



**"PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DAEWOO  
ELECTRONICS PERÚ, PERIODO 2017-2019"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Luis Marcelino Lobato Hoyos**

**Srta. Liz Maribel Vigo Rituay**

**Sr. Elías Palomino Paredes**

**Modalidad Opción Libre**

**2017**

A Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi madre, Rosa, por su tenacidad y lucha, que se han convertido en un gran ejemplo a seguir y destacar. A mi esposa, mi compañera inseparable de cada jornada.

**Luis Lobato**

Mi gratitud a Dios, por las bendiciones y las experiencias obtenidas en esta etapa de estudio, y a mis padres, por su apoyo incondicional.

**Liz Vigo Rituay**

Dedico el presente trabajo a mi familia por su apoyo dedicado e incondicional

**Elías Palomino**

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad la elaboración de un plan estratégico para la empresa Daewoo Electronics Corporation Perú S.A.C (DEPERU), propuesto para el periodo 2017-2019. Por ello, se ha planteado como objetivo estratégico general “convertirnos en la más eficiente organización del sector electrodomésticos, a través de un crecimiento sostenido y un buen manejo de costos”.

Este plan empieza analizando el entorno externo e interno en el que se desempeña DEPERU, los cuales se alinean al objetivo estratégico general a través de la aplicación del análisis FODA y PEYEA, métodos que determinan la estrategia de crecimiento y cuyos resultados serán evaluados en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Luego de realizado el análisis, se plantean las estrategias en los cuatro planes funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas), que detallan las acciones que se van a tomar para alcanzar los objetivos definidos previamente. Para complementar los resultados, atendiendo al papel importante que la empresa tiene para con la sociedad, se establecerán actividades en el plan de responsabilidad social empresarial.

Para finalizar, el plan estratégico de DEPERU para el periodo 2017-2019 propone aplicar un mecanismo de control de la estrategia propuesta utilizando el método de *Balanced Scorecard*, que determina indicadores y metas que permitan lograr los objetivos definidos. Asimismo, el presente trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones que servirán de base a la empresa en el futuro.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Descripción y perfil de la empresa.....	2
1.1. Organización .....	6
1.2. Productos y servicios .....	6
1.3. Procesos .....	7
2. Definición del problema.....	7
3. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	7
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>8</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	8
1.1. Variables políticas.....	8
1.2. Variable económica.....	9
1.3. Variable social y cultural .....	10
1.4. Variables tecnológicas .....	11
1.5. Variables ecológicas y legales .....	11
1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	12
2. Análisis del microentorno .....	12
2.1. Análisis del sector electrodoméstico .....	13
2.1.1. Tipo de producto .....	13
2.1.2. Tipo de <i>retail</i> .....	13
2.2. Análisis de la competencia.....	13
3. Dinámica sectorial.....	14
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
4.1. Rivalidad entre competidores.....	15

4.2. Amenaza de nuevos competidores .....	16
4.3. Amenaza de productos sustitutos .....	16
4.4. Poder de negociación de los clientes .....	16
4.5. Poder de negociación de los proveedores .....	16
5. Grado de atractividad .....	16
6. Matriz de perfil competitivo.....	17
7. Conclusiones generales del análisis externo .....	17
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>18</b>
1. Evaluación de la cadena de valor .....	18
2. Recursos y capacidades.....	20
3. Análisis VRIO.....	21
4. Estrategia genérica .....	22
<b>Capítulo IV. Investigación de mercado .....</b>	<b>23</b>
1. Metodología .....	23
1.1. Objetivo.....	23
2. Estimación de la demanda.....	23
3. Conclusiones .....	25
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>26</b>
1. Propuesta de visión y misión.....	26
2. Objetivos estratégicos .....	27
2.1. Objetivo general .....	27
2.2. Objetivos específicos .....	27
<b>Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia .....</b>	<b>28</b>
1. Matriz FODA .....	28
2. Matriz PEYEA .....	28
3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	29

