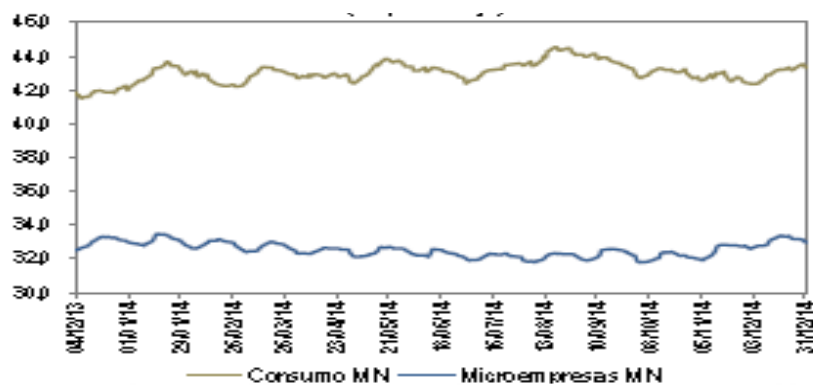


Figura 6. Tasas de interés de crédito consumo y microempresa en porcentaje. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero”, por Superintendencia de Banca y Seguros, 2014. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp

Finalmente otra fuerza económica que se debe considerar son los tratados de libre comercio que el Perú ha firmado con los países asiáticos, los cuales pueden aprovecharse para la realización de alianzas estratégicas con proveedores de insumos de electrodomésticos que podrían ayudar al desarrollo de la producción. Sin embargo por el nivel de fuerza de producción de los países como Japón, China, Singapur y Corea del Sur, prevalece como una amenaza a considerar por las tendencias de importaciones y sus economías de escalas crecientes, que sin duda generan incertidumbre para los productores de electrodomésticos (MINCETUR, 2015).

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

El Perú está ubicado en la parte central occidental de América del Sur, es el tercer país más extenso de Sudamérica. Cuenta con tres regiones naturales y por el occidente colinda con el océano pacífico. Su ubicación geográfica es atractiva para la inversión extranjera que están interesados en ampliar sus mercados fuera del territorio peruano y desean expandirse por todo el territorio Sudamericano, por el sur con Chile y Argentina y por el norte con Ecuador, Colombia y Venezuela. “El Sr. Coronel señaló que en el caso de las empresas productoras de electrodomésticos sus principales proveedores de materias prima y componentes que se

encuentran en Colombia y Ecuador, por esta razón es considerada un eje comercial estratégico” (Coronel, entrevista personal, 02 de diciembre del 2015)

O6: Ubicación Geográfica.

A6: Ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC).

D’Alessio (2012) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. El Instituto Nacional de Informática (2014) muestra algunos resultados sobre la condición de vida de los ciudadanos peruanos. La pobreza es uno de los puntos que se encuentra con una tendencia a la baja. El Perú mantuvo una proyección de descenso de la tasa de pobreza del 23.9% de la población en relación a la pobreza del año 2013 lo que provocó un incremento de la clase media (“Cepal: crecimiento económico de América Latina”, 2015). En la Figura 7 se observa la evolución de la tasa de pobreza del Perú.

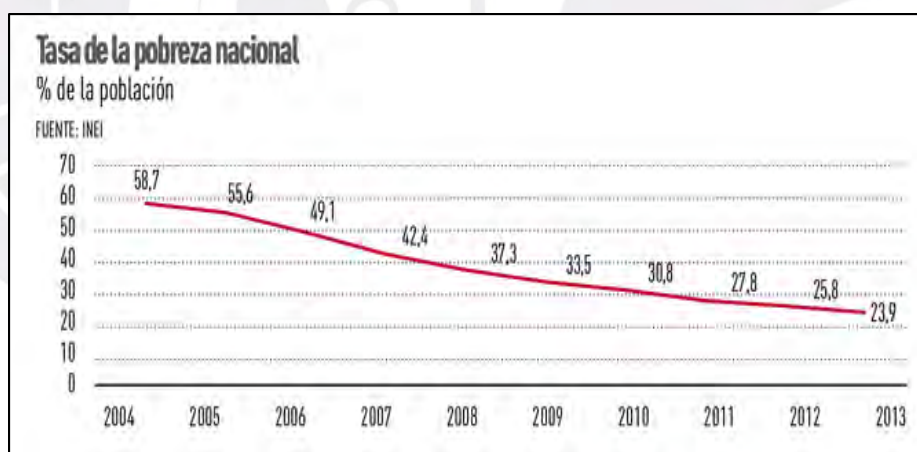


Figura 7. Tasa de pobreza Perú 2013.

Tomado de “Tasa de Pobreza Monetaria del Perú”, por Instituto Nacional de Estadística, 2013.

Ugarte (2013) señaló que el crecimiento de la clase media es la que impulsa las ventas de electrodomésticos de línea blanca, solo las importaciones de lavadoras, refrigeradoras y microondas crecieron 80% entre el año 2008 y el 2012. Así mismo se señaló que casi todos los hogares tienen un televisor pero no acceden con la misma facilidad a otros artefactos. Los

nuevos estilos de compra a través de los centros comerciales están acercando la oferta a estos nuevos consumidores. En provincias se estima que las ventas mantendrán una expansión principalmente por la apertura de los centros comerciales. Sin duda el consumo a partir de estos indicadores seguirá incrementándose constituyendo una oportunidad sobre las ventas de electrodomésticos de línea blanca, donde el consumismo no tendrá un cambio significativo por el enfriamiento de la economía, sin embargo se mantendrá latente y sostenible en el corto y mediano plazo. Así mismo, el incremento del consumismo está provocado por las nuevas preferencias del consumidor. Ugarte (2013) indicó que la búsqueda del ahorro de energía es el factor principal en la renovación de electrodomésticos, seguido del diseño y cuestiones estéticas.

O7: Incremento del consumo de electrodomésticos.

La producción de electrodomésticos, estuvo destinada al consumo interno y a la exportación; las ventas de electrodomésticos son estacionales y se concentran en los meses de mayo por el día de la madre, julio por fiestas patrias y diciembre por fiestas de fin de año; en estos meses las campañas publicitarias se intensifican y la mayor comercialización se da a través de las cadenas comerciales. De acuerdo a Ugarte (2013) el tamaño del mercado en el 2013 fue de S/. 1,300 millones, de los cuales la producción nacional representó el 16%; por tanto se considera que el mercado potencial es del 84%. No obstante, al estar concentrado el mercado en productos importados, estos tienen mejor manejo de los costos logísticos al tener mayores volúmenes. Este mercado según el estudio realizado Proexport Colombia (2004) estuvo formado en su mayoría por amas de casa peruanas cuyo promedio de edad es de 40 años. Estos consumidores se caracterizan por ser cada vez más exigentes y por tener mayor información disponible, proveniente ya sea de Internet, revistas especializadas o los propios puntos de venta.

O8: Amplio mercado potencial para empresas de producción nacional.

A7: Alta estacionalidad en la venta de electrodomésticos de línea blanca.

A8: Mayor participación de mercado de productos importados.

La tasa de crecimiento anual de la población hasta el año 2007 se encontró en 1.6%. Así mismo, es conveniente resaltar que el incremento mayor según el INEI (2007), se dio en las zonas urbanas, sin dejar de lado el crecimiento en las zonas rurales, tendencia que sin duda no tendrá cambios. Se debe de considerar que esto se verá reflejado en el crecimiento del sector inmobiliario; en el año 2014 se construyeron unos 25,000 edificios y el 90% fueron departamentos. En el año 2015 no hubo un crecimiento considerable, sin embargo según proyecciones, se cree que el sector inmobiliario recién se reactivará en el segundo semestre del 2016 y en el 2017, en base a varias medidas, entre ellas el incremento de cobertura del *Fondo Mivivenda* para créditos hipotecarios, la aplicación del bono del buen pagador a la cuota inicial, el inicio de ley de Leasing Inmobiliario, mostrándose como tendencia el incremento del sector inmobiliario y por consecuencia el incremento del consumo interno de electrodomésticos de línea blanca (“Crecimiento del sector inmobiliario se mantendría por los próximos 20 años”, 2013). La Tabla 15 muestra la población total, crecimiento y la tasa de crecimiento promedio anual.

O9: Crecimiento del sector inmobiliario.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El gobierno peruano ha implementado el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, como parte del plan estratégico de Perú y de la misma manera ha reestructurado y elaborado el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), institución que establece nuevas estrategias y lineamientos para el desarrollo de la investigación y la innovación. Sin embargo las mismas se han focalizado más en investigación biológica, dejando de lado la tecnología de electrodomésticos y otros en

un nivel muy bajo. Una de las tendencias es la tecnología Smart que se ha extendido a los electrodomésticos, los cuales son manejados a través de aplicaciones instaladas en celulares y tablets; así mismo se cuenta con electrodomésticos con diversos diseños y funciones que hacen el producto más amigable y funcional a los consumidores.

Tabla 15

Población Total, Crecimiento Anual y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 1940-2007

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7'023,111	3'397,246	161,774	1.9
1961	10'420,357	3'701,207	336,473	2.8
1972	14'121,564	3'640,667	404,519	2.6
1981	17'762,231	4'877,212	406,434	2.0
1993	22'639,443	4'579,821	381,652	1.5
2005 a/	27'219,264	1'001,500	500,750	1.6
2007	28'220,764			

Nota. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007)

Por otro lado el Centro de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (2012) informó que en el mundo la investigación surgida del análisis del sector se puede observar las tendencias que marcarán el futuro en esta industria. El ahorro y la reutilización tanto de las energías como de los espacios marcarán el rumbo principal del camino. La movilidad y la portabilidad agregan independencia en el uso y reutilización de lugares en el hogar.

Finalmente es importante resaltar que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el país no aprovechan el avance tecnológico en la producción y en el diseño del producto, dada la baja inversión e investigación que destinan las empresas a estos factores, por lo cual esto se convierte en una amenaza que muestra una gran brecha por los rápidos cambios tecnológicos frente a competidores extranjeros.

A9: Rápidos cambios tecnológicos.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La tecnología en electrodomésticos ha avanzado en todos los frentes, y uno de ellos es el ecológico. Un ejemplo lo constituye Panasonic cuya línea blanca es ahora una verdadera línea verde, que se centra en un menor consumo de energía y recursos naturales, se trata de la línea Inverter, que incluye cocinas, neveras y sistemas de aire acondicionado (Dinners Review 2012). Existen fuerzas ecológicas dentro del país que muy bien pueden alentar la compra de electrodomésticos, y es que las personas a causa de los acontecimientos del calentamiento global han tomado en su mayoría conciencia y prefieren adquirir productos más amigables con el medio ambiente, lo cual va de la mano con la tecnología. El continuo y rápido aumento de la concentración atmosférica de los gases causantes del efecto invernadero puede dar lugar al cambio climático. Actualmente las emisiones de CO₂ de origen industrial aumentaron considerablemente, procedentes de sectores industriales y de transporte, ocasionando para el 2015 cambios en el clima que han venido afectando seriamente el medio ambiente por lo cual la población siempre se encuentra en busca de artefactos no contaminantes, tendencia que será cada vez más creciente; esto representa una oportunidad importante para que los productores de electrodomésticos de línea blanca aprovechen y diseñen productos eco amigables y puedan apoyar en el cuidado del medio ambiente generando atracción de los consumidores.

O10: Aumento de conciencia en responsabilidad social.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De la matriz MEFE mostrada en la Tabla 16, se puede apreciar que la producción de electrodomésticos en el Perú, ofrece puntos considerables en su capacidad de respuesta, entre las oportunidades con mayor importancia para el éxito están considerados el incremento del consumo de electrodomésticos y el amplio mercado potencial para empresas de producción nacional; estas oportunidades que te brinda el mercado permitirá a las empresas de

producción nacional mediante adecuadas estrategias sacar provecho de estas. Dentro de las amenazas, una de las más importantes es el ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC) y mayor participación de productos importados en el mercado. El valor de 2.08 indica una respuesta levemente por encima del promedio en respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y atenuar las amenazas. Esto indica que existe la posibilidad de mejorar la evaluación de factores externos, elevando la calidad de respuesta frente a las amenazas existentes.

3.5. La Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la competitividad de la industria ligera, en el que se estudian los aspectos relevantes de cada una de las fuerzas del mercado, de tal forma que permiten que se adopten decisiones fundamentales en la influencia que tenga cada una de ellas. La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. Para Michael Porter el objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino es comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad, es decir, no se debe quedar satisfechos solo con factores cualitativos, si no que se debería atender de forma cuantitativa la estructura de la industria.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La Industria local aun es pequeña y poco conocida, se concentra en cuatro principales empresas como BSH Electrodomésticos, Electroandina Industrial, Cocinas Superior y Fadicc, con tres productos principales: (a) refrigeradoras, (b) cocinas y , (c) congeladoras. “El Sr. Coronel menciono que los principales insumos para la fabricación de electrodomésticos de línea blanca son importados, los cuales están referidos a partes y componentes metálicos, componentes de plástico y circuitos impresos”. (R. Coronel, entrevista personal, 02 de diciembre del 2015). El costo de los insumos de los electrodomésticos de línea blanca varía en función al tipo de cambio, por lo cual las empresas están supeditadas a las políticas

monetarias del actual gobierno (“Precios de electrodomésticos subirán”, 2015). Uno de los principales insumos es el acero, cuyo precio fluctúa de acuerdo a las cotizaciones internacionales de los *comodities* (Kucher, 2015). De la misma forma, proveedores de insumos plásticos para las empresas de electrodomésticos de línea blanca en el Perú son dependientes al precio del petróleo, el cual es un *comoditie* con mucha fluctuación en su precio el cual influye en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca.

Se considera por tanto que el poder de negociación de proveedores de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca es fuerte. La producción de electrodomésticos de línea blanca actualmente es reducido y no se cuenta con empresas locales que abastezcan de partes o insumos a las principales empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca. Los principales insumos como acero y plástico se importan.

FCE 1: Acceso a proveedores locales

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Frenk (2014) señaló en un estudio sobre los consumidores peruanos que este se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. La calidad aparece como la principal preocupación para el 87 % de los peruanos al momento de adquirir un producto. Proexport Colombia (2003) indicó que el perfil del consumidor peruano en su mayoría son las amas de casa peruanas que cuentan con influencia de los niños y de los jóvenes. El promedio de edad para las amas de casa es de 40 años.

En este estudio las clasifica de acuerdo a varias categorías: (a) conservadoras, su interés es el cuidado de la familia y realizan trabajos típicamente femeninos; (b) tradicionales, altamente conservadoras en sus actividades de consumo, (c) progresistas, mujeres relativamente jóvenes que buscan el progreso de cualquier manera; (d) sobrevivientes, centradas en su familia y grupo de amigos; (e) trabajadoras, mujeres jóvenes

orientadas al progreso familiar y personal; (f) adaptadas, mujeres residentes y viven sin muchas preocupaciones; (g) afortunadas, jóvenes con alto nivel de educación; (h) emprendedoras, mujeres de edad media, trabajadoras que quieren progresar; y (i) sensoriales, mujeres con bastantes relaciones sociales, les interesa mucho la apariencia. Aun con toda esta clasificación, las amas de casa en general valoran la calidad pero también la relación precio. Proexport Colombia (2003) señaló también que las marcas ya posicionadas utilizan sus todos sus recursos disponibles para diferenciarse en los mercados. Este poder se ve fortalecido por una mayor oferta en el mercado peruano (Maximixe, 2012). En este sentido el poder de negociación de los compradores que en su mayoría son amas de casa es fuerte ya que los compradores tienen preferencia por marcas posicionadas, en el cual las empresas de electrodoméstico de línea blanca nacional aún no tiene reconocimiento.

FCE 2: Calidad de producto.

FCE 3: Costos de Producción.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son todos aquellos productos que cumplen o tienen la misma utilidad que el producto que se está ofreciendo (Pacheco & Pañega, 2010). De acuerdo al estudio realizado por Proexport Colombia (2003) la amenaza de los productos sustitutos de electrodomésticos de línea blanca es baja dado que no existe ninguna otra línea de electrodomésticos que puedan cumplir las mismas necesidades. Dentro de línea blanca existen productos que pueden ser sustitutos entre si, sin embargo al ser este un análisis de la línea blanca no se encuentran sustitutos directos. Actualmente gracias a los avances tecnológicos de los electrodomésticos los productores han optimizado sus productos a través de la innovación y la calidad haciendo que estos mejoren constantemente las funcionalidades mejorando la calidad de vida de las personas.

Tabla 16

Matriz de la Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes Del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1: Marco legal estable	0.05	3	0.15
O2: Beneficios tributarios por investigación y desarrollo.	0.04	1	0.04
O3: Flexibilidad y bajos costos laborales.	0.08	3	0.24
O4: Crecimiento de la economía peruana e inflación estable.	0.06	3	0.18
O5: Mayores alternativas de financiamiento para los productores de electrodomésticos línea blanca.	0.04	3	0.12
O6: Ubicación Geográfica.	0.05	3	0.15
O7: Incremento del consumo de electrodomésticos.	0.08	2	0.16
O8: Amplio mercado potencial para empresas de producción nacional	0.08	1	0.08
O9: Crecimiento del sector inmobiliario.	0.05	2	0.1
O10: Aumento de conciencia en responsabilidad social.	0.04	1	0.04
Amenazas			
A1: Carencia de un plan político a largo plazo.	0.04	2	0.08
A2: Imitación de productos y contrabando.	0.05	2	0.1
A3: Falta de proveedores locales de insumos y componentes.	0.04	1	0.04
A4: Fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo cambio.	0.05	3	0.15
A5: Incremento de las tasas de interés en los créditos de consumo.	0.04	2	0.08
A6: Ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC).	0.06	3	0.18
A7: Alta estacionalidad en la venta de electrodomésticos de línea blanca.	0.04	2	0.08
A8: Mayor participación de mercado de productos importados.	0.06	1	0.06
A9: Rápidos cambios tecnológicos.	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.08

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Donoso (2008), indicó que en los últimos años las compañías internacionales de origen asiático vienen aumentando significativamente su participación en la demanda mundial, mientras que EEUU ha disminuido su participación. Como se mencionó anteriormente el Perú es un país donde la mayoría de los electrodomésticos son importados esto se debe principalmente a los tratados de libre comercio que se tiene con China, Japón y Corea del Sur, que ingresan a mercado peruano con precios más bajos (Fairlie, 2010). De

acuerdo a Maximixe (2012) los tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con China y Corea del Sur, vigentes desde marzo del 2010 y agosto del 2011, respectivamente, desgravaron de manera gradual los aranceles a estos productos; sin duda estos acuerdos benefician a los consumidores peruanos, pero no a los fabricantes, quienes no pueden competir con el precio. Siendo así, el Perú actualmente no cuenta con medidas proteccionistas para la producción de productos de electrodomésticos línea blanca facilitando el acceso de nuevas marcas al mercado nacional y convirtiéndose en potenciales amenazas.

3.5.5. Amenaza de los entrantes

Donoso (2008), indicó que en los últimos años las compañías internacionales de origen asiático vienen aumentando significativamente su participación en la demanda mundial, mientras que EEUU ha disminuido su participación. Como se mencionó anteriormente el Perú es un país donde la mayoría de los electrodomésticos son importados esto se debe principalmente a los tratados de libre comercio que se tiene con China, Japón y Corea del Sur, que ingresan a mercado peruano con precios más bajos (Fairlie, 2010). De acuerdo a Maximixe (2012) los tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con China y Corea del Sur, vigentes desde marzo del 2010 y agosto del 2011, respectivamente, desgravaron de manera gradual los aranceles a estos productos; sin duda estos acuerdos benefician a los consumidores peruanos, pero no a los fabricantes, quienes no pueden competir con el precio. Siendo así, el Perú actualmente no cuenta con medidas proteccionistas para la producción de productos de electrodomésticos línea blanca facilitando el acceso de nuevas marcas al mercado nacional y convirtiéndose en potenciales amenazas.

3.5.6. Rivalidad de los competidores

Proexport Colombia (2003) indicó que las grandes multinacionales de reconocidas marcas son los participantes más importantes en el mercado nacional, es por eso que existen más productos importados. Entonces la rivalidad entre la competencia se encuentra en los

productos importados, cuyas marcas principales las podemos observar en la Tabla 17; donde estas compiten en calidad, tecnología, innovación, diseño y precio.

Tabla 17

Importaciones de Electrodomésticos de Línea Blanca por Empresa (Miles De U\$\$)

Empresas Importadoras	Anual			Var. %	Part. %
	2009	2010	2011	11/10	2011
Lg Electronics Perú	40,549	57,720	57,907	0	26
Samsung Electronics Perú	28,138	41,830	48,538	16	21
Mabe Perú	35,495	51,075	42,687	-16	19
Electrolux del Perú	8,176	13,708	20,187	47	9
Daewoo Electronics Corp.	5,878	11,072	15,874	43	7
Electroandina Industrial	19,037	19,918	15,761	-21	7
Importaciones Hiraoka	3,782	5,930	7,044	19	3
Whirlpool Perú	4,497	7,356	4,667	-37	2
BSH Electrodomésticos	2,964	3,337	3,196	-4	1
Total Artefactos	1,180	1,523	1,661	9	1
Metal Tubo-Metusa	337	2,499	1,519	-39	1
Panasonic Peruana	51	234	1,332	469	1
Servimatic	806	1,150	1,175	2	1
Resto	3915	4,909	5,660	15	3
Total Importado	154,854	222,262	227,208	2	100

Nota. Tomado de “Riesgos de Electrodomésticos”, por Maximixe, 2012: Autor.

Las campañas publicitarias que realizan en los medios de comunicación masivos son importantes a la hora de elegir un producto, pues el consumidor final está muy influenciado por este medio. Las estrategias de los competidores están dadas por diversificación, variedad y valor agregado que es lo apreciado por los consumidores y por lo cual están dispuestos a pagar y posiblemente se fidelicen, (Proexport Colombia, 2003). Las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca pueden ganar consumidores mediante la innovación y enfoques de alta tecnología en los productos de línea blanca; tal como lo vienen desarrollando los competidores actualmente, al adoptar nuevas tecnologías.

Por ejemplo México es uno de los principales exportadores de Latinoamérica de productos electrodomésticos de línea blanca hacia el Perú debido que uno de los factores que ha desarrollado es incentivar las carreras de ingeniería y tecnología. 110,000 estudiantes se graduaron, 18% más graduados que en EEUU, lo cual lleva a México a ser más competitivo e innovador dentro de la industria. Así mismo la infraestructura local conformada por vías de comunicación, amplia red de carreteras y sus sistemas ferroviarios son importantes dado que permite sacar los productos al exterior y consiguiendo los insumos a nivel logístico porque permite que la empresa desarrolle todos los recursos en el centro de los negocios, (Zavala, 2014).

Sin embargo la participación del gobierno también es importante para incentivar la producción nacional y disminuir el consumo de los productos importados. Por ejemplo el compromiso que tiene el gobierno Ecuatoriano y las medidas que está tomando como: (a) control comercial a las importaciones, y (b) fomento de la producción nacional a través del programa social “*Línea Blanca Para Todos*” para que las importaciones disminuyan e incentive el consumo de productos nacionales a precios accesibles (Proexport Colombia, 2004). Es importante señalar que Ecuador tiene una economía proteccionista respecto a la industria local.

La marca es uno de los factores de compra más importantes cuando se trata de la adquisición de bienes durables tales como electrodomésticos. Las marcas de electrodomésticos de línea blanca coreanas lideran el mercado peruano de electrodomésticos sustentadas en la innovación, precios competitivos, y estrategias comerciales (Las marcas coreanas lideran el mercado”, 2012). Lo anterior pesa mucho al momento de tomar la decisión de la compra.

FCE 4: Innovación.

FCE 5: Tecnología

FCE 6: Personal Calificado

FCE 7: Infraestructura y Logística.

