

# **Universidad Nacional de Ingeniería**

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



## **Planeamiento Estratégico de una Empresa del Sector Electrodomésticos de Línea Blanca**

Informe de Suficiencia

Para Optar el Título Profesional de:  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Miguel Wilden Vidal Campos**

**Lima – Perú  
2002**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Gladis y Teófilo, por haberme inculcado la ética de honradez, trabajo y superación. A mis queridos hermanos por su apoyo incondicional.

Todos ellos son ejemplo de capacidad, pundonor y constancia, cuyo permanente aliento a mi persona, no sólo comprometen mi gratitud eterna, sino que galvanizan mi espíritu y fortalecen mi voluntad férrea en la lucha por la vida.

## INDICE

<b>DESCRIPTORES TEMATICOS</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES</b>	<b>9</b>
1.1 LA EMPRESA	9
1.2 DEFINICION DE LA MISION	10
1.2.1 DEFINICION DEL NEGOCIO	10
1.2.2 VISION	10
1.2.3 VALORES	10
1.2.4 MISION	11
1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	11
1.3.1 ANALISIS INTERNO	11
1.3.1.1 CADENA DE VALOR	11
1.3.1.2 BLOQUES GENERICOS DE FORMACION DE LA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	14
1.3.1.3 HABILIDADES DISTINTIVAS, RECURSOS Y CAPACIDADES	15
1.3.1.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	17
1.3.2 ANALISIS EXTERNO	18
1.3.2.1 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	18
1.3.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL	20
1.3.2.3 CICLO DE VIDA DEL SECTOR	24
1.3.2.4 GRADO DE INFORMACION E INNOVACION TECNOLOGICA	25
1.3.2.5 GRADO DE FACTOR DE APOYO DEL PAIS	25
1.3.2.6 CONDICIONES COMPETITIVAS Y ATRACTIVO GENERAL DE LA INDUSTRIA	25
1.3.2.7 OPORTUNIDADES Y RIESGOS	26

1.4 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	26
1.4.1 PRODUCTOS	26
1.4.2 CLIENTES	27
1.4.3 PROVEEDORES	28
1.4.4 PROCESOS	28
1.4.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	28
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>32</b>
2.1 ANALISIS INTERNO (CADENA DE VALOR)	32
2.2 ANALISIS EXTERNO (5 FUERZAS DE PORTER)	32
2.3 ANALISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES	33
<b>CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>	<b>36</b>
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION	37
3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION	38
3.4 TOMA DE DECISIONES	40
3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS	41
<b>CAPITULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS</b>	<b>43</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>
ANEXO 1. ANALISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES	51
ANEXO 2. DATOS ESTADISTICOS DE COLDEX S.A.C. Y SU SECTOR	62
ANEXO 3. PROCESOS PRODUCTIVOS DE COLDEX S.A.C.	65
ANEXO 4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN COLDEX S.A.C.	67

## DESCRIPTORES TEMATICOS

Electrodomésticos.

Línea Blanca.

Planeamiento Estratégico.

Posición Estratégica.

Cadena de Valor.

5 Fuerzas de Porter.

Cadena de Suministros.

Ciclo de Vida.

- Análisis Estratégico Mediante Matrices.

FODA.

## RESUMEN EJECUTIVO

En estos últimos años el liderazgo ejercido en el sector de electrodomésticos por la empresa COLDEX SAC ha sido muy afectada, por factores como: la recesión del país, el aumento de la competencia, la contracción de la demanda, y principalmente, debido a los cambios en las necesidades y preferencias del consumidor local (la reducida capacidad de compra de la población favorece el consumo de artefactos de bajo precio, dándole una menor importancia a la calidad que el prestigio de la marca representa).

Dicho escenario implicó para la empresa: en el mercado local, una disminución de utilidades previstas en su plan de negocios, así como una disminución en su participación de mercado; por otro lado, en el mercado internacional, se produjo una gran disminución en las exportaciones de cocinas, siendo las refrigeradoras de exportación las menos afectadas y manteniendo su posición de liderazgo en el rubro de exportación del sector de electrodomésticos.

Para hacer frente a tal panorama, en el año 2000 se elaboró el planeamiento estratégico para el período 2001 – 2005, en dicho planeamiento estratégico se realizó una reformulación de la posición estratégica de la empresa, teniendo como resultado, la elección de una nueva combinación viable del quién/qué/cómo. Esta nueva combinación se resume en lo siguiente:

Un nuevo **QUÉ**, en función a las nuevas necesidades del consumidor local, se determino el lanzamiento de nuevos productos, dirigidos a satisfacer cada estilo de vida, siendo estos de alta calidad y con precios competitivos.

Un nuevo **COMO**, siendo la línea de cocinas la más afectada por el panorama presentado, se tomo la decisión de reconfigurar su cadena de valor, la empresa ya no produciría cocinas, se limitaría a importarlas y/o ensamblarlas en el país.

Se ha de tener muy en cuenta que el planeamiento estratégico no representa la solución total a los problemas de la empresa.

El planeamiento estratégico es una herramienta idónea para establecer correspondencia entre los problemas identificados y sus causas, los objetivos previstos para superarlos y las apuestas estratégicas que organizan la acción para alcanzar los resultados perseguidos.

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa COLDEX SAC para el período 2001 – 2005. El planeamiento estratégico representando en el presente trabajo fue elaborado el año 2000, como parte de la continua revisión de la posición estratégica de la empresa.

COLDEX es una empresa, que tiene como actividades principales, la fabricación, importación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca, a nivel local e internacional.

Se han hecho uso de metodologías de administración estratégica, para realizar el planeamiento estratégico de la empresa.

La administración estratégica comprende la creación, implementación y ejecución de las estrategias. En el presente trabajo, inicialmente se desarrolla el diagnóstico estratégico y diagnóstico funcional de la empresa; a continuación se utiliza el análisis estratégico como metodología para el diseño de las estrategias adecuadas, las estrategias elegidas son a nivel de negocios y estrategias a nivel funcional.

La empresa COLDEX SAC es una empresa de carácter transnacional, por formar parte del grupo Bosch y Siemens Electrodomésticos de Alemania,



siendo este último el encargado de definir las estrategias a nivel global y nivel corporativo, de todas las empresas que lo conforman a nivel mundial.

Las estrategias elegidas han sido debidamente evaluadas y tienen como objetivo el mejorar la posición estratégica de la empresa, permitiendo asegurar el éxito de la empresa en el mediano y largo plazo.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 LA EMPRESA**

“COLDEX SAC” es una empresa del sector de electrodomésticos, específicamente dedicada a productos de línea blanca, originalmente la empresa se fundó en el año de 1964, con capital netamente nacional, en el año 1996 fue adquirida en un 100% por la empresa brasileña BS Continental, la cual es una empresa de envergadura transnacional, debido a que forma parte del Grupo Bosch y Siemens Electrodomésticos de Alemania (BSH), que es una de las tres principales corporaciones del mundo en lo referente al rubro electrodoméstico, agrupando una gran cantidad de marcas y con presencia a nivel de empresas manufactureras de electrodomésticos en cuatro continentes.

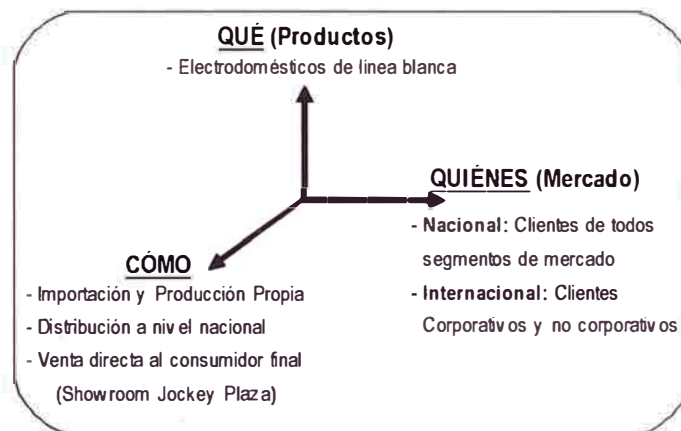
Actualmente la empresa es una de las líderes de su sector, logrando tal posicionamiento a partir de su adquisición por BS Continental, sus actividades principales son la fabricación, importación y comercialización de aparatos de uso doméstico, electrodomésticos de la línea blanca: refrigeradoras eléctricas, cocinas a gas, congeladoras eléctricas, conservadoras de alimentos, lavadoras para ropa, y otros productos, se tienen clientes a nivel local e internacional, se exporta principalmente refrigeradoras a mas de 10 países, siendo el destino principal de los productos de exportación Centroamérica.

## 1.2 DEFINICION DE LA MISION

### 1.2.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

La definición del negocio de la empresa COLDEX es mostrada en el cuadro 1.1, se aprecia el mapa de posiciones estratégicas de la empresa, en la cuál se definen en **Qué** negocio esta la empresa (productos que ofrece), a **Quiénes** tiene como clientes (mercados a los cuales son dirigidos dichos productos) y **Cómo** lleva acabo su negocio (cómo procede de manera eficiente).

**Cuadro 1.1** Definición de Negocio - COLDEX SAC



*Fuente:* Elaboración propia, se representa el mapa de posiciones estratégicas de la empresa COLDEX SAC.

### 1.2.2 VISION

La visión de la empresa es la siguiente: "Queremos ser la compañía más competitiva en el sector."

### 1.2.3 VALORES

A continuación se muestran los valores de la empresa, ver Cuadro 1.2

### Cuadro 1.2 Visión, Misión y Valores de COLDEX SAC



*Fuente:* Área de Recursos Humanos de COLDEX SAC.

#### 1.2.4 MISION

La misión de la empresa es la siguiente: "Ofrecemos artículos electrodomésticos de calidad, diseño y rendimiento superiores en todo el mundo. BSH – hace más cómoda la vida en el hogar".

#### 1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

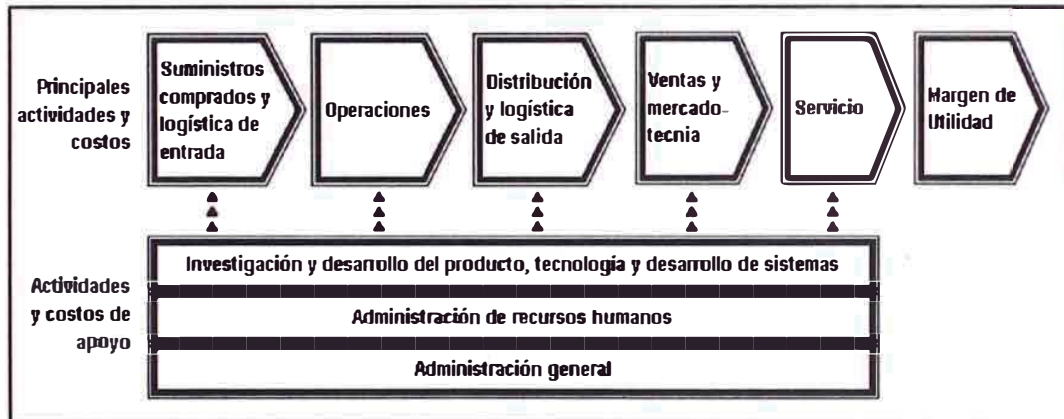
##### 1.3.1 ANALISIS INTERNO

##### 1.3.1.1 CADENA DE VALOR

COLDEX, es una empresa que tiene una integración parcial hacia adelante, depende de una cartera de proveedores (nacionales, extranjeros y servicios de terceros nacionales), y en sus principales productos no llega directamente al consumidor final. A continuación se desarrolla el diagnóstico de la cadena de valor de la empresa, en el Cuadro 1.3 se tiene la

configuración de la cadena de valor de la empresa, se confeccionó este cuadro teniendo como base la teoría de Michael E. Porter (ver el capítulo 2 del marco teórico).

**Cuadro 1.3** Cadena de Valor de COLDEX SAC



*Fuente:* Elaborado siguiendo la teoría de Michael E. Porter (ver punto 2.1)

### a) Actividades Principales:

Se tienen identificadas 5 actividades principales en la cadena de valor de COLDEX, a continuación se muestran el resultado del análisis efectuado a cada una de ellas.

#### a.1. Compra de suministros y logística de entrada

Existe gran dependencia de insumos importados. Se tienen problemas de desperfectos ó fallas de los insumos ó componentes adquiridos a los proveedores, teniéndose por tanto costos no competitivos.

#### a.2. Operaciones

Se tienen 2 líneas de producción: la línea de producción de equipos generadores de frío (refrigeradoras y congeladoras domésticas) y la línea de artículos para cocción (cocinas a gas). Se tienen costos no competitivos en la línea de cocinas, principalmente en los procesos productivos.

**a.3. Distribución y logística de salida**

Se han reducido costos y tiempo al implementar un sistema de código de barras para el manejo eficaz de los inventarios. En estas actividades la empresa tiene un manejo óptimo.

**a.4. Ventas y mercadotecnia**

La empresa dirige sus productos a todos los segmentos de mercado, mantiene capacitada a su fuerza de ventas, invierte constantemente en promoción y publicidad. Como parte del apoyo a los distribuidores se tiene una fuerza de promotoras, que son destinadas a los establecimientos con el fin de promocionar la marca. Se tienen costos medianamente competitivos en estas actividades.

**a.5. Servicio**

Se brinda servicio post venta tanto para el mercado local e internacional. Se mantiene una línea de asistencia al cliente gratuita vía telefónica. Los costos para las actividades de servicio de la empresa son actualmente medianamente competitivos.

**b) Actividades de Apoyo:**

Se tienen identificadas 3 actividades de apoyo en la cadena de valor de COLDEX, a continuación se muestran el resultado del análisis efectuado a cada una de ellas.

**b.1. Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas**

Se realizan constantes estudios para mejorar los procesos productivos de la empresa, en su oportunidad se concluyo que se tenían costos no competitivos en los procesos productivos de la línea de cocinas, se tiene soporte de sistemas de apoyo para los procesos productivos, los costos generados en estas actividades no son onerosos.