4. Selección de la estrategia .....	30
4.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica .....	30
4.2. Alineamiento de la estrategia con los objetivos .....	30
4.3. Descripción de la estrategia seleccionada .....	30
<b>Capítulo VII. Planes marketing .....</b>	<b>31</b>
1. Objetivos de marketing .....	31
2. Segmentación .....	31
3. Posicionamiento .....	32
4. Estrategia de marca .....	32
5. El <i>marketing mix</i> .....	32
5.1. Producto .....	32
5.2. Precio .....	34
5.3. Plaza .....	35
5.4. Promoción .....	35
5.5. Procesos .....	36
5.6. Personas .....	36
5.7. Infraestructura .....	37
6. Presupuesto de marketing .....	37
<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>	<b>38</b>
1. Objetivos de operaciones .....	38
2. Ubicación de las instalaciones .....	38
3. Importación .....	38
4. Almacenamiento .....	39
5. Distribución.....	39
6. Logística inversa .....	40
7. Procesos .....	40
8. Servicio de postventa .....	40
9. Medición de satisfacción « <i>Happy call</i> » .....	40

10. Plan de acción .....	41
10.1. Subcontratación de operaciones, operador logístico .....	41
10.2. Incrementar la calidad de atención al cliente .....	42
11. Presupuesto de operaciones.....	34
<b>Capítulo IX. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos de recursos humanos.....	43
2. Reclutamiento y selección de personal .....	43
3. Inducción de las personas y evaluación del desempeño .....	44
4. Compensación.....	45
5. Capacitación.....	45
6. Presupuesto de recursos humanos.....	45
<b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>46</b>
1. Objetivos de responsabilidad social empresarial .....	46
2. Grupo de interés .....	47
3. Acciones a desarrollar .....	47
4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial.....	48
<b>Capítulo XI. Evaluación financiera .....</b>	<b>49</b>
1. Objetivos .....	49
2. Clasificación de inversión.....	49
3. Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital.....	49
4. Análisis de flujo de caja .....	50
4.1. Escenario 1: sin aplicación del plan estratégico.....	50
4.2. Escenario 2: incluye los cambios del plan estratégico .....	51
<b>Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>52</b>
1. Mapa estratégico .....	52
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	53

2.1. Perspectiva financiera .....	53
2.2. Perspectiva del cliente.....	53
2.3. Perspectiva interna .....	54
2.4. Perspectiva de crecimiento y desarrollo.....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones .....	55
2. Recomendaciones.....	56
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Ventas 2016 canales de distribución .....	4
Tabla 2.	Análisis de las variables políticas .....	9
Tabla 3.	Análisis de las variables económicas.....	10
Tabla 4.	Análisis de la variable social y cultural .....	11
Tabla 5.	Análisis de las variables tecnológicas .....	11
Tabla 6.	Análisis de variables ecológicas y legales .....	12
Tabla 7.	Análisis de las principales áreas funcionales.....	19
Tabla 8.	Capacidades de DEPERU.....	20
Tabla 9.	Recursos de DEPERU .....	20
Tabla 10.	Análisis VRIO de DEPERU .....	22
Tabla 11.	Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.....	22
Tabla 12.	Ventas históricas DEPERU .....	24
Tabla 13.	Detalle de estimación demanda por canales de venta -DEPERU.....	25
Tabla 14.	Objetivos específicos.....	27
Tabla 15.	Objetivos de marketing.....	31
Tabla 16.	Estudio de Mercado - Refrigeradoras .....	33
Tabla 17.	Estudio de Mercado - Lavadoras .....	33
Tabla 18.	Estudio de Mercado - Microondas.....	34
Tabla 19.	Presupuesto de marketing.....	37
Tabla 20.	Objetivos de operaciones.....	38
Tabla 21.	Componentes del almacén.....	39
Tabla 22.	Comparación de costo de operaciones correspondiente al año 2016 (en soles) ....	42
Tabla 23.	Presupuesto plan de operaciones .....	42
Tabla 24.	Objetivos de recursos humanos .....	43
Tabla 25.	Presupuesto de recursos humanos .....	45
Tabla 26.	Objetivos de responsabilidad social .....	46
Tabla 27.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial .....	48
Tabla 28.	Objetivos financieros.....	49
Tabla 29.	Detalle de inversiones - Planes funcionales .....	49
Tabla 30.	Costo de oportunidad y costo promedio ponderado de capital.....	50
Tabla 31.	Alternativa sin incluir cambios en el Plan Estratégico .....	51
Tabla 32.	Alternativa incluyendo los cambios propuestos en el Plan Estratégicos .....	51
Tabla 33.	Perspectiva financiera.....	53
Tabla 34.	Perspectiva del cliente .....	53