3.6. La Producción Nacional de Electrodomésticos de Línea Blanca y sus Referentes

Los principales referentes de la producción de electrodomésticos a nivel mundial son México y Corea del Sur. Ambos países se han considerado dado que cuentan con factores claves de éxitos desarrollados dentro de los cuales destacan: (a) acceso a proveedores locales (b) calidad del producto, (c) innovación, (d) infraestructura logística, (e) personal especializado, (f) costos de producción, y (g) tecnología. Cabe señalar que estos factores se han logrado a través de estímulos gubernamentales y eficiencias en la gestión empresarial.

México. Zavala (2013), indica que es el primer exportador de América Latina y el sexto a nivel mundial. En México se ubican las plantas de Whirlpool, LG, MABE, Samsung, Bosch y Daewoo que trabajan conjuntamente con empresas locales como GIS, Megamex, Depsa e Industrias Técnicas Mexicanas. Este país es atractivo por sus excelentes vías de comunicación, amplia red de carreteras y sus sistemas ferroviarios los cuales comunican internamente al país, cuenta con 76 aeropuertos y 117 puertos marítimos.

La industria mexicana requiere de grandes partes y componentes metálicos. Sin embargo sus proveedores no logran cubrir esta demanda por lo que es necesario recurrir a las importaciones, es aquí donde están viendo una nueva oportunidad de inversión. En un mediano plazo desea exportar a Europa y Asia y cuenta con acuerdos comerciales en el que los aranceles no son una barrera de entrada, es el segundo país con mayor número de tratados de libre comercio.

Corea del Sur. Actualmente Corea del Sur es uno de los países referentes en lo que se refiera a la producción de electrodomésticos en todas sus líneas. Martínez (2007) mencionó que la evolución económica de Corea del Sur ha sido excelente, ya que paso de ser una sociedad agrícola a una potencia industrial durante los últimos 50 años. Corea del Sur es la

undécima potencia económica mundial, su tasa de crecimiento oscila entre el 4% y 5% en promedio, su inflación y otras variables macroeconómicas son mínimas.

Díaz (2015) indicó que Corea del Sur implementó una política de estímulo y protección a la industria nacional, logrando convertirla en la séptima potencia exportadora del mundo; el 86% de estos bienes son industriales. En cuanto al financiamiento bancario de Corea del Sur, este apalanca la industria nacional a bajo costo, el crédito ofrecido a la pequeña y mediana empresa tiene tasas de costo anual que van desde el 4.6% en promedio, y puede llegar a 4% para las grandes empresas. El financiamiento que va desde el sector financiero privado corresponde al 135% del PBI coreano. Considerando estas tasas de interés bajas, y mayor volumen de recursos, los proyectos coreanos son viables con mayor facilidad.

Por otro lado Peluffo (2012), indicó que la industria coreana utiliza tecnología de alto nivel mundial tanto en el diseño de circuitos digitales y en el proceso de fabricación de semiconductores y miniaturización incluidos en los electrodomésticos. Actualmente es líder en este tipo de tecnología. Sin embargo no hubiera sido posible sin una política industrial que les brinde garantías a los productores nacionales como subsidios a las exportaciones, subsidios en energía etc., y no una política de libre comercio. Es así como nacen las dos empresas coreanas más grandes, Samsung Electronics Company y LG Electronics. Actualmente la producción de electrodomésticos coreanos ocupa el 13% de la industria electrónica y el 14.2% de las exportaciones.

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

La matriz de perfil competitivo de la producción de electrodomésticos de línea blanca tiene siete factores claves de éxito. En la Tabla 18 se muestra la matriz de perfil competitivo, en la cual el valor de 1.10 coloca a la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca en el tercer lugar entre los tres países del análisis. Los factores valorados con 1 y 2,

deben ser analizados para desarrollar estrategias que mejoren la posición competitiva del Perú.

Tabla 18

Matriz MPC

Factores Claves Para El Éxito	Perú			Ecuador		Colombia	
	Peso	Valor	P. Ponderado	Valor	P. Ponderado	Valor	P. Ponderado
1. Acceso a proveedores locales.	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
2. Calidad de producto.	0.17	1	0.17	3	0.51	2	0.34
3. Costos de producción	0.16	1	0.16	2	0.32	2	0.32
4. Innovación.	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
5. Tecnología.	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
6. Personal especializado.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7. Infraestructura y logística	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28
Total	1.00		1.10		2.60		2.43

Se puede apreciar en la matriz MPC que los factores claves de éxito con mayor peso están enfocados a la calidad de producto, costos de producción y acceso a proveedores locales. Los mayores valores están asignados a la producción de electrodomésticos de línea blanca de Ecuador, cuya industria tuvo un puntaje de 2.6 colocando a este país en una posición competitiva mayor al resto, teniendo mayores valores en los FCE de calidad, tecnología y acceso a proveedores locales. La producción de electrodomésticos de línea blanca colombiano presenta mayores valores en los FCE de tecnología y acceso a proveedores locales; calidad del producto, personal calificado y posicionamiento de la marca. El valor 1.10 ubica a la producción de electrodomésticos de línea blanca peruano a una distancia considerable de los países competidores teniendo como debilidades mayores calidad de producto, costos de producción, innovación, tecnología, personal especializado, infraestructura y logística y acceso a proveedores locales.

En la Tabla 19 se muestra la matriz de perfil referencial, en la cual se ha tomado en consideración como países referentes al Corea del Sur y México, países con alto desarrollo en calidad, costos de producción y acceso a proveedores locales en la producción de electrodomésticos de línea blanca. La matriz de perfil referencial de la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, al igual que la matriz de perfil competitivo, considera siete factores clave de éxito (a) acceso a proveedores locales, (b) calidad de producto, (c) costos de producción (d) innovación, (e) tecnología, (f) personal especializado y (g) infraestructura y logística.

Tabla 19

Matriz MPR

Factores Claves Para El Éxito	Perú			Corea del Sur		México	
	Peso	Valor	P. Ponderado	Valor	P. Ponderado	Valor	P. Ponderado
1. Acceso a proveedores locales.	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
2. Calidad de producto.	0.17	1	0.17	3	0.51	4	0.68
3. Costos de Producción	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
4. Innovación.	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39
5. Tecnología	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
6. Personal Especializado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7. Infraestructura y Logística	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
Total	1.00		1.10		3.83		3.62

El valor alcanzado de 3.83 coloca a la producción de Corea del Sur de electrodomésticos de línea blanca a una distancia considerable de la producción de electrodomésticos de línea blanca peruana; mientras que la producción de electrodomésticos de México tiene alcanzó un valor de 3.62 ubicándose como nuestro segundo referente. Ambos países con sólidas ventajas en todos los factores claves de éxito respecto a la producción peruana.

3.8. Conclusiones

En el análisis PESTE se han identificado tendencias propicias para el desarrollo de la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. Las principales oportunidades son: (a) la flexibilidad y bajos costos laborales y (b) el incremento del consumo de electrodomésticos. Por su parte las principales amenazas identificadas son: (a) ingreso al mercado de nuevos competidores por tratado de libre comercio, y (b) fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo de cambio. Al analizar las fuerzas competitivas de Porter, las empresas productoras de electrodomésticos tienen una posición débil, siendo su única fuerza el no tener una línea sustituta. Las brechas de la producción peruana vs las de otros países tanto a nivel de análisis MPR y MPC son amplias debido a que los factores claves de éxito en los países comparados tienen mejor desarrollo lo que les ha permitido competitividad mundial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo a D'Alessio (2012) la evaluación interna se enfoca en identificar estrategias para potenciar las fortalezas y neutralizar las amenazas, con lo cual el sector será capaz de identificar sus competencias distintivas. A continuación, se realizará un análisis interno en profundidad de la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2012) mencionó que el objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados globales. Actualmente la producción de electrodomésticos está formado por productores, importadores y comercializadores de electrodomésticos de línea blanca, línea marrón y pequeños electrodomésticos; son los productores quienes a través del tiempo y dado el entorno competitivo se han visto obligados a mejorar su productividad y a establecer condiciones necesarias para la apertura de plantas de producción que sean competitivas. La producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú se realiza a través de empresas nacionales y extranjeras instaladas en el territorio nacional que utilizan insumos nacionales y/o extranjeros; esta producción está referida a la fabricación y/o ensamblaje. El presente trabajo se enfocará en la producción nacional de línea blanca para consumo interno: Los productos de electrodomésticos de línea blanca en el Perú según reporte de Maximixe (2012) tomó como referentes a las refrigeradoras, cocinas y congeladoras, la cuales también serán tomados en cuenta para el estudio en el plan estratégico.

El Perú no dispone de ningún organismo oficial que diseñe, evalúe, analice, e implemente planes, o coordine con los productores de electrodomésticos y les dé dirección. Por tal motivo no se han implementado planes en forma conjunta entre las empresas de

producción de electrodomésticos de línea blanca. Sin embargo, existe un gremio de comerciantes de artefactos de electrodoméstico inscritos en la Cámara de Comercio de Lima que realizan actividades independientes que impulsan su correspondiente crecimiento.

Por otro lado dentro de la Sociedad Nacional de Industrias se cuenta con comités metalmeccánicos quienes a su vez están formados por comité de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y el comité de línea blanca relacionados a la actividad de electrodomésticos, cuyas principales funciones están relacionadas: (a) protección, defensa y promoción de actividades industriales, (b) representación ante el gobierno, poder legislativo, otras instituciones nacionales e internacionales y ante la opinión pública, los intereses, necesidades y aspiraciones de las empresas asociadas, y (c) promover y estimular la cooperación y la acción conjunta de las empresas para contribuir con su crecimiento y desarrollo; sin embargo las acciones en conjunto de este comité no han podido mejorar en los últimos años la posición de los productores en el mercado. Así mismo hay otras instituciones del estado que influyen en la producción de electrodomésticos de línea blanca:

- Asociación de Exportadores (ADEX);
- Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI);
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR);
- Ministerio de la Producción (PRODUCE);
- PromPerú y la Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial.

Como se puede apreciar, hay instituciones que buscan el desarrollo de la industria, sin embargo en referencia a la producción de electrodomésticos, éstas no están integradas y sus objetivos no están alineados, por tanto no contribuyen al crecimiento o desarrollo de la producción de electrodomésticos de línea blanca; esto debido a la poca representatividad del comité de línea blanca, en relación a otros comités de la industria manufacturera.

D1: Falta de representatividad de los comités de línea blanca en el sector manufacturero.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2008), el marketing es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización siendo una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. De acuerdo a Maximixe (2012) las principales empresas con mayores ventas del rubro fabricación de aparatos domésticos de línea blanca fueron: (a) BSH Electrodomésticos, con facturación promedio anual de 151.5 millones de soles), (b) Electro Andina Industrial, con facturación promedio anual de 33.2 millones de soles, (c) Cocinas Superior, con facturación promedio anual de 15.4 millones de soles y, (d) Fadicc, con facturación promedio anual de 7.1 millones de soles. Existen también otras empresas y marcas nacionales como: (a) MT Industrial SAC, quienes fabrican productos bajo la marca Sole; (b) Imaco, que incursionó en pequeños electrodomésticos inicialmente pero que ya cuenta con algunos productos en línea blanca, y (c) Klimatic del grupo Servimatic, dedicados al ensamblaje de este tipo de electrodomésticos. , A continuación se realiza una reseña de las empresas con mayores ventas, así como el análisis de las 4P's de la producción de electrodomésticos de línea blanca de producción nacional.

BSH Electrodomésticos SAC: Empresa Alemana fundada en 1886 dedicada a la producción, importación, exportación y comercialización principalmente de línea blanca entre las que se destaca refrigeradoras, congeladoras y cocinas en las marcas Coldex y Bosch. Pertenece al grupo Bosch, líder mundial en la fabricación de electrodomésticos, con una marca fuertemente posicionada en el mercado, llegó a Perú a finales de 1996 como parte de su estrategia de expansión , adquiriendo la mayoría de las acciones de la compañía Coldex e introduciendo una nueva óptica al mercado peruano de línea blanca de electrodomésticos. Desde 1997 empezó su actividad exportadora desde Perú a mercados como Argentina,

Bolivia, Chile, México, Panamá, así como República Dominicana, Trinidad y Tobago, y Venezuela, entre otros.

Electroandina Industrial SAC: Empresa ecuatoriana con 43 años de experiencia, inicio sus operaciones en el Perú en el año 2010, se dedica a la fabricación, ensamblaje y construcción de equipos y accesorios electrónicos, principalmente para cocinas y refrigeradoras bajo la marca Indurama. Tiene participación en 24 países, entre ellos destacan Perú, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela y República Dominicana. La producción de refrigeradoras está dejándose de lado, dado que esta línea no ha llegado a consolidarse en el mercado peruano. Los ingresos promedios en el 2014 provienen del 60% de cocinas, 30% de refrigeradoras y 10% de otros. Tienen una planta en Perú, la cual es destinada para el consumo interno, sin embargo a partir del 2015 han empezado exportar desde Perú a Chile, Paraguay, Argentina y Bolivia (“Reporte de las empresas de electrodomésticos”, 2014).

Cocinas Superior S.A.C: Empresa peruana con 21 años de experiencia en el mercado, es una empresa dedicado a la fabricación y la comercialización de cocinas, produce más de 28 modelos de cocinas a gas propano. Los ingresos se componen de cocinas de horno (39%) y cocinas de mesa (61%), cuyas ventas se realizan al mercado nacional (99%) y al exterior (1%). Los países a los cuales exporta sus productos son Ecuador, Bolivia, Chile, Guatemala, República Dominicana, Puerto Rico y Venezuela. Se vende en el mercado bajo la marca Cocinas Superior Bolivia (“Reporte de las empresas de electrodomésticos”, 2014).

Fadicc S.A: Es una empresa familiar, con más de 21 años de experiencia dedicada a la fabricación de cocinas industriales (60% dirigido a restaurantes y hoteles) y domesticas (40% dirigido a tiendas y canales de electrodomésticos que venden al público en general, están dirigidos al sector C-D. Tiene las siguientes marcas Fadicc, Kolgas y Eveldi, las cuales están posicionadas en las provincias por los años de experiencia y la calidad. Cuenta con dos

locales ubicados en Ate, así mismo cuenta con un terreno ubicado en San Juan de Lurigancho para fines de incremento de planta Bolivia (“Reporte de las empresas de electrodomésticos”, 2014).

Precio. El Perú se caracteriza por ser un país en el cual el 70% del mercado se concentra en Lima; sin embargo en el caso de la producción de electrodomésticos de línea blanca, la penetración no alcanza a todos los niveles y este dependerá del nivel socioeconómico y de las condiciones de vida de los habitantes. Por tal motivo las estrategias de precio de los electrodomésticos en el Perú puede variar de acuerdo a la provincia. Según el estudio realizado por Proexport Colombia (2004) los consumidores de provincia buscan productos económicos y dan menos importancia a las tendencias de moda o diseño.

Así mismo se indica que los precios de electrodomésticos en el mercado peruano han mostrado una tendencia decreciente, debido principalmente a la competencia internacional y la reducción de los costos de transporte. Estos ahorros son inmediatamente trasladados al precio del producto para hacerlo más competitivo. También se le atribuye la reducción a la amplia gama de líneas de un mismo producto existente en el mercado. Sin embargo debido al tipo de cambio que ha impactado en los costos de materia prima e importaciones. Se ha estimado un incremento entre 5 a 10% en el precio de electrodomésticos línea blanca en el 2015 (“Precios de electrodomésticos subirán”, 2015). Esto no será notorio por el consumidor debido a los descuentos que por estrategia publicitaria siempre se dan en este sector.

De la revisión de los rangos de precios de electrodomésticos de línea blanca se puede observar que no todas las marcas compiten en todas las categorías. Por otro lado, si comparamos a las marcas Bosch e Indurama, que son fabricadas en el Perú respecto a las marcas extranjeras, estos presentan rangos de precios muy similares aunque en algunas categorías en las marcas extranjeras en algunos productos pueden presentar un precio mayor. De acuerdo a Aliaga (2013) el consumidor peruano está en la permanente búsqueda de

electrodomésticos que vayan con la estética, diseños llamativos, menores dimensiones, tecnología, conectividad, así como menor consumo energético y algunas marcas lo ofrecen pero a cambio de un mayor precio. En la Tabla 20 se muestra el Rango de precios de electrodomésticos en miles de nuevos soles.

Tabla 20

Rango de Precios de Electrodomésticos en Miles de Nuevos Soles.

Producto	Bosch	Indurama	Electrolux	Mabe	Samsung	LG	Daewoo
Cocina	0.80-2.50	0.70-2.90	0.70-3.40	0.6-2.60	--	--	--
Refrigeradoras	1.20-6.50	1.10-1.30	1.00-4.00	1.10-1.60	1.10-6.80	1.00-6.20	0.70-6.00
Congeladoras	1.60-2.20	--	1.40-1.60	--	--	--	--

Nota. Tomado de "Catálogo Compra On Line" por Sagafalabella, 2015. Recuperado de <http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat840599/>

Plaza. Las preferencias en el consumo de electrodomésticos dependen del lugar donde se realice la compra. La comercialización de electrodomésticos de línea blanca en Perú se realiza por diferentes canales, según el estudio de GFK (2013), el 66% de los consumidores en el interior compran en tiendas especializadas y el 43% de los consumidores en Lima lo realizan en estas tiendas. La preferencia de compra en hipermercados y tiendas por departamento es 26% y 23% respectivamente. En la Tabla 21 se muestra el cuadro de canales de distribución versus la ubicación de los consumidores.

Tabla 21

Canales de Distribución de Electrodomésticos Línea Blanca.

Canal de Distribución	Interior (%)	Lima (%)
Tiendas Especializadas	66	43
Hipermercados	11	26
Tiendas por departamento	16	23
Mercados	8	8

Nota. Tomado de "Congreso Anual de Marketing" por GFK, 2013. Recuperado de <http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>

Esta preferencia se debe a que las tiendas por departamento y tiendas especializadas adquieren productos a precios de fábrica y cuando los productos son adquiridos localmente

no existen intermediarios que incrementen el costo al consumidor. Es importante mencionar que la importación y la producción local opera en Lima y desde ahí se coordinan las actividades logísticas con los diferentes distribuidores con cobertura nacional para llegar a todos los lugares del país. De acuerdo a Proexport Colombia (2004) las principales ciudades que funcionan como centro de distribución son: (a) norte, Piura, Chiclayo y Trujillo; (b) oriente, Iquitos; (c) centro, Lima y Huancayo; y (d) al sur, Arequipa y Tacna. Por tanto los productores de electrodomésticos cuentan con diversos canales para hacer llegar sus productos hacia el cliente final. En los últimos años están tomando más importancia en el interior del país las tiendas por departamento, sin embargo en general la demanda de electrodomésticos en tiendas especializadas es mayor debido a los menores precios de venta y dado que los grandes centros comerciales no se encuentran presentes en todos los departamentos del país.

Producto. En los electrodomésticos, el consumidor peruano busca una buena presentación del producto con buenos acabados y diseños llamativos donde básicamente se compra por alguna experiencia vivida o a través de consejos o recomendación de otras personas y casi nunca se compra por el deseo de probar. De acuerdo a Proexport Colombia (2004) el peruano busca marcas posicionadas, pues estas cuentan con la garantía del producto en caso de falla. Así mismo, la tendencia en la búsqueda de electrodomésticos que ahorren energía, además del servicio de repuestos y mantenimiento post venta son factores que influyen en la decisión de compra. Actualmente los electrodomésticos que se fabrican traen consigo diseños tradicionales.

Los productores de electrodomésticos de línea blanca deben conocer cuáles son las características propias de sus productos y que estas sean atractivas para sus clientes. La mayoría de los consumidores peruanos buscan la diferenciación en cuanto a características innovadoras y que brinden garantía, en consecuencia prefieren marcas ya posicionadas.

Promoción. Las empresas ya sean locales o extranjeras han recurrido principalmente a estrategias de mercadeo que hacen énfasis en innovación y disminución de precios. En las fechas importantes como el día de la madre, navidad, fiestas patrias y/o celebraciones de cada una de las compañías se realizan diversas campañas y ofertas. Según GFK (2013) la publicidad se realiza en encartes y catalogos; del cual este último representa el 36% .Las campañas publicitarias tienen influencia en la decisión de compra de un electrodoméstico, por parte del consumidor peruano. A esto se suma la experiencia vivida que hace que se tengan clientes más exigentes y más informados por lo que el servicio post venta es importante para fidelizar al cliente. Por ejemplo, las empresas coreanas tienen como estrategia de promoción invertir en copar las tiendas y centros comerciales, poniendo la mejor exhibición y colocando sus productos en el mejor espacio visible para los clientes, lo cual lo logran con su respaldo financiero; así como las empresas coreanas, existen otras empresas transnacionales que invierten en campañas publicitarias para promocionar a los productos. (“Las marcas coreanas lideran el mercado peruano”, 2012).

Por otro lado, como se ha analizado anteriormente el consumo de electrodomésticos de producción nacionales es poco representativa y una de las razones es la falta de estrategias publicitarias donde se permite la difusión de los atributos como calidad, servicio post venta, diseño, entre otros, de las marcas de producción nacional de electrodomésticos, las cuales se realizan solo en fiestas festivas del año.

F1: Experiencia de las empresas productoras de electrodomésticos.

D2. Bajos niveles de publicidad y marketing de marcas de producción nacional versus marcas extranjeras.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La producción en el Perú de electrodomésticos está dada por empresas como BSH Electrónicos con marcas como Bosch con un promedio de colocación del 24% en el mercado

peruano respectivamente, y adicionalmente la empresa productora nacional Electroandina S.A.C con su marca Indurama con un 6% (Zellweger y Martínez, 2012). Los insumos en su mayoría son importados de otros países, entre los cuales se encuentran Turquía, China e India. En la Figura 8 se muestra la cadena productiva de electrodoméstico de línea blanca, la cual se divide por actividades y etapas, partiendo básicamente desde la parte de componentes e insumos básicos que deben ser cubiertas por proveedores de partes e insumos de electrodomésticos, que luego son utilizados en el ensamble final de los productos (Donoso,2008). Para todo proceso productivo en la fabricación de productos electrodomésticos existen áreas comunes en las diferentes plantas de fabricación y que dan como resultado un producto terminado. Esguerra (2012) detallo los procesos para la producción de electrodomésticos de línea blanca.

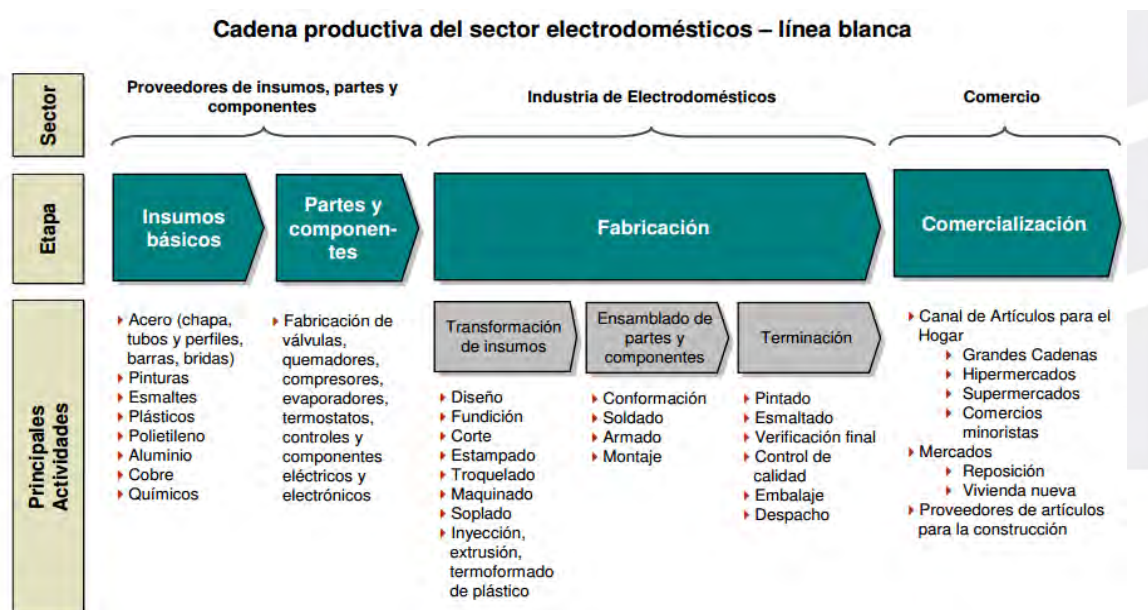


Figura 8. La cadena productiva de los electrodomésticos (línea blanca). Tomado de “Situación del sector de electrodomésticos de línea en américa latina”, Jorge Donoso – STRAT Consulting 2000.