## **b.2. Administración de recursos humanos**

El proceso de reclutamiento y selección del personal es uno de los más exigentes del mercado. Existen pocos programas de capacitación limitándose en su mayoría a los altos ejecutivos de la empresa.

## **b.3. Administración general**

La estructura organizacional de la empresa sufre cambios continuos debido a la dependencia para con las disposiciones del Grupo BSH. Se tiene dificultades con el sistema integrado de información de la empresa, es un sistema que no sirve para la toma de decisiones, por tanto se tienen costos no previstos, debido a que se tienen que adecuar los datos proporcionados por los sistemas, para dar forma a los reportes gerenciales para la toma de decisiones.

### **1.3.1.2 BLOQUES GENERICOS DE FORMACION DE LA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA**

Se tienen cuatro bloques genéricos de formación de la fuente de ventaja competitiva en toda empresa, a continuación se muestran el resultado del análisis de dichos bloques en la empresa COLDEX.

#### **a) Eficiencia**

La empresa dispone de una fuerza laboral medianamente productiva: como se describió en el análisis de la cadena de valor se tienen costos no competitivos en el abastecimiento y en los procesos productivos principalmente de la línea de cocinas, en los procesos administrativos se tienen duplicidad de funciones y sistemas de información que no logran un total apoyo a las labores administrativas.

#### **b) Calidad**

En el tema de cultura de calidad la empresa tiene implantado un único programa de mejoramiento continuo, este es el proyecto 5S, con él se ha

logrado aumentar la productividad del trabajador. Se tienen costos de calidad significativos, realizándose actualmente estudios para su control y reducción. Se hacen necesarias la conformación de círculos de calidad o grupos de mejora continua, para arreglar problemas que aún no tienen solución al interior de la empresa. Se tiene previsto obtener en el corto plazo, el ISO 14001 y la Certificación ISO 9000 en el mediano plazo.

### **c) Innovación**

La innovación es una de las fuerzas que impulsan el éxito de COLDEX y el éxito Corporativo del Grupo BSH. La empresa se ha caracterizado por innovar en el mercado peruano a lo largo de su historia. Se cuenta con el apoyo tecnológico del resto de empresas que conforman el Grupo BSH, siendo su principal aliada en materia de intercambio tecnológico la empresa BS Continental de Brasil, quién es líder en el rubro de cocinas a gas en todo el Brasil.

### **d) Capacidad de satisfacción al cliente**

El nivel de satisfacción de los clientes es aceptable en comparación a los competidores, siendo la preocupación constante de la empresa el mejorar este nivel de satisfacción.

## **1.3.1.3 HABILIDADES DISTINTIVAS, RECURSOS Y CAPACIDADES**

### **a) Habilidades distintivas**

La empresa no presenta habilidades distintivas sobresalientes, por ende, la empresa debe mejorar en el tema de una:

**Eficiencia Superior**, aumentando su productividad, mejorando los procesos productivos y los procesos administrativos.

**Calidad Superior**, implantando una cultura de calidad, y por consecuencia de esta llegar a obtener las certificaciones ISO.



**Innovación Superior**, realizando alianzas estratégicas con las principales empresas del Grupo BSH, e invirtiendo en Investigación y Desarrollo.

**Capacidad de Aceptación del Cliente**, mejorando aun más el servicio de atención al cliente.

Para el desarrollo de las habilidades distintivas de la empresa se tienen dos fuentes complementarias: *Recursos* y *Capacidades*.

## **b) Recursos**

### **b.1. Recursos Tangibles:**

**Financieros:** Cuando el plan de negocios de la empresa lo demande se inyecta capital proveniente del Grupo.

**Físicos:** Cuenta con edificaciones modernas, la planta es una de las mas modernas del país en su ramo (metalmecánica). Se tiene capacidad instalada sobrante (se utiliza entre el 30% y el 40%).

**Humanos:** Cuenta con grandes recursos humanos, siendo de importancia el tema de la capacitación una de sus debilidades

**Tecnológicos:** Cuenta con grandes recursos tecnológicos, teniendo una deficiencia en los sistemas de Información, debiendo invertir en su mejora, para que sirvan para la toma de decisiones.

### **b.2. Recursos Intangibles:**

Acceso a tecnología de vanguardia y know-how de las empresas del grupo BSH, este grupo se ha caracterizado por estar a la vanguardia tecnológica del mercado de electrodomésticos a nivel mundial.

Reputación de la marca, se mantiene pese a la arremetida de la competencia que ofrece productos a precios promedio menores y con calidades aceptables, siendo la actual preferencia del consumidor peruano: elegir un producto de calidad y a precio bajo.

### c) Capacidades

La empresa dispone de más capacidades en comparación a sus competidores, pero estas deben mejorarse aún más; en base al desarrollo de sus capacidades se logran tener las habilidades distintivas sobresalientes, que le permitan seguir siendo la líder en el sector de electrodomésticos.

#### 1.3.1.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado del análisis interno realizado a la empresa (ver puntos 1.3.1, 1.3.1.1, 1.3.1.2 y 1.3.1.3), a continuación se presentan las Fortalezas y Debilidades de la empresa (ver cuadro 1.4).

**Cuadro 1.4** Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades (COLDEX SAC)

<b>FORTALEZAS</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estratégico)
<input checked="" type="checkbox"/> Empresa líder en el mercado de electrodomésticos del Perú
<input checked="" type="checkbox"/> Es la única empresa peruana que exporta electrodomésticos de línea blanca
<input checked="" type="checkbox"/> La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente
<input checked="" type="checkbox"/> Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes
<input checked="" type="checkbox"/> Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores
<input checked="" type="checkbox"/> Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado
<input checked="" type="checkbox"/> Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución
<b>DEBILIDADES</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz: Brasil y Alemania
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas
<input checked="" type="checkbox"/> Costos no competitivos en su cadena de valor: Aprovechamiento, Producción
<input checked="" type="checkbox"/> Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/> Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia
<input checked="" type="checkbox"/> La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años
<input checked="" type="checkbox"/> No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio de atención al cliente considerado en el promedio

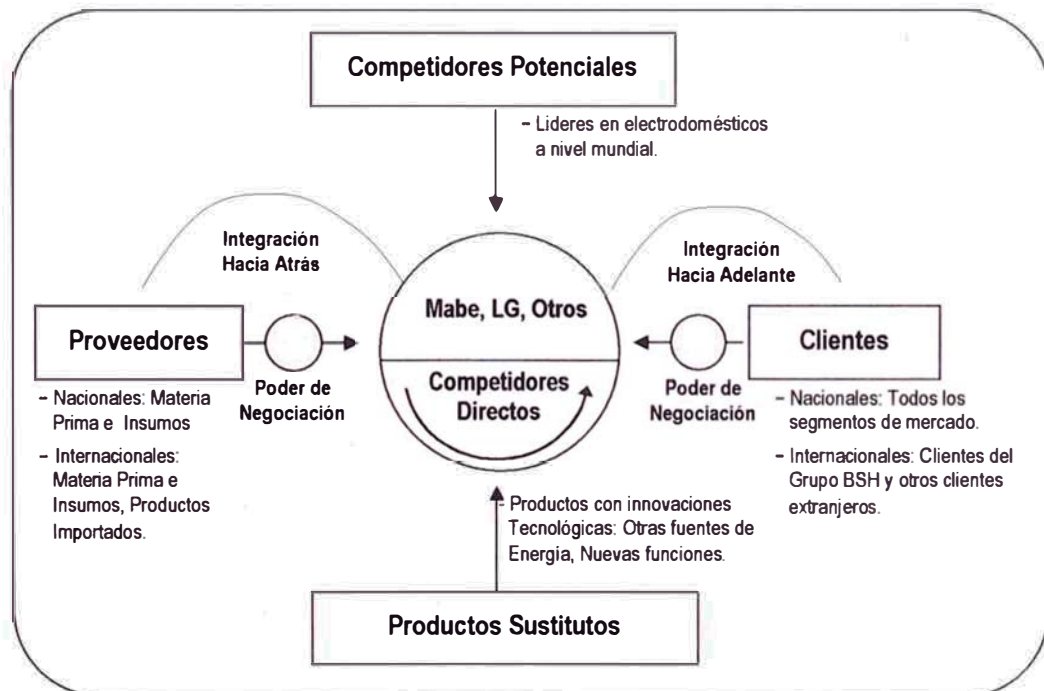
*Fuente:* Resultado del Análisis Interno (ver puntos 1.3.1, 1.3.1.1, 1.3.1.2 y 1.3.1.3)

## 1.3.2 ANALISIS EXTERNO

### 1.3.2.1 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para realizar el análisis del entorno específico se emplea el modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (ver Cuadro 1.5).

**Cuadro 1.5** Análisis del entorno específico, 5 Fuerzas de Porter (COLDEX SAC)



*Fuente:* Elaborado siguiendo el marco teórico de Michael E. Porter (ver punto 2.2)

A continuación se desarrolla el análisis específico de la empresa COLDEX, según el cuadro 1.5 tenemos 5 fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: Siendo la tarea de dicho análisis reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y se formulen respuestas estratégicas apropiadas.

**a) Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

El riesgo de ingreso de competidores potenciales es calificado de MEDIO/ALTO, debido principalmente a la globalización de mercados, con el avance de los transportes y las comunicaciones nuestros competidores pueden ya no ser de la propia región o del propio país. El cambio global produce que exista intercambio tecnológico entre diferentes países del mundo, debido a la creciente globalización de los mercados y la producción, actualmente una empresa puede diseñar un producto en un país, producir partes en dos países diferentes, ensamblarlo incluso en otro país y luego exportar el producto terminado alrededor del mundo. Los líderes en electrodomésticos a nivel mundial son competidores potenciales ejerciendo por tanto una importante influencia sobre el desarrollo de la actividad del sector de electrodomésticos.

**b) Poder de negociación de proveedores**

La empresa adquiere materia prima e insumos nacionales e importados. Se tiene una gran dependencia de la materia prima importada, debido a que son indispensables para la fabricación de los productos de línea blanca. Por tanto los proveedores ejercen un MEDIO/ALTO poder de negociación. Los productos marca BOSCH son importados y los proveedores son empresas del Grupo BSH, la integración con dichos proveedores permite obtener costos promedios competitivos.

**c) Rivalidad entre firmas establecidas**

Nuestros competidores directos son empresas que importan productos terminados, los principales electrodomésticos de línea blanca importados ha ingresado en los últimos años al mercado nacional a menores precios promedio, representando una amenaza MEDIA/ALTA. El factor más importante que incidió en el desarrollo de las importaciones de electrodomésticos en los últimos años fue la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, y el no acceso al crédito debido a no tener la capacidad

económica de la compra al cash. Como en todos los demás sectores comerciales, las empresas pertenecientes al sector de electrodomésticos línea blanca, buscan colocarse dentro del mercado, recurriendo a estrategias tales como la conocida “guerra de precios”.

#### **d) Poder de negociación de los compradores**

Nuestros clientes son nacionales e internacionales. La preferencia de los consumidores finales viene cambiando tanto por el lado de marcas como de puntos de venta. La reducida capacidad de compra de la población favorece el consumo de artefactos de bajo precio, dándole una menor importancia al prestigio de la marca y a la calidad. A nivel local, los consumidores peruanos desde hace un buen tiempo han abandonado aquel slogan que decía, “caro, pero el mejor”, cada vez ejercen mayor poder de negociación, calificándose en una escala MEDIA/ALTA. Esta calificación es extiende a los clientes del extranjeros.

#### **e) Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es calificada como MEDIA, debido a que en línea blanca se tienen innovaciones en largos periodos de tiempo y apreciándose en las últimas décadas pocas innovaciones tecnológicas, pero se tiene que prevenir una innovación que pueda poner en peligro el liderazgo de la empresa. Nuestro país registra menores niveles de tenencia respecto a productos de tecnología avanzada, se llega en otros países a un nivel del 40%, en el país no se llega al 15%.

### **1.3.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL**

Como en toda industria, las condiciones del entorno cambian debido a que hay fuerzas importantes que impulsan a los participantes (competidores, clientes o proveedores, analizados en las 5 Fuerzas de Porter) para que alteren sus acciones, siendo las fuerzas impulsoras (fuerzas del entorno) las

causas fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas.

#### **a) El ambiente macroeconómico**

El nuevo escenario mundial presenta un alto nivel de incertidumbre, implicando menor crecimiento mundial y menores flujos de capitales hacia los países emergentes, ***enfrentándonos a un escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad, con lo que la inversión privada se verá afectada negativamente, implicando finalmente un menor nivel de actividad económica.*** Los efectos finales dependerán del escenario mundial en el que finalmente estemos. El escenario mundial de igual manera afecta el panorama económico en Latinoamérica, el cual es desalentador, por la desaceleración de la economía mundial; las economías de Estados Unidos, Japón y algunos países del Europa, que ya evidenciaban señales de desaceleración, se han visto afectados por el factor de desconfianza tanto de los inversores como en los consumidores luego de los trágicos sucesos ocurridos el 11 de septiembre del 2001.

#### **b) El ambiente político, legal y social**

Ante la existencia de un alto nivel de incertidumbre sobre lo que pueda ocurrir en el escenario mundial, en el campo interno (Perú) se deben destacar tres factores internos:

##### **b.1. La Política Expansiva que se viene implementando,**

El gobierno viene implementado una política fiscal expansiva con el objetivo de reactivar la actividad económica. Esto tendría un impacto en el corto plazo, pero a medida que las restricciones de financiamiento se hagan más severas, el gobierno se verá en la necesidad de aplicar algún tipo de

ajuste fiscal. Por el lado monetario, también se tiene la intención de plantear una política monetaria expansiva, siendo su impacto final sobre la actividad económica nulo, incluso en el corto plazo, pues no existen restricciones de liquidez en la economía

### **b.2. El efecto de los megaproyectos, especialmente Antamina.**

La puesta en marcha de Antamina, implica un crecimiento del PBI real de dos puntos porcentuales en términos anualizados. Esto ayudará a contrarrestar el impacto negativo de los menores términos de intercambio, sin embargo es un proyecto altamente apalancado; por otro lado, el impacto sobre el empleo y demanda derivada a otros sectores de la economía no será tan significativo, ni siquiera en términos de recaudación por IGV, ya que se encuentran exoneradas las exportaciones.