Tabla 35.	Perspectiva interna.....	54
Tabla 36.	Perspectiva de crecimiento y desarrollo .....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas enero-diciembre 2011 a 2016 (millones de soles).....	3
Gráfico 2.	Estructura accionarial de DEPERU .....	3
Gráfico 3.	Distribución de fábricas Daewoo Electronics .....	5
Gráfico 4.	Principales proveedores DEPERU .....	5
Gráfico 5.	Principales productos de línea blanca y línea electrónica .....	6
Gráfico 6.	Participación según <i>retails</i> (enero-diciembre 2016).....	15
Gráfico 7.	Cadena de valor McKinsey .....	18
Gráfico 8.	Evaluación de recursos y capacidades de DEPERU.....	21
Gráfico 9.	Participación de marcas en canales <i>retails</i> .....	24
Gráfico 10.	Matriz PEYEA.....	29
Gráfico 11.	Estudio de mercado – Precio de Refrigeradora .....	34
Gráfico 12.	Estudio de mercado – Precio de Lavadoras .....	35
Gráfico 13.	Estudio de mercado – Precio de Microondas .....	35
Gráfico 14.	Proceso de importación .....	38
Gráfico 15.	Proceso de distribución.....	39
Gráfico 16.	Mapa estratégico de DEPERU .....	52

## Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama actual de DEPERU .....	60
Anexo 2.	Mapa de procesos actual de DEPERU .....	61
Anexo 3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para DEPERU .....	62
Anexo 4.	Matrices de Hax y Majluf para el análisis del sector de DEPERU.....	63
Anexo 5.	Promedios de puntajes de atractividad para cada fuerza competitiva .....	65
Anexo 6.	Matriz de perfil competitivo .....	65
Anexo 7.	Relación de expertos del sector electrodomésticos entrevistados .....	66
Anexo 8.	Guía de preguntas para entrevistas a expertos .....	66
Anexo 9.	Matrix FODA .....	67
Anexo 10.	Matriz PEYEA.....	68
Anexo 11.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	69
Anexo 12.	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	70
Anexo 13.	Posicionamiento de DEPERU S.A.C .....	71
Anexo 14.	Mantra de marca de DEPERU S.A.C .....	71
Anexo 15.	Encuesta de satisfacción al cliente.....	72
Anexo 16.	Organigrama propuesto para la empresa Daewoo Electronics .....	73
Anexo 17.	Estado financiero de DEPERU .....	74
Anexo 18.	Flujo de caja incluyendo propuestas de cambio .....	75

## **Capítulo I. Introducción**

El mercado de electrodomésticos se enfrenta a constantes retos debido a la alta competitividad entre las marcas, sean estas pequeñas o grandes, dentro del sector. Mantenerse dentro del mercado y competir con las diferentes alternativas que brinda cada marca han hecho que tanto los fabricantes como los comercializadores de electrodomésticos tengan que comprender las tendencias y exigencias que determinan los factores que influyen e impactan en las decisiones de compra de los clientes.

Desde su fundación en 1971 a la fecha, Daewoo Electronics se ha convertido en una de las principales firmas mundiales de tecnología para el hogar, y es de las tres más grandes empresas tecnológicas de origen surcoreano.

Su proceso de internacionalización se inicia en 1980, cuando instaló sus plantas de fabricación en Kumi (Corea del Sur), Longwy (Francia) y Querétaro (México).

A partir del siglo XXI, Daewoo Electronics potencia su centro de investigación, y se especializa en productos de línea blanca. Su objetivo estaba orientado al crecimiento de la empresa en función de las tendencias establecidas por el mercado.