Sección de metales. Como primera etapa de la producción de electrodomésticos se encuentra la de utilización de los metales utilizando lámina en diferentes formatos, tiras y rollos, con sistemas de punzados y dados. Donde se encuentra el desarrollo de piezas en

materiales como *cold rolled*, galvanizados y aceros; los cuales son transformados, en procesos de conformado donde se modifica las láminas de acero para la producción, así como el descanso de las mismas en los llamados embutidos troquelado y doblado entre otros.

Sección de plásticos. Dentro del proceso de fabricación de electrodomésticos de línea blanca, los productos nacionales deben pasar por la etapa de inyección de termoplásticos que se fundamenta en la operación de fundir un material plástico y hacerlo fluir hacia un molde, a través de una boquilla en la maquina inyectora, con lo cual se reviste el acero o se plastifica los mismos tratando de obtener un revestimiento adecuado con el cual aseguran un tanto la duración de los productos. A través de una cavidad en el molde de los inyectores se permite obtener una gran variedad de productos revestidos de plástico.

Ensamble. Posteriormente se pasa al ensamblado de partes y componentes cuya función básica es unir dos o más partes entre sí para formar un conjunto o subconjunto completo. La unión de las partes se puede lograr con soldadura de arco o de gas y soldadura blanda o dura o con el uso de sujetadores mecánicos o adhesivos. Dentro de la misma etapa se encuentra la sujeción mecánica que se puede lograr por medio de tornillos, remaches, pasadores, cuñas y uniones. Luego todas estas piezas o semi elaborados vienen desde las diferentes ubicaciones; dependiendo de la fuente, y entra al proceso de ensamble donde son ubicadas en forma secuencial para obtener al final un producto terminado que cumpla con los requerimientos y especificaciones técnicas definidas.

Terminación. El término está referido a la etapa donde los electrodomésticos ya ensamblados tienen que ser pintados, esmaltados, pasados por el control de calidad y finalmente embalados y despachados.

“El Sr. Coronel mencionó que además de los procesos anteriormente descritos, las empresas de electrodomésticos de producción nacional cuentan con equipos y mano de obra y los sistemas de información que les permite tener la capacidad de adecuar sus productos al

mercado local de acuerdo a las exigencias de los consumidores” (R. Coronel, entrevista personal, 02 de Diciembre de 2015). Por otro lado a la producción nacional le hace falta contar con proveedores locales que los puedan atender en menores tiempos y costos así como lo vienen haciendo otros países, al respecto Varela (2011) indica que en América Latina, los mayores países exportadores de línea blanca son aquellos en los cuales están las principales empresas mundiales de electrodomésticos como: (a) Whirlpool, (b) LG, (c) Samsung y (d) General Electric-Mabe, quienes trabajan conjuntamente con empresas locales con marcas tradicionales destinadas principalmente al mercado interno, las cuales concentran casi el 70% de la producción de la región. Es así, que en México se ubica las plantas de: (a) Whirlpool, (b) LG, (c) Mabe, (d) Samsung, (e) Bosch y, (f) Daewoo. Estas empresas trabajan con los siguientes proveedores: (a) GIS, (b) Megamex, (c) Depsa, y (e) Industrias Técnicas Mexicanas. En Brasil se encuentran las plantas de las empresas Whirlpool, Mabe, Bosch y Electrolux que trabajan con proveedores como: (a) Milatti, (b) Fadelca, (c) Fanametal, (d) Seb, (e) Latina, (f) Venax, y (g) Esmaltec. En Colombia y Argentina, la principal es MABE quienes trabajan a nivel mundial con: (a) Haceb, (b) Challenger, Indusel, (c) Superior, (d) Orbis, (e) Domec, (f) Longvie, (g) Autosal, Frimetal, entre otras (Donoso, 2008).

Todas estas empresas constituyen el potencial en la producción de línea blanca de electrodomésticos puesto que integran a las grandes empresas con las pequeñas generando competitividad en nivel de costos y calidad para ello utilizan componentes nacionales cercanos al 60% en los productos fabricados en dichos países. Dichas empresas proveen de partes como termostatos, plásticos, resistencias entre otros, por lo cual se acrecienta la fortaleza del sector ya que las grandes empresas reducen su participación al ensamblaje y terminación de productos, situación con la que el Perú no cuenta, ya que no existen proveedores locales de insumos y partes de electrodomésticos de línea blanca.

Posteriormente a esta etapa se encuentra la comercialización donde se llevarán los productos a mercados y tiendas. Los canales de venta de electrodomésticos se realizan a través de dos modalidades: (a) plataformas de venta directa, formada por mayoristas locales y minoristas locales; y (b) plataforma de venta por intermediarios que incluye tiendas comerciales, tiendas por departamentos y tiendas especializadas

Estos canales desempeñan la labor fundamental de ofrecer los productos entrando en contacto directo con el consumidor final. Algunos de los distribuidores en el mercado peruano de electrodomésticos son: (a) Saga, (b) Ripley, (c) La Curacao, (d) Hiraoka, (e) Wong, (f) Metro, y (g) Plaza Vea. En estos centros de distribución se provee información al cliente sobre el producto, facilitando el acceso a la compra y ofreciendo los servicios técnicos post venta; sin embargo estos canales están en mejor posición para negociar comisiones, alquileres de espacios, entre otros. Coronel señaló que actualmente las empresas productoras de electrodomésticos tienen una alta dependencia por estos intermediarios para poder hacer llegar los productos al consumidor final, lo cual representa un alto costo de ventas en sus estados financieros”. (Coronel, entrevista personal, 02 de diciembre de 2015). En los últimos años se ha incrementado el número de centros comerciales, en la Figura 9 se puede observar la tendencia creciente en Lima y en el interior del país.

De acuerdo a Proexport Colombia (2004), las ventas totales por estas cadenas representan cerca del 30%. En el caso de artículos importados, algunas tiendas recurren a distribuidores o representantes directos lo que hace que se incremente el precio al consumidor; en cambio cuando los productos son producidos localmente el costo es menor porque los productos son adquiridos a precio de fábrica. En la Figura 10 se muestra la cadena de producción y comercialización de electrodomésticos.

F2: Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos

D3: Alta dependencia de los productores de electrodomésticos de línea blanca hacia canales de distribución por intermediarios.



Figura 9. Crecimiento número de centros comerciales en el Perú. Tomado de “Congreso Anual de Marketing” por GFK, 2013. Recuperado de Nota. Tomado de “Congreso Anual de Marketing” por GFK, 2013. Recuperado de <http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los productores más representativos de electrodomésticos son empresas multinacionales y productores locales, las cuales son las siguientes: (a) BSH Electrodomésticos, (b) Electroandina Industrial, (c) Cocinas Superior, (d) Fadicc. En la Tabla 22 se muestran los ratios de liquidez, gestión, solvencia o endeudamiento y rentabilidad de las principales empresas productoras de electrodomésticos línea blanca en el Perú. En lo que respecta la liquidez promedio de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca, la razón corriente presenta ratios favorables, mientras que el capital de trabajo promedio es negativo, debido principalmente al alto endeudamiento de corto plazo de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca.

En lo que respecta a los indicadores de gestión de las empresas más representativas se aprecia que el indicador referente al periodo medio de cobro es de 94.45 días, mientras que el indicador periodo medio de pago bordea a los 74.76 días; lo ideal sería que el periodo medio

de pago sea mayor al periodo medio de cobro, sin embargo con los resultados obtenidos se interpreta que las empresas productoras de electrodomésticos línea blanca pagan a los proveedores antes de que se realice la cobranza. El margen bruto de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca es competitivo dado que se encuentra dentro del promedio de otros países como por ejemplo Ecuador que tiene márgenes entre 20% y 25% (Proexport Colombia ,2004). El margen bruto en promedio es de 23.3%, sin embargo los altos gastos de ventas generados por la presencia en centros comerciales generan un margen operativo de 4.5% y una rentabilidad neta de 3.18%.

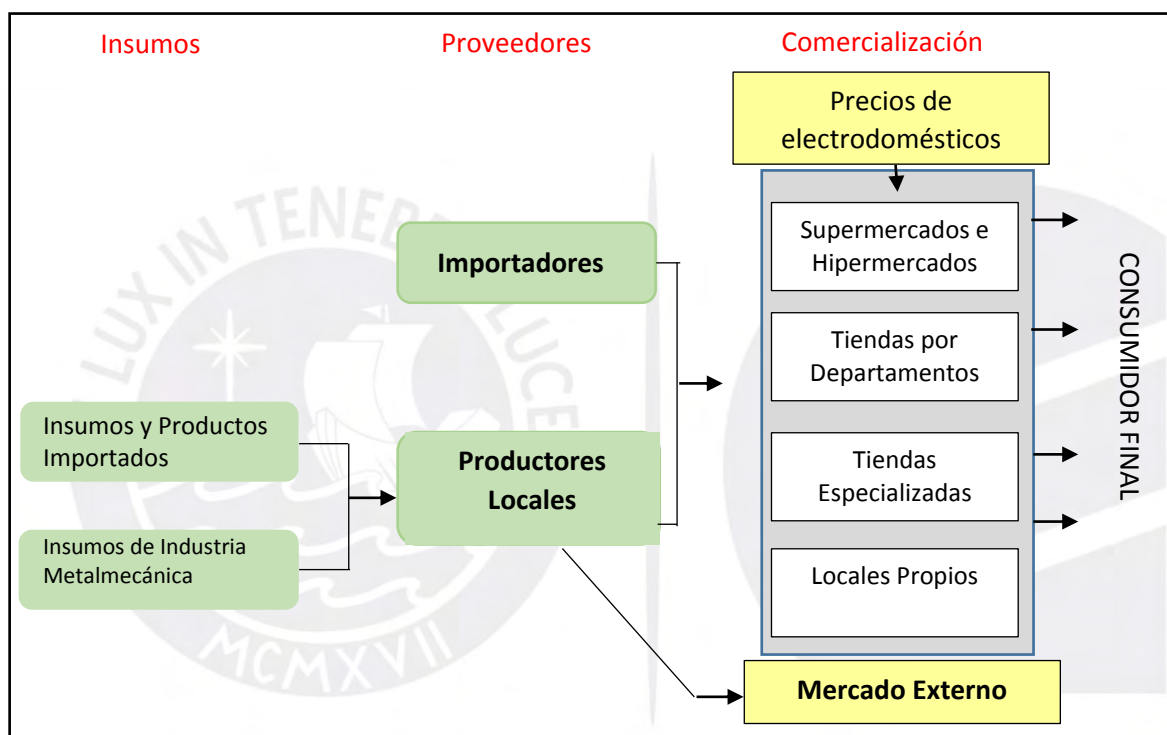


Figura 10 .Cadena de producción y comercialización de electrodomésticos de línea blanca. Tomado de “Riesgo de Mercados, Electrodomésticos”, por Maximixe, Lima, 2012.

El grado de apalancamiento en las empresas productoras de electrodomésticos está en promedio en 1.55 explica que sus activos no soportan los niveles necesarios para hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo.

F3: Respaldo financiero de las casa matrices e inversionistas.

D4: Altos gastos de ventas (distribución, logística, comercialización)

Tabla 22

Principales Ratios de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca 2014

Ratio	Descripción	Promedio
Liquidez		
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1.27
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	-1,684.00
Gestión		
Periodo medio de cobranza	Promedio cuentas por cobrar comerciales x 365/ Ventas netas	94.45
Periodo medio de pago	Promedio cuentas por pagar comerciales x 365 /Compras	74.77
Rotación de inventarios (días)	Inventario promedio x 365/Costo de ventas	74.64
Margen bruto	Utilidad bruta /Ventas	23.30
Margen operativo	Utilidad operativa /Ventas	4.50
Solvencia		
Grado de apalancamiento	Pasivo total/ Activo total	1.57
Rentabilidad		
Rentabilidad neta del patrimonio	Utilidad neta /patrimonio promedio	-0.81
Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad neta/ Ventas	3.18

Nota. Tomado de "Reporte de las Empresas de Electrodomésticos en el 2014", por Banco de Crédito de Perú, 2014

4.1.1. Recursos humanos (H)

De acuerdo al estudio realizado por Muñoz (2012), el sector manufacturero contribuyó con el 13% del Producto Bruto Interno (PBI) y representa el 11% de la población económicamente activa (PEA). La tendencia de crecimiento del empleo en la industria está en función al crecimiento del PBI. En el 2010 la industria empleó en forma directa aproximadamente a 1'750, 000 trabajadores y en forma indirecta a 3'550,000 personas. De acuerdo al reporte Maximixe (2012), la producción nacional de electrodoméstico está representado por 4 empresas, a las cuales emplean a 1,568 trabajadores; es decir 0.0896% del

sector industria. Esto indica que existe muy poca presencia de mano de obra para trabajar; así el sector es poco atractivo para los trabajadores.

En la Tabla 23 se muestra el número de trabajadores para empresas con mayores ventas en el rubro de fabricación de electrodomésticos de línea blanca. El Perú está pasando a la industrialización por efecto del adecuado manejo de los indicadores macroeconómicos, no obstante, este proceso va a paso lento (“Industrialización requerirá de técnicos calificados”, 2013). Uno de los obstáculos para lograr que las empresas multinacionales ingresen al mercado peruano, es la baja mano de obra calificada. En ese sentido comentó que los grandes productores mundiales de línea blanca tienen las intenciones de invertir en el Perú, sin embargo el nivel técnico que se requiere en esta industria es muy grande y especializada cosa que el Perú aún no ha desarrollado y que no existen instituciones públicas y/o privadas que hayan desarrollado esta especialidad. Asimismo el desarrollo de la industria estará condicionada a la reducción de los procesos burocráticos que se enfrentan en el Perú versus otros países.

D5: Costos en formación de técnicos especializados para las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca.

Tabla 23

Número de Trabajadores para Empresas con Mayores Ventas en el Rubro de Fabricación de Electrodomésticos.

Ranking 2010	Empresa	Facturación (mill S/)	Nro de Trabajadores
537	BSH Electrodomésticos	151.5	463
2209	Electroandina Industrial	33.2	697
4125	Cocinas Superior	15.4	366
8195	Fadicc	7.1	42
		207.2	1,568

Nota. Tomado de “Riesgo de Mercados, Electrodomésticos”, por Maximixe, Lima, 2012.

4.1.2. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según Sage (2015) diversas empresas ya posicionadas en el mercado de electrodomésticos utilizan programas de planeamiento de los recursos de la empresa llamadas *ERP*, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, que permiten la gestión integrada específica para este sector. Este tipo de software facilita el enlace entre la central de compras y sus respectivas tiendas asociadas, permitiendo el control sobre el nivel de stock de cada uno de los electrodomésticos y realizar los pedidos de compra y de venta necesarios.

Las empresas transnacionales son las que cuentan con estos sistemas informáticos que les permiten tener la información en línea de todas las plantas de fabricación, y estar integrados a otras áreas como contabilidad, almacenes, recursos humanos, etc. Las empresas pequeñas a medianas cuentan con sistemas informáticos que les permite monitorear y tomar decisiones pero no tiene ese nivel de integración, como los ERP y esto generalmente por un tema de costos.

D6. Carencia de sistemas de información integrada.

4.1.3. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El avance tecnológico hace que los electrodomésticos de línea blanca sean cada vez más amigables, eficientes y atractivos para el consumidor por lo cual las empresas cada vez más adoptan nuevas tecnologías. Perú Tecnológico (2012) señaló en lo que se refiere a refrigeración en el mercado peruano, existen dos tecnologías: (a) una es la convencional, llamada *frost*, con el 30% del mercado que desarrolla en marcas como Coldex, Mabe e Inresa, entre otras, y (b) la segunda tecnología, *no frost*, que es mucho más eficiente en la conservación de las comidas y además resulta amigable con el medio ambiente. Así mismo la tecnología contemporánea tiene como principales promotores a empresas foráneas como Samsung o LG, quienes desde su ingreso al Perú, han impulsado la producción de línea blanca con sus productos altamente tecnológicos y a precios competitivos. “Con un gran

portafolio de productos, la marca Samsung se ha posicionado en los consumidores que prefieren equipos de categorías medio-alto y premium, y de primera tecnología”, (Perú Tecnológico, 2012).

El constante cambio y los rápidos avances tecnológicos, se traducen en una amenaza en el entorno del sector, ya que el Perú no cuenta con la capacidad de investigación tecnológica, además que en países más industrializados cada día mejoran su tecnología logrando minimizar costos y mejorando la presentación y funcionalidad de sus productos a diferencia de la producción de electrodomésticos de línea blanca electrodomésticos.

En la producción de electrodomésticos de línea blanca se pueden identificar diferentes tipos de empresas, de alto, medio y bajo nivel desarrollo tecnológico; las empresas multinacionales principales de origen asiático, se han posicionado a nivel mundial dado que están a la vanguardia tecnológica y a la innovación. La producción de electrodomésticos de línea blanca requiere investigación y desarrollo en los proceso metalmecánicos: (a) troquelado, (b) tratamientos superficiales, entre otros), así como en la industria plástica para producir partes y componentes metálicos y en ensamblajes de circuitos impresos.

Las empresas posicionadas de electrodomésticos dedican sus actividades al desarrollo de tecnología para aplicarlas a sus principales áreas entre las cuales son automatización de hogares, telefonía digital y multimedia personal. El esfuerzo por alcanzar la calidad y la perfección se refleja, no sólo en la funcionalidad de los electrodomésticos y la tecnología, sino también en el diseño de los productos. Si bien las empresas de electrodomésticos en el Perú cuentan con maquinaria y equipos de alta tecnología como prensas, inyectoras, tren de formado y líneas de ensamble, etc. esto no ha sido suficiente para tener la posición deseada, teniendo en cuenta que a nivel mundial la tecnología cambia permanentemente.

D7. Baja inversión en investigación científica y tecnológica en el sector

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el sector de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, como se muestra en la Tabla 24, intervienen diez factores determinantes de éxito, de las cuales son tres fortalezas y el resto debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad del sector. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. Para el caso de la producción de electrodomésticos de línea blanca la ponderación del resultado da un total de 2.07 lo cual está por debajo del promedio; quiere decir que el desarrollo de la producción de electrodomésticos en el Perú es débil internamente y que las estrategias utilizadas hasta el momento no han sido las adecuadas y por lo tanto se deben replantearlas para obtener un mejor resultado.

Tabla 24

MEFI de la Producción Nacional de Electrodomésticos Línea Blanca.

Matriz de evaluación de factores externos – MEFI			
Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1: Experiencia de las empresas productoras de electrodomésticos.	0.15	3	0.45
F2: Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos	0.15	3	0.45
F3: Respaldo financiero de las casa matrices e inversionistas	0.12	3	0.36
Debilidades			
D1: Falta de representatividad de los comités de línea blanca en el sector manufacturero.	0.08	1	0.09
D2. Bajos niveles de publicidad y marketing de marcas de producción nacional versus marcas extranjeras.	0.09	2	0.18
D3: Alta dependencia de los productores de electrodomésticos de línea blanca hacia canales de distribución por intermediarios.	0.09	1	0.09
D4. Altos gastos de ventas (distribución, logística, comercialización)	0.08	1	0.08
D5: Costos en formación de técnicos especializados para las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca.	0.07	2	0.14
D6. Carencia de sistemas de información integrados	0.07	2	0.14
D7. Baja inversión en investigación científica y tecnológica en las empresas productoras.	0.10	1	0.10
Promedio			2.07

4.3. Conclusiones

Las principales empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú como BSH Electrodomésticos Electroandina Industrial, Fadicc y Cocinas Superior, en promedio tienen márgenes brutos competitivos, sin embargo los gastos de venta ocasionados por comisiones a intermediarios, gastos de presencia en centros comerciales, entre otros deterioran su rentabilidad neta.

Las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, según el análisis financiero, presenta ratios favorables en apalancamiento, liquidez y solvencia.

Las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca cuentan con canales de distribución limitados ofertados por conglomerados comerciales de los cuales dependen en su mayoría directamente para la comercialización de sus productos.

La producción de electrodomésticos de línea blanca de línea blanca en el Perú es poco atractivo para profesionales y técnicos, debido a que estos últimos buscan industrias que son más representativas en el aporte al PBI nacional por tanto las capacitaciones y especializaciones es muy limitada.

Las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca se encuentran en búsqueda de estándares y normas que le permitan mejorar la calidad de sus productos enfocados a que el consumidor peruano pone énfasis en la calidad al momento de tomar decisiones de compra.

La composición de la demanda interior está formada por consumidores con alta dependencia de electrodomésticos importados. Este representa uno de los mayores retos al que enfrentan las empresas productoras de electrodomésticos en el Perú en el camino de crear la ventaja competitiva.

La producción de electrodomésticos de línea blanca cuenta con marcas posicionadas de empresas transnacionales como BSH Electrodomésticos y Electroandina Industrial, sin

embargo las empresas nacionales como Fadice y Cocinas Superior son poco conocidas en el mercado peruano.

La matriz Mefi muestra más debilidades que fortalezas para la producción de electrodomésticos, muy por debajo del promedio esperado.



Capítulo V: Intereses de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca.

Con la adaptación de Hartmann (citado por D'Alessio, 2012), se define a los intereses de la producción de electrodomésticos de línea blanca, como aquellos aspectos que a un sector le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo; estos intereses deben estar alineados con los intereses nacionales, por lo cual basados en las proyecciones del CEPLAN, deben considerarse ejes específicos y estratégicos de desarrollo, para que en menor escala los productores de electrodomésticos pueda cumplir objetivos de largo plazo en adelante. Así mismo, estos intereses deben estar alineados con la visión que se pretende alcanzar. Bajo el deseo de una economía nacional diversificada, de competitividad y empleo, el interés de los productores de electrodomésticos es: (a) incremento de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, (b) fabricar electrodomésticos de línea blanca que cumplan con altos estándares de calidad, (c) ser reconocidos como productores de electrodomésticos con avances altamente tecnológicos, (d) incrementar la participación de mercado nacional, (e) lograr la coordinación y organización eficiente entre comercializadores y productores, (f) contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados, (g) proteger el medio ambiente en la fabricación de electrodomésticos.

Incremento de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. Es interés de los productores de electrodomésticos de línea blanca el incremento inmediato de productos de línea blanca, con el hincapié que esta producción debe ser netamente nacional. Si bien se cuenta con empresas multinacionales con producción en el país y empresas nacionales que registran un aporte importante, esta aun es mínima, puesto que la producción de electrodomésticos en el Perú y al menos el de producción de línea

blanca no representan niveles importantes de satisfacción para el crecimiento económico del país. Por lo cual es indispensable que la producción nacional incremente su volumen y a su vez se atraigan nuevas empresas para que produzcan en el Perú, dándoles a conocer los beneficios en conjunto.