### **b.3. El clima social y político que vive el país actualmente.**

Los cinco primeros meses del gobierno actual sirven para prever como serán los 5 años que se avecinan (2002 – 2006), durante dicho período el gobierno ha tenido varios problemas para asentar un liderazgo que le hubiera permitido mejorar las condiciones de gobernabilidad en el país. En el poder legislativo, se ha venido realizando un conjunto de planteamientos que proyectaron señales erróneas para la promoción de la inversión privada así como para un manejo económico ordenado. Las protestas y marchas que se han visto multiplicadas en todo el país y el clima de tensión política, no generan un clima propicio para la inversión.

### **c) El ambiente demográfico**

El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos, según estudios en un mercado como el nuestro, de 24 millones de personas, el consumo per cápita de electrodomésticos es bastante reducido en comparación con otros países de la región.

Anualmente se comercializan en línea blanca unas 100 mil refrigeradoras y 105 mil cocinas, lo cual arroja una proporción insignificante si tomamos en cuenta los parámetros internacionales.

Los consumidores peruanos afectados por la recesión que viven, distan mucho de renovar en periodos cortos sus aparatos de uso doméstico, existiendo un amplio mercado de consumidores potenciales como consecuencia de ello, según datos del INEI, un estimado del 40% de hogares en el Perú tienen refrigeradoras/congeladoras, representando la diferencia un mercado muy significativo para el crecimiento de la demanda en el futuro, y si a esto le añadimos el porcentaje de crecimiento de la población peruana (446,000 personas por año), se estima una población para el 2005 de aproximadamente 28 millones de personas.

#### **d) El ambiente tecnológico**

El ambiente tecnológico que rodea al sector de manufactura de aparatos de uso doméstico, específicamente a los productos de línea blanca, presenta innovaciones en periodos largos, es uno de caracteres disímiles en comparación con otras líneas de productos, ejemplo la línea de productos electrónicos, que tienen un alto grado de innovación tecnológica.

El cambio global produce que exista intercambio tecnológico entre diferentes países del mundo, el cual se debe a la creciente globalización de los mercados y la producción, actualmente una empresa puede diseñar un producto en un país, producir partes en dos países diferentes, ensamblarlo incluso en otro país y luego exportar el producto terminado alrededor del mundo.

Si la reducción de barreras comerciales hizo de la globalización de mercados y producción una posibilidad teórica, **el cambio tecnológico** ha transformado esta posibilidad en una realidad tangible.

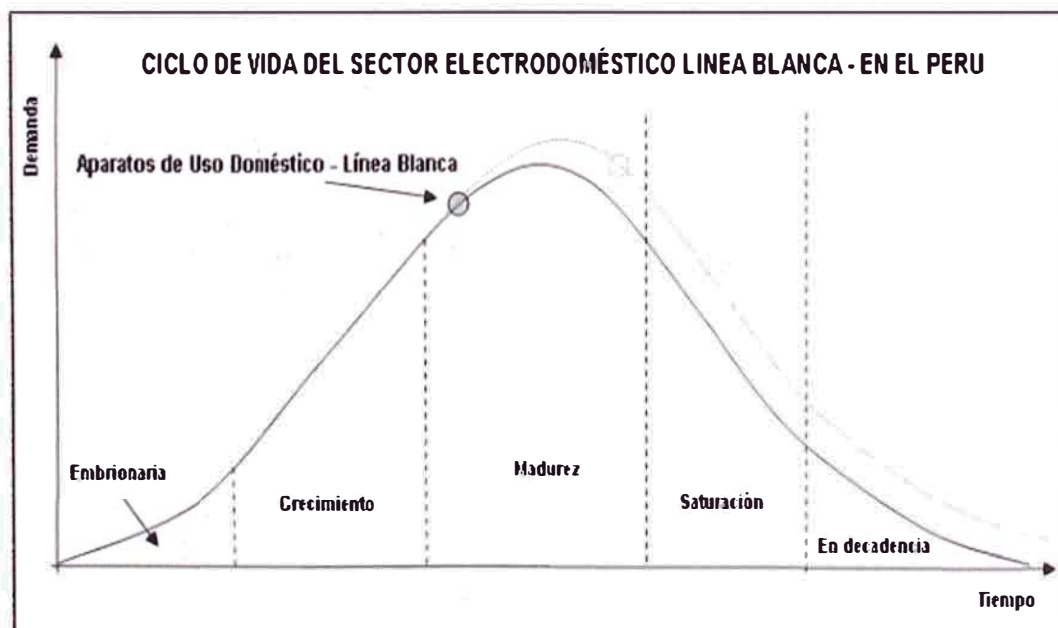


### 1.3.2.3 CICLO DE VIDA DEL SECTOR

El mercado de electrodomésticos en el Perú está alcanzando la madurez, (ver cuadro 1.6) debido a que se está produciendo una disminución del crecimiento de la demanda del comprador, generándose una mayor competencia directa por la participación de mercado, los compradores cada vez son más sofisticados, a menudo imponen una negociación más difícil en la secuencia de compras.

Actualmente por el lado de la línea blanca muchas personas mantienen productos con una antigüedad de 10 a 15 años, superando incluso los 20 años, por lo tanto en el sector de electrodomésticos (línea blanca) se tiene un crecimiento lento.

**Cuadro 1.6** Ciclo de vida del sector electrodomésticos, línea blanca en el Perú



*Fuente:* Elaborado con información de comportamiento del sector de electrodomésticos, línea blanca

#### **1.3.2.4 GRADO DE INFORMACION E INNOVACION TECNOLOGICA**

Para lograr el liderazgo en un sector como el de electrodomésticos, que se vuelve cada vez más competitivo, es necesario el contar con el manejo de todas las tecnologías de información posibles, que tengan como fin superior el de servir para la toma de decisiones.

En el campo de la innovación tecnológica, actualmente se manifiesta el ingreso de productos con nuevas tecnologías, principalmente refrigeradoras.

#### **1.3.2.5 GRADO DE FACTOR DE APOYO DEL PAIS**

El sólo hecho de que COLDEX, sea la única empresa exportadora de electrodomésticos en el Perú, indica el poco o nulo interés de las demás empresas peruanas en competir en el exterior, esto se debe a que no existe un gran apoyo del país para desarrollar tales empresas.

El caso de COLDEX es muy interesante, pues a partir de su compra por la empresa brasileña BS Continental, inicio exportaciones a diversos países latinoamericanos, por ende se produjo un crecimiento apreciable en su participación de mercado local, es decir se necesito de la inversión extranjera para lograr que la empresa sobresalga en los mercados del exterior y en su propio mercado local.

#### **1.3.2.6 CONDICIONES COMPETITIVAS Y ATRACTIVO GENERAL DE LA INDUSTRIA**

El sector de electrodomésticos, línea blanca tiene un gran atractivo, debido a que aún no se logra explotar todo el mercado potencial del país. Las condiciones competitivas son cada vez más difíciles de sobrellevar, se aprecia un crecimiento de las importaciones de electrodomésticos de la línea blanca, produciendo con ello que en dicho sector se agudice la competencia.

### 1.3.2.7 OPORTUNIDADES Y RIESGOS

Como resultado del análisis externo realizado a la empresa (ver puntos 1.3.2, 1.3.2.1, 1.3.2.2, 1.3.2.3, 1.3.2.4, 1.3.2.5 y 1.3.2.5), a continuación se presentan las Oportunidades y riesgos para la empresa (ver cuadro 1.7).

**Cuadro 1.4** Análisis Externo – Oportunidades y Riesgos (COLDEX SAC)

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA).</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La política del gobierno actual esta dirigida a reactivar la actividad económica.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, vía intercambio tecnológico (Grupo BSH)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos.</li> </ul>
RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> El mercado de electrodomésticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aumento de las importaciones (competidores), precios promedios de productos menores.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia.</li> </ul>

*Fuente:* Resultado del Análisis Externo (ver puntos 1.3.2, 1.3.2.1, 1.3.2.2, 1.3.2.3, 1.3.2.4, 1.3.2.5 y 1.3.2.5)

## 1.4 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

### 1.4.1 PRODUCTOS

#### a) Mercado Nacional

Los productos de **Marca COLDEX** son importados y/o producidos (Refrigeradoras, Congeladoras, Cocinas, Lavadoras de ropa, y otros), ostentan el liderazgo del mercado en los últimos años, por su calidad, precios asequibles y respaldo del servicio postventa (ver cuadro 1.8).

Los productos de **Marca BOSCH** son importados (Refrigeradoras, Conservadoras, Cocinas a gas, Lavadoras y Secadoras de ropa, y otros).

#### **Cuadro 1.8** Productos Marca COLDEX.



*Fuente:* Área Comercial de COLDEX SAC.

#### **b) Mercado Internacional**

Se exportan: Refrigeradoras, Cocinas y Congeladoras. Los productos de exportación se destinan a varios países, el principal producto de exportación es la refrigeradora, observándose un descenso en las exportaciones de cocinas a gas

#### **1.4.2 CLIENTES**

**a) Clientes Nacionales,** Se ofrecen productos para cada estilo de vida, la marca COLDEX se dirige principalmente a consumidores de los segmentos C y D, y la marca BOSCH a consumidores de los segmentos A y B.

**b) Clientes Internacionales,** Las exportaciones representan aproximadamente la mitad del total de las ventas, se tienen expectativas mayores de crecimiento en el futuro, República Dominicana, es el mayor consumidor de los productos de exportación.

### 1.4.3 PROVEEDORES

**a) Proveedores de Materia Prima E Insumos,** Son de origen nacional y extranjero, se tiene gran dependencia de insumos importados, por ser indispensables para la producción, esta dependencia causa muchas veces costos no competitivos

**b) Proveedores de Mercadería (Productos Terminados),** Son extranjeros, el principal proveedor es BS CONTINENTAL de Brasil. Se adquieren productos a precios competitivos debido a la alianza estratégica existente con tales proveedores.

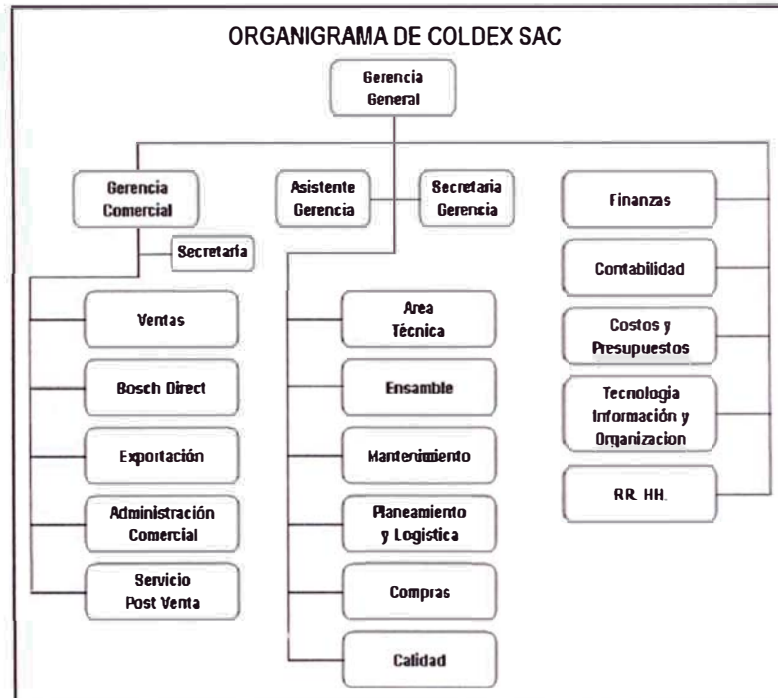
### 1.4.4 PROCESOS

**a) Procesos Productivos,** Los procesos productivos de las dos líneas de productos, abarcan desde la transformación de las bobinas de metal en partes de ensamble, hasta el ensamblado final de cada producto. Se tienen costos no competitivos en los procesos productivos (Ver Anexo 3 Página 65 y 66).

**b) Procesos Administrativos,** Existe duplicidad de esfuerzos en algunas áreas, hace falta una optimización de los procesos administrativos con el fin de aumentar la productividad de los recursos humanos.

### 1.4.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se muestra el organigrama de la empresa (ver cuadro 1.9), posteriormente se realiza un diagnóstico de la organización de la empresa.

**Cuadro 1.9** Organigrama de COLDEX SAC

*Fuente:* Área de Recursos Humanos de COLDEX SAC.

### a) GERENCIA GENERAL

Reporta a las casas matrices del Grupo BSH (Brasil, Alemania), sus subordinados directos son: el área administrativa y el área de producción (ver cuadro 1.9).

#### a.1. AREA DE PRODUCCION:

- **Área Técnica:** área de Ingeniería, encargada del estudio y mejora de los procesos productivos, y el diseño y manejo de estructuras de los productos de la empresa.

- **Ensamble:** encargada de la producción, dirige la producción de las líneas de refrigeradoras y cocinas, tiene a su cargo a la mayoría del personal obrero.
- **Mantenimiento:** área encargada del mantenimiento general de la empresa.
- **Planeamiento y Logística:** área encargada del planeamiento de la producción, y de la logística interna de la empresa, maneja el almacén de materia prima e insumos.  
**Compras:** área encargada de las compras de materia prima e insumos y de mercadería importada para la empresa., tiene coordinación directa con el área de planeamiento.
- **Calidad:** área encargada de la supervisión de la calidad, desde la llegada de materias primas hasta la prueba final de los productos.

#### **a.2. AREA ADMINISTRATIVA:**

- **Finanzas:** área encargada del manejo financiero de la empresa.
- **Contabilidad:** área encargada del manejo contable y tributario de la empresa.
- **Costos y Presupuestos:** área encargada de las labores de costos y presupuestos, elabora el Plan de Negocios de la empresa, es un área muy influyente.
- **Tecnologías de Información y Organización:** encargada del diseño, manejo y mantenimiento de sistemas de información y telecomunicaciones de la empresa.
- **RR. HH.:** área encargada del manejo de los Recursos Humanos de la empresa, se encarga de reclutar y seleccionar al personal administrativo y operativo de la empresa.