Daewoo Electronics hace su ingreso al Perú en 1996. En el país, se dedica a la importación y comercialización al por mayor de sus productos, preferentemente de línea blanca. Los canales de distribución son las tiendas especialistas, hipermercados, mejoramiento del hogar, mayoristas y tiendas por departamento, las cuales tienen presencia a nivel nacional.

En la actualidad, Daewoo Electronics Corporation Perú S.A.C (DEPERU) ocupa el quinto lugar en el mercado de electrodomésticos (GFK, 2016), detrás de los líderes surcoreanos LG y Samsung, de modo que interactúa en un mercado altamente competitivo e innovador. Debido a la agresiva competencia entre las marcas y las amenazas externas, se considera que DEPERU, para hacer frente a los factores exógenos y sostener su permanencia en la industria, necesita elaborar un plan estratégico para el periodo 2017-2019.

## 1. Descripción y perfil de la empresa

Daewoo Electronics es una de las compañías más importantes de Corea del Sur. Opera en más de 150 países, con 6 plantas de producción y 30 empresas de ventas, así como con 40 oficinas locales en 5 regiones ubicadas en Asia, Europa y América.

La dirección de la empresa está conformada por un CEO y cinco directores regionales que se encuentran distribuidos entre América, Europa, Rusia CIS<sup>1</sup>, China y Asia, Medio Oriente y África.

A finales del 2013, Daewoo Electronics fue adquirida por la poderosa firma surcoreana Grupo Dongbu, un conglomerado de negocios en alta tecnología y finanzas. «El objetivo de ambas empresas fue el de establecer sinergias y aprovechar las ventajas que cada una ofrece» (Perú21, 2014).

### **DEPERU**

Daewoo Electronics Corporation Perú S.A.C. es el *branch office* (sucursal) de la empresa Daewoo Electronics que inició sus operaciones en el Perú en 1996, dedicada a la importación y comercialización de artefactos electrodomésticos de la misma marca.

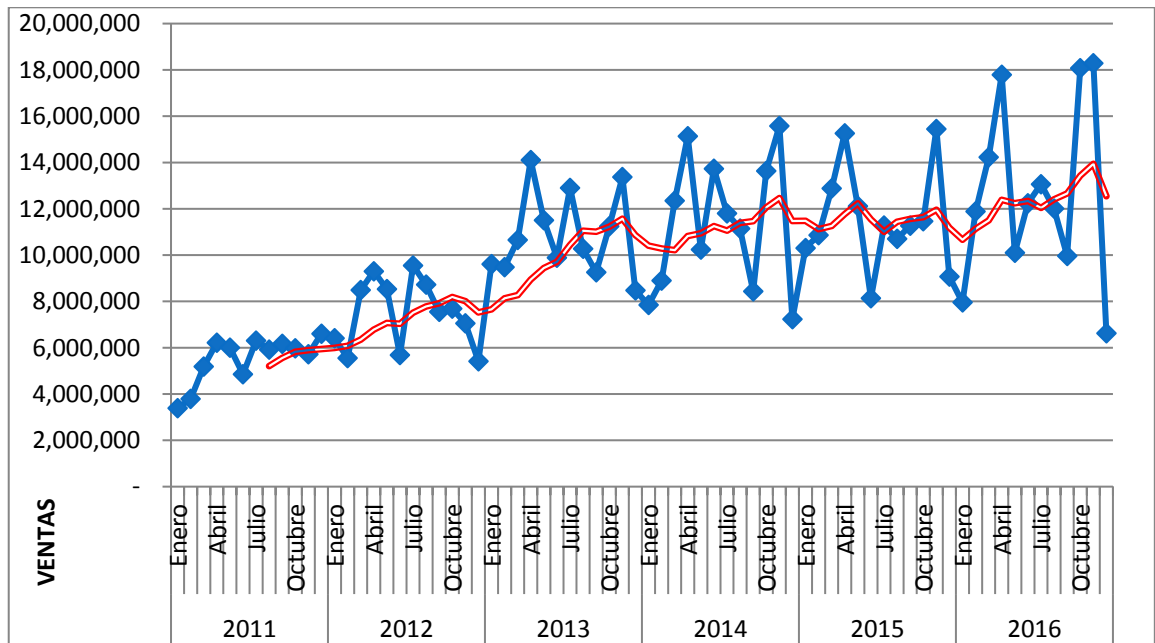
La empresa ha mantenido su cuota de mercado a pesar de que la demanda en el sector de electrodomésticos decreció en 3,2% en el 2016 (Tendencias & Aptitudes, 2016).