Fabricar electrodomésticos de línea blanca que cumplan con altos estándares de calidad. Dar a conocer la calidad de sus productos y que estos se encuentren reconocidos a nivel inicial en el país, y posteriormente en Latinoamérica y el mundo; por lo cual es interés incentivar a que todas las empresas puedan empezar a acceder a certificaciones de calidad como el ISO 9001.

Ser reconocidos como productores de electrodomésticos con avances altamente tecnológicos. Es interés invertir en tecnología y sistemas de información, que son base para lograr un entendimiento en las líneas de procesos, las mismas pueden dar un valor significativo en la producción de electrodomésticos de línea blanca, ya que con el manejo de la información y conocimiento se pueden potencializar las fortalezas y acortar las brechas entre otros sectores del mismo tipo.

Incrementar la participación de mercado nacional. De la misma manera alineada a las oportunidades es interés de las empresas productoras de electrodomésticos el incrementar la participación en el mercado nacional usando las herramientas de marketing y logística necesarias para tal fin. Así mismo es interés generar ventajas competitivas que puedan incrementar la participación en el mercado y lograr avances significativos en el corto y largo plazo.

Lograr la coordinación y organización eficiente entre comercializadores y productores. Es interés de las empresas de producción de electrodomésticos que exista la integración entre comercializadores y productores con el fin de buscar los fines y objetivos en común que pueda ayudar a maximizar las utilidades de ambas partes.

Contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados.

Incentivar a que los centros de formación desarrollen carreras técnicas alineadas a la producción de electrodomésticos, donde se pueda finalmente conseguir e incrementar personal calificado para realizar trabajos en el área de producción.

Proteger el medio ambiente en la fabricación de electrodomésticos. Es interés de las empresas de producción de electrodomésticos cuidar el medio ambiente y estar alineado a lineamientos internacionales que protejan la biosfera y el hábitat donde la población desarrolla sus actividades a través de la certificación ISO 14000. Así mismo es interés lograr el equilibrio entre la producción de electrodomésticos y el medio ambiente, donde los clientes pueden adquirir productos amigables con el medio ambiente, llamados línea verde.

5.2. Potencial de la Producción de Electrodomésticos en el Perú

Hartmann (citado por D'Alessio, 2012) indicó que el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, y responde a las preguntas ¿En qué es fuerte la organización?, ¿En qué es débil la organización?; en este caso, dichas preguntas deben estar orientadas a la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú. Este análisis busca definir las competencias distintivas (*core competence*) de la producción de electrodomésticos de línea blanca, materia del presente plan; una competencia distintiva cumple con tres requisitos: (a) es fuente relevante de una ventaja competitiva, (b) es exclusiva de la organización y finalmente (c) es muy difícil de imitar por los competidores (Drejer, 2002, p. 66). Las competencias distintivas puede ser adquiridas o desarrolladas y están referidas a cómo utilizar los recursos tanto tangibles como intangibles y la habilidad para gestionarlos.

Se ha analizado cada área funcional para identificar las competencias distintivas y en la actualidad la producción de electrodomésticos línea blanca en el Perú no cuenta con ninguna competencia distintiva que marque diferencia respecto a la producción de

electrodomésticos de línea blanca de otros países, considerados en la MPR y MPC. Así mismo de acuerdo al análisis AMOFITH, no existe competencia distintiva en los factores de administración y gerencia; marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo.

5.3. Los principios Cardinales de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca

D'Alessio, (2012) señaló que se deben analizar los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas del país siendo los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos

Influencia de terceras partes. Según el estudio realizado por Proexport Colombia (2003) para la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, señaló que las terceras partes que más influencia tienen sobre la producción de electrodomésticos de línea blanca son: (a) los proveedores, las materias primas que se importan y que dependen principalmente del costo de los *comodities* en el caso del acero, hierro, cobre, petróleo y plástico importados dependientes de precios internacionales y del tipo de cambio; (b) los consumidores, que en muchos casos amas de casa que toman las decisiones de compra por efecto de las campañas de publicidad en medios de comunicación masivos; (c) el gobierno, quienes imparten las normas y leyes que afectan a la protección del medioambiente, así como los tratados de libre comercio firmados con diferentes países que influyen en el desarrollo de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca; y (d) las tendencias mundiales en cuanto a diseño, materiales, tecnología y que llevan a los productores a lograr ventajas competitivas para ser atractivos.

Lazos pasados y presentes. Maximixe (2012) señaló que la producción de electrodomésticos de línea blanca nacional se inició con la fabricación de cocinas y refrigeradoras en los años 50, apoyados por el modelo de industrialización por sustitución de importaciones que protegía a la industria nacional frente a las importaciones mediante elevados aranceles. Sin embargo, en la década de los 90's varias empresas del rubro fueron paralizadas o compradas por inversionistas extranjeros, como consecuencia de la apertura de la economía peruana al mercado internacional, y esta industria no pudo desarrollarse más concentrándose casi el total de la producción nacional en cuatro empresas: (a) BSH Electrodomésticos, (b) Electroandina Industrial, (c) Cocinas Superior y (d) Fadicc, quienes fabrican principalmente refrigeradoras, cocinas y congeladoras. Estas empresas actualmente dependen de los insumos y componentes importados para entregar los productos finales; por lo que el reto considera una consolidación del alto número de pequeñas y medianas empresas proveedoras que puedan invertir en tecnología y diseño y de esta forma volver a los producción de electrodomésticos de línea blanca en una industria más competitiva en términos de costos, por manejar mayores volúmenes, y una industria que logre mayor diferenciación por el lado de diseño para los diferentes tipos de consumidor.

Contrabalance de los intereses. D'Alessio (2012) mencionó en la revisión del contrabalance que ayuda a los productores de electrodomésticos a analizar sus intereses respecto a los planes que tenga la industria en el largo plazo en materia de incrementar la producción. Zavala (2013) señaló que al sector lo mueve la demanda donde los consumidores son quienes finalmente toman las decisiones de compra siendo la tendencia a demandar equipos con alta tecnología, que incluyan programaciones a través de un sistema remoto como una computadora, y un móvil así como su bajo consumo de energía. No obstante ello, los productores deben estar atentos a realizar todos los esfuerzos por preservar el medio ambiente a través de la utilización de tecnologías más limpias en todos sus procesos

productivos, así como en la creación de productos que utilicen al mínimo los recursos energéticos.

Conservación de los enemigos. En el Perú la producción de electrodomésticos de línea blanca es aún reducida en comparación con los países industrializados de América Latina. D'Alessio (2012) indicó que no es conveniente ganar ni perder enemigos, más bien es importante potenciar las cercanías con los las importaciones de electrodomésticos y que se han incrementado producto de los tratados de libre comercio. Ello permite que la industria se dinamice, dado que los productores buscarán innovarse, reducir sus costos ser los más demandados por los consumidores finales. El reto será que las diferentes empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca se unan para realizar esfuerzos en común para lograr mejores negociaciones con los proveedores de materias primas, así como los canales de distribución políticas de medio ambiente, definiendo buenas prácticas laborales e implementar estándares globales de calidad, y lograr alianzas estratégicas para llegar a incrementar el mercado a través de un buen servicio post venta hacia los consumidores.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de las Empresas Productoras de Electrodomésticos (MIO)

Es importante que para desarrollar la Matriz MIO considerar los siguientes principios cardinales los cuales han sido refrendados a la visión de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca del Perú: (a) intereses de terceras partes, para lo cual la organización debe considerar que existen más interesados en establecer intereses comunes o alianzas y para ello se evalúa los acuerdos o estos se evitan; (b) lazos pasados y presentes que permite analizar la trascendencia histórica de los competidores y se activan al momento de decidir las estrategias escogidas así como su implementación, (c) contrabalance de intereses, donde se evalúa los intereses de los competidores y como estos afectan al entrar en conflicto los planes de la organización, y (d) la conservación de enemigos que es el aliciente para

mejorar de manera continua los procesos de la organización. En la matriz MIO se detalla los intereses de las empresas de producción de electrodomésticos de línea Blanca, los cuales están detallados en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de Intereses de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca.

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la producción nacional de electrodomésticos línea blanca.	* Productores de Electrodomésticos ** Empresas nacionales importadoras de electrodomésticos	* Sociedad Nacional de Industria * Proveedores	* Consumidores
2. Fabricar electrodomésticos de línea blanca con altos estándares de calidad.	*Productores de Electrodomésticos ** Empresas nacionales importadoras de electrodomésticos	* Consumidores Finales * Proveedores	
3. Ser reconocidos como un sector altamente tecnológico.	*Productores de Electrodomésticos ** Empresas nacionales importadoras de electrodomésticos	*Gobierno *Sociedad Nacional de Industrial	*Consumidores
4. Incrementar la participación en el mercado nacional.	*Productores de Electrodomésticos ** Empresas nacionales importadoras de electrodomésticos	* Centros Comerciales *Proveedores	
5. Contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados.	*Productores de Electrodomésticos	*Universidades	
6. Proteger el medio ambiente en la fabricación de electrodomésticos	*Productores de Electrodomésticos	* Ministerio de Medio Ambiente	*Consumidores

Nota. * Intereses Comunes **Intereses Opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2008) indicó que los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión del sector y son los que se espera alcanzar, después de haber implementado las estrategias.

Los objetivos que se espera lograr para los productores de electrodomésticos de línea blanca son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1. Incrementar la participación de electrodomésticos línea blanca en el mercado nacional de 16% en el año 2015 al 22% en el año 2025.

Maximixe (2012) el crecimiento del mercado nacional tendrá un promedio en los siguientes 10 años de 11.5% anual versus la producción nacional que crece a 11% anual. Bajo las cifras anteriores, al décimo año la producción nacional perdería 1% de participación. En ese sentido la producción de electrodoméstico de línea blanca en el Perú debe crecer a un ritmo de producción anual no menor a 10% y 15% los últimos 05 años.

Objetivo de largo plazo 2. Pasar del 20% en el año 2015 al 80% en el año 2025 de empresas productoras certificadas de electrodomésticos de línea blanca bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.

Teniendo a la calidad como uno de los factores principales en la visión, se propone que el las empresas deben alcanzar la certificación para lograr estándares de calidad óptimos que le permitan crecer y competir en el mercado nacional.

Objetivo de largo plazo 3. Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de los productores nacionales de electrodomésticos de línea blanca de 3.18% en el año 2015 a 10.00% en el año 2025.

De acuerdo a los estados financieros el promedio de la rentabilidad sobre las ventas de las empresas transnacionales más representativas de electrodomésticos es 3.18%; sin embargo las empresas nacionales tienen una rentabilidad alta de acuerdo a lo revisado en el capítulo 4, pero es necesario incrementar la rentabilidad de las empresas en conjunto para llegar al 10% y ser más atractivo.

Objetivo de largo plazo 4. Incrementar del 70% en el año 2015 al 90% en el año 2025 el número de técnicos calificados en la producción de electrodomésticos de línea blanca.

Objetivo de largo plazo 5. Pasar del 20% en el año 2015 al 60% en el año 2025 de empresas reconocidas por su responsabilidad social bajo el estándar de gestión medioambiental y manejo de residuos de la ISO 14001.

Objetivo de largo plazo 6. Lograr que las empresas productoras incrementen sus recursos asignados en investigación y desarrollo de productos en promedio de 5% en el 2015 a 10% en el 2025 de las ventas.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo planteados y que están vinculados a los intereses del producción de electrodomésticos de línea blanca son ambiciosos y a la vez alcanzables de acuerdo a lo establecido en la visión; condicionado a que se integre esfuerzos aislados debido que actualmente las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca vienen ejecutando en forma independiente.

Los objetivos de largo plazo planteados sirven para acotar las brechas existentes entre la producción de electrodomésticos de línea blanca y sus competidores.

La producción nacional electrodoméstico de línea blanca de tiene un alto potencial dado que la producción nacional solo cubre el 16 % del mercado nacional , el crecimiento de la población urbana y el sector construcción, así como las mayores facilidades en los créditos de consumo pueden ser aprovechada.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es confeccionada sobre la base de la Matriz de Factores Externos y de la Matriz de Factores Internos. El objetivo de la matriz FODA es generar estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas y poder neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades para las combinaciones entre fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). En la Tabla 26 se encuentra la matriz FODA con 15 estrategias planteadas; este análisis FODA se considera como la parte inicial de todos los análisis detallados que determina la situación en la que se encuentra la producción nacional de electrodomésticos y la manera como es capaz de responder frente a todas las necesidades, tanto internas como externas y que permitan su mantenimiento en un entorno competitivo en el cuál debe desenvolverse el sector.

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

La matriz PEYEA elaborada por Dickel permite determinar la postura estratégica más apropiada para la organización o de sus unidades de negocio a través de la combinación de sus dos ejes que combinan: (a) los factores relativos a la organización, y (b) los factores relativos a la industria en valoraciones altas y bajas. El cruce de estos dos ejes forman cuatro cuadrantes en el que cada uno de ellos está asociado a una postura estratégica las cuales son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2012). En la Tabla 27 encuentran los resultados obtenidos de los promedios de las plantillas de calificación, en las que se han evaluado factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), fortaleza financiera (FF), fortaleza de la industria (FI) y ventaja competitiva (VC); con los resultados obtenidos se ha ubicado a la producción de electrodomésticos de de línea blanca en el cuadrante conservador. En la figura 11 se muestra el vector matriz PEYEA.

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Experiencia de las empresas productoras de electrodomésticos. F2. Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos. F3. Respaldo financiero de las casas matrices e inversionistas.	D1: Falta de representatividad de los comités de línea blanca en el sector manufacturero. D2. Bajos niveles de publicidad y marketing de marcas de producción nacional versus marcas extranjeras. D3: Alta dependencia de los productores de electrodomésticos de línea blanca hacia canales de distribución por intermediarios. D4. Altos gastos de ventas (distribución, logística, y comercialización). D5: Costos en formación de técnicos especializados para las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca. D6: Baja inversión en investigación científica y tecnológica producción de electrodomesticos.
Oportunidades	FO: Explote		DO: Busque
O1: Marco legal estable O2: Beneficios tributarios por investigación y desarrollo. O3: Flexibilidad y bajos costos laborables O4: Crecimiento de la economía peruana e inflación estable. O5: Mayores alternativas de financiamiento para los productores de electrodomésticos línea blanca. O6: Ubicación geográfica O7: Incremento del consumo de electrodomésticos. O8: Amplio mercado potencial para empresas de producción nacional O9: Crecimiento del sector inmobiliario. O10: Aumento de conciencia en responsabilidad social.	FO1. Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados de alta calidad. (F1, F2, F3, O1, O2, O5, O7, O8, O9, O10) FO2. Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual (F2, F3, O1, O2, O4, O6) FO3. Implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado. (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9)	DO1. Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional. (D2, D3, D4, O3, O4, O5, O6, O7, O8) DO2. Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.(D2,D6,O8) DO3. Realizar alianzas de integración entre productores, proveedores y comercializadores de electrodomésticos de línea blanca.(D1, O1, O3, O5, O6, O7, O8, O10) DO4. Desarrollar productos empleando tecnología de punta. (D2, D5, O2, O5, O7, O8, O10)	
Amenazas	FA: Confronte		DA: Evite
A1: Carencia de un plan político a largo plazo. A2: Imitación de productos y contrabando. A3: Falta de proveedores locales de insumos y componentes. A4: Fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo cambio. A5: Incremento de las tasas de interés en los créditos de consumo. A6: Ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC). A7: Alta estacionalidad en la venta de electrodomésticos de línea blanca. A8: Mayor participación de mercado de productos importados. A9: Rápidos cambios tecnológicos.	FA1. Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país (F1, F2, A5, A6, A7, A8,A9) FA2. Implementar áreas de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final (F1, F2, F3, A2, A3, A6, A8) FA3. Integrar a nuevos proveedores de materia prima nacionales e internacionales a la cadena de suministros de las empresas de electrodomésticos de producción nacional (F2, A1, A3, A4, A6)	DA1. Integrar a los productores que forman el comité de línea blanca. (D1, D2, D5, A1, A2, A3, A4, A6, A8) DA2: Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales. (D2, D3, D4, A6, A8, A9) DA3. Implementar contratos con empresas de servicios logísticos a nivel de comité de línea blanca (D3, D4, A3, A4 A6, A8) DA4. Desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución. (D2, A5, A7)	

Tabla 27

Matriz PEYEA

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1	Cambios Tecnológicos	3
2	Tasa de inflación	5
3	Variabilidad de la demanda	1
4	Rango de precios de los productos competitivos	2
5	Barreras de entrada al mercado	2
6	Rivalidad / Presión competitiva	2
7	Elasticidad de precios en la demanda	3
8	Presión de los productos sustitutos	5
Promedio -6		-3.13

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1	Retorno de la inversión	3
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	4
4	Capital requerido vs capital disponible	2
5	Flujo de caja	4
6	Facilidad de salida del mercado	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	3
9	Uso de economías de escala y experiencia	4
		3.44

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1	Potencial de crecimiento	3
2	Potencial de utilidades	2
3	Estabilidad financiera	4
4	Conocimiento tecnológico	1
5	Utilización de recursos	2
6	Intensidad de capital	4
7	Facilidad de entrada al mercado	5
8	Productividad / utilización de la capacidad	2
9	Poder de negociación de los productores	1
		2.67

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1	Participación de mercado	2
2	Calidad del producto	2
3	Ciclo de vida del producto	5
4	Ciclo de reemplazo del producto	2
5	Lealtad del consumidor	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3
7	Conocimiento tecnológico	2
8	Integración vertical	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos-	2
Promedio -6		-3.56

Factor	Promedio	Vector	Dirección
EE	-3.13	X	-0.89
FF	3.44	Y	0.32
FI	2.67		
VC	-3.56		

Para ello en la revisión y calificación han resaltado aquellos factores que se han ubicado en los extremos. En los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) destacan la baja tasa de inflación, estrecho rango de precios de los productos competitivos. En el caso de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) destacan el alto flujo de caja, liquidez y economías de escala. La estabilidad financiera y la intensidad de capital destacan dentro de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI). En cuanto a los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) destaca el ciclo de vida del producto. Por su parte el vector resultante en la matriz PEYEA, está orientado dentro del cuadrante conservador, aunque con resultados marginales dentro de este.

Al analizar los factores se ha logrado construir el polígono direccional que se puede apreciar en la Figura 11. El vector da como resultado que la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca se encuentra en el cuadrante conservador.

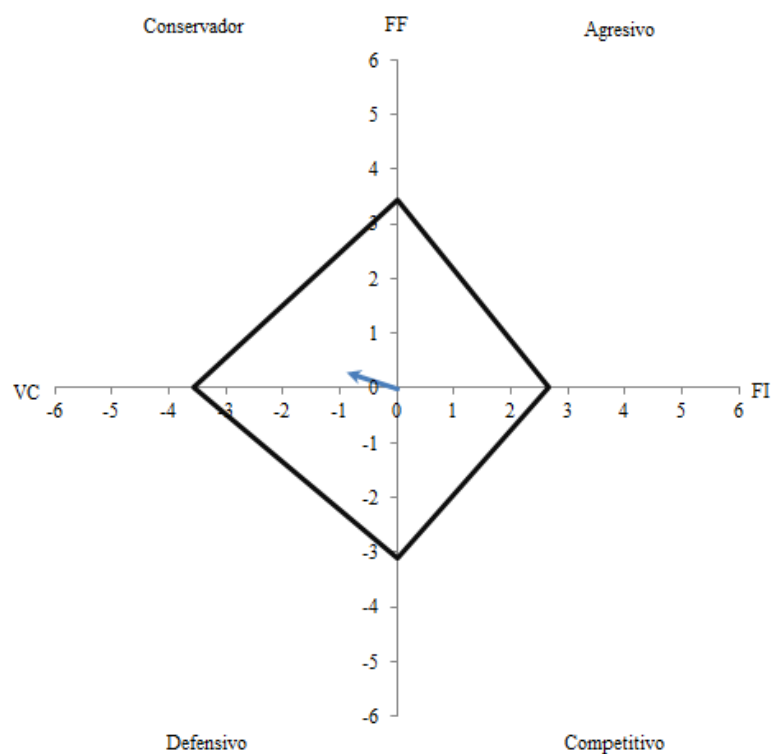


Figura 11. Vector matriz PEYEA

De acuerdo a D'Alessio (2012) los sectores que se ubican dentro del cuadrante conservador deben seguir estrategias en base a un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, así como de su desarrollo conservador de ellos. Asimismo, hay que tomar en cuenta que el cuadrante conservador tiene atributos de alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva, por lo que debe cuidarse el factor de competitividad de los productos al ser críticos para el desempeño de la industria. En la revisión de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca, denota su baja participación en el mercado, frente a los productos importados, pero sus fortalezas financieras hacen posible que las empresas actuales se mantengan en el mercado.

En ese sentido las estrategias externas alternativas que se sugieren aplicar están orientadas a la penetración de mercados, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, entre las cuales se destacan las siguientes: (a) posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados de alta calidad, (b) desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual, (c) implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado, (d) desarrollar nuevos mercados descentralizando las ventas de electrodomésticos, (e) implementar áreas de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final, (f) implementar áreas de investigación y desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos y nuevos recursos, (g) diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional, (h) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes, (i) desarrollar productos empleando tecnología de punta, (j) desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales, y (k) desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución.

6.3. Matriz Boston Consulting Group

D'Alessio (2012) señaló a la matriz BCG desarrollada por el grupo consultor

Boston Consulting Group, que considera a cuatro cuadrantes las cuales están sobre la base de dos ejes principales: (a) posiciones en participación de mercado; medida por la generación de caja, y (b) tasa de crecimiento de las ventas en la industria medida por el uso de la caja. De esta manera, se puede monitorear los ciclos de electrodomésticos de línea blanca, en la que se pueden ajustar las estrategias para mejorar la posición dentro de los siguientes cuadrantes: (a) signos de interrogación, para una baja participación de mercado y positivo crecimiento en ventas; (b) estrellas, para una alta participación de mercado y crecimiento en ventas; (c) vacas lecheras, para una participación de mercado positiva y bajo crecimiento en ventas; y (d) perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas.

Sobre esta base se pueden aplicar estrategias más precisas para mantenerse en un cuadrante de estrellas, o mejorar la posición actual del cuadrante. Según el reporte de Maximixe (2012), la producción nacional de electrodomésticos medido a través del índice de volumen físico tuvo un crecimiento de 12.1% en el 2011 respecto al 2010 y 10.1% en el 2012 respecto al 2011. Así mismo la participación de la producción nacional en el mercado de electrodoméstico es 16%. “Coronel comentó que los electrodomésticos de línea blanca más atractivo en el mercado son las cocinas mientras que las refrigeradoras y congeladoras no tenían la misma performance”. (R. Coronel, entrevista personal, 02 de diciembre del 2015). Asimismo, al aproximar la información al crecimiento de los productos más importantes de línea blanca, las cocinas están en el cuadrante estrella, mientras que las refrigeradoras y congeladoras se encuentran en el cuadrante de interrogación.

D'Alessio (2012) indicó que el cuadrante de interrogación está dado por la baja participación relativa del mercado. Las necesidades de flujo de efectivo para la producción nacional son altas, debiendo tomar decisiones de aplicación de estrategias intensivas que permitan incrementar la participación del mercado. En su defecto, las empresas podrían pensar en cambiar el modelo de producción nacional a un modelo de desinversión que

implica importar más electrodomésticos de línea blanca. No obstante a ello, algunas transnacionales con BSH e Indurama han apostado en la producción nacional consolidando sus marcas en el mercado y que también les ha permitido incrementar sus volúmenes de exportación hacia otros países, pero que no logran avanzar en el mercado local. Las estrategias externas alternativas que deben desarrollarse en este cuadrante son las intensivas entre ellas penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

Por otro lado, al revisar los productos de cocinas están dentro del cuadrante de la estrella para lo cual se sugiere aplicar estrategias de integración y las estrategias intensivas. A diferencia de los otros productos mencionados existe potencial de consolidar el mercado existente en los productos de cocina que tendrán que estar a la vanguardia de la competencia. Para ello, las empresas dedicadas a la producción de cocinas deben preparar las estrategias sobre esta base para maximizar la *performance* en el mercado. Lo mencionado anteriormente se refleja en la Figura 12, donde se aprecia la ubicación de los principales productos del portafolio de electrodomésticos de línea blanca en el Perú.