## b) GERENCIA COMERCIAL

La gerencia comercial al igual que la gerencia general reporta a las casas matrices del BSH Group, sus subordinados directos conforman el área comercial (ver cuadro 1.9)

### b.1. AREA COMERCIAL:

- **Ventas:** área encargada de las ventas de la empresa, maneja todo el conglomerado de ventas, locales (Coldex y Bosch) e internacionales. Encargada de la negociación de los canales de comercialización de los productos de la empresa, del marketing y publicidad de la empresa y del estudio de nuevos mercados para la empresa.
- **Bosch Direct:** área encargada directamente al tratamiento de los productos importados de la marca Bosch, encargada de hacer la requisición de importación, y comercialización de dichos productos a través de los canales tradicionales de distribución y encargada también de la comercialización directa al consumidor en el Showroom de Bosch en el Centro Comercial Jockey Plaza.
- **Exportación:** área encargada del manejo de las exportaciones, negocia con los clientes internacionales y estudia nuevos mercados a nivel internacional.  
**Administración Comercial:** área encargada del manejo administrativo de la comercialización de los productos de la empresa, tiene a su cargo el manejo administrativo del almacén de productos terminados.
- **Servicio Post Venta:** área encargada del manejo de los servicios post venta con que cuenta la empresa, atención al cliente, servicio técnico y venta de repuestos a nivel nacional e internacional (teniendo a su cargo el almacén de repuestos).



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Se tiene como marco teórico los conceptos y técnicas de la Administración Estratégica.

#### **2.1 ANALISIS INTERNO (CADENA DE VALOR)**

Para el análisis interno se utilizó el análisis de la cadena de valor, el cual es el principal instrumento del *análisis del costo estratégico*, identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. Cada una de estas actividades origina ciertos costos. Los costos combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos interna de la compañía. Por tanto la tarea del análisis de la cadena de valor consiste en descubrir cuáles actividades internas son fuente de una ventaja o una desventaja.

#### **2.2 ANALISIS EXTERNO (5 FUERZAS DE PORTER)**

Michael E. Porter desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización del análisis específico de su industria. Este se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, 2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, 3)

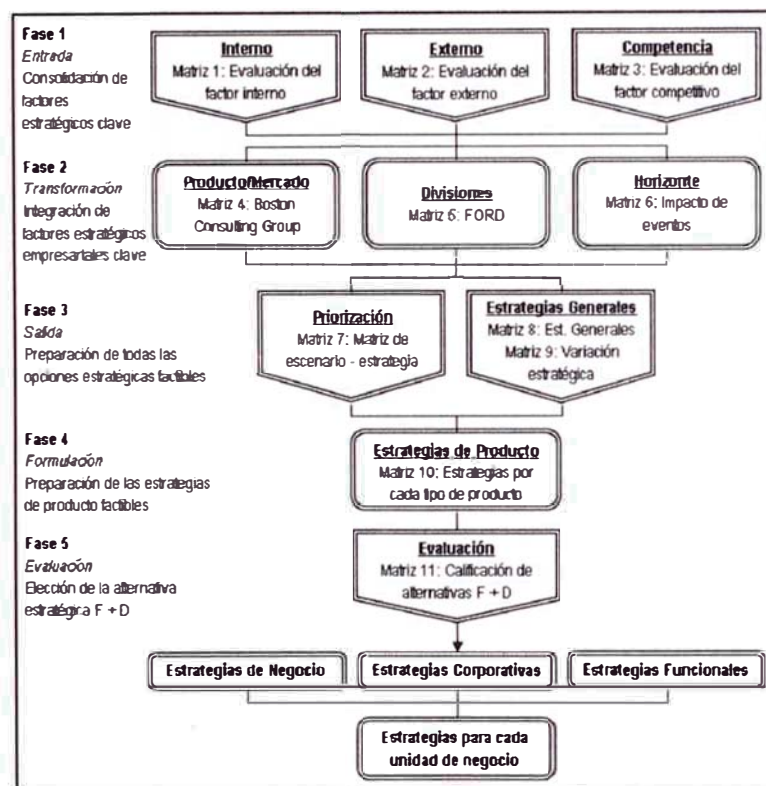
el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores, y 5) la proximidad de sustitutos para los productos de la industria. Cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las 5 fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja.

### **2.3 ANALISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES**

Como metodología específica de solución del problema principal, se utilizó el modelo de análisis estratégico mediante matrices, desarrollado en el curso de Dirección Estratégica (ver Cuadro2.1, en la hoja siguiente).

El análisis estratégico es una actividad fundamental del planeamiento estratégico, para el desarrollo de este trabajo se empleo, el análisis estratégico mediante matrices, el cual consta de la integración secuencial de una variedad de matrices bifactoriales (elaboradas por diferentes autores), esta metodología es una herramienta que sirve para reducir la discusión y delimitar el rango de las opciones factibles y deseables, en la solución de problemas estratégicos de las empresas. En resumen se utiliza una metodología de 5 fases para diseñar las estrategias adecuadas:

Cuadro 2.1 Modelo de análisis estratégico mediante matrices



*Fuente:* Modelo de análisis estratégico mediante matrices, Ing, Adolfo Acevedo Borrego, (Profesor del curso de Dirección Estratégica en el 1er PTAC – FIIS UNI)

**a) Fase de entrada**, se resume la información estratégica inicial, definiendo la posición estratégica de la empresa y los productos, mediante tres matrices (matriz 1 a matriz 3).

**b) Fase de transformación**, se analizan los productos, mercados, divisiones y horizonte, planteando estrategias preliminares mediante 3 matrices (matriz 4 a matriz 6).

**c) Fase de salida**, se resumen las estrategias factibles formuladas en la fase anterior por medio de 3 matrices (matriz 7 a matriz 9).

**d) Fase de formulación**, se determinan las opciones factibles por cada producto (matriz 10).

**e) Fase de evaluación**, se definen las posibilidades factibles de llevar a la práctica y deseable por los propietarios / actores del proceso estratégico mediante una matriz denominada de calificación de alternativas (matriz 11).

La creación de estrategias es un proceso que comprende análisis y síntesis, el primero es desarrollado utilizando la metodología anteriormente descrita (que contiene pasos sistematizados en cinco fases) y la segunda obtiene lineamientos de estrategia de producto, de negocio, corporativas, funcionales y por cada unidad estratégica de negocio (se desarrolla en función de los resultados del análisis desarrollado, formando parte de la toma de decisiones y estrategias adoptadas en el presente trabajo)

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

COLDEX es una de las más grandes empresas de su sector. Ha alcanzado este crecimiento a través de la fabricación de productos para las marcas más acreditadas de la corporación a la que pertenece. Siendo la única empresa que ha logrado expandirse en el mercado internacional.

En estos últimos años el protagonismo de la empresa en el sector de electrodomésticos ha sido muy afectado, por factores como: la recesión del país, el aumento de la competencia, la contracción de la demanda y principalmente debido a cambios en las necesidades y preferencias del consumidor local, dicho escenario implicó para la empresa:

- en el mercado local, una disminución de utilidades previstas en su plan de negocios, así como una tendencia a la disminución en su participación de mercado, en sus dos líneas de producto principales de marca COLDEX, siendo la más afectada la línea de cocinas, los otros productos de marca BOSCH mantenían su tendencia.
- en el mercado internacional, se presentó una gran disminución en las exportaciones de cocinas, las refrigeradoras de exportación mantenían un crecimiento lento.

Por tanto, se hacía necesaria la formulación de un planeamiento estratégico, con la finalidad de formular estrategias factibles de realizar, en el corto y mediano plazo, y cuyo objetivo principal es en el corto plazo mantener la posición estratégica de la empresa y en el largo plazo mejorarla aún mas, haciendo su posición más atractiva.

El planeamiento estratégico representado en este trabajo es correspondiente al período de **2001 al 2005**, teniendo como sustento el **“Business Plan 2000, September Review”** de la empresa, que no es otra cosa que el plan de negocios que se elaboró en la empresa en el mes de setiembre del año 2000, y que tiene un horizonte de 5 años a partir de Enero del 2001.

**El Plan de Negocios de COLDEX** es revisado anualmente en Marzo y Setiembre, en el se formulan las proyecciones de ventas (local e internacional), los gastos que se han de desembolsar, el presupuesto estimado para dicho periodo, etc.

### **3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Teniendo como marco la misión de la empresa, su definición de negocio, y en función a los análisis efectuados, se tienen que definir estrategias a nivel de negocio y estrategias funcionales que permitan lograr el mantenimiento y mejora de la posición estratégica de la empresa.

#### **Opciones estratégicas:**

- Enfoque competitivo
  - Estrategia de ser líder en costos.
  - Estrategia de diferenciación.
  - Estrategia de especialización en un nicho de mercado limitado.

- Enfoque de la participación de mercado y opciones de inversión
  - Crecer y desarrollar.
  - Fortalecerse y defenderse.
  - Recortar y retirarse.
  
- Enfoque de producto
  - Desarrollo de nuevos productos
  - Retiro de productos no competitivos

### 3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION

Dentro de los alcances del marco teórico, la metodología de solución empleada consta de dos partes: análisis y síntesis. La parte de análisis estratégico es desarrollado a continuación, la parte de síntesis se desarrolla en la sección de toma de decisiones y estrategias adoptadas.

El análisis estratégico es desarrollado siguiendo la metodología de análisis estratégico mediante matrices, descrita en el marco teórico

Siguiendo el orden de las 5 fases de la metodología de análisis estratégico mediante matrices se tienen los siguientes resultados (ver Anexo A1. Análisis Estratégico Mediante Matrices)

- **Fase de entrada (Matrices 1, 2, y 3)**, La empresa tiene un desempeño promedio, existen aspectos del medio que pueden ser aprovechados por la empresa, y el factor competitivo de la empresa en comparación con sus competidores es ligeramente mayor.
  
- **Fase de transformación (Matrices 4, 5, y 6)**, La empresa no tiene una combinación de productos óptima, debiendo mejorar la planificación de estos, se tiene un comportamiento pasivo ante la arremetida de la competencia, debiendo defender y fortalecer su posición estratégica, los

cambios en el sector indican grandes oportunidades de crecimiento tanto en el mercado local e internacional.

- **Fase de salida (Matrices 7, 8, y 9)**, Se presentan los escenarios futuros, siendo de vital importancia la atención de ellos por parte de la empresa, tomando en cuenta dichos escenarios se plantean estrategias generales, siendo las más importantes:
  - Fortalecimiento de la posición de la empresa.
  - Mejorar participación de mercado.
  - Desarrollo del mercado externo.
  - Introducción de nuevas líneas de productos (desarrollo de productos).
  - Desarrollar habilidades distintivas superiores.
  
- **Fase de formulación de alternativas (Matriz 10)**, Se plantean estrategias generales por cada tipo de producto de la empresa:
  - Desinversión en productos no competitivos (en declinación).
  - Desarrollo de nueva línea de productos.
  - Transito a madurez en productos en crecimiento.
  
- **Fase de evaluación (Matriz 11)**, Se califican las alternativas:
  - Desinversión en productos no competitivos (en declinación), la estrategia más óptima de aplicar es una estrategia de cosecha
  - Desarrollo de nueva línea de productos, la estrategia factible de realizar es vía alianzas estratégicas con proveedores de insumos y mercadería, el objetivo es optimizar la cadena de suministros de la empresa.
  - Transito a madurez en productos en crecimiento., la estrategia factible de seguir es una estrategia de liderazgo en costos.



### 3.4 TOMA DE DECISIONES

Para la toma de decisiones se hace uso de la síntesis, la cual se desarrolla en función a todos los análisis realizados previamente a continuación se evalúan las estrategias genéricas a nivel de negocios

Estrategia de ser líder en costos.

La estrategia de bajo costo es la más adecuada, del análisis mediante matrices, se aprecia que las condiciones del ambiente y principalmente las cambiantes necesidades de los consumidores, influyen en ser un proveedor de bajo costo, y teniendo como mercado objetivo todos los segmentos de mercado, "ofreciendo productos para cada estilo de vida"

Estrategia de diferenciación.

Una estrategia de diferenciación no es adecuada, debido a que el comportamiento del consumidor ha evolucionado en los últimos años, se acentúa la compra racional, el consumidor prefiere productos la compra de productos a precios bajos y no presta importancia al prestigio de la marca.

Estrategia de especialización en un nicho de mercado limitado.

Una estrategia de enfoque en un nicho de mercado limitado, no es adecuado debido a que todos los segmentos de mercado tienen un gran potencial de desarrollo, el mercado peruano no es explotado en su totalidad.

### 3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

– **Estrategia de negocios:**

La estrategia a seguir por la empresa para el período 2001 y 2005, es principalmente la de **Fortalecer y Defender su Posición**, introduciendo nuevas líneas de productos que permitan atender al mercado en general, ofreciendo productos para cada estilo de vida, manteniendo para ello precios razonables y una calidad atractiva, siguiendo para ello una estrategia de bajo costo.

Esta estrategia es extensible al mercado externo, siendo vital para la empresa **el desarrollo de nuevos mercados en el exterior**, el plan de negocios de la empresa para el periodo 2001 y 2005 prevé el ingreso a nuevos mercados en el exterior, logrando con ello un aumento considerable en las exportaciones de la empresa, potenciando de esta manera el liderazgo ejercido por la empresa en este rubro.

– **Estrategias funcionales:**

Las estrategias funcionales que permitirán el logro de la estrategia de negocios, están sustentadas en la necesidad de fortalecer y defender la posición estratégica de la empresa, y con miras a un futuro de desarrollo amplio de mercados en el exterior.

Alianza estratégica con proveedores de materia prima, insumos, y de mercadería

Optimización de la cadena de suministros.

Establecer programas de mejoramiento continuo.