Durante los últimos 5 años, la empresa registró un crecimiento sostenible, y ha llegado a registrar un crecimiento del 9,68 % de ventas anuales respecto al año 2015, como se puede ver en el gráfico 1.

---

<sup>1</sup> Comunidad de Estados Independientes, compuesta por diez países de las ex Repúblicas Soviéticas.

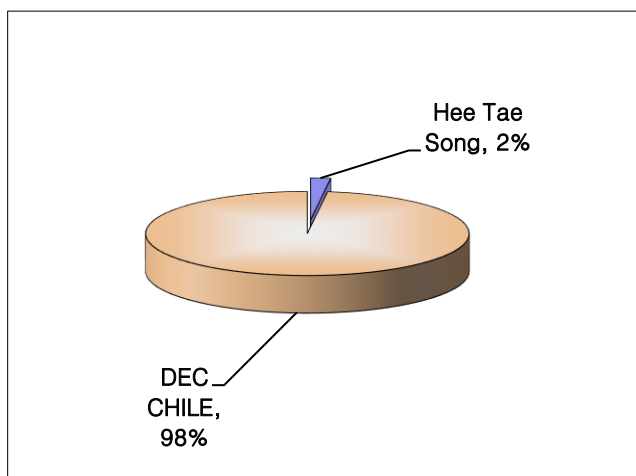
**Gráfico 1. Ventas enero-diciembre 2011 a 2016 (millones de soles)**



Año	% Crecimiento	TOTAL
2016	9.68%	152,214,855
2015	2.03%	138,786,405
2014	4.03%	136,023,010
2013	45.37%	130,757,237
2012	36.04%	89,947,616
2011		66,119,549

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 2. Estructura accionarial de DEPERU**



Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

## Clientes

DEPERU posee una cartera de clientes debidamente segmentada y desarrollada desde el inicio de sus actividades en el país.

**Tabla 1. Ventas 2016 canales de distribución**

<b>Categoría</b>	<b>Unidades</b>	<b>Monto (PEN)</b>
<b>HIPERMARKET</b>	<b>115612</b>	<b>70259873.36</b>
METRO	23948	13845864.97
PLAZA VEA	62222	36026698.58
TOTTUS	29442	20387309.81
<b>DEPARTMENT</b>	<b>61435</b>	<b>45050561.47</b>
ESTILOS	19910	13317414.76
OECHSLE	7518	5656580.59
RIPLEY	9043	8209888.85
SAGA	24964	17866677.27
<b>WHOLESALE</b>	<b>35344</b>	<b>19332135.2</b>
A/TRADING	2670	1279052.19
C/VARGAS	143	107537.53
CHANCAFE	1465	824290.64
EFE	-225	-191532.2
KAMASA	1239	574877.06
M/VISION	1787	710274.43
MI NEG.	606	420987.8
OTHERS	23061	13119951.38
RUBI	3957	2039185.34
LINIO	641	447511.03
<b>SPECIALIST</b>	<b>27525</b>	<b>16964359.23</b>
CARSA	3841	2047108.38
EDELNOR	886	948954.75
EFE	9434	5477422.76
ELEKTRA	8688	5483481.14
GMG	4676	3007392.2
<b>HOME CENTER</b>	<b>1344</b>	<b>607925.33</b>
SODIMAC	1344	607925.33
<b>Total general</b>	<b>241260</b>	<b>152214854.6</b>