6.4. Matriz Interna y Externa (MIE)

En la Figura 13 se encuentra la matriz MIE, la cual ubica a la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú en un esquema de nueve cuadrantes, los cuales contienen agrupados estrategias en base a la ponderación del puntaje de la matriz MEFE (2.08) sobre el eje Y, y de la matriz MEFI (2.07) sobre el eje X. La combinación de ambos valores situó el punto de intersección en el cuadrante V.

Este cuadrante sugiere estrategias relacionadas a desarrollar selectivamente para mejorar por consiguiente se sugiere estrategias de construcción selectiva, tal como la inversión en tecnología o infraestructura donde finalmente se trata de construir un ambiente mucho más propicio para alcanzar los objetivos de largo plazo. Así mismo estar ubicado en este cuadrante sugiere impulsar las fortalezas de la producción nacional de electrodomésticos

de línea blanca en base del aprovechamiento de oportunidades de manera selectiva. La inversión en los factores claves de éxito puede lograr un desarrollo sistemático y selectivo. Este tipo de estrategia obliga también a la minimización de debilidades frente a las tendencias del mercado o la industria, puesto que con ella se trata de construir empresas de electrodomésticos con una infraestructura amplia y flexible que pueda generar finalmente el alcance de los objetivos de corto y largo plazo. Las estrategias son del orden intensivo y que generen integración.

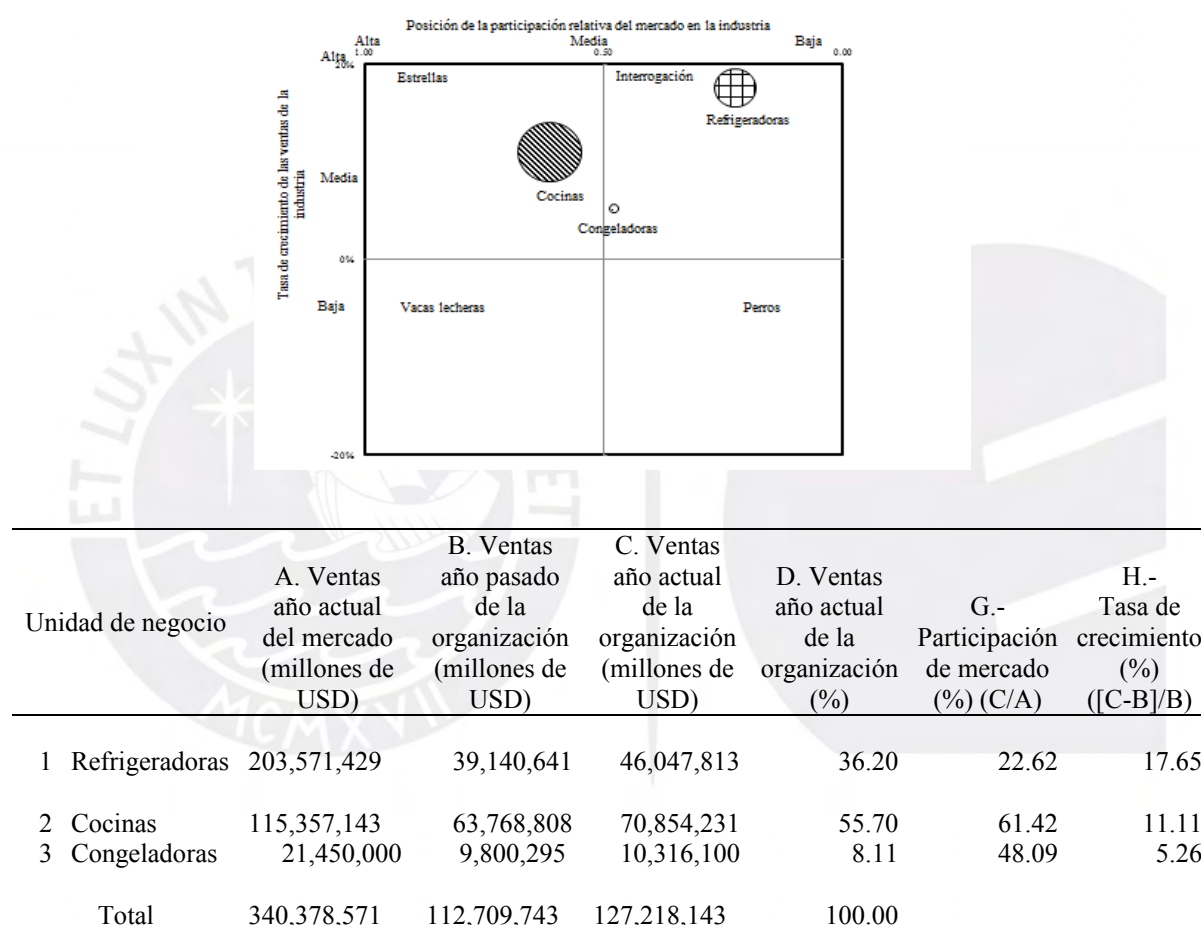


Figura 12. Boston Consulting Group.

La matriz sugiere incentivar la inversión de manera selectiva, lo cual se puede lograr con la atracción de nuevos capitales nacionales y extranjeros la adquisición de tecnología para el desarrollo de las mismas o el incremento de la producción de electrodomésticos nacional. Así mismo indica que pueden invertir en el desarrollo de alianzas estratégicas con cadenas comerciales internacionales y compras corporativas con empresas proveedoras e

inversión en campañas publicitarias a través de estrategias de marketing que incrementen el consumo a lo largo del año.

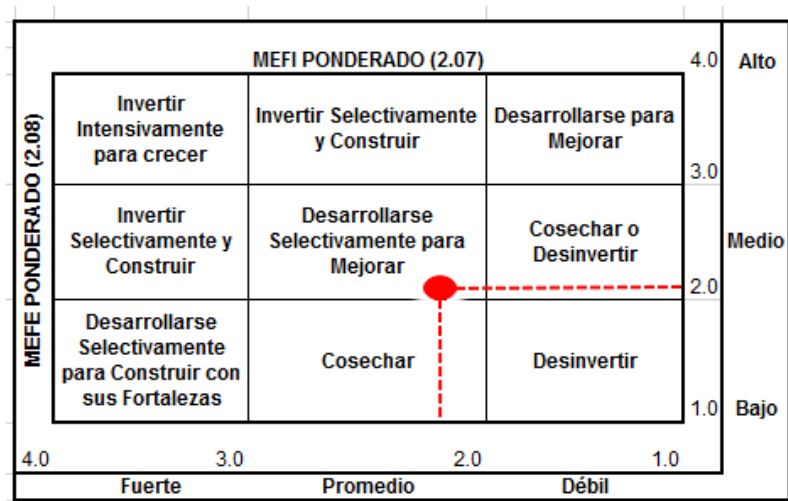


Figura 13. Matriz IE de la producción de electrodomésticos línea blanca en el Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La producción nacional de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, se ubica en el cuadrante II, el cual sugiere como estrategias desarrollo del mercado, desarrollo de productos, en los cuales es indispensable trabajar para ampliar el mercado de electrodomésticos de línea blanca, de la misma manera la integración horizontal y desinversión son alternativas que se pueden manejar.

Las empresas de producción nacional en este cuadrante requieren evaluar seriamente la aproximación sobre las oportunidades existentes, y si con las fortalezas establecidas estas puedan ser aprovechadas selectivamente. En este cuadrante no se aprecia la capacidad de competencia y se infiere que la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca cuenta con competencias débiles para competir efectivamente en la industria. El crecimiento rápido del mercado exige que las empresas generen competencias al ritmo del mercado, sin embargo, mantienen un crecimiento medio lento por lo que es necesario analizar cada una de las estrategias a tomar, siendo estas de manera intensiva, sin dejar de anticipar movimientos o tendencias que puedan afectar el desenvolvimiento de las empresas productoras de

electrodomésticos de línea blanca. Dichas estrategias deben consentir cambios drásticos evitando caídas o enfriamientos. Finalmente si las estrategias no funcionan se podrá liquidar o desinvertir, cambiando los recursos a otros sectores. En la Figura 14, se encuentra la matriz de la gran estrategia en la cual ubica a la producción nacional electrodomésticos de línea blanca en el Perú en el cuadrante II, donde el mercado de electrodomésticos en general tiene un rápido crecimiento por marcas extranjeras, pero que sin embargo la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca mantiene una posición competitiva débil.

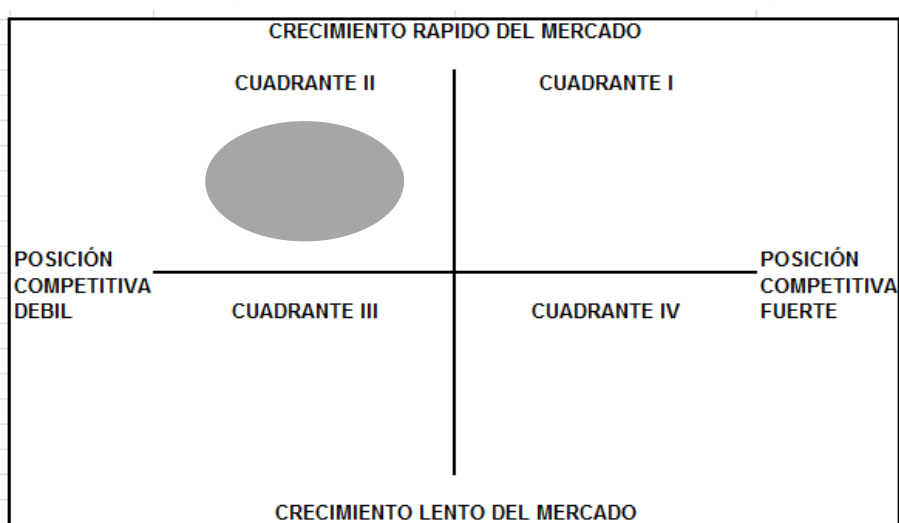


Figura 14. Matriz GE de la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú.

Alguna de las estrategias a realizar pueden ser las siguientes: ((a) posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados de alta calidad, (b) desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual, (c) implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado, (d) desarrollar nuevos mercados descentralizando las ventas de electrodomésticos, (e) implementar áreas de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final, (f) implementar áreas de investigación y desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos y nuevos recursos, (g) diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional, (h) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes, (i) desarrollar productos empleando tecnología de punta, (j) desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número

de clientes potenciales, y (k) desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica forma parte del proceso de toma de decisiones, de las estrategias comunes en otras matrices. Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la matriz de decisión estratégica, como se puede observar en la Tabla 28. En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en cinco matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención según D'Álessio (2012) serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se puede definir la sistematización y puntuación objetiva de todo el proceso relacionado, permitiendo de esta manera clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada, obteniendo por cada estrategia un punto de atractividad para finalmente, sumar los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores clave. Aquellas estrategias con un puntaje mayor a 5 serán retenidas y las estrategias cuyo valor este entre 4 y 5 se establecerán como contingentes.

La Tabla 29 muestra cuales son las mejores alternativas estratégicas sobre la base del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Luego de realizada la evaluación, el resultado muestra que de las quince estrategias específicas planteadas solo ocho de ellas superan el criterio establecido de mayor a 5 puntos para retenerlas. Las estrategias que fueron descartadas en este punto tienen un valor en relación a los objetivos de largo plazo, sin embargo al jerarquizarlas dentro de la matriz con puntajes hacen que pierdan relevancia relativa quedando como de segunda contingencia. Las estrategias que pasaron la valoración de 5 son las que ofrecen una relevancia mayor al momento de enfrentarse al entorno

mostrando resultados que favorecerían el logro de los OLP. Estas estrategias retenidas pasarían a la matriz de Rumelt para continuar con la depuración.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Después de mantener ocho estrategias en la matriz CPE, se hace un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt que propone utilizar cuatro criterios: (a) consistencia, el cual indica que no debe presentarse una estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, representación que se adapta al entorno externo y sus cambios; (c) ventaja, en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, sin sobre costo ni problemas sin solución. La Tabla 30 muestra que de las ocho estrategias, los filtros de Rumelt no eliminan ninguna estrategia. Las estrategias retenidas en esta matriz muestran la capacidad de adaptarse al entorno externo variable y a los cambios que se puedan dar de manera interna; además, que son flexibles y consistentes.

6.9. Matriz de ética (ME)

Esta matriz tiene la finalidad de verificar que las estrategias retenidas no violen los aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo y para identificar si alguna de las estrategias atenta contra estos derechos, es injusta o es perjudicial para los stakeholders. Esta matriz es de vital importancia porque si no es aceptada en la evaluación ética, la estrategia es descartada sin importar la relevancia que están pueda tener para el logro de los OLP.

De acuerdo a los resultados de la evaluación, en la Tabla 31 se puede observar que las estrategias específicas son aceptadas bajo la mirada ética por que no atentan contra la vida de los derechos de los stakeholders ni pone en peligro su vida ni afecta la propiedad o su

Tabla 28

MDE de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca

Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	Estrategias Alternativas
E1 Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de Mercado
E2 Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto
E3 Implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado.	X	X	X	X	X	5	Penetración de Mercado
E4 Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de mercado.
E5 Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto.
E6 Integrar a nuevos proveedores de materia prima nacionales e internacionales a la cadena de suministros de las empresas de electrodomésticos de producción nacional.	X		X	X		3	Integración vertical hacia atrás.
E7 Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional.	X	X	X	X	X	5	Penetración de mercado
E8 Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de mercado.
E9 Realizar alianzas de integración entre productores, proveedores y comercializadores de electrodomésticos de línea blanca.	X		X	X		3	Integración hacia atrás/Integración hacia adelante
E10 Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto.
E11 Integrar a los productores que forman el comité de línea blanca.	X		X	X	X	4	Integración horizontal
E12 Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	X	X	X	X	X	5	Penetración de Mercado
E13 Implementar contratos con empresas de servicios logísticos a nivel de comité de línea blanca.	X		X	X		3	Integración Vertical hacia atrás.
E14 Desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución.	X	X	X	X	X	5	Penetración de Mercado

Tabla 29

MFCE de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca.

	E1		E2		E3		E4		E5		E7		E8		E10		E12		E14		
	Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.		Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.		Implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado.		Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.		Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.		Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional		Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.		Desarrollar productos empleando tecnología de punta.		Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes		Desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución		
Factores Críticos para el éxito	Peso	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA
Oportunidades																					
O1: Marco legal estable	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
O2: Beneficios tributarios por investigación y desarrollo.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
O3: Flexibilidad y bajos costos laborales.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
O4: Crecimiento de la economía peruana e inflación estable.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O5: Mayores alternativas de financiamiento para los productores de electrodomésticos línea blanca.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
O6: Ubicación Geográfica.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
O7: Incremento del consumo de electrodomésticos.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
O8: Amplio mercado potencial para empresas de producción nacional	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
O9: Crecimiento del sector inmobiliario.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1
O10: Aumento de conciencia en responsabilidad social.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Amenazas																					
A1: Carencia de un plan político a largo plazo.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04
A2: Imitación de productos y contrabando.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
A3: Falta de proveedores locales de insumos y componentes.	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
A4: Fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo cambio.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
A5: Incremento de las tasas de interés en los créditos de consumo.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
A6: Ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC).	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
A7: Alta estacionalidad en la venta de electrodomésticos de línea blanca.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08
A8: Mayor participación de mercado de productos importados.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06
A9: Rápidos cambios tecnológicos.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05
3																					
F1: Experiencia de las empresas productoras de electrodomésticos.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.45	2	0.45	3	0.45	2	0.45	2	0.45	3	0.45
F2: Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.45	3	0.45	4	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
F3: Respaldo financiero de las casa matrices e inversionistas	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.36	3	0.36	1	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Debilidades																					
D1: Falta de representatividad de los comités de línea blanca en el sector manufacturero.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
D2: Bajos niveles de publicidad y marketing de marcas de producción nacional versus marcas extranjeras.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18
D3: Alta dependencia de los productores de electrodomésticos de línea blanca hacia canales de distribución por intermediarios.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
D4: Altos gastos de ventas (distribución, logística, comercialización)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
D5: Costos en formación de técnicos especializados para las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
D6: Carencia de sistemas de información integrados	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
D7: Baja inversión en investigación científica y tecnológica en las empresas productoras.	0.10	1	0.10	1	0.1	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
TOTAL			5.06		5.18		3.81		5.06		5.4		5.2		5.2		5.23		5.08		4.23

Tabla 30

Matriz de Rumelt de la Producción de Electrodomésticos Línea Blanca

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1 Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E2 Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	SI	SI	SI	SI	SI
E4 Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	SI	SI	SI	SI	SI
E5 Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	SI	SI	SI	SI	SI
E7 Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional	SI	SI	SI	SI	SI
E8 Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E10 Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	SI	SI	SI	SI	SI
E12 Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	SI	SI	SI	SI	SI

libertad, además permiten la distribución equitativa de los efectos ocasionados de la implementación de las estrategias. Finalmente, la evaluación muestra que las estrategias buscan en todos los casos conseguir el mayor beneficio para los stakeholders. De esta manera se concluye que las todas las estrategias aprueban el criterio ético.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber utilizado las matrices de decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales: (a) Estrategias Retenidas, que quedan después de la Matriz de Ética y (b) Estrategias de Contingencia. A su vez, las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos: (a) primer rango, las estrategias que no pasaron la prueba de Rumelt; (b) segundo rango, las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE; y (c) las de tercer rango, las que no aparecieron en tres o más de las matrices en la MDE.

De las quince estrategias analizadas en la matriz MDE, ocho fueron seleccionadas y pasaron a la matriz MCPE de las cuales ninguna fue descartada. Estas ocho estrategias

pasaron satisfactoriamente los filtros de la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética; las cuales ayudaran a cumplir los objetivos de largo plazo y así poder alcanzar la visión planteada. Estas estrategias son: (a) posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados de alta calidad, (b) desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual, (c) desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país, (d) implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final, (e) diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional, (f) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes, (g) desarrollar productos empleando tecnología de punta, (h) desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales. Así también contamos con siete estrategias contingentes de las cuales tres pertenecen a 2° rango y cuatro a 3° rango. No existen de 1° rango debido a que todas han pasado la matriz Rumelt. En la Tabla 32 se observa cuáles fueron estas estrategias.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2012) indicó que si las estrategias retenidas finales deben hacer cumplir con los objetivos de largo plazo trazados. En la Tabla 33 la matriz muestra las estrategias finales y las relaciona por lo menos con un objetivo de largo plazo, debiendo existir coherencia entre las diversas acciones y objetivos de corto plazo. De todas las estrategias retenidas al menos una hará que se cumpla los objetivos de largo plazo.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

D'Alessio (2012), indicó que se debe realizar un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, para evaluar qué acciones realizaran cuando se inicie las estrategias retenidas. La Tabla 34 muestra las estrategias retenidas y su influencia en los competidores actuales que son las principales marcas importadas presentes en el mercado

Tabla 31

Matriz de Ética de la Producción de Electrodomésticos de Línea Blanca

Estrategias		Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se Acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la Administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios Estratégicos empleados
E1	Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E2	Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E4	Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E5	Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E7	Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E8	Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E10	Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E12	Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI

Tabla 32

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.
E2	Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.
E4	Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.
E5	Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.
E7	Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional.
E8	Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.
E10	Desarrollar productos empleando tecnología de punta.
E12	Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.
Estrategias de Contingencia de 2do Grado	
E3	Implementar políticas de precios de acuerdo a los segmentos de mercado.
E14	Desarrollar alianzas estratégicas publicitarias con principales canales de distribución.
Estrategias de Contingencia de 3er Grado	
E6	Integrar a nuevos proveedores de materia prima nacionales e internacionales a la cadena de suministros de las empresas de electrodomésticos de producción nacional.
E9	Realizar alianzas de integración entre productores, proveedores y comercializadores de electrodomésticos de línea blanca.
E11	Integrar a los productores que forman el comité de línea blanca.
E13	Implementar contratos con empresas de servicios logísticos a nivel de comité de línea blanca.

nacional, no se consideran productos sustitutos debido a que no existen para los electrodomésticos de línea blanca como se analizó en el capítulo 5. También se puede observar que los competidores la mayoría de veces son indiferentes a las estrategias que se pondrán en marcha para el desarrollo de las empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca, las cuales están referidas a calidad, tecnología y posicionamiento, esto debido porque son empresas transnacionales que están más desarrolladas en cuanto a tecnología e innovación, por ejemplo Samsung está posicionada como una marca joven y de vanguardia por sus innovaciones en diseño y tecnología, siendo esta última su principal actividad. (Proexport, 2004).

6.13. Conclusiones

La utilización de las matrices PEYEA y BCG han permitido confirmar la situación actual de las empresas de electrodomésticos de línea blanca que se ubica en una posición conservadora y en pleno desarrollo. Así mismo las matrices IE y GE también han permitido ubicarlas en posiciones de inversión selectiva y de desarrollo de mercado, lo cual muestra un sector que necesita estrategias enfocadas al crecimiento del mercado. Las estrategias retenidas cumplen los criterios establecidos en la matriz de Rumelt y Ética por la cual estas muestran la capacidad y flexibilidad de poder ser aplicadas. El proceso estratégico ha permitido identificar un total de 15 estrategias, de las cuales 8 son estrategias retenidas y 7 estrategias contingentes. No existen estrategias contingentes de primer rango puesto que todas han sido consideradas en la matriz de Rumelt, sin embargo se cuentan con tres estrategias contingentes de segundo rango y cuatro estrategias de tercer rango. Las estrategias retenidas son coherentes y si se aplican adecuadamente y se hace un correcto seguimiento por las empresas de producción nacional, estas permitirán alcanzar la visión propuesta.