Eliminar de la cadena de valor actividades de valor bajo (en la línea de cocinas se eliminó de su cadena de valor, todas las actividades productivas que no generaban valor, actualmente la empresa sólo ensambla cocinas prefabricadas por BS Continental de Brasil)

Enfoque de reducción de costos.

Inversión en sistemas de información que sirvan para la toma de decisiones.

Desarrollar políticas de gestión que mejoren los procesos

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACION DE RESULTADOS**

- El posicionamiento de la empresa ha mejorado en el año 2001, se han incrementado las utilidades, y se tiene un amplio optimismo para el futuro. En consecuencia gracias al planeamiento estratégico efectuado, se ha fortalecido el liderazgo de la empresa.
  
- A nivel local, como producto de la estrategia de negocios formulada, en el año 2001, COLDEX se consolidó como líder en el mercado local de cocinas, con una participación de mercado en el de 33%, nuestro mas cercano competidor “MABE” tiene una participación de mercado de 26% con la marca INRESA y una participación de mercado de 21% con la marca MABE. El porcentaje de crecimiento en comparación al año 2000 fue de 11.06%.
  
- A nivel internacional, como producto de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados en el exterior, en el año 2001 se ingreso a los mercados de Colombia, Ecuador, y Venezuela, teniéndose un incremento de 15% en exportaciones, en comparación al año 2000.
  
- Producto de la estrategia de negocios la combinación de productos ha variado (ver cuadro 4.1, hoja siguiente)

**Cuadro 4.1** Matriz del Boston Consulting Group Actual – Coldex SAC

Tasa de crecimiento	Alto	<b>Estrella</b>	?
		Refrigeradoras Exportación Cocinas de 4 hornillas Cocinas de 6 hornillas	Refrigeradoras BOSCH Cocinas BOSCH
		<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perros</b>
	Bajo	Refrigeradoras > 10 pies <sup>3</sup> Refrigeradoras < 10 pies <sup>3</sup> Congeladoras	Congeladoras Exportación Lavadoras, Otros Lavadoras, Secadoras BOSCH Otros productos BOSCH
	Alto	<b>% de mercado</b>	Bajo

*Fuente:* Elaborada con información de participación de mercado de los productos de COLDEX SAC, año 2001 (Ver Anexo 4, específicamente cuadro A4.1, página 67)

- Apreciando el cuadro 4.1, de la matriz del Boston Consulting Group, se aprecia que la combinación de productos actual, tiene como protagonistas o productos estrella a las Refrigeradoras de Exportación y la nueva Línea de Cocinas a gas lanzadas el 2001. Los productos de la marca BOSCH, principalmente Refrigeradoras y Cocinas tuvieron una tasa de crecimiento muy alta, pero manteniendo aún una baja participación de mercado.

- Del cuadro 1.4 se aprecia que la línea de refrigeradoras y congeladoras a nivel local son productos vaca lechera, principalmente por que actualmente aún mantienen su participación de mercado constante, pero se esta apreciando que debido al ingreso de nuevas líneas de productos de refrigeración de los competidores, este % de participación esta disminuyendo, los competidores están aplicando una estrategia de ingreso al mercado con refrigeradoras que cuentan con cierta innovación tecnológica que los hace dirigir inicialmente al segmento A, para posteriormente pasado un tiempo prudencial de crecimiento de dichos productos abarate costos y se conviertan en productos dirigido a segmentos variados.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **a) CONCLUSIONES**

- El planeamiento estratégico efectuado en COLDEX para el periodo 2001 – 2005, no representa la solución total a los problemas de la empresa.
  
- El planeamiento estratégico es una herramienta idónea para establecer correspondencia entre los problemas identificados y sus causas, los objetivos previstos para superarlos y las apuestas estratégicas que organizan la acción para alcanzar los resultados perseguidos.
  
- La importancia de la planificación estratégica radica en que su desarrollo permite a las empresas tomar cursos de acción para hacer frente a las cambiantes condiciones industriales, las cambiantes necesidades o preferencias del consumidor, las medidas y contragolpes de la competencia y la misma evolución de las capacidades de la empresa. A menos que una compañía cuestione constantemente sus normas aceptadas de comportamiento, nunca sabrá qué otras opciones tiene a su disposición. Jugadores más ágiles saltarán a la cancha y tomarán la delantera.

Luego del planeamiento estratégico efectuado, COLDEX sigue la estrategia de fortalecer y defender su posición, introduciendo nuevas

líneas de productos que permitan atender al mercado en general, ofreciendo productos para cada estilo de vida, manteniendo para ello precios razonables y una calidad atractiva, siguiendo para ello una estrategia de bajo costo.

- Como solución del planeamiento estratégico para la empresa se hizo la elección de una nueva combinación viable del quién/qué/cómo.
- Un nuevo QUÉ, lanzamiento de nuevos productos, dirigidos a satisfacer cada estilo de vida, siendo estos de alta calidad y con precios competitivos.
- Un nuevo COMO, se reconfiguro la cadena de valor de la línea de cocinas, la empresa ya no produciría cocinas, se limitaría a importarlas y/o ensamblarlas en el país.

## **b) RECOMENDACIONES**

- De los análisis efectuados en el presente trabajo (ver análisis interno, sección 1.31.3 de habilidades distintivas, recursos y capacidades) la empresa no presenta habilidades distintivas sobresalientes, para lograrlas se recomienda lo siguiente:

Lograr una eficiencia superior, realizando estudios para aumentar su productividad, mejorando los procesos productivos y los procesos administrativos.

- Lograr una calidad superior, implantando en el corto plazo una cultura de calidad, y por consecuencia de esta llegar a obtener las certificaciones ISO.



- Lograr una innovación superior, realizando alianzas estratégicas con las demás empresas del Grupo BSH, y con los proveedores, adicionalmente debe invertir en Investigación y Desarrollo
- Mejorar la capacidad de aceptación del cliente, en el marco de tener un excelente servicio de atención al cliente.

Del diagnóstico funcional de la organización de la empresa, se ha detectado que, no existe comunión de ideas entre la mayoría de los miembros de la empresa, principalmente entre los jefes de áreas neurálgicas para la empresa, por tanto se recomienda la implementación de cursos de capacitación y de fortalecimiento de la filosofía de la empresa.

- Se recomienda la recopilación de la información histórica de los planeamientos estratégicos realizados en la empresa, con el fin de tener una base informativa para la consulta futura por los encargados de realizar el planeamiento estratégico de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica Ed. McGraw Hill – Undecima Edición. México. 1999.
- Hill y Jones. Administración Estratégica un enfoque integrado. Ed. McGraw Hill. México. 1996
- Constantinos C. Markides. En la Estrategia está el éxito. Ed. Norma. Colombia. 2000
- Perfil del subsector de fabricación de aparatos de uso domestico, electrodomésticos de línea blanca. Fuente: Mitinci. Fecha: Año 2000  
URL: [http://www.mitinci.gob.pe/industrias/2930/i\\_2930.htm](http://www.mitinci.gob.pe/industrias/2930/i_2930.htm)
- El mercado de electrodomésticos en el Perú: 2000 – 2001. Fuente: Aduanas Gerencia de Estadística. Fecha de publicación: 09 Ene 2002.  
URL: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/electro02.htm>
- Lento pero Seguro, Mercado de Electrodomésticos en el Perú. Fuente: Revista de la Cámara de Comercio de Lima, "Comercio y Producción". Fecha de publicación: Abril 2001  
URL: [http://www.e-camara.net/revista/revista/2297/portada\\_1.htm](http://www.e-camara.net/revista/revista/2297/portada_1.htm)

- Vendiendo en la Crisis, Mercado de Electrodomésticos en el Perú.  
Fuente: Revista de la Cámara de Comercio de Lima, "Comercio y Producción". Fecha de Publicación: Diciembre 2001  
URL: <http://www.e-camara.net/revista/revista/2302/campnav.htm>

Información de las áreas de RR. HH., Comercialización, Costos y Presupuestos, Contabilidad, Finanzas e Ingeniería de la empresa COLDEX S.A.C.

- Direcciones Web de COLDEX SAC y del Grupo BSH de Alemania.

COLDEX S.A.C.

URL: <http://www.coldex.com.pe>

✦ BSH ELECTRODOMESTICOS S.A.C. PERU

URL: <http://www.bsh-pe.com>

✦ BOSCH ELECTRODOMESTICOS PERU

URL: <http://www.boschelectrodomesticos.com/>

✦ GRUPO BSH BOSCH und SIEMENS HAUSGERÄTE GmbH,  
ALEMANIA.

URL: <http://www.bsh-group.com>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ANALISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES

Se emplea la calificación: Rating / Calificación: **4** – Alto, **3** – Medio, **2** – Medio ó bajo, **1** – Bajo.

#### a) FASE 1: Fase de entrada

**Cuadro A1.1 Matriz 1: de evaluación del factor interno**

Factor interno clave		Peso	Rating	Puntaje
1	Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estratégico)	0.06	3	0.18
2	Costos no competitivos en su cadena de valor. Aprovisionamiento, Producción	0.15	1	0.15
3	Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas	0.09	1	0.09
4	Empresa líder en el mercado de electrodomésticos del Perú	0.08	4	0.32
5	Es la única empresa peruana que exporta electrodomésticos de línea blanca	0.09	4	0.36
6	Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones	0.05	1	0.05
7	Servicio de atención al cliente considerado en el promedio	0.03	2	0.06
8	Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores	0.04	3	0.12
9	Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución	0.04	3	0.12
10	Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado	0.06	4	0.24
11	La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años	0.03	2	0.06
12	Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes	0.05	4	0.2
13	Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia	0.04	1	0.04
14	La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente	0.15	4	0.6
15	No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad	0.02	2	0.04
16	Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz: Brasil y Alemania	0.02	2	0.04
<b>Calificación EFI</b>		<b>1.00</b>		<b>2.67</b>
<b>Fuente: Resultado del Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades</b>				

En el cuadro A1.1, la matriz 1, que resume las fortalezas y debilidades de la empresa, brinda una valoración de 2.67 lo que indica que la empresa tiene un buen desempeño promedio.

Cuadro A1.2 Matriz 2: de evaluación del factor externo

Factor externo clave		Peso	Rating	Puntaje
1	El mercado de electrodomésticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento	0.06	2	0.12
2	Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, vía intercambio tecnológico (Grupo BSH)	0.05	3	0.15
3	Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad.	0.09	4	0.36
4	Aumento de las importaciones (competidores), precios promedios de productos menores	0.1	1	0.1
5	La política del gobierno actual esta dirigida a reactivar la actividad económica.	0.06	3	0.18
6	El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos.	0.14	4	0.56
7	Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca.	0.12	1	0.12
8	Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA).	0.08	4	0.32
9	Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos.	0.1	1	0.1
10	Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos.	0.12	4	0.48
11	Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia.	0.05	2	0.1
12	Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad.	0.03	2	0.06
<b>Calificación EFE</b>		<b>1.00</b>		<b>2.65</b>
<b>Fuente: Resultado del Análisis Externo - Oportunidades y Riesgos</b>				

En el Cuadro A1.2, la matriz 2, que resume las oportunidades y riesgos de la empresa, brinda una valoración de 2.65, existiendo aspectos del medio que pueden ser aprovechados por la empresa.

Cuadro A1.3 Matriz 3: de evaluación del factor competitivo

Factor clave de éxito (FCE)	Peso	C.L.		COLDEX		L.E.I.	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
<i>Fortalezas y debilidades</i>							
1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
3	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
4	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
5	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
6	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
7	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
8	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04
9	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
10	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
11	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
12	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
13	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
13	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
14	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
15	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24
16	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<b>Calificación EFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.43</b>		<b>2.54</b>		<b>2.60</b>
<b>Fuente: Resultados de análisis de factores claves para el éxito.</b>							
L.E.I.: Líderes en Electrodomésticos Internacionales				COLDEX: Coldex SAC		C.L.: Competidores Locales	

En el cuadro A1.3, la matriz 3 de evaluación del factor competitivo, nos indica que no existen muchas diferencias competitivas entre COLDEX y sus competidores.

## b) FASE 2: Fase de transformación

Cuadro A1.4 Matriz 4: del Boston Consulting Group

Alto	<b>Estrella</b>	<b>?</b>
	- Refrigeradoras Exportación	- Refrigeradoras BOSCH - Cocinas BOSCH
Bajo	<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perros</b>
	- Refrigeradoras > 10 pies3 - Refrigeradoras < 10 pies3 - Cocinas de 6 hornillas - Cocinas de 4 hornillas - Congeladoras	- Congeladoras Exportación - Cocinas Exportación - Lavadoras, Otros - Lavadoras, Secadoras BOSCH - Otros productos BOSCH
	Alto	Bajo
	<b>% de mercado</b>	

En el cuadro A1.4, la matriz 4 del BCG, señala que la combinación de productos antes del planeamiento estratégico no es óptima, debiendo darse una mejor planificación en el desarrollo de vacas lecheras, y tomando medidas específicas con los productos perros. Se aprecia que la línea de cocinas es considerada como productos vaca lechera, producto de que su tasa de crecimiento ha disminuido, por lo que vía la planificación estratégica se tendrá que potenciar dichos productos para convertirlos en estrella.