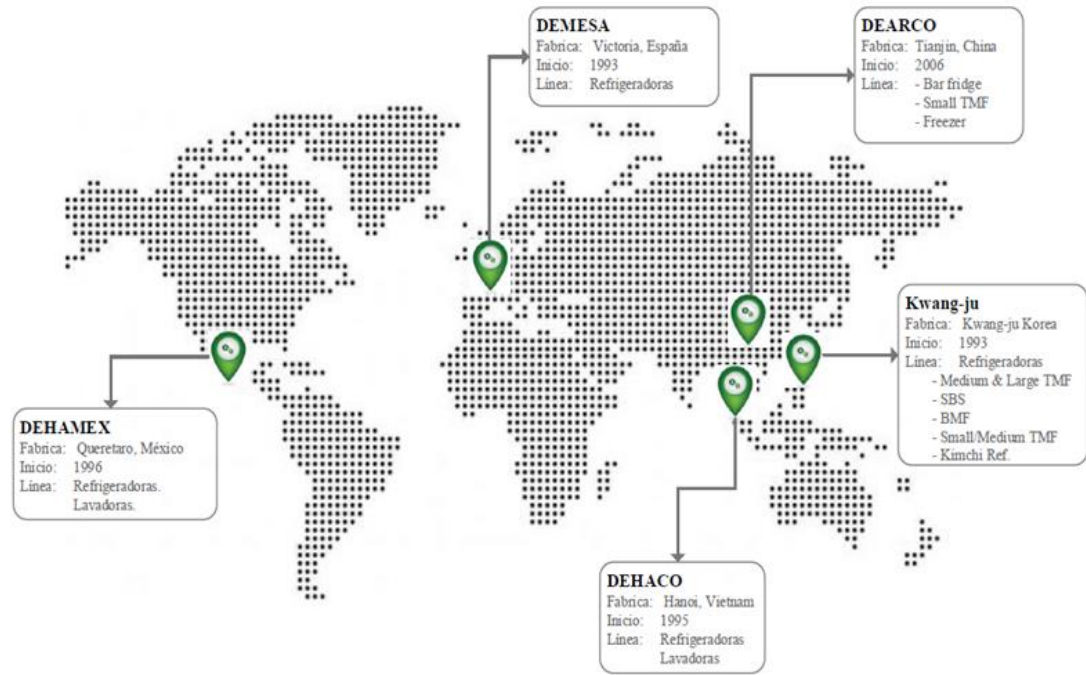
Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.



## Proveedores

La mayoría de los proveedores son plantas propias de fabricación en Asia, Europa y América.

**Gráfico 3. Distribución de fábricas Daewoo Electronics**



Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente, DEPERU tiene proveedores locales de servicios de publicidad, marketing, operaciones, entre otros.

**Gráfico 4. Principales proveedores DEPERU**

<p>► Proveedores locales de Servicios y materiales publicitarios.</p>	<p>► Proveedores locales de investigación de mercado.</p>
<p>► Proveedores locales de operaciones logísticas</p>	<p>► Proveedores del Exterior de Productos Electrodomesticos.</p> <p>Dongbu Daewoo Electronics</p>

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

## 1.1 Organización

Daewoo Electronics es una estructura divisional por territorio. Tiene su sede central en Corea del Sur, y su ápice está conformado por el *HQ* de Corea del Sur y por una línea media alta constituida por los directivos de cada zona regional. Cada división, a su vez, actuará como ápice estratégico de su división (Flores, 2015). Ver anexo 1.

En el caso de DEPERU, se trata de una sede que depende de la región América; por lo tanto, tiene un ápice local y un número de operaciones dedicado a la importación, venta y distribución de los productos.

## 1.2 Productos y servicios

DEPERU es una comercializadora de artefactos electrodomésticos, especializada en productos de líneas blancas, especialmente refrigeradoras y lavadoras, que ofrecen en el mercado nacional.