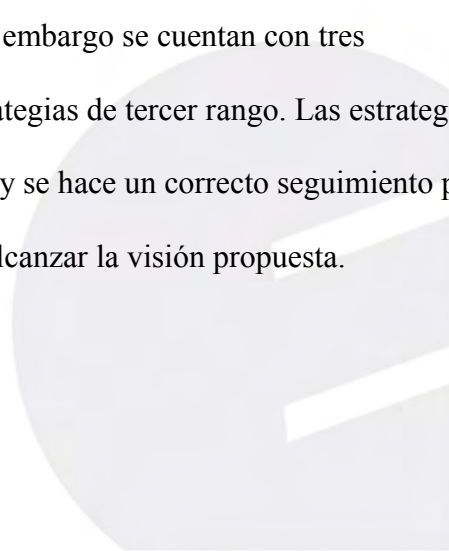
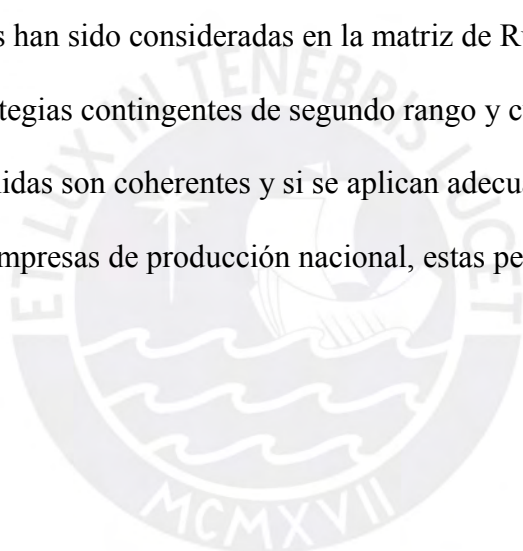


Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Visión						
Para el 2025, lograr que la producción nacional del sector electrodoméstico de línea blanca, tenga una mayor participación de mercado, sea rentable y atractivo para los inversionistas; logrando que sea reconocida por la alta calidad de sus productos y su compromiso con la responsabilidad social en el Perú.						
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Incrementar la producción nacional de electrodomésticos línea blanca.						
2. Fabricar electrodomésticos de línea blanca que cumplan con altos estándares de calidad.						
3. Ser reconocidos como un sector altamente tecnológico.						
4. Incrementar la participación de mercado nacional.						
5. Contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados.						
6. Contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados.						
7. Proteger el medio ambiente en la fabricación de electrodomésticos						
	Incrementar la participación de electrodomésticos línea blanca de producción nacional en el mercado peruano, de 16% en el año 2015 al 22% en el año 2025.	Pasar del 20% en el año 2015 al 80% en el año 2025 de empresas productoras de línea blanca certificadas bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de los productores nacionales de electrodomésticos de línea blanca de 3,18% en el año 2015 a 10% en el año 2025.	Incrementar del 70% en el año 2015 al 90% en el año 2025 el número de técnicos calificados en las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca.	Pasar del 20% en el año 2015 al 60% en el año 2025 de empresas reconocidas por su responsabilidad social bajo el estándar de gestión medioambiental y manejo de residuos de la ISO 14001.	Lograr que las empresas productoras incrementen sus recursos asignados en investigación y desarrollo en promedio de 1% en el 2015 a 5% en el 2025.
E1: Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	X	X				
E2: Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	X	X				
E4: Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	X					
E5: Implementar áreas de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	X			X		
E7: Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional.	X		X			
E8: Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	X				X	X
E10: Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	X	X		X	X	X
E12: Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	X			X		

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de Competidores.

Estrategias Retenidas	Posibilidad de los competidores		
	SAMSUNG	LG	MABE
E1: Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	Participar	Participar	Participar
E2: Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4: Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	Participar	Participar	Participar
E5: Implementar áreas de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7: Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional.	Participar	Participar	Participar
E8: Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	Participar	Participar	Participar
E10: Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	Participar	Participar	Participar
E12: Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2008) señaló que los objetivos de corto plazo son indispensables para alcanzar los objetivos de largo plazo. Entre ambos objetivos debe haber coherencia para que puedan ser alcanzables. A continuación se mencionan:

Objetivo de largo plazo 1. Incrementar la participación de electrodomésticos línea blanca en el mercado nacional, de 16% en el año 2015 al 22% en el año 2025.

Objetivo de corto plazo 1.1. Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas de electrodomésticos de línea blanca mínimo en 10% anual del 2015 al 2020.

Objetivo de corto plazo 1.2. Incrementar las ventas de electrodomésticos de línea blanca de 10% a 15% anual del 2021 al 2025.

Objetivo de corto plazo 1.3. Al 2020 lograr como mínimo que 5 productores de electrodomésticos de línea blanca estén integrados en una plataforma comercial electrónica.

Objetivo de corto plazo 1.4. Lograr del 2021 al 2025 que 7 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca cómo mínimo estén afiliados al ministerio de la producción para usar el logo “hecho en Perú” y el lema “cómprale al Perú”.

Objetivo de largo plazo 2. Pasar del 20% en el año 2015 al 80% en el año 2025 de empresas productoras certificadas de electrodomésticos de línea blanca bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.

Objetivo de corto plazo 2.1. Al 2020, lograr como mínimo que 5 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca este certificada bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.

Objetivo de corto plazo 2.2. Del 2021 al 2025, lograr que el 8 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen en el concurso para la mejora de la calidad de Innóvate Perú en forma anual.

Objetivo de largo plazo 3. Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de los productores nacionales de electrodomésticos de línea blanca de 3.18% en el año 2015 a 10.00 % en el año 2025.

Objetivo de corto plazo 3.1. Lograr del 2015 al 2020 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus costos de producción 1% en forma anual.

Objetivo de corto plazo 3.2. Lograr del 2021 al 2025 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus gastos operativos en 5 % en forma anual.

Objetivo de largo plazo 4. Incrementar del 70% en el año 2015 al 90% en el año 2025 el número de técnicos calificados en las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca.

Objetivo de corto plazo 4.1. Lograr al 2018 que INABEC destine 10 becas anuales para capacitación en la especialidad de electrodomésticos de línea blanca en países desarrollados en la producción.

Objetivo de corto plazo 4.2. Lograr al 2020 que TECSUP y SENATI incorporen la especialidad en producción de electrodomésticos de línea blanca.

Objetivo de corto plazo 4.3. Lograr del 2021 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos destinen recursos económicos para la especialización de técnicos.

Objetivo de largo plazo 5. Pasar del 20% en el año 2015 al 60% en el año 2025 de empresas reconocidas por su responsabilidad social bajo el estándar de gestión medioambiental y manejo de residuos de la ISO 14001.

Objetivo de corto plazo 5.1. Lograr al 2020 que el 5 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen del concurso “Premio Nacional Ambiental” patrocinado por el Ministerio de Medio Ambiente.

Objetivo de corto plazo 5.2. Lograr del 2021 al 2025 que por lo menos 4 empresas de electrodomésticos de línea blanca certifiquen en el ISO 14001.

Objetivo de largo plazo 6. Lograr que las empresas productoras incrementen sus recursos asignados en investigación y desarrollo de productos en promedio de 5% en el 2015 a 10% en el 2025 de las ventas.

Objetivo de corto plazo 6.1. Lograr al 2020 que al menos 5 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca hayan constituido áreas especializadas de información, investigación y desarrollo tecnológico para nuevos productos.

Objetivo de corto plazo 6.2. Lograr del 2020 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, gocen beneficios tributarios por concepto de investigación y desarrollo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán implementar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias, considerando una asignación de recursos refrendados en los objetivos a corto plazo. Los recursos son tangibles, intangibles, y humanos, en consecuencia, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D’Alessio, 2008). En la Tabla 35 se podrá apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar en las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2008). La función de las políticas es orientar el camino de las estrategias hacia la visión. Se podrá apreciar en la Tabla 36, las quince políticas que se han establecido y de las cuáles regirán para cada una de las estrategias:

- P1. Promover el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
- P2. Optimizar el uso y la eficiencia de los recursos.
- P3. Propiciar trato justo a los proveedores.
- P4. Brindar información a través de los canales de comunicación adecuados.
- P5. Capacitación y formación continua a los productores de electrodomésticos.
- P6. Fomentar la innovación en las campañas publicitarias.
- P7. Fomentar la competitividad y el benchmarking con las empresas internacionales
- P8. Mejora continua de los procesos de producción de electrodomésticos.
- P9. Cuidado del medio ambiente.
- P10. Difundir y practicar los valores y el código de ética.
- P11. Reconocer y premiar a la excelencia en el desempeño.
- P12. Asegurar la calidad del producto.
- P13. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades.
- P14. Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente.
- P15. Mantener la infraestructura, maquinaria y equipo de las plantas en el nivel tecnológico que permita satisfacer diversos requerimientos.

7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la que ayudará a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Se necesita definir si la estructura actual permitirá llevar a la práctica las estrategias elegidas (D'Alessio, 2012). Es

necesario advertir que la estructura en la que se encuentran los productores de electrodomésticos de línea blanca en el Perú es de una combinación entre un ambiente emprendedor e innovador, dedicada al establecimiento de estrategias intensivas y de desarrollo, donde se necesita la supervisión directa y el ajuste mutuo para lograr finalmente resultados positivos en la cadena de valor de las empresas de acuerdo a lo indicado por Mintzberg (citado por D'Alessio, 2012). A continuación se muestra la configuración del sector de electrodomésticos de línea blanca en el Perú en la Tabla 37.

Es necesario recordar que la clave del éxito del sector por su estructura radica en la cumbre estratégica si se trata de un sector emprendedor. Es decir combinar de manera óptima las estrategias de desarrollo, logrando que cada una de estas se cumpla paso a paso. Así mismo si se trata de un sector innovador en el cual en este momento no se cuenta con la magnitud de innovación deseada, es imprescindible rescatar personal de apoyo, para que se puede potencializar más adelante de la mejor manera la innovación.

En la producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú actualmente intervienen cuatro grupos de interés. Estos son: (a) instituciones del estado, (b) proveedores de materia prima, (c) comité de línea blanca, (d) distribuidores en plataformas comerciales de venta directa y a través de intermediarios y finalmente (e) consumidores finales las cuales se aprecia en la figura 15.

Instituciones gubernamentales. Conformado por aquellas instituciones del estado encargadas de la implementación, promoción y consolidación de estrategias del sector, utilizando los medios legales necesarios para apoyar la producción nacional. También interviniendo organismos indirectos que con su aporte pueden fortalecer a los productores nacionales y capacitarlos al mismo tiempo de modo que la innovación y la vanguardia de los negocios y la tecnología no se pierdan, entre estas instituciones se encuentran Proinversión y sobre todo los Gobiernos regionales, que estimulen la descentralización.

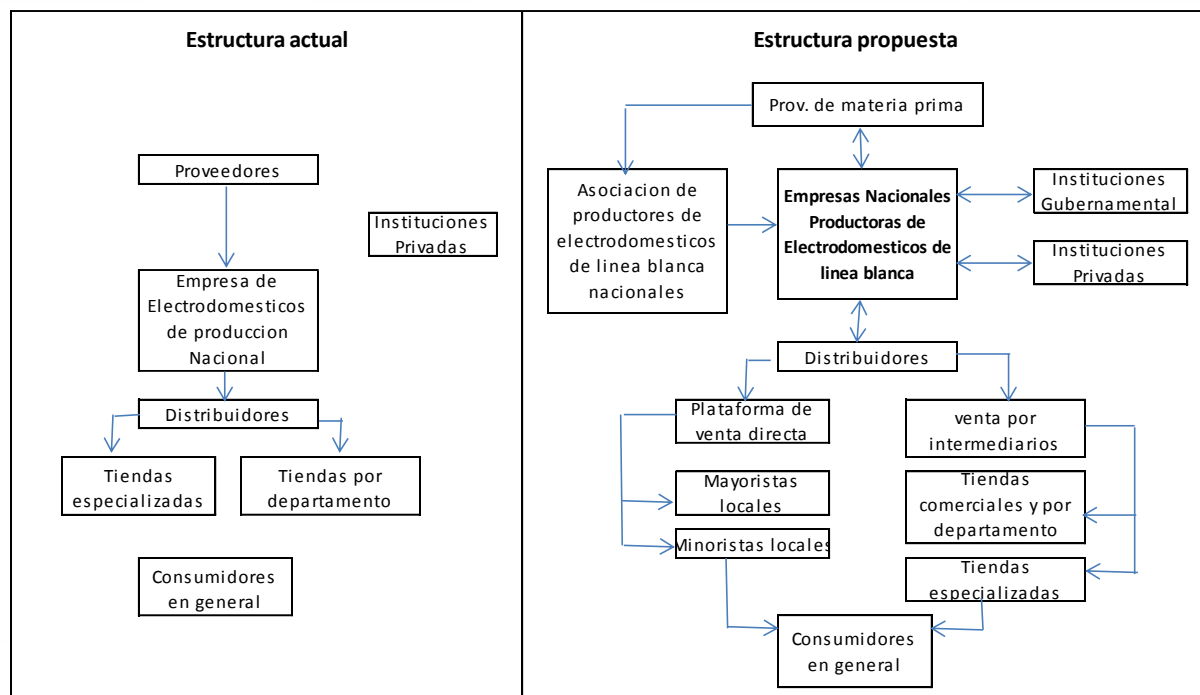


Figura 15. Estructura actual vs propuesta de la producción de electrodomésticos de línea blanca.

Proveedores. Entre los cuales se posee una gran cantidad, pero que sin embargo dentro de la estructura del sector y la cadena de valor se encuentran relegadas puesto que los nacionales no cuentan con la capacidad y maquinaria expedita para surtir de insumo a los productores, por lo cual es necesario que exista una reingeniería también en dicha área, desarrollando las fortalezas con las que cuentan y eliminando paulatinamente debilidades a través de capacitación y alianzas estratégicas con instituciones del estado o los productores nacionales.

Productores. Dentro de la estructura de producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, se encuentran dos tipos de productores, (a) productores nacionales y (b) filiales de grandes multinacionales. Esta estructura está sujeta a cambios específicos si lo requiere, ya que el ámbito de dicha estructura esta sostenida en los dos tipos de productor, pero que sin embargo si se necesitara potenciar de manera especial a los productores netamente nacionales, la estructura podría ser aún más específica. Dichos productores son la

base de la estructura y el diseño debe estar adecuado al núcleo operativo, y la ideología de beneficio y valor compartido.

Distribuidores. Aquellos que tienen relación directa entre los productores que distribuyen los electrodomésticos y los ponen a la venta en las plataformas comerciales, pudiendo ser estos mismos que agreguen a su cadena de valor más competitividad, diseño del cual pueden ser partícipes todos los productores o los que así lo requieran, o pudiendo optar por intermediarios para colocar sus productos.

Consumidores Finales. Ciertamente son el núcleo y destino final de la organización, quienes mueven a las empresas productoras a través de su demanda.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las actividades de producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú deben siempre de considerar el manejo del medioambiente. Para ello, es importante implementar ciertas medidas que contribuyan con el cuidado del medioambiente y la ecología.

Manejo adecuado de desechos de los proveedores de materia prima nacional y productores nacionales. A través de los organismos gubernamentales dar iniciativas de reciclaje por tributos, dando las facilidades a las empresas donde se puedan almacenar lo irrecuperable.

Buscar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación. Para desarrollar programas de capacitación para productores, proveedores, distribuidores, hasta consumidores, sobre el uso y riesgo ecológico de los electrodomésticos de línea blanca en el Perú.

Incorporar en la regulación del sector a entidades del estado que observen y supervisen el mantenimiento del medio ambiente. Instituciones como el Ministerio de Medio Ambiente peruano, vienen estimulando en el corto plazo el cuidado por el ambiente donde se realiza la producción y en el que se usan sus productos.

Tabla 35

Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo		Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
	Objetivos de Corto Plazo			
OUP1	OUP1.1	Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas de electrodomésticos de línea blanca mínimo en 10% anual del 2015 al 2020.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
	OUP1.2	Incrementar las ventas de electrodomésticos de línea blanca de 10% a 15% anual del 2021 al 2025.	Financiar con recursos propios	Marcas "comprale al Perú" y "hecho en Perú" / patentes y marcas registradas Liderazgo de las empresas productora
	OUP1.3	Al 2020 lograr como mínimo que 5 productores de electrodomésticos de línea blanca estén integrados en una plataforma comercial electrónica.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
	OUP1.4	Lograr del 2021 al 2025 que 7 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca como mínimo estén afiliados al ministerio de la producción para usar el logo "hecho en Perú" y el lema "comprale al Perú".	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
OUP2	OUP2.1	Al 2020 lograr como mínimo que 5 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca este certificada bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
	OUP2.2	Del 2021 al 2025, lograr que el 8 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen en el concurso para la mejora de la calidad de Innóvate Perú en forma anual.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
OUP3	OUP3.1	Lograr del 2015 al 2020 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus costos de producción 1% en forma anual.		Leyes y regulaciones vigentes Equipos con conocimiento profundo de los procesos de producción
	OUP3.2	Lograr del 2021 al 2025 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus gastos operativos 5% en forma anual.		Leyes y regulaciones vigentes Equipos con conocimiento profundo en comercialización
OUP4	OUP4.1	Lograr al 2018 que INABEC destine 10 becas anuales para capacitación en la especialidad de electrodomésticos de línea blanca en países desarrollados en el sector.		Liderazgo de las empresas productora
	OUP4.2	Lograr al 2020 que IECUSUP y SENATI incorporen la especialidad en producción de electrodomésticos de línea blanca.		Liderazgo de las empresas productora
	OUP4.3	Lograr del 2021 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos destinen recursos económicos para la especialización de técnicos.	Financiar con recursos propios	Leyes y regulaciones vigentes Liderazgo de las empresas productora
OUP5	OUP5.1	Lograr al 2020 que el 5 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen del concurso "Premio Nacional Ambiental" patrocinado por el Ministerio de Medio Ambiente.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
	OUP5.2	Lograr del 2021 al 2025 que por lo menos 4 empresas de electrodomésticos de línea blanca certifiquen en el ISO 14001.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora Liderazgo de las empresas productora
OUP6	OUP6.1	Lograr al 2020 que al menos 5 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca hayan constituido áreas especializadas de información, investigación y desarrollo tecnológico para nuevos productos.	Financiar con recursos propios	Liderazgo de las empresas productora
	OUP6.2	Lograr del 2020 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, gocen beneficios tributarios por concepto de investigación y desarrollo.		Liderazgo de las empresas productora

Tabla 36

Estrategias Retenidas Vs Políticas

Políticas	E1	E2	E4	E5	E7	E8	E10	E12
P 1 Promover el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.		X		X	X	X	X	
P 2 Optimizar el uso y la eficiencia de los recursos.		X				X	X	
P 3 Propiciar trato justo a los proveedores.	X		X	X				X
P 4 Brindar información a través de los canales de comunicación adecuados.	X		X		X			X
P 5 Capacitación y formación continua a los fabricantes del sector.	X	X				X	X	
P 6 Fomentar la innovación en las campañas publicitarias.	X	X	X		X			X
P 7 Fomentar la competitividad y el benchmarking con las empresas internacionales	X	X			X			X
P 8 Mejora continua de los procesos de fabricación de electrodomésticos.		X		X		X	X	
P 9 Cuidado del medio ambiente.						X	X	
P 10 Difundir y practicar los valores y el código de ética.	X		X	X		X		X
P 11 Reconocer y premiar a la excelencia en el desempeño.		X	X			X	X	
P 12 Asegurar la calidad del producto.	X	X				X	X	
P 13 Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades.	X		X		X			
P 14 Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente.		X		X				
P 15 Mantener la infraestructura, maquinaria y equipo de las plantas en el nivel tecnológico que permita satisfacer diversos requerimientos.		X	X				X	X

Tabla 37

Configuración de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca Según Mintzberg

Configuración de las empresas productoras	Mecanismo de coordinación principal	Parte clave del sector	Tipo de descentralización
Emprendedor	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Vertical y horizontal
Innovador	Ajuste mutuo	Personal de apoyo	Selectiva

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012, 2a ed., p. 11. México D. F., México: Pearson

Sobre la responsabilidad social los productores nacionales de electrodomésticos de línea blanca puede desarrollar áreas de investigación en todos los niveles sobre energía renovable y de bajo costo, que aminore el daño al medio ambiente, y que beneficie a los productores propiamente dichos y a la sociedad en su conjunto. Adicionalmente el impacto social de tales directivas debe obedecer a buscar nuevas tecnologías más amigables con el medio ambiente, que muestren que existe calidad de productos con un estímulo de cuidado medioambiental.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El equipo de trabajo que tendrán las empresas productoras de electrodomésticos línea blanca estará formado por técnicos, ingenieros y personal administrativo. Sin embargo todo el personal que participará, debe estar preparado y capacitado para poder responder satisfactoriamente en sus áreas de trabajo, a un nivel superior, reduciendo riesgos operacionales y generando confianza entre todos los usuarios de la empresa. Así mismo deben contar con capacitaciones constantes en cuanto a tecnología, procesos y normas de seguridad para evitar errores y accidentes laborales, esto se llevara a cabo a través de programas educativos y capacitaciones donde se podrá compartir conocimientos y experiencias entre todos los participantes.

La motivación es otro punto importante, Boada, De Diego y Agullo, (2004) indicaron que es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a hacer para realizar bien su trabajo, así como las condiciones laborales que se les brindan y que formaran parte de su motivación interna. Otro aspecto importante a considerar son las funciones a desarrollar, y entender si están capacitados para afrontar sus labores para que el personal se encuentre actualizado con los procesos, conocimientos, tecnología, etc. Las empresas de producción de electrodomésticos línea blanca deberán realizar talleres donde los participantes puedan expresarse libremente y puedan intercambiar conocimientos y buenas prácticas para evitar la rotación laboral ya que otros sectores pueden ser más rentables y atractivos que este, será necesario que todos los trabajadores cuenten con bandas salariales que se encuentren dentro del promedio del mercado y a futuro se puede ir incrementando de acuerdo a su desempeño.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio para desarrollar la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca debe darse en dos escenarios; el primero en el marco legal, donde el estado brinde las facilidades necesarias como otorgamiento de licencias e inspecciones, y para los que recién empiezan, rapidez en la formalización de sus empresas y no procesos largos, complejos y costosos. Así se podrá evitar la informalidad que se da cuando el marco legal y normativo es opresivo, cuando los servicios brindados por el gobierno no son de calidad, y cuando la presencia y control del estado es débil (Loayza, 2008).

El otro escenario es el compromiso de los empresarios o inversionistas en la ejecución de proyectos que generen oportunidades de mejora y desarrollo para el sector orientados en generar cultura que posibilite la implantación y desarrollo de nuevos planes estratégicos como ventajas e importancia del desarrollo de sector para la economía del país.

El cambio debe orientarse en base a la visión y de los objetivos de las empresas productoras de electrodomésticos línea blanca y deberá estar monitoreado por los

representantes del comité de línea blanca quienes puedan comunicar los resultados positivos y de ser necesario establecer planes de acción si no se llega a cumplir con los objetivos de corto plazo.

7.8 Conclusiones

En el desarrollo del proceso estratégico se han identificado 15 objetivos de corto plazo, los cuales servirán para el logro de los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo son alcanzables y están orientados a la visión formulada para el desarrollo de la producción de electrodomésticos línea blanca en el Perú.

Se ha logrado determinar que dentro de la estructura de la producción de electrodomésticos de línea blanca, el comité de línea blanca tiene un rol muy importante para el logro de los objetivos de corto plazo, bajo la supervisión, control y monitoreo de los mismos.

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo esta formulado sobre la base de un liderazgo marcado a nivel comité y de los productores. Las empresas productoras de electrodomésticos línea blanca requieren para su crecimiento muchos recursos financieros, aun cuando el ciclo de generación de caja tenga una rotación lenta, lo cual se validó en la matriz BCG. El crecimiento de la producción nacional depende de la disponibilidad de dichos recursos ya sea mediante créditos bancarios u otros instrumentos financieros.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control de las estrategias a implementar no son estáticas, son muy dinámicas debido a los cambios que se presentan en el entorno, por lo tanto el planeamiento estratégico debe ser adaptable. La medición, evaluación y monitoreo de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, se deberá realizar con una herramienta llamada Balanced Scorecard o tablero de control, donde se medirá y controlara el desempeño de los objetivos a corto plazo, se tendrá una visión completa e integral de la producción nacional de línea blanca.