Cuadro A1.5 Matriz 5: FORD

FORD		FACTORES INTERNOS CLAVES	
		Fortalezas	Debilidades
		1 Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estrategico)	1 Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz: Brasil y Alemania
		2 Empresa lider en el mercado de electrodomesticos del Peru	2 Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas
		3 Es la única empresa peruana que exporta electrodomesticos de linea blanca	3 Costos no competitivos en su cadena de valor: Aprovechamiento, Producción
		4 La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente	4 Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones
		5 Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes	5 Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia
		6 Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores	6 La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años
		7 Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado	7 No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad
		8 Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución	8 Servicio de atención al cliente considerado en el promedio
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1 El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomesticos.</p> <p>2 Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA).</p> <p>3 Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad.</p> <p>4 La política del gobierno actual esta dirigida a reactivar la actividad economica.</p> <p>5 Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, via intercambio tecnológico (Grupo BSH)</p> <p>6 Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos.</p>	<p>↻ <b>EXPANSION MERCADOS INTERNACIONALES</b></p> <p>↻ <b>DIVERSIFICACION DE SEGMENTOS DE MERCADO</b></p>	<p>↻ <b>MEJORAR PARTICIPACION DE MERCADO LOCAL</b></p> <p>↻ <b>OPTIMIZAR CAPACIDADES Y RECURSOS</b></p> <p>↻ <b>DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b></p>
	<p><b>Riesgos</b></p> <p>1 El mercado de electrodomesticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento.</p> <p>2 Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad</p> <p>3 Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca.</p> <p>4 Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos.</p> <p>5 Aumento de las importaciones (competidores), precios promedios de productos menores.</p> <p>6 Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia.</p>		
Fuente: Diagnóstico Externo e Interno, COLDEX SAC			

En el cuadro A1.5, la matriz 5, FORD, se tienen estrategias generales, indicando el conjunto de dicha matriz que la empresa ha mostrado comportamiento pasivo ante la arremetida de la competencia, debiendo

realizar alianzas estratégicas con sus con el fin de optimizar su cadena de suministros y por ende obtener productos con costos competitivos.

En el mercado exterior se pueden dar estrategias de expansión de mercados internacionales, para ello debería de optimizar la cadena de suministros de los productos que exporta.

**Cuadro A1.6 Matriz 6: de impacto de eventos**

Efecto Empresarial en:		Posicionamiento			Competitividad		Financiera		Administración		Valorización		Promedio General	
		Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1	Mayor dinamismo a la oferta crediticia	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2.6	0.26
2	Zona de libre comercio ALCA, eliminación barreras arancelarias	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3.6	0.36
3	Posibilidad de ingreso al NAFTA	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3.6	0.36
4	Competencia en productos de exportación	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3.4	0.34
5	Aumento de la competencia, crecimiento importaciones	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4.0	0.40
6	Disminución del riesgo país	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2.8	0.28
7	Disminución de la capacidad adquisitiva	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2.8	0.28
8	Introducción de productos con grandes innovaciones tecnológicas	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2.0	0.20
9	Cierre de importaciones de aparatos de uso doméstico, política proteccionista del gobierno	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2.0	0.20
10	Agudización de la recesión del país	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3.2	0.32
Calificación MIE		1.00		3.40		2.90		2.80		2.90		3.00		3.00

Fuente: Escenarios futuros del sector electrodomésticos línea blanca en el Perú

En el cuadro A1.6, la matriz 6 de impacto de eventos muestra que los cambios en el sector significan oportunidades de crecimiento para la empresa (ejemplo: el establecimiento del área de libre comercio de las américas ALCA, proyectado para el año 2005). A su vez se aprecia, que la empresa tiene gran posicionamiento y valorización, teniendo valores aceptables de competitividad y financiamiento. En promedio la empresa tiene gran posicionamiento debiendo dedicarse a fortalecerlo y defenderlo frente a los cambios en el sector.



## c) FASE 3: Fase de salida

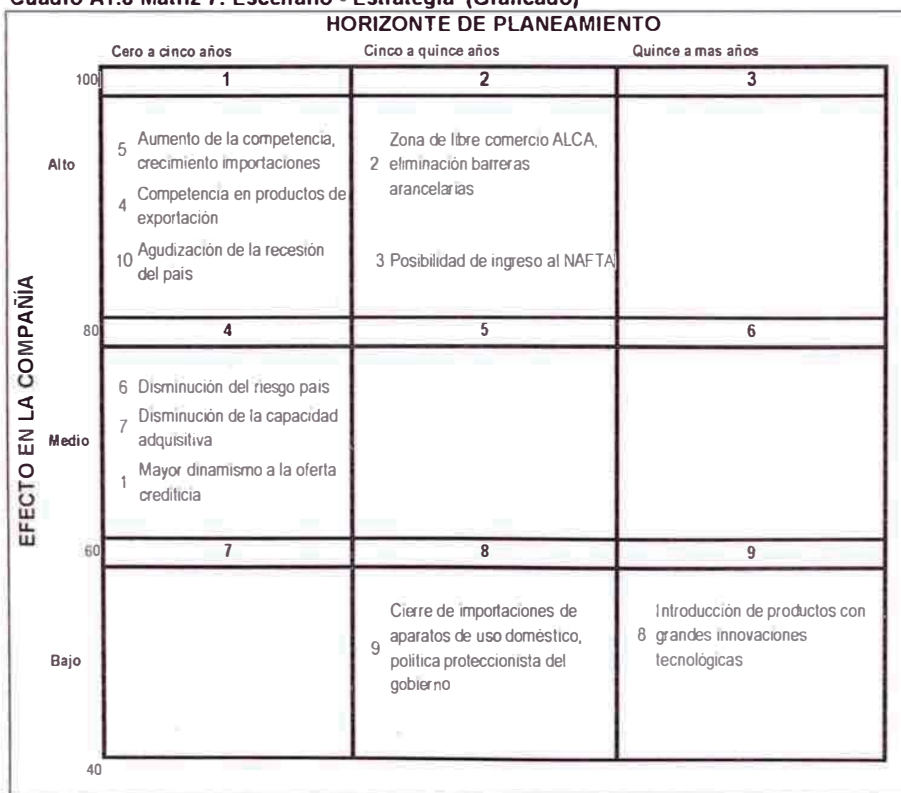
Cuadro A1.7 Matriz 7 Escenario - Estrategia (Tabulado)

Efecto Empresarial en: Evento posible	EFECTO EN LA COMPANIA			HORIZONTE DE PLANEAMIENTO		
	Puntaje	Ponderado	Efecto	0-5 años	5-15 años	15 a + años
1 Mayor dinamismo a la oferta crediticia	0.26	65	Medio	x		
2 Zona de libre comercio ALCA, eliminación barreras arancelarias	0.36	90	Alto		x	
3 Posibilidad de ingreso al NAFTA	0.36	90	Alto		x	
4 Competencia en productos de exportación	0.34	85	Alto	x		
5 Aumento de la competencia, crecimiento importaciones	0.40	100	Alto	x		
6 Disminución del riesgo país	0.28	70	Medio	x		
7 Disminución de la capacidad adquisitiva	0.28	70	Medio	x		
8 Introducción de productos con grandes innovaciones tecnológicas	0.20	50	Bajo			x
9 Cierre de importaciones de aparatos de uso doméstico, política proteccionista del gobierno	0.20	50	Bajo		x	
10 Agudización de la recesión del país	0.32	80	Alto	x		

**Calificación MIE**

Fuente: Escenarios futuros del sector electrodomesticos linea blanca en el Peru

Cuadro A1.8 Matriz 7: Escenario - Estrategia (Graficado)



En los cuadros A1.7 y A1.8, la matriz 7 de Escenario – Estrategia, nos indica que 8 de 10 eventos requieren una atención inmediata y una

planificación meticulosa. La formulación de estrategias factibles tendrá que tener muy en cuenta dichos escenarios futuros

**Cuadro A1.9 Matriz 8: de estrategias generales**

Misión: Estrategias	Variable Mercado	Variable Producto	Variable Funciones
Crecimiento	FO: Expansión mercados externos Segmentación amplia	Introducción nuevas líneas de productos (cocinas)	
	DO:		Renovar sistemas de información que sirvan para la toma de decisiones
	FR:		Alianza estratégica con proveedores Integración vertical adelante
	DR: Posicionamiento imagen, servicio y calidad Mejorar participación de mercado		Desarrollar habilidades distintivas superiores
Estabilidad	DO:		Integración entre las áreas Programas de mejoramiento continuo
	FR:		Optimización de la cadena de suministros
Contracción	DO:	Retiro de productos no competitivos	Desinversión en actividades que no generan valor
Combinada	FR: Cubrir todos los segmentos de mercado	Ofrecer productos para cada estilo de vida	
	TOT: Reforzar posición Desarrollo mercado externo		
Fuente: Formulación de estrategias generales			

En el cuadro A1.9, la matriz 8 de estrategias generales, evalúa la deseabilidad de las estrategias en función a las dimensiones de la misión y los factores competitivos, en esta matriz se plantea que las estrategias generales requeridas para la empresa son de expansión, estabilidad, contracción y combinada.

**Cuadro A1.10 Matriz 9: de variaciones estratégicas**

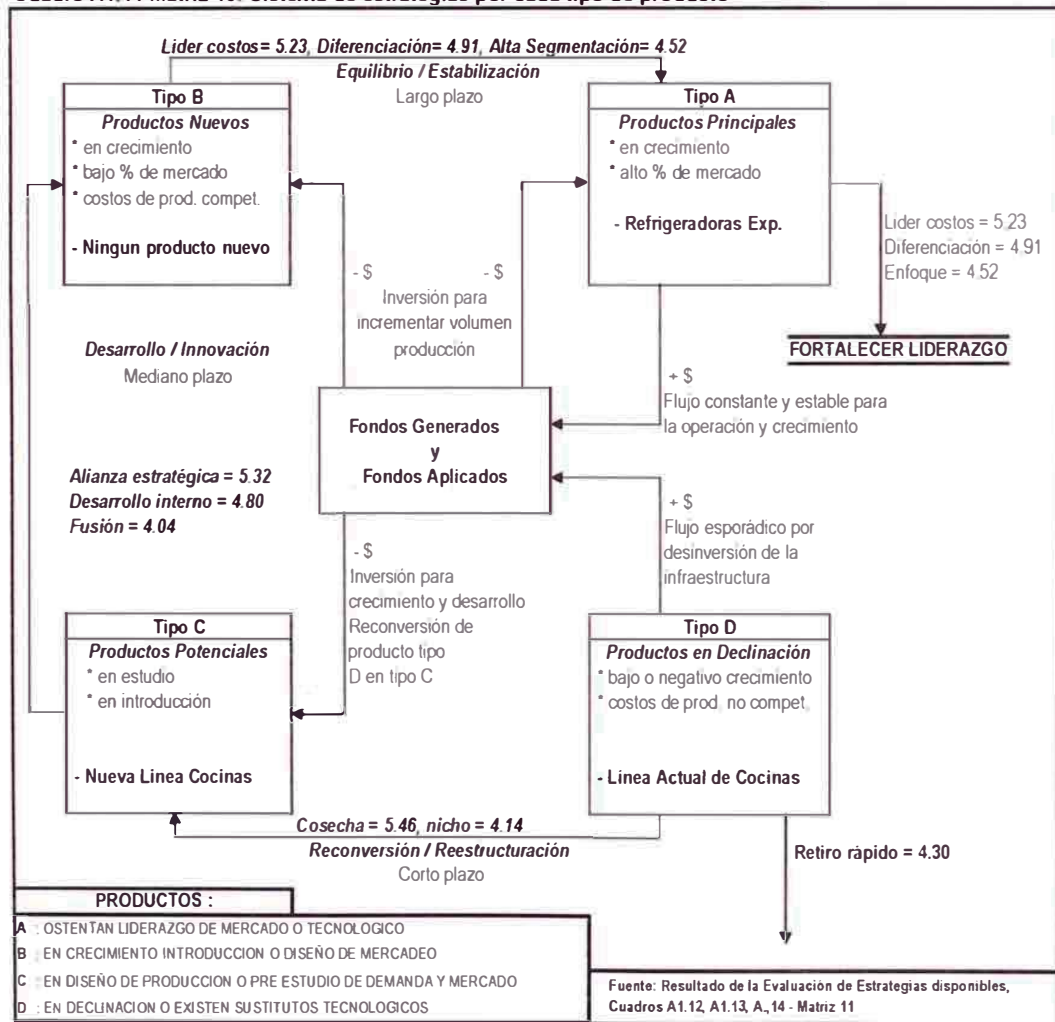
Variaciones: Estrategias	Internas-Externas	Relacionadas- No relacionadas	Horizontales- Verticales	Activas- Pasivas
Crecimiento	- Expansión de mercado - Segmentación amplia - Renovar sistemas de información - Alianza estratégica con proveedores	- Expansión de mercado - Introducción nuevos productos	- Mejorar participación de mercado - Integración vertical adelante	- Posicionamiento imagen, servicio, y calidad
Estabilidad			- Programas de mejoramiento continuo	- Optimización cadena suministros
Contracción	- Retiro de productos no competitivos		- Optimización de la cadena de valor	
Combinada	- Productos para cada estilo de vida - Reforzar posición - Expansión mercados internacionales	- Desarrollo nuevas productos		
Fuente: Formulación de variaciones estratégicas				

En el cuadro A1.10, la matriz 9 de variaciones estratégicas considera la coyuntura específica, se identifican las dimensiones (interna-externa,

relacionada-no relacionada, activa-pasiva, horizontal-vertical) de aplicación de las estrategias generales de la matriz 8 (ver cuadro A1.9).

**d) FASE 4: Fase de formulación de alternativas**

**Cuadro A1.11 Matriz 10: Sistema de estrategias por cada tipo de producto**



En el cuadro A1.11, en la cual se encuentra la matriz 10 están formuladas las estrategias por cada tipo de producto, también se muestra los resultados de la evaluación de dichas estrategias, esta evaluación se realizó empleando las matrices 8, 9 y 10 (Fase 5). Se aprecia que la estrategia para los productos en declinación, es el de una desinversión, que se realizaría a

través de una cosecha. La estrategia para los productos potenciales es la desarrollo de nuevos productos vía una alianza estratégica principalmente con proveedores. La estrategia para los productos nuevos, es la de lograr el maderamiento de ellos vía una estrategia de liderazgo en costos, siendo esta estrategia la más óptima para la situación actual de la empresa. Y finalmente como Estrategia principal se tiene el Fortalecer el liderazgo de la empresa vía las estrategias anteriormente mencionadas.