8.1. Perspectivas de Control

D'Alessio (2012) señaló que de acuerdo a los cambios en la demanda, competencia y en el entorno se tiene la necesidad de contar con un planteamiento estratégico dinámico que pueda ser medido y controlado, si se encuentran desviaciones tendrán que ser corregidas lo antes posible. Según Kaplan y Norton (citado por D'Alessio ,2012), indicaron que existe cuatro medidas típicas a usarse para la evaluación de los objetivos y son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera, los cuales están considerados en el tablero de control.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva interna busca el desarrollo y crecimiento de la producción nacional de electrodomésticos línea blanca, de manera integral, de tal forma que puedan alcanzar la visión. El aprendizaje interno relaciona el comportamiento de todos los integrantes con los objetivos planteados para la producción nacional de electrodomésticos línea blanca que son medidas a través de: (a) becas anuales, (b) institutos técnicos que incorporen la especialidad, (c) empresas participantes/empresas productoras. Es importante realizar el seguimiento respectivo a las mediadas antes mencionadas para que los objetivos puedan cumplirse, o implementar medidas para su corrección.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva, la producción nacional de electrodomésticos línea blanca da importancia a aquellas operaciones que están relacionadas con innovación, calidad y eficiencia operacional. Las medidas de control empleadas para la consecución de los objetivos son: (a) empresas afiliadas a la plataforma tecnológica/ empresas productoras , (b) empresas participantes/empresas productoras, y (c) empresas certificadas/ empresas productoras

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite identificar el posicionamiento de las empresas del sector electrodomésticos de línea blanca en el mercado. Así como la percepción que tiene el cliente o consumidor final sobre los productos ofrecidos por las empresas del sector electrodomésticos de línea blanca y así poder identificar nuevos clientes o mantenerlos. Las medidas de control empleadas para la consecución de los objetivos son: (a) empresas certificadas/empresas productoras, y (b) empresas participantes/empresas productoras

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera busca el crecimiento de las empresas del sector a través del aumento de ventas y la productividad financiera a través de la reducción de costos y gastos. Las medidas de control empleadas para la consecución de los objetivos son: (a) tasa de crecimiento anual, (b) tasa de reducción anual, y (c) empresas participantes/empresas productoras. Teniendo esta información de manera de precisa y oportuna se podrán tomar decisiones más rápidas que permitan controlar posibles desbalances financieros en las empresas existentes..

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de las empresas productoras de electrodomésticos de línea

blanca, evaluando las estrategias por medición y comparación, facilitando la implementación exitosa de estas, y permitiendo apreciar la dirección en la que el sector se dirige y corrigiéndola si fuera necesario (D'Alessio, 2008). En la Tabla 38 se muestra el tablero de control balanceado para la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca.

8.3. Conclusiones

Se han planteado métricas y periodos para el seguimiento de los 15 objetivos de corto plazo, los cuales servirán para corregir oportunamente cualquier desviación que no permita su cumplimiento.

Las métricas planteadas utilizan indicadores razonables, para conseguir la óptima implementación del plan estratégico de la producción nacional de electrodoméstico de línea blanca.

La responsabilidad del monitoreo, seguimiento y control recaerá en el comité de línea blanca de la sociedad nacional de industrias hasta la creación del organismo que integra a los productores y comercializadores del sector de electrodomésticos de línea blanca.

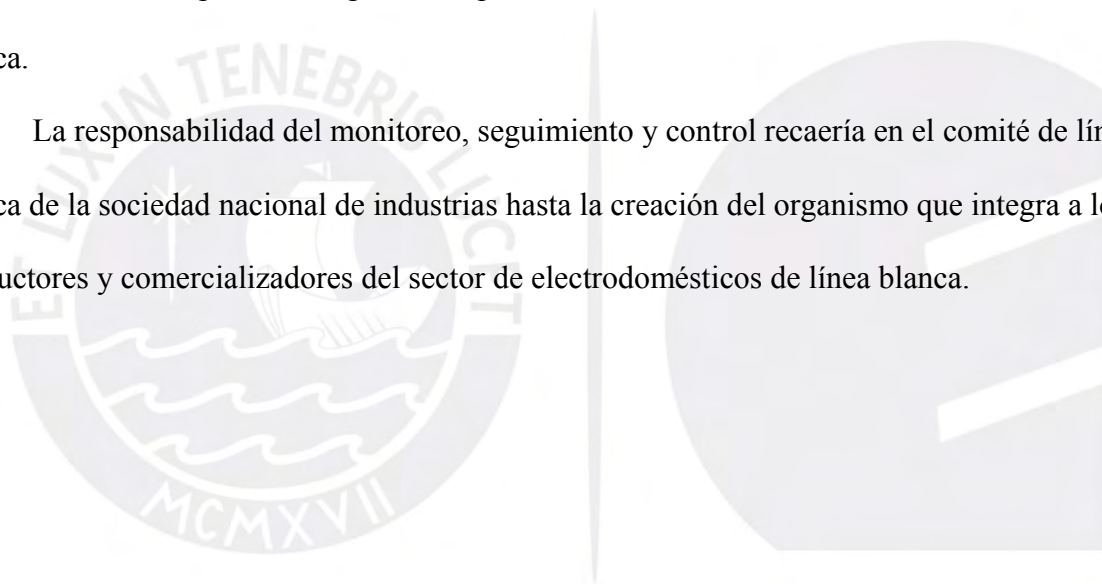


Tabla 38.

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	UCP	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Periodo	Variable	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	UCP4.1	Lograr al 2018 que INABEC destine 10 becas anuales para capacitación en la especialidad de electrodomésticos de línea blanca en países desarrollados en el sector.	Becas anuales	Anual	N	Presidente del comité de línea blanca de la SNI.
	UCP4.2	Lograr al 2020 que ITCUSP y SENATI incorporen la especialidad en producción de electrodomésticos de línea blanca.	Institutos técnicos que incorporen la especialidad	Anual	N	Presidente del comité de línea blanca de la SNI.
	UCP4.3	Lograr del 2021 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos destinen recursos económicos para la especialización de técnicos.	Empresas participantes/ Empresas Productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	UCP5.1	Lograr al 2020 que el 5 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen del concurso "Premio Nacional Ambiental" patrocinado por el Ministerio de Medio Ambiente.	Empresas participantes/ Empresas Productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	UCP6.1	Lograr al 2020 que al menos 5 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca hayan constituido áreas especializadas de información, investigación y desarrollo tecnológico para nuevos productos	Empresas participantes/ Empresas Productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	Proceso Interno	UCP1.3	Al 2020 lograr como mínimo que 5 productores de electrodomésticos de línea blanca estén integrados en una plataforma comercial electrónica.	Empresas afiliadas a la plataforma tecnológica/ Empresas productoras	Anual	%
UCP1.4.		Lograr del 2021 al 2025 que 7 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca como mínimo estén afiliados al ministerio de la producción para usar el logo "hecho en Perú" y el lema "cómpale al Perú".	Empresas participantes/ Empresas productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
UCP2.1		Al 2020 lograr como mínimo que 5 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca este certificada bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.	Empresas certificadas/ Empresas productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
Cliente	UCP5.2	Lograr del 2021 al 2025 que por lo menos 4 empresas de electrodomésticos de línea blanca certifiquen en el ISO 14001.	Empresas Certificadas/ Empresas productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	UCP2.2	Del 2021 al 2025, lograr que el 8 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen en el concurso para la mejora de la calidad de Innóvate Perú en forma anual.	Empresas participantes/ Empresas Productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
Financiera	UCP1.1	Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas de electrodomésticos de línea blanca mínimo en 10% anual del 2015 al 2020..	Tasa de crecimiento anual	Semestral	%	Presidente del comité de línea blanca de la SNI.
	UCP1.2	Incrementar las ventas de electrodomésticos de línea blanca de 10% a 15% anual del 2021 al 2025.	Tasa de crecimiento anual	Semestral	%	Presidente del comité de línea blanca de la SNI.
	UCP3.1	Lograr del 2015 al 2020 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzcan sus costos de producción 1% en forma anual	Tasa de reducción anual	Semestral	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	UCP3.2	Lograr del 2021 al 2025 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus gastos operativos 5% en forma anual.	Tasa de reducción anual	Semestral	%	Director del comité línea blanca de la SNI.
	UCP6.2.	Lograr del 2020 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, gocen beneficios tributarios por concepto de investigación y desarrollo.	Empresas participantes/ Empresas productoras	Anual	%	Director del comité línea blanca de la SNI.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Porter (2008) planteó que la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene mediante un proceso localizado, las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones, e historia contribuyen de manera conjunta al éxito competitivo. En este capítulo se desarrolla un análisis competitivo de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca: (a) la identificación de ventajas competitivas, (b) la identificación y análisis de los potenciales clústeres de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca, y finalmente (c) la identificación y análisis de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de la Organización

D'Alessio (2008) indicó que para identificar las ventajas competitivas del sector se pueden emplear los diez aspectos descritos en la hoja de trabajo de Richard O. Mason, los cuales miden el nivel de competencia en la industria. De la misma manera Schwab (2014) define la competitividad como “un conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Así mismo según el índice de competitividad global del WEF, el país se encuentra en el puesto Nro. 65, resaltando 12 pilares de la competitividad en los países, entre los que destacan infraestructura, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, sofisticación empresarial e innovación (Schwab, 2014). Para la medición de la competitividad de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca, es necesario considerar factores claves de éxito para el desarrollo, mencionados en la matriz de posición competitiva (MPC) que se aprecia en la Figura 16.

La calificación de las competencias se detallan de la siguiente manera: (a) 5 el punto más alto, (b) 1 el punto más bajo, (c) 3 el punto medio y (d) los puntos medio alto 4 y medio bajo 2. De manera que al realizar la correspondiente calificación se aprecia que se trata de un

sector pequeño, donde el punto más fuerte se ubica actualmente en nivel 3 en el factor de infraestructura y logística. Sin embargo las demás competencias tienen puntajes muy bajos como para lograr ventajas competitivas en el corto plazo. Cabe destacar la potencialidad de las competencias en el largo plazo después de la aplicación del presente plan estratégico, puesto que la calidad según la visión señalada debería ubicarse en un nivel alto al mismo tiempo que infraestructura y logística y el acceso a proveedores.

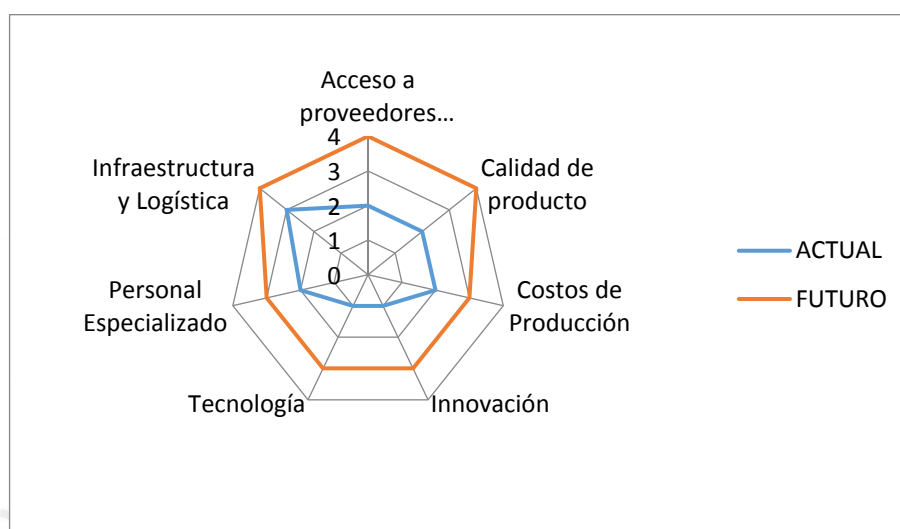


Figura 16. Estructura de competitividad de la producción de electrodoméstico de línea blanca. Adaptado de World Economic Forum 2014-1015.

Ciertamente las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca no cuenta con ventajas competitivas de gran representatividad, sin embargo el presente modelo ayuda a apreciar algunos factores claves de éxito en las cuales las empresas productoras se vienen desarrollando y que podrían mejorar más adelante. De manera paralela quienes podrían aportar en el incremento de la competitividad del sector son las entidades gubernamentales como son los centros de innovación tecnológicas regional (CITE's), cuya función es de promocionar el emprendimiento, la incubación de empresas y sobre todo el descubrimiento de nuevos emprendedores de productos y procesos, con el soporte de información y TICs. Actualmente las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca no han desarrollado ventajas competitivas en factores muy importantes como son el de la tecnología

y la innovación, los cuales según la tendencia mundial representan una importante característica en los clientes y potenciales compradores.

El objeto del análisis de competitividad sectorial “no es determinar si la industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de dicha rentabilidad” (Porter, 2008). Es por tal motivo que un análisis de competitividad también radica en los cuatro atributos amplios o fuerzas del autor, que son: (a) poder de negociación de los compradores, los cuales tienen un poder de negociación alto ya que estos tienen preferencia por marcas posicionadas cuya producción es en el exterior y están en la capacidad de negociar precios; (b) poder de negociación de los proveedores, la competitividad de esta fuerza radica en el costo y el precio, el poder de negociación de los proveedores es alta, dado que la participación de proveedores locales es mínima, y está supeditado a proveedores extranjeros los cuales abastecen de partes y componentes metálicos, componentes de plástico y circuitos impresos; y cuyo costo por tanto está en función al tipo de cambio del dólar; (c) amenaza de los sustitutos, no hay sustitutos para las cocinas y tampoco existen productos sustitutos directos para las refrigeradoras y congeladoras; y (d) amenaza de los entrantes, el ingreso de nuevos aspirantes nacionales en el sector puede fortalecer en este caso las competencias.

El Perú actualmente no cuenta con medidas proteccionistas para la producción de electrodomésticos línea blanca facilitando el acceso de nuevas marcas al mercado nacional y convirtiéndose en potenciales amenazas. La competitividad de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca muestra un entorno propicio para lograr convertir las mismas en ventajas donde las empresas participes puedan desarrollarse de la mejor manera, ofreciendo valor agregado a los clientes. De esta manera las empresas productoras podrán ser más competitivas en el largo plazo.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las Empresas Productoras de Electrodomésticos de Línea Blanca.

No se han identificado ventajas competitivas de las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca, es un sector aún pequeño, en crecimiento; sin embargo aplicando las estrategias planteadas en el presente trabajo, las empresas productoras estarán en la capacidad de poder hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, las cuales se verán reflejadas en ventajas competitivas

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Porter (2009) mencionó que 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.

En México se tiene un clúster de electrodomésticos del estado de Nuevo León (CLELAC), considerado el más importante de ese país, formado por la triple hélice: empresas, academia y gobierno. En forma conjunta sesionan bimestralmente para crear, aprobar, revisar y evaluar proyectos de desarrollo para el sector. La visión de este clúster es ser reconocido internacionalmente como el mayor productor de electrodomésticos en México, por la competitividad de su cadena de valor y como la mejor opción en manufactura de aparatos eléctricos en el continente americano (CLELAC, 2015). Los logros que se han alcanzado son visibles en general (Torres, 2011). Este indicó que la industria de electrodomésticos de Nuevo León trabaja unida en un clúster desde el 2006 para crear sinergias, ser más competitiva y realizar investigaciones conjuntas que lleven a desarrollar productos más sustentables y con eficiencia energética. Las exportaciones en ese año sumaron alrededor de 5,000 millones de dólares y más de 25,000 empleos directos. México se ha convertido en el principal proveedor de la industria de aparatos electrodomésticos en Estados Unidos, Canadá y Centroamérica, debido a la gran red de proveedores calificados en

la producción de materiales de plástico, en procesos termodinámicos, termoeléctricos y en impresiones metálicas, entre otros productos con los que cuenta. Entre los logros y proyectos destacan la creación de un Centro Regional para la Cooperación en Diseño y Desarrollo de Productos Sustentables; generar planes de ahorro de energía y prácticas ecológicas un programa de capacitación de mandos medios, y una red de colaboración entre las empresas de ese sector. González (2014) indicó que este clúster contribuyó con el 1.8% del empleo en el estado, y el 2.6% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal, pero representó el 55.3% del PIB del sector nacional.

El clúster de México es un claro ejemplo de cómo un sector puede permanecer y crecer en un mercado, junto a sus competidores. El estado actual de competitividad de las empresas productoras de electrodoméstico en el Perú permite afirmar que no existe un clúster de electrodomésticos, sin embargo el consumismo sumado al crecimiento del sector inmobiliario y a factores externos como la estabilidad económica en el país, entre otros, genera expectativas suficientes para que se presenten los factores necesarios para la aparición de un clúster que agrupe a fabricantes y proveedores de materia prima, productores de electrodomésticos, operadores logísticos, agencias de aduanas, agencias comerciales, oficinas de compras, institutos de formación técnica especializada, entre otros.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Porter (1998) señaló que los clústeres son una manifestación de estas cuatro aristas del diamante, que son en sí las fuentes de competitividad y que desarrollan un conjunto para formar un solo frente en búsqueda de ser más competitivo frente a los factores externos. En este caso la formación de un clúster afecta la forma de operar del sector, pero de manera positiva siempre que estas acciones estén integradas y coordinadas entre las empresas participantes, las cuales se detallan a continuación: (a) aumentan la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen como sector, (b) mejoran la capacidad de

innovación de empresas e industrias (c) aumentan su productividad, y (d) estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster. Aunque la formación de clústeres no necesariamente se da en todas las industrias.

Las empresas transnacionales o locales que aportan a la producción de electrodomésticos de línea blanca nacional, pueden mejorar su participación y rentabilidad si se apoyan y coordinan entre sí para lograr mejores beneficios. Negociaciones corporativas con proveedores y con las cadenas y centros comerciales que generan grandes gastos en las ventas podrían manejarse mejor desde un solo frente. No obstante a ello algunas empresas compiten entre sí, en algunos casos como BSH o Indurama, quienes tienen marcas posicionadas en los consumidores. La formación de un clúster mejoraría su poder de negociación, y también la representatividad con el estado sería mucho más notoria.

9.5. Conclusiones

No existen ventajas competitivas para la producción de electrodomésticos de acuerdo a lo revisado anteriormente. Sin embargo con las estrategias planteadas se pretende que las empresas de producción nacional se fortalezcan y se desarrollen para que en un futuro generen ventajas competitivas.

No existe un clúster del sector electrodomésticos de línea blanca que permita mejorar la posición competitiva del sector. Países industrializados en ese sector como México tienen clúster que han posibilitado impulsar las inversiones extranjeras potenciando la producción nacional.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber analizado los capítulos anteriores, en este último se puede visualizar el plan estratégico completo de la producción nacional de electrodomésticos de línea blanca así como sus conclusiones y recomendaciones finales, incluyendo su perspectiva de futuro de la producción nacional.

10.1. Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico teniendo una visión integral del plan fundamental (D'Alessio, 2008). Esto facilitará tener una retroalimentación constante y tomar medidas correctivas en caso no se esté alineado con la visión propuesta para 2025. La Tabla 39 muestra el plan estratégico integral.

10.2. Conclusiones

1. La producción de electrodomésticos de línea blanca se encuentra poco desarrollado y no es atractivo actualmente para la inversión privada. No se cuentan con ventajas competitivas propias; con los proveedores no se tiene mayor poder de negociación debido a que los principales insumos como acero y plástico son importados y los proveedores locales existentes son limitados. Existe una fuerte competencia con las empresas transnacionales como Samsung, LG y Mabe, que son los preferidos por los consumidores nacionales ya que están fuertemente posicionadas en el mercado nacional. Sin embargo las empresas de producción nacional que existen en el mercado cuentan con experiencia amplia en la producción de electrodomésticas y se tiene respaldo financiero, considerándose estas entre sus principales fortalezas; y con la aplicación de las estrategias planteadas en el presente trabajo, las empresas productoras

Tabla 39
Plan Estratégico Integral

MISION Las empresas de electrodomésticos de línea blanca en el Perú deben fabricar productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores peruanos, utilizando tecnología e infraestructura moderna, aplicando estrategias únicas y eficientes que colaboren al posicionamiento y rentabilidad de los productores nacionales, cumpliendo con la responsabilidad social, valores y conductas éticas con sus grupos de interés y logrando la diferenciación frente a la competencia.	VISION						PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES		
	Para el 2025, lograr que las empresas de electrodomésticos de producción nacional de línea blanca, sean reconocidas por la alta calidad de sus procesos, la mejora continua de productos terminados y la gestión con el medio ambiente, logrando mayor participación en el mercado local, incrementando la rentabilidad sobre las ventas, siendo atractivo para nuevos inversionistas.									
	INTERESES ORGANIZACIONES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4			OLP5	OLP6
	1. Incrementar la producción nacional de electrodomésticos línea blanca en el Perú. 2. Fabricar electrodomésticos de línea blanca que cumplan con altos estándares de calidad. 3. Ser reconocidos como productores de electrodomésticos altamente tecnológicos. 4. Incrementar la participación en el mercado nacional. 5. Lograr la coordinación y organización eficiente entre comercializadores y productores. 6. Contar con profesionales y técnicos especializados y altamente calificados. 7. Proteger el medio ambiente en la fabricación de electrodomésticos		OLP 1. Incrementar la participación de electrodomésticos línea blanca en el mercado nacional de 16% en el año 2015 al 22% en el año 2025.	Pasar del 20% en el año 2015 al 80% en el año 2025 de empresas productoras certificadas de electrodomésticos de línea blanca bajo el estándar de calidad de la Iso 9001.	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de los productores nacionales de electrodomésticos de línea blanca de 3.18 % en el año 2015 a 10% en el año 2025.	Incrementar del 70% en el año 2015 al 90% en el año 2025 el número de técnicos calificados en las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca.			Pasar del 20% en el año 2015 al 60% en el año 2025 de empresas reconocidas por su responsabilidad social bajo el estándar de gestión medioambiental y manejo de residuos de la Iso 14001.	Lograr que las empresas productoras incrementen sus recursos asignados en investigación y desarrollo de productos en promedio de 5% en el 2015 a 10% en el 2025 de las ventas.
	ESTRATEGIAS RETENIDAS									
	E1	Posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad.	X	X						
	E2	Desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual.	X	X						
	E4	Desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país.	X							
	E5	Implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final.	X			X				
E7	Diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional.	X		X						
E8	Desarrollar el mercado de productos ecoeficientes.	X				X	X			
E10	Desarrollar productos empleando tecnología de punta.	X	X		X		X			
E12	Desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales.	X		X						
TABLERO DE CONTROL		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO								
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE INTERNO Y CRECIMIENTO										
OCP 4.1	Becas anuales	OCP 1.1. Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas de electrodomésticos de línea blanca mínimo en 10% anual del 2015 al 2020.	OCP 2.1. Al 2020 lograr como mínimo que 5 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca este certificada bajo el estándar de calidad de la ISO 9001.	OCP 3.1 Lograr del 2015 al 2020 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzcan sus costos de producción 1% en forma anual.	OCP 4.1. Lograr al 2018 que INABEC destine 10 becas anuales para capacitación en la especialidad de electrodomésticos de línea blanca en países desarrollados en la producción.	OCP 5.1. Lograr al 2020 que el 5 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen del concurso "Premio Nacional Ambiental" patrocinado por el Ministerio de Medio Ambiente.	OCP 6.1. Lograr al 2020 que al menos 5 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca hayan constituido áreas especializadas de información, investigación y desarrollo tecnológico para nuevos productos.			
OCP 4.2	Institutos técnicos que incorporen la especialidad									
OCP 4.3	Empresas participantes/Empresas Productoras									
OCP 5.1	Empresas participantes/Empresas Productoras									
OCP 6.1	Empresas participantes/Empresas Productoras	OCP 1.2. Incrementar las ventas de electrodomésticos de línea blanca de 10% a 15% anual del 2021 al 2025.	OCP 2.2. Del 2021 al 2025, lograr que el 8 de las actuales 2 empresas de producción nacional de electrodomésticos de línea blanca participen en el concurso para la mejora de la calidad de Innóvate Perú en forma anual.	OCP 3.2. Lograr del 2021 al 2025 que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca reduzca sus gastos operativos en 5 % en forma anual.	OCP 4.2. Lograr al 2020 que TECSUP y SENATI incorporen la especialidad en producción de electrodomésticos de línea blanca.	OCP 5.2. Lograr del 2021 al 2025 que por lo menos 4 empresas de electrodomésticos de línea blanca certifiquen en el ISO 14001.	OCP 6.2. Lograr del 2020 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, gocen beneficios tributarios por concepto de investigación y desarrollo.			
PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO										
OCP 1.3	Empresas afiliadas a la plataforma tecnológica/ Empresas productoras									
OCP 1.4	Empresas participantes/Empresas productoras	OCP 1.3. Al 2020 lograr como mínimo que 5 productores de electrodomésticos de línea blanca estén integrados en una plataforma comercial electrónica.								
OCP 2.1	Empresas certificadas/ Empresas productoras									
PERSPECTIVA DE CLIENTES										
OCP 5.2	Empresas Certificadas/Empresas productoras									
OCP 2.2	Empresas participantes/Empresas Productoras									
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OCP 1.1	Tasa de crecimiento anual	OCP 1.4. Lograr del 2021 al 2025 que 7 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca cómo mínimo estén afiliados al ministerio de la producción para usar el logo "hecho en Perú" y el lema "cómprale al Perú".			OCP 4.3. Lograr del 2021 al 2025 que 8 de las actuales 2 empresas productoras de electrodomésticos destinen recursos económicos para la especialización de técnicos.					
OCP 1.2	Tasa de crecimiento anual									
OCP 3.1	Tasa de reducción anual									
OCP 3.2	Tasa de reducción anual									
OCP 6.2	Empresas participantes/Empresas productoras									
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										
						POLITICAS	CODIGO DE ETICA			
						P1. Promover el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura. P2. Optimizar el uso y la eficiencia de los recursos. P3. Propiciar trato justo a los proveedores. P4. Brindar información a través de los canales de comunicación adecuados. P5. Capacitación y formación continua a los productores de electrodomésticos. P6. Fomentar la innovación en las campañas publicitarias. P7. Fomentar la competitividad y el benchmarking con las empresas internacionales P8. Mejora continua de los procesos de producción de electrodomésticos. P9. Cuidado del medio ambiente. P10. Difundir y practicar los valores y el código de ética. P11. Reconocer y premiar a la excelencia en el desempeño. P12. Asegurar la calidad del producto. P13. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades. P14. Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente. P15. Mantener la infraestructura, maquinaria y equipo de las plantas en el nivel tecnológico que permita satisfacer diversos requerimientos.	(a) Cumplimiento con las normas y leyes del país. (b) Compromiso con el desarrollo de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca y beneficio del país. (c) Cuidado y responsabilidad con la salud y la vida de cada persona. (d) El respeto, la honestidad, la integridad y justicia como base de las decisiones estratégicas que se tomen para promover el desarrollo económico de las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca. (e) Compromiso con el medio ambiente, mitigando aquellos factores que perjudican el entorno donde desarrollemos las operaciones.			

estarán en la capacidad de poder hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, las cuales se verán reflejadas en ventajas competitivas que les permitirá alcanzar la visión.

2. La producción de electrodomésticos de línea blanca tiene un alto potencial de crecimiento en el Perú en los próximos años, producto del crecimiento de sectores como el de construcción, mejora del nivel de vida de la población al incrementarse la población urbana, la misma que cuenta con mayores facilidades de créditos de consumo que permitirá la compra de electrodomésticos de línea blanca.
3. A través del análisis FODA se concluye que la producción de electrodomésticos de línea blanca en el mercado nacional cuenta con pocas fortalezas identificadas como (a) experiencia de las empresas productoras de electrodomésticos, ya que las principales empresas representativas de este mercado cuentan con más de 10 años de experiencia en el rubro de la producción de electrodomésticos, (b) capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos, dado que a través de la mencionada experiencia cuentan con la capacidad de adaptarse a cambio de orden económico, político y social en el Perú a través de los años, con lo cual han mejorado la calidad de sus productos, adaptándose a las exigencias de los consumidores y el mercado mismo y finalmente el (c) respaldo financiero de las casa matrices e inversionistas , sustentado en que las empresas más representativas del sector cuentan con el respaldo y la experiencia de empresas multinacionales como Bosch Internacional, Electroandina Industrial y de la misma manera a través de sus inversionistas, consolidando así el concepto de un mercado en crecimiento.
4. Se puede concluir de la misma forma que la producción de electrodomésticos de línea blanca cuenta con diferentes deficiencias como la: (a) falta de representatividad de los comités de línea blanca en el sector manufacturero, dado que son muy pocas las

empresas que conforman el comité de línea blanca, (b) falta de difusión de los atributos de calidad de los electrodomésticos de línea blanca de marcas de producción nacional, existe bajos niveles de publicidad y marketing de marcas de producción nacional versus marcas extranjeras, (c) alta dependencia de los productores de electrodomésticos de línea blanca hacia canales de distribución por intermediarios, (d) altos gastos de ventas (distribución, logística, comercialización), para llegar al cliente final se recurre a varios intermediarios y por tanto se incurre en altos costos, (e) baja mano de obra especializada para la producción de electrodomésticos de línea blanca, actualmente solo hay personal de diversas carreras técnicas, más no existe en el mercado ninguna especialidad en formación técnica de electrodomésticos (f) baja inversión en investigación científica y tecnológica, el presupuesto que se asigna a este rubro aún es poco representativo en las empresas.

5. La producción de electrodomésticos de línea blanca a nivel nacional advierte variables externas como oportunidades dentro de las cuales se destaca la (a) ubicación geográfica, (b) crecimiento de la economía peruana e inflación estable, (c) flexibilidad y bajos costos laborales y (d) incremento del consumo de electrodomésticos; estas son las cuatro oportunidades más representativas que permitirán mediante adecuadas estrategias hacer frente a las amenazas. Se identifica también que dentro de la producción de electrodomésticos de línea blanca nacional existen amenazas mayores a tomar en cuenta las cuales son: (a) fluctuaciones en los costos de los insumos por tipo cambio, (b) ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratado de Libre Comercio (TLC) y (c) alta estacionalidad en la venta de electrodomésticos de línea blanca.
6. Se han identificado que no todos los productos se han desarrollado de la misma forma encontrándose a las cocinas como un producto considerado estrella dentro de la matriz BCG, la cual para consolidar su posición dominante las empresas requieren de mayores

inversión a diferencia de las refrigeradoras y congeladoras que aún están en posición de interrogante, sobre las cuales las empresas deberán definir si fortalecen el producto con estrategias intensivas o retirarse del mercado.

7. Se concluye que las estrategias retenidas que permiten cumplir el primer objetivo de incrementar la participación de electrodomésticos de línea blanca de producción nacional en el mercado peruano son las siguientes: (a) posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados de alta calidad, con la finalidad de que los consumidores finales puedan reconocer y recordar el producto nacional a través de la calidad como factor diferenciador de la competencia, posicionando e incrementando la participación en el mercado, de la misma manera el (b) desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual, incrementa de manera directa la participación al hacer hincapié en los gustos de los consumidores, estrategia que conjuntamente con (c) desarrollar nuevos mercados, descentralizando las ventas de electrodomésticos en el país, y (d) diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional, que complementará el incremento de la participación en el mercado de electrodomésticos al mismo tiempo que posiciona la calidad en otras zonas geográficas del país, así como da nuevas alternativas de compra y venta de los productos, de manera que los productores puedan interactuar con cliente incursionando en mercados virtuales. Se alinea también a dicho objetivo estrategias como (e) implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final, (f) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes, (g) desarrollar productos empleando tecnología de punta y finalmente (h) desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales, con el compromiso de cerrar la cadena desde la compra de la materia prima, pasado por la producción y el servicio postventa, teniendo

siempre el objetivo de satisfacer necesidades de los clientes así como generar una cultura responsable social y ecológica al mismo tiempo.

8. Así mismo para lograr que más empresas productoras cuenten con una certificación bajo los estándares de calidad ISO 9001, es necesario implementar las estrategias alternativas de desarrollo de mercado y de producto como son: (a) posicionar a los electrodomésticos nacionales como productos diferenciados, de alta calidad. (b) desarrollar nuevos productos de alta calidad enfocados en las necesidades del consumidor actual, ambas orientadas a ser más eficientes en la búsqueda de calidad complementadas de la misma manera con (c) desarrollar productos empleando tecnología de punta.
9. Se concluye que para cumplir el objetivo relacionado a incrementar la rentabilidad sobre las ventas del sector electrodomésticos de línea blanca, la estrategia a fin es: (a) desarrollar nuevos canales de distribución llegando a mayor número de clientes potenciales, y (b) diseñar un plan de ventas online de marcas de producción nacional, donde se minimicen los costos de distribución y comercialización generando un mayor margen de rentabilidad sobre las ventas.
10. Se concluye que para alcanzar el objetivo que las empresas productoras de electrodomésticos de línea blanca puedan al incrementar el número de trabajadores técnicos especializados, se necesita estrategias como: (a) implementar área de reparación y servicio post venta de alta calidad como parte del producto final, (b) desarrollar productos empleando tecnología de punta, de manera que se pueda buscar en el mercado laboral técnicos especializados en tecnología y reparación de productos.
11. Se concluye que para alcanzar el cumplimiento del objetivo orientado a incrementar el número de empresas reconocidas por su responsabilidad social bajo el estándar de gestión medioambiental y manejo de residuos de la ISO 14001, se ha definido la estrategia: (a) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes; desarrollo que permite

incrementar la investigación de las necesidades medio ambientales de los consumidores y permite la difusión de la responsabilidad social en relación al ambiente, factor que cada día se valora más en el mundo.

12. Se concluye que la estrategias que permiten cumplir el objetivo orientado a incrementar los recursos asignados en investigación y desarrollo consisten en: (a) desarrollar el mercado de productos ecoeficientes, y (b) desarrollar productos empleando tecnología de punta, puesto que desde la minimización de costos bajo la penetración de cadenas de distribución y apertura de mercados virtuales, existirá una brecha de más amplia de rentabilidad que permitirá desarrollar la investigación en productos ecoeficientes a través de la tecnología que permita mejoras en el proceso productivo, permitiendo que el productor asigne una cantidad importante de recursos en I+D.
13. Las empresas de producción de electrodomésticos de línea blanca se desenvuelven en un ambiente propicio y de muchas oportunidades para el crecimiento y desarrollo, ya que el país cuenta con tendencias hacia la mayor estabilidad económica, el mayor acceso al crédito para los productores de electrodomésticos línea blanca y el incremento en avances tecnológicos de electrodomésticos, de la misma manera cuenta con amenazas latentes, como son el ingreso al mercado de nuevos competidores por Tratados de Libre Comercio (TLC) y la inestabilidad política.
14. La implementación del plan estratégico consumirá recursos financieros intensivos, los cuales se obtendrán principalmente de las entidades financieras. Asimismo, el gobierno provee a todos los sectores financiamiento a través de concursos que incentivan la calidad y medio ambiente.

10.3.Recomendaciones Finales

1. Se recomienda implementar el presente plan estratégico a través del comité de productores nacionales de línea blanca de la Sociedad Nacional de Industria.

2. Ejecutar estrategias planteadas para lograr los objetivos de corto plazo a través de una constante medición y monitoreo del cumplimiento de las variables.
3. Mejorar la eficacia operativa principalmente a nivel de compra de insumos y de negociación con los principales distribuidores para mejorar la rentabilidad.
4. El comité de línea blanca deberá ser la única entidad de representación de las empresas productoras ante instituciones gubernamentales del país. Por otro lado, deberá cumplir el rol regulador, normativo, estratega, promotor, y de actualización de conocimientos de la industria en el país.
5. Es indispensable el seguimiento de los indicadores correspondientes y continua retroalimentación con el Tablero de Control Balanceado elaborado, así como el monitoreo de las acciones que realicen las empresas de producción de electrodomésticos.

10.4. Futuro de la Organización

Al 2025 la industria de electrodomésticos de línea blanca en el Perú, será competitiva, debido a que de manera interna se mostrará fortalecida con un mejor posicionamiento en el mercado, conjuntamente será reconocida por la alta calidad de sus productos que sin duda estarán al alcance de las necesidades del consumidor nacional y también extranjero. Así mismo la industria se verá favorecida, ya que a través del desarrollo de mercado se descentralizará la oferta de productos de línea blanca en el país, generando así, nuevos, eficientes y mejores canales de distribución alternativos dentro del país. Con el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y la gestión de responsabilidad social y ambiental, las empresas nacionales que conforman la industria, desarrollarán un nuevo mercado de productos ecoeficientes, contribuyendo así a la mejor calidad de vida la población en general.

Por otro lado la tendencia de crecimiento sostenible en el PBI del Perú asegura el crecimiento del sector de electrodomésticos de línea blanca generando confianza en los inversionistas, el mismo que relacionado al desarrollo de otras industrias, como la de

construcción, la financiera y de educación, provocaría que se desarrolle la industria de electrodomésticos en el país para el consumo interno y externo, lo cual haría que se creen las condiciones necesarias para la formación de un clúster.

La producción de electrodomésticos de línea blanca en el Perú está siguiendo las tendencias mundiales, tal es así que el enfoque de desarrollo por actividades energéticas renovables, con menores costos, generaría mayor investigación en las áreas académicas, logrando así motivar a los jóvenes a especializarse en carreras técnicas relacionadas a la industria metalmecánica y de electrodomésticos, y que otras industrias y sectores podrían utilizar como base para sus actividades productivas.

La integración de los productores y comercializadores a través de un organismo central, que lidere, como el comité de electrodomésticos de línea blanca de la Sociedad Nacional de Industria, asegura el control y sobre todo la guía hacia la visión de la industria, con un crecimiento sostenido que involucre toda la cadena productiva, que puede generar incremento en la participación, reconocimiento de la calidad, especialización educativa, cuidado por el medio ambiente, desarrollo de tecnología en base a la investigación y finalmente contar con una industria rentable, que masifique las competencias distintivas y pueda finalmente asegurar el crecimiento de las empresas productoras de electrodomésticos en el Perú.

Las grandes tendencias en la producción de electrodomésticos de línea blanca, están enfocadas con el uso de materiales sostenibles ecológicamente, el reciclaje, ahorro energético lo cual representa un gran reto para las empresas y que serán la base de sus políticas de responsabilidad social empresarial.

Referencias

- Aliaga, C. (2013). *Tendencias de electrodomésticos 2013*. Recuperado de <http://www.apuntesempresariales.com/tendencias-en-electrodomesticos-para-el-2013/>
- Asbanc: Tasas de interés de créditos de consumo bajaron 9 puntos porcentuales. (2013, 16 de octubre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tu-dinero/asbanc-tasas-interes-creditos-consumo-bajaron-9-puntos-porcentuales-2078720>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>
- Boada J., De Diego R., Ayullo E. (2012). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes*. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>
- Castillo P., & Barco, D. (2009). *Crisis financieras y manejo de reservas en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/17/Estudios-Economicos-17-3.pdf>
- Centro de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva [VTELC] (2012). *3 Ejes de la línea Blanca*. Recuperado de: <http://vteic.blogspot.com/2012/09/vigilancia-y-prospectiva-tecnologica.html>
- Centro Nacional del Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *CEPLAN culmina versión actualizada del Plan Bicentenario*, Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/noticias/ceplan-culmina-version-actualizada-del-plan>
- Cepal: Crecimiento económico de América Latina y el Caribe en el 2016 será de 0.2%. (2015, 17 de diciembre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/176054-cepal-crecimiento-economico-de-america-latina-y-el-caribe-en-el-2016-sera-de-0-2/>

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo Humano*. Recuperado de:

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Crecimiento del sector inmobiliario se mantendría por los próximos 20 años, (2013). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/crecimiento-sector-inmobiliario-se-mantendria-proximos-20-anos-2065246>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

Díaz, J. (2014). *Socios superando diferencias: Chile y Perú después del fallo*. Recuperado de <http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/06%20J%20D%C3%ADaz%20Per%C3%BA%20Hoy%20julio%202014.pdf>

Diners Review (2012). *Cinco tendencias en tecnología que se reconcilian con el medio ambiente*. Recuperado de: <http://revistadiners.com.co/articulospecial.php%3Fide%3D18%26id%3D173>

Donoso, J. (2008). *Situación del sector electrodoméstico de línea blanca en América Latina*. Recuperado de:

http://www.programapropymes.com/Documents/Noticias/noticia_08_lineablanca.pdf

Drejer A. (2002) *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*.

Recuperado de <http://www.amazon.com/Strategic-Management-Core-Competencies-Application/dp/1567205089>

- Esguerra, W. (2012). “*Metodología para la optimización del sistema de manufactura de electrodomésticos*” – Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/10676/1/822035.2012.pdf>
- Fairlie, A. (2010, 24 de noviembre), *Sobre los TLC: El Perú y el comercio con los países asiáticos*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/sobre-los-tlc-el-peru-y-el-comercio-con-los-paises-asiaticos/>
- Fairlie, A. & Queija S. (2007). *Relaciones económicas Perú – Chile: ¿integración o conflicto?*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2007-01.pdf>
- Frenck A. (2014). Como es el consumidor peruano: Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos Recuperado de
<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>.
- Gesellschaft Fur Konsumforschung [GFK]. (2013). *Mirando el interior, que nos enseña el sector electrodomésticos*. Lima, Perú. Recuperado de
<http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>
- Gesellschaft Fur Konsumforschung [GFK] (2013). *Informe de Consumo de Electrodomésticos 2013* Lima, Perú. Recuperado de <http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>
- Global Fire Power (2015). *Peru military strength* . Recuperado de
http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- González, J. (2015). *La economía peruana 2015*. Recuperado de: www.actualidad/economia-peruana-2015-2034412

Gonzales, L. (2014, 16 de setiembre). Aumenta NL la exportación de electrodomésticos 18%.

El Horizonte. Recuperado de <http://elhorizonte.mx/periodico/mas-noticias/515348>

Herrera C. (2015). ProInversión realizó con éxito foro de inversión privada en La Libertad.

Andina. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-proinversion-realizo-exito-foro-inversion-privada-la-libertad-560456.aspx>

Humala inicia el 2015 con descenso de 5 puntos en su aprobación. (2015,18 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ollanta-humala-inicia-2015-descenso-5-puntos-su-aprobacion-noticia-1785486>

Índice de piratería en Perú bajó 4 puntos porcentuales en 3 años. (2013, 07 de marzo).

Universia. Recuperado de: [http://noticias.universia.edu.pe/tiempo-](http://noticias.universia.edu.pe/tiempo-libre/noticia/2013/03/07/1009530/indice-pirateria-peru-bajo-4-puntos-porcentuales-3-anos.html)

[libre/noticia/2013/03/07/1009530/indice-pirateria-peru-bajo-4-puntos-porcentuales-3-anos.html](http://noticias.universia.edu.pe/tiempo-libre/noticia/2013/03/07/1009530/indice-pirateria-peru-bajo-4-puntos-porcentuales-3-anos.html)

Industrialización requerirá de técnicos calificados. (2013, 12 de junio). *Asesor Empresarial*.

Recuperado de

<http://www.asesorempresarial.com/web/novedad.php?id=11135>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a) - *Perú: Estimaciones y*

Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Recuperado de

www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b) - Población Total y Tasa de

Crecimiento Promedio Anual. Censos 1940-2007 y Proyección 2008-2010 y 2020

Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peruevoluciondeprincipalesindicadores socioeconomicos_.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Evolución de la Pobreza Monetaria del Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_de_la_pobreza_2013.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Piramide Poblacional del Perú 2014-2021*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Perfil de la Pobreza por dominios geográficos 2004-2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/libro.pdf
- Kucher (2015, 27 de enero). El acero resistió en un año complicado. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-264826-2015-01-27.html>
- Instituto Peruano de Economía (2010). *Índice de Percepción de Corrupción*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-percepcion-de-corrupcion>
- Lago, R. (2015). El 2015 y sus riesgos: Blog “el uso de la palabra”. *Perú 21*, Recuperado de: <http://peru21.pe/opinion/2015-y-riesgos-2210182>
- Las marcas coreanas lideran el mercado peruano de electrodomésticos. (7 de mayo 2012). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/marcas-coreanas-lideran-mercado-peruano-electrodomesticos-noticia-1411434>
- Ley 30309. Promoción en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la república del Perú. (2015). Recuperado de: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf>
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 15, 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

- Macroconsult (2011). *El Mercado laboral peruano: Evolución en un periodo de crecimiento*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/archivos/MACROCONSULT.pdf>
- Martinez (2007). El éxito de Corea. Recuperado de http://economy.blogs.ie.edu/archives/2007/02/el_exito_de_cor.php
- Maximixe (2012). *Riesgos de mercado: Electrodomésticos*. División de Inteligencia Económica. Lima, Perú: Autor.
- Mendoza A. (2010). *TLC ¿y eso cómo se come?*. Recuperado de <http://www.redge.org.pe/sites/default/files/201008%20Folleto%20TLC%20y%20esto%20como%20se%20come%20contenido.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Perú [MINCETUR]. (2015). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Muñoz, I. (2012). *Empleo en la industria peruana*. Lima, Perú: PUCP
- Pacheco & Pañega (2010). Diseño de un plan estratégico de marketing aplicado a la compañía Empredial S.A. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1157/1/tad1010.pdf>
- Peluffo J. (2012, 19 de setiembre). Una apuesta por la industria de electrodomésticos: Más razones para oponerse al TLC con Corea. *Recalca*. Recuperado de <http://www.recalca.org.co/una-apuesta-por-la-industria-de-electrodomesticos-mas-razones-para-oponerse-al-tlc-con-corea/>
- Peña J. (2009). *Análisis comparativo de la competitividad del Perú y Chile desde un enfoque global*. Recuperado de http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/jesus_c.pdf.
- Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. (2015, 15 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-2129051>

Perú Tecnológico (2012). *Un mercado que revoluciona a nuestro país*. Recuperado de:

<http://www.revistabusiness.com.pe/2012/04/10/peru-tecnologico/>

Porter M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing

Porter M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Recuperado de

http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

Precios de electrodomésticos subirán por alza del dólar. (2015, 10 de marzo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/precios-electrodomesticos-subiran-alza-dolar-noticia-1796532>

Proexport Colombia (2003). *Estudio de Mercado Perú – Estudio de Electrodomésticos*.

Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36527275>

Reporte de las empresas de electrodomésticos en el Perú (2014, 31 de diciembre). *BCP*

Sage (2015). *Mejora la rentabilidad y el servicio de tu empresa de Electrodomésticos*.

Recuperado de <http://www.sage.es/software/erp/mediana-empresa/sage-eurowin-electrodomesticos>

Schwab, K. (2014) *World Economic Forum: The global competitiveness report 2014–2015*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2014). *Evolución del sistema Financiero*

Peruano. Recuperado de: www.sbs.gob.pe

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2015a). *Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles por tipo de crédito al 06/07/2015*.

Recuperado de: http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2015b). *Evolución del tipo de cambio*.

Recuperados de: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tipo-de-cambio/147/c-147>

- Torres, A. (2011, 24 de agosto). En clúster, los electrodomésticos funcionan mejor. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2011/08/24/cluster-electrodomesticos-funcionan-mejor>
- Ugarte J. (2013, 19 de febrero). LG Electronics Perú: El mercado de línea blanca crecerá 13% este año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/lg-electronics-peru-mercado-linea-blanca-crecera-13-este-ano-2059464>
- Varela M. (2011). *Elaboración de partes y piezas del sector de línea blanca*. Boletín mensual de análisis sectorial MIPYMES – FLACSO, Ecuador. Recuperado de: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/9p6suz41iwop5nwho5md09dzz7jkps.pdf>
- Visión y misión de Bosch. (2015). Recuperado de 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/nosotros.html>
- Visión y misión de Indurama. (2015). Recuperado de <http://www.indurama.com/>
- Zavala, G. (2013). *Industria de electrodomésticos*. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/3/131001_DS_Electrodomesticos_ES.pdf
- Zavala, G. (2014). *Industria de electrodomésticos*. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/2/150113_Electrodomesticos_ES.pdf
- Zellweger, H. & Martínez, C. (2012). *Diagnóstico de electrodomésticos neveras, lavadoras y televisores*. Recuperado de [http://www.raee-peru.pe/pdf/estudios/IPES-Empa\(2012\)_Diagnostico_Electrodomesticos.pdf](http://www.raee-peru.pe/pdf/estudios/IPES-Empa(2012)_Diagnostico_Electrodomesticos.pdf)