### e) FASE 5: Fase de evaluación

Cuadro A1.12 Matriz 11: Calificación de alternativas F+D

Estrategia planteada: DESINVERSION EN PRODUCTOS NO COMPETITIVOS (en declinación)	Peso	Estrategia 1: Liderazgo o nicho		Estrategia 2: Cosecha		Estrategia 3: Retiro rápido	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
<b>Factor interno clave</b>							
1 Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estratégico)	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
2 Costos no competitivos en su cadena de valor. Aprovisionamiento, Producción	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
3 Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
4 Empresa líder en el mercado de electrodomésticos del Perú	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5 Es la única empresa peruana que exporta electrodomésticos de línea blanca	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
6 Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
7 Servicio de atención al cliente considerado en el promedio	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
8 Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
9 Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
10 Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
11 La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
12 Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
13 Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
14 La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
15 No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
16 Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz, Brasil y Alemania	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
Calificación EFI	1.00		1.89		2.79		2.17
<b>Factor externo clave</b>							
1 El mercado de electrodomésticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
2 Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, vía intercambio tecnológico (Grupo BSH)	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
4 Aumento de las importaciones (competidores), precios promedio de productos menores	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5 La política del gobierno actual está dirigida a reactivar la actividad económica	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
6 El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
7 Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
8 Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA)	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
9 Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
10 Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
11 Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
12 Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Calificación EFE	1.00		2.25		2.67		2.13
Calificación EFI + EFE			4.14		5.46		4.30

Fuente: Estrategias de Productos Factibles

En el cuadro A1.12, la matriz 11 indica que se debe seguir una estrategia de cosecha para los productos en declinación, considerados como productos no competitivos. La empresa tendría entonces un flujo de ingresos constante, debiendo aprovecharse al máximo tales ingresos.

**Cuadro A1.13 Matriz 11: Calificación de alternativas F+D**

Estrategia planteada: <b>DESARROLLO NUEVA LINEA DE PRODUCTOS</b>	Estrategia 1: Desarrollo Interno			Estrategia 2: Fusión con Empresas del sector		Estrategia 3: Alianza, acuerdo Asociaciones	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
<b>Factor interno clave</b>							
1 Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estratégico)	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
2 Costos no competitivos en su cadena de valor. Aprovechamiento, Producción	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
3 Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
4 Empresa líder en el mercado de electrodomésticos del Perú	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
5 Es la única empresa peruana que exporta electrodomésticos de línea blanca	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
6 Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
7 Servicio de atención al cliente considerado en el promedio	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
8 Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
9 Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
10 Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
11 La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
12 Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
13 Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
14 La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
15 No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
16 Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz: Brasil y Alemania	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Calificación EFI	1.00		2.26		1.93		2.61
<b>Factor externo clave</b>							
1 El mercado de electrodomésticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2 Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, vía intercambio tecnológico (Grupo BSH)	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
3 Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
4 Aumento de las importaciones (competidores), precios promedio de productos menores.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
5 La política del gobierno actual está dirigida a reactivar la actividad económica.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
6 El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos.	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56
7 Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca.	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
8 Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA)	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
9 Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
10 Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
11 Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
12 Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores riesgos y mayor volatilidad.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Calificación EFE	1.00		2.54		2.11		2.71
<b>Calificación EFI + EFE</b>			<b>4.80</b>		<b>4.04</b>		<b>5.32</b>

Fuente: Estrategias de Productos Faciles

En el cuadro A1.13, la matriz 11 indica que para el desarrollo de nuevas líneas de productos se deben realizar alianzas estratégicas con proveedores, pues se hace necesaria la optimización de la cadena de suministros de la empresa.

Cuadro A1.14 Matriz 11: Calificación de alternativas F+D

Estrategia planteada: <b>TRANSITO A MADUREZ EN PRODUCTOS EN CRECIMIENTO</b>		Estrategia 1: liderazgo en costos		Estrategia 2: diferenciación		Estrategia 3: alta segmentación		
		Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
<b>Factor interno clave</b>								
1	Respaldo empresarial del Grupo BSH de Alemania (Principalmente Estratégico)	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2	Costos no competitivos en su cadena de valor: Aprovechamiento, Producción	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30
3	Falta de integración entre las áreas de la empresa, no hay conjunción de ideas	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
4	Empresa líder en el mercado de electrodomésticos del Perú	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
5	Es la única empresa peruana que exporta electrodomésticos de línea blanca	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
6	Los sistemas de información no están adecuados para la toma de decisiones	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
7	Servicio de atención al cliente considerado en el promedio	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
8	Tiene una línea de productos variada y mayor que los competidores	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
9	Tiene cobertura geográfica a nivel nacional y muy buena capacidad de distribución	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
10	Abarca como clientes a todos los segmentos de mercado	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
11	La innovación de productos es muy lenta, los productos ofrecidos tienen varios años	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09
12	Productos de gran calidad, que son bien aceptados por los clientes	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
13	Algunos productos no pueden competir en tecnología con productos de la competencia	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
14	La marca tiene reputación probada y mantiene la lealtad del cliente	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
15	No cuenta con ningún Sistema de Aseguramiento de la Calidad	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02
16	Dependencia de decisiones corporativas de la casa matriz: Brasil y Alemania	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04
Calificación EFI		1.00		2.50		2.40		2.25
<b>Factor externo clave</b>								
1	El mercado de electrodomésticos en el Perú tiene un ritmo de crecimiento lento.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
2	Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías, vía intercambio tecnológico (Grupo BSH)	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
3	Necesidad del consumidor por productos de precio bajo y de buena calidad.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
4	Aumento de las importaciones (competidores), precios promedios de productos menores.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
5	La política del gobierno actual está dirigida a reactivar la actividad económica.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
6	El Perú presenta un gran potencial de desarrollo para el mercado de electrodomésticos.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
7	Se acentúa la compra racional, precios bajos y menor importancia al prestigio de la marca.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24
8	Posibilidad de expansión a nuevos mercados del exterior (ALCA, NAFTA).	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
9	Dependencia de insumos importados, a costos no competitivos.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
10	Aceptación de productos nuevos, posibilidad de lanzamiento de nuevas líneas de productos.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
11	Crecimiento del porcentaje de mercado captado por la competencia.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
12	Escenario interno con menores ingresos de capitales, mayores negocios y mayor volatilidad.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Calificación EFE		1.00		2.73		2.51		2.27
Calificación EFI + EFE				5.23		4.91		4.52

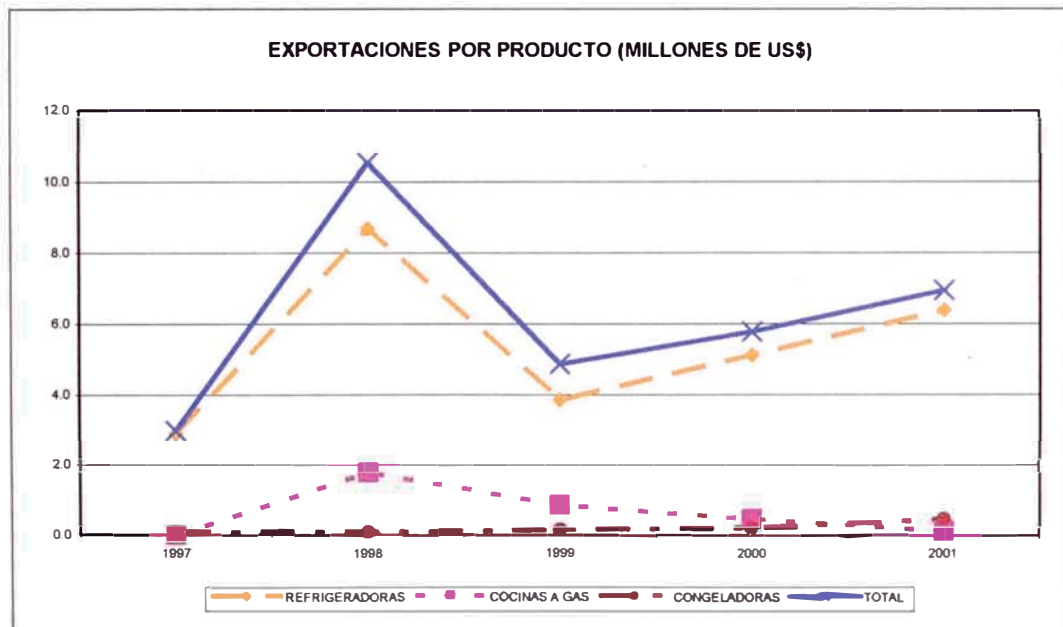
Fuente: Estrategias de Productos Factibles

En el cuadro A1.14, la matriz 11 indica que el tránsito a la madurez de productos en crecimiento se logrará siguiendo una estrategia de liderazgo en costos, esto se sustenta en que los cambios en el comportamiento de consumidores, obligan a producir productos de bajos precios y de alta calidad.

La diferenciación no es adecuada por que resulta cara tal estrategia, y el mayor porcentaje de consumidores locales no prestan importancia al prestigio de la marca, realizan una compra racional.

## ANEXO 2. DATOS ESTADISTICOS DE COLDEX S.A.C. Y SU SECTOR

**Cuadro A2.1** Exportaciones Totales y por Producto de COLDEX SAC

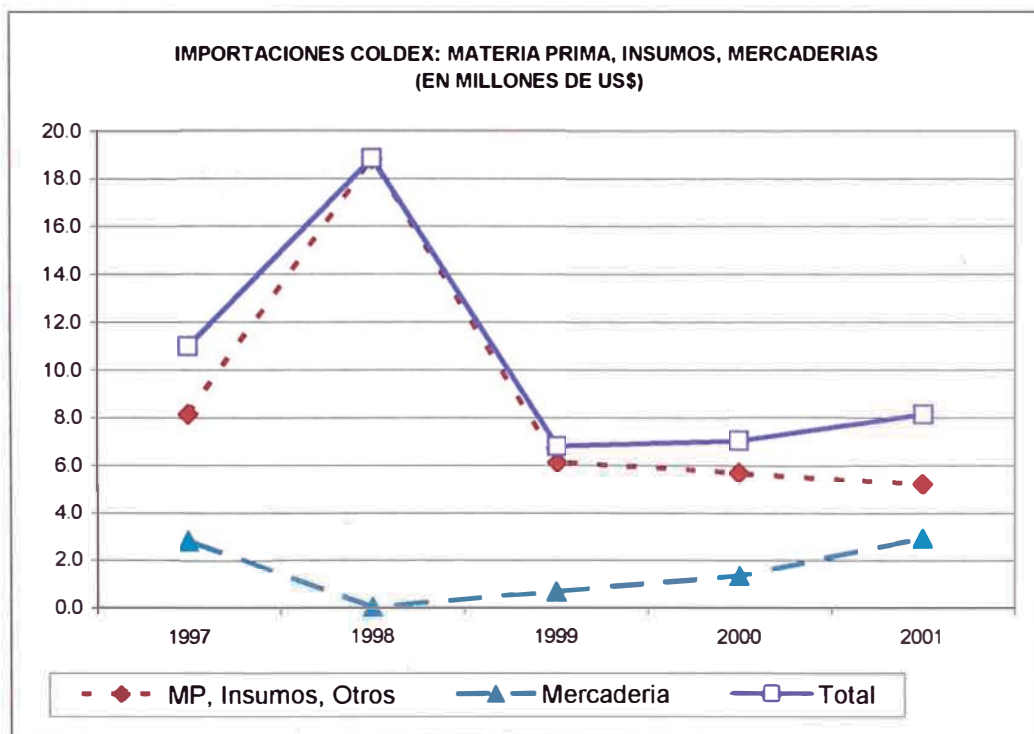


*Fuente:* Elaborado con información de COMEXPERU  
[http://www.comexperu.org.pe/tablaspub/t\\_estadis.asp](http://www.comexperu.org.pe/tablaspub/t_estadis.asp)

En el cuadro A2.1 se presentan el nivel de exportaciones de la empresa COLDEX. Es decir se presentan las exportaciones totales y por tipo de producto desde el año 1997, se aprecia que en el año 1998 la empresa logro exportar por una cantidad (10 millones de US\$) que hasta ahora no ha sido igualada, en el año 1999 se tuvo un gran bajón en las exportaciones se llego a un monto total aproximado de 5 millones de US\$, producto de las estrategias de expansión de mercados internacionales aplicadas en los dos últimos años (2000 y 2001) se ha logrado una recuperación en el nivel de exportaciones con un crecimiento aproximado de 7 millones de US\$ en el año 2001. Se planea en el futuro aumentar tales volúmenes de venta por parte de la empresa como marco del afianzamiento de la estrategia de expansión de mercados internacionales, actualmente se exporta a más de 10 países, siendo Centroamérica el principal cliente de exportación, siendo

el producto estrella las refrigeradoras. En el rubro de cocinas a gas y congeladoras estas han tendido una tendencia a disminuir sus niveles de exportaciones en los últimos años.

**Cuadro A2.2** Importaciones de COLDEX SAC



*Fuente:* Elaborado con información de Área de Logística de COLDEX SAC

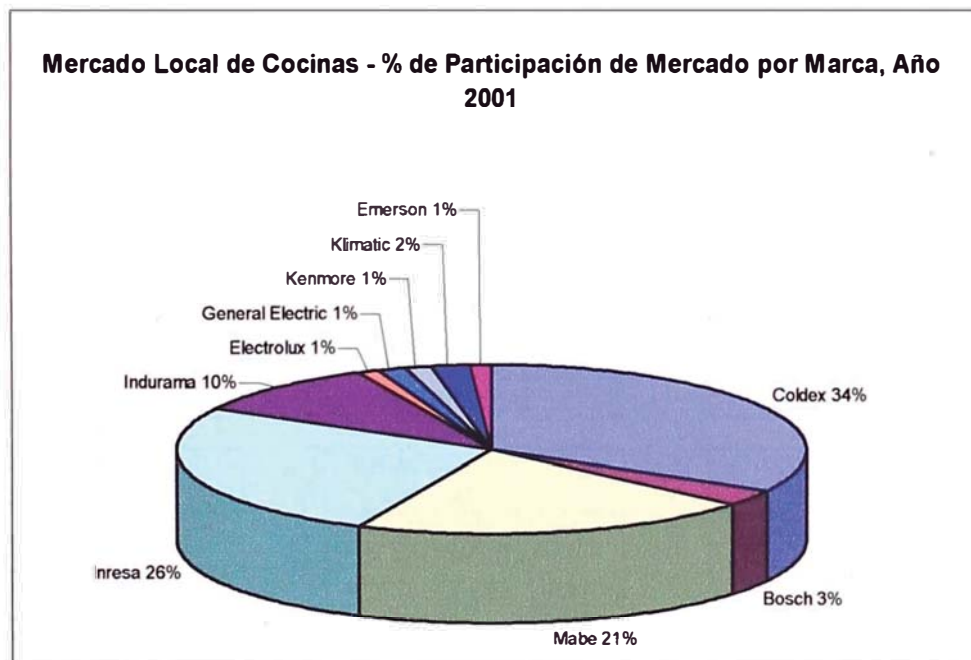
En el cuadro A2.2 se presentan el nivel de importaciones de la empresa COLDEX. El cuadro A2.2 presenta las importaciones totales y por tipo de característica o familia desde el año 1997, se aprecia que en el año 1998 la empresa tuvo un gran margen de importación de materia prima e insumos, como producto del gran volumen de exportación que se dio en dicho año.

Se aprecia en el cuadro A2.2 que en los últimos 3 años (1999 al 2001), se ha tenido una gran disminución en la importación de materia prima e insumos y un notable aumento de la importación de mercadería, esto se explica principalmente por la estrategia de lanzar una nueva línea de



cocinas a gas que son producidas en Brasil, y son ensambladas en el Perú, también se incremento la importación de cocinas ya terminadas de marca COLDEX y BOSCH, para su venta en el mercado peruano.

**Cuadro A2.3** Mercado Local de Cocinas, Participación de Mercado por Marca



*Fuente:* Estudio del mercado de cocinas 2001, Diario Síntesis (Enero 2001)

Producto del planeamiento estratégico elaborado por la empresa el año 2001. COLDEX se encuentra a la cabeza del mercado de cocinas, debido a que tiene un 33% de participación de mercado, siendo parte de este éxito el lanzamiento de una nueva línea de cocinas.

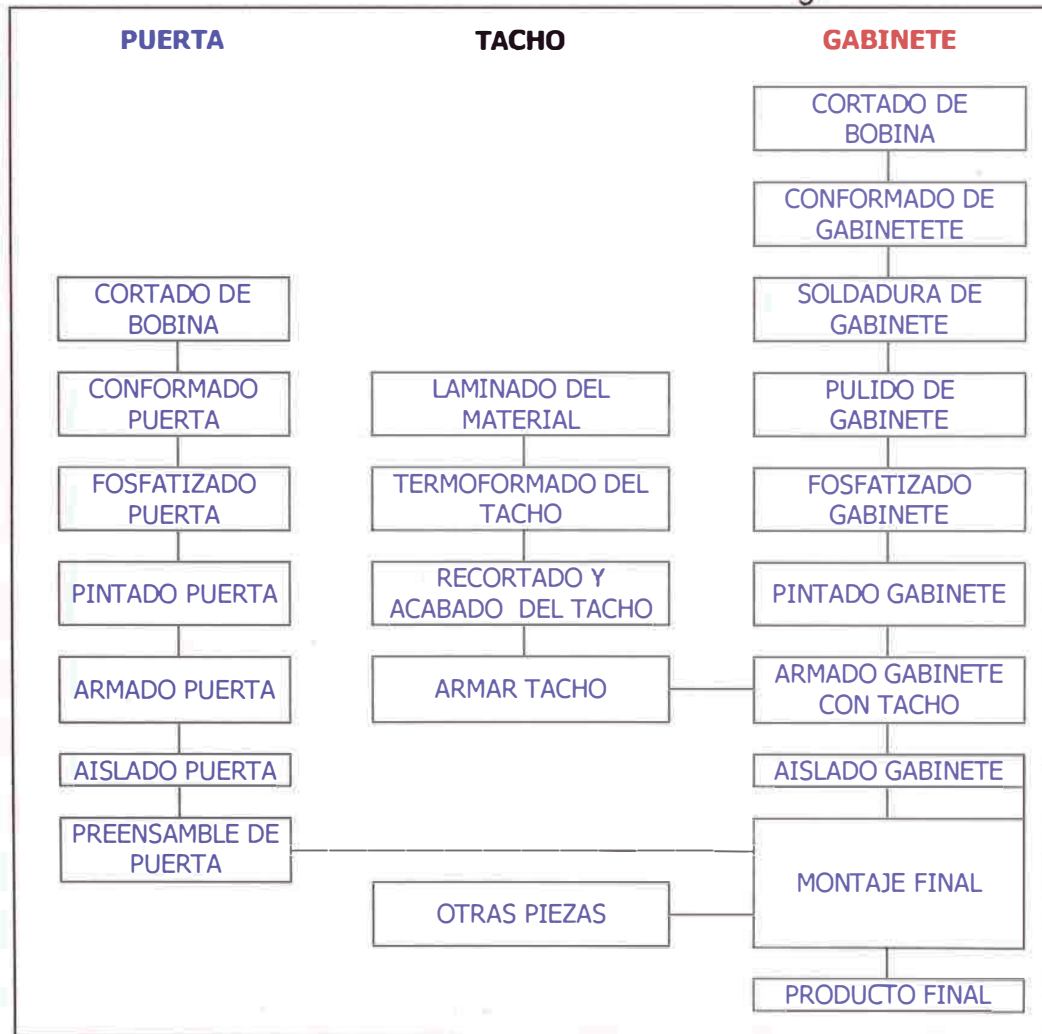
En el año 2000 se tuvo una participación de 36%, se aprecia que en el año 2001 se mantiene valores cercanos al 2001, es decir se ha fortalecido el posicionamiento de la empresa, el mas cercano competidor es la empresa MABE, quien en conjunto tiene un porcentaje global de 47% de participación, debido a que es propietaria de las marcas MABE e INRESA.

### ANEXO 3. PROCESOS PRODUCTIVOS DE COLDEX S.A.C.

#### a) Principales Procesos Productivos de una Refrigeradora

A continuación se muestran los principales productivos de una refrigeradora producida por la empresa COLDEX SAC (ver cuadro A3.1)

**Cuadro A3.1** Proceso Productivo de una Refrigeradora

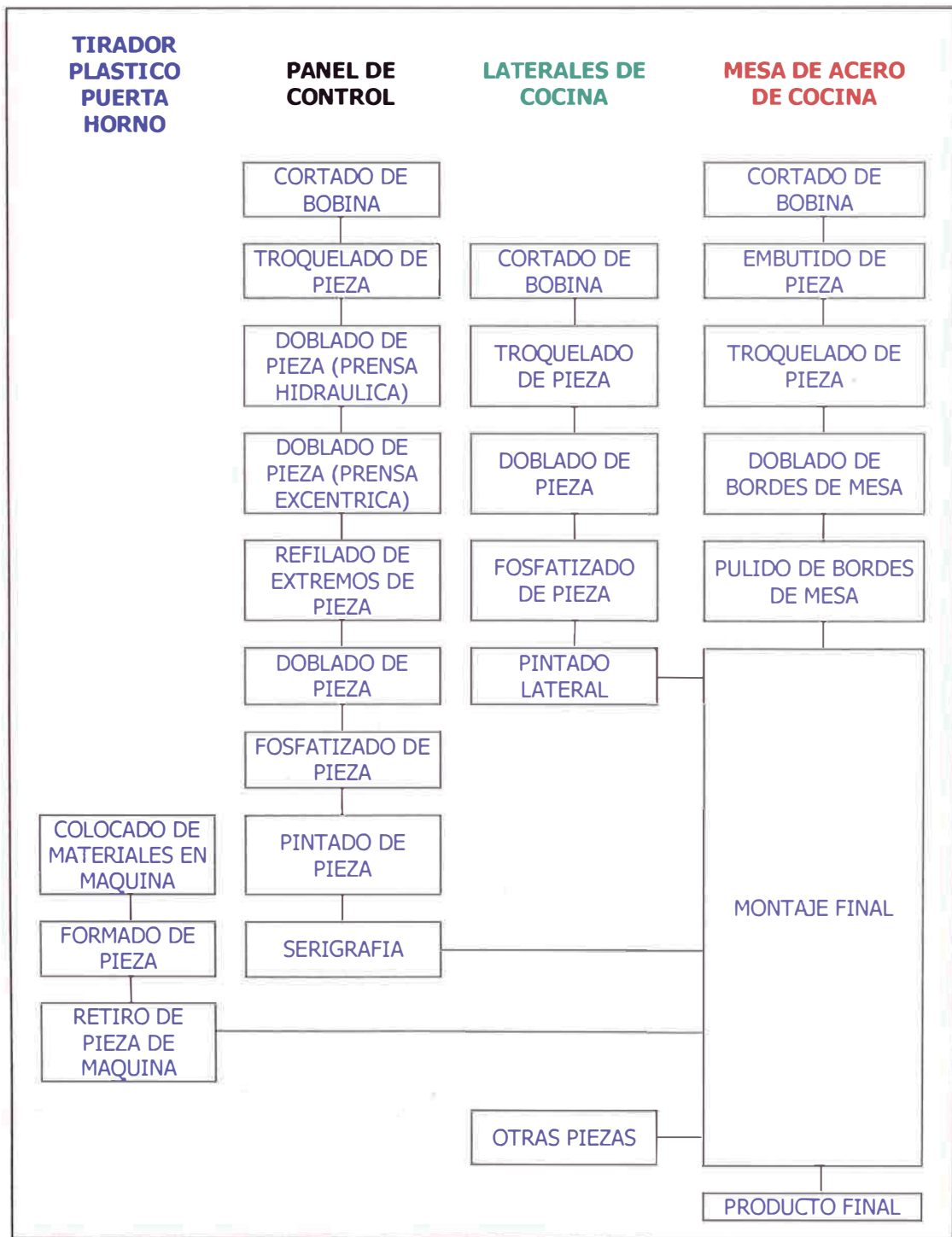


*Fuente:* Área de Ingeniería de COLDEX SAC

#### b) Principales Procesos Productivos de una Cocina a gas

A continuación se muestran los principales productivos de una cocina a gas producida por la empresa COLDEX SAC (ver cuadro A3.2)

Cuadro A3.2 Proceso Productivo de una Cocina a gas.



Fuente: Área de Ingeniería de COLDEX SAC

## ANEXO 4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN COLDEX S.A.C.

A continuación se muestra un cuadro con los antecedentes históricos de planeamiento estratégico en la empresa COLDEX SAC (ver cuadro A4.1)

**Cuadro A4.1** Antecedentes Históricos de Planeamiento Estratégico en COLDEX SAC

ANTECEDENTES HISTORICOS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COLDEX S.A.C.	Fundación de Coldex.						
	1964	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Al cerrar el año Bosch y Siemens Electrodomésticos, adquiere el control accionario de Coldex, marcando el inicio de una nueva era en el mercado de electrodomésticos en el Perú.							
Se concreta inicio de exportaciones a más de quince países. Cierra el año con importante inversión en sistemas, tecnologías y telecomunicaciones.							
Coldex, en su afán de preservar el medio ambiente, es la primera fábrica de refrigeradoras en el Perú que abandona el uso de CFC (cloro-fluoro-carbono) en su producción.							
Se lanza por primera vez al mercado peruano los Electrodomésticos BOSCH. Los productos son: Refrigeradoras, cocinas, lavadoras y secadoras de ropa.							
Se Ingres a comercializar en grandes cadenas nacionales como: Hiraoka, Saga Falabella, Curacao. - Se inaugura el showroom BOSCH (CC. Jockey Plaza). - La marca se expande a provincias, bajo las cadenas Curacao y EFE (Perú)							
Coldex cambia su razón social, ahora es BSH Electrodomésticos SAC, inicia el lanzamiento de nueva línea de cocinas a gas.							
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO</b>	<b>1964</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>VENTAS TOTALES (US\$)</b>			34,361,000	19,304,000	19,305,000	19,817,000	22,501,000
- Mercado Local (Miles US\$)			31,347,578	7,178,619	13,219,975	13,754,711	15,562,236
- Mercado Internacional (Miles US\$)			3,013,422	12,125,381	6,085,025	6,062,289	6,938,764
<b>PRODUCCION (Unidades)</b>			114.613	163.322	114.884	98.436	107.608
<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>			400	420	360	340	320
<b>-% PARTICIPACION DE MERCADO LOCAL TOTAL</b>			60	50	61	67	71
- % Part. De Mercado de Refrigeradoras			70	80	80	70	75
- % Part. De Mercado de Cocinas			40	35	40	45	50
- % Part. De Mercado de Congeladoras			20	18	60	80	90
- % Part. De Mercado de Otros Productos			10	8	15	12	25

*Fuente:* Elaborado con información de los diferentes departamentos de COLDEX SAC.

En el cuadro A4.1 se aprecia los indicadores de desempeño estratégico de la empresa COLDEX, se aprecia que luego de la compra de

COLDEX por parte de BS Continental de Brasil, se produjo un gran aumento en las ventas y en la producción, principalmente en los años 1997 y 1998. Luego de ello se produjo una disminución en dichos niveles a partir del año 1999.

Los niveles de producción decayeron luego de los años 1997 y 1998, para posteriormente recuperarse en el año 2001, producto de la expansión a mercados del exterior y producto de la estrategia de fortalecimiento de la posición estratégica en el mercado local.

También se aprecia una tendencia a la disminución en el número de trabajadores de la empresa, esto se explica por la política de reducción de costos iniciada en el año 2000, y también debido al cierre de la línea de producción de cocinas a gas, actualmente la empresa sólo maneja la línea final de ensamble de cocinas prefabricadas (CKD adquiridas a la empresa BS Continental de Brasil)

Las participaciones de mercado local han ido creciendo a partir del año 1998, teniéndose actualmente el liderazgo en Refrigeradoras y Cocinas a gas. La línea de Congeladoras mantiene una tendencia de crecimiento constante. El aumento de la participación del mercado de otros productos se explica principalmente en el crecimiento de participación de mercado de los productos de marca BOSCH.