**Gráfico 5. Principales productos de línea blanca y línea electrónica**

<p>► <b>TELEVISORES</b></p> <p>- Televisores LED Análogos , Televisores LED Digital</p> 	<p>► <b>REPRODUCTORES DE VIDEO</b></p> <p>- Reproductores de Video con USB DVD Player y Blu Ray Player.</p> 
<p>► <b>LAVADORAS</b></p> <p>- Lavadoras Automaticas de carga Frontal, Lavadoras de carga Superior y Secadoras.</p> 	<p>► <b>REFRIGERADORAS</b></p> <p>- Side by Side, Top Mount, Friobar y Aire Acondicionado.</p> 
<p>► <b>MICROONDAS &amp; COCINAS</b></p> <p>- Horno Microondas con dorador y sin dorador.</p> 	<p>► <b>ASPIRADORAS</b></p> <p>- Sistema que aspira el polvo.</p> 

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

### **1.3 Procesos**

Los principales procesos que realiza DEPERU giran en torno a las compras, importación, comercialización, almacenamiento y reparto de productos (Ver anexo 2).

### **2. Definición del problema**

DEPERU es controlada por Daewoo Electronics México (DECOMEX) para el cumplimiento de la obtención de los objetivos establecidos por Dongbu Daewoo Electronics. El mercado de electrodomésticos es muy competitivo y las empresas se encuentran en constante búsqueda de productos de alta calidad para satisfacer las exigencias de sus clientes. DEPERU ha sabido mantenerse, pero no ha logrado mayor participación en el mercado debido a una falta de estrategia de negocios con la cual pueda asegurarse la sostenibilidad de la empresa.

### **3. Enfoque y descripción de la solución prevista**

El presente trabajo estará centrado en la elaboración de un plan estratégico de negocios para los siguientes tres años. A través del análisis de factores externos e internos a DEPERU y de la subsecuente formulación de objetivos que permitan crecimiento sostenido y rentabilidad, se desarrollarán una estrategia de crecimiento (Ansoff) para la empresa y las acciones a seguir dentro de un marco de cuatro planes funcionales y un plan de responsabilidad social.

## **Capítulo II. Análisis externo**

En este capítulo se evaluará el comportamiento de los factores exógenos que actúan alrededor de la empresa. Lo central es determinar si DEPERU está aprovechando las oportunidades y enfrentando o mitigando las amenazas. Para el desarrollo del plan estratégico se evaluará y cuantificará la importancia de los factores externos generales más relevantes, tales como variables políticas, económicas, sociales y culturales, tecnológicas, y ecológicas y legales. Ya que el sector de electrodomésticos es muy dinámico, esta evaluación debe ser constante para DEPERU, a fin de mantenerse atentos a los cambios que se susciten en la industria.

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

Se ha realizado el análisis PESTEL, que ayudará a determinar las oportunidades y amenazas en el macroentorno, pues considera las variables que influyen en la actividad empresarial donde se desenvuelve DEPERU.

#### **1.1 Variables políticas**

La tabla 2 muestra el análisis de las variables políticas relevantes.

**Tabla 2. Análisis de las variables políticas**

Tendencias		Impacto en la industria	Efecto probable	Relevancia para DEPERU
1	Acuerdo de Libre Comercio con México, Corea del Sur y China. (Proinversión, 2014).	Se han aprobado reducciones de aranceles en algunas partidas de bienes de capital, electrodomésticos y otros.	Reducción progresiva de los aranceles, lo cual impacta directamente en el precio de sus productos.	Oportunidad
2	El APEC, compuesto por 21 economías del Asia-Pacífico, busca promover la liberalización del comercio y las inversiones, facilitar los negocios, y alentar la cooperación económica (Gestión, 2016).	Facilita el comercio exterior entre los países miembros del APEC.	Mayor facilidad para el ingreso de los productos, pues se reducen las barreras comerciales de bienes y servicios.	Oportunidad
3	La corrupción es considerada uno de los principales problemas que enfrenta el Perú, según el 46% de encuestados por Proética en el 2015. Además, el Perú ocupa el puesto 88 de 168 países, con una puntuación de 36 sobre 100, respecto al índice de percepción de la corrupción correspondiente al mismo año (Transparency International, 2015).	La desigualdad de oportunidades, dado que no se tiene la misma información, perjudica a los inversionistas, lo que ocasiona atraso en el sector industrial.	Desventaja, pues da lugar a un obstáculo para competir con las mismas reglas de juego.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Variable económica

La tabla 3 muestra el análisis de las variables económicas.

**Tabla 3. Análisis de las variables económicas**

Tendencias		Impacto en la industria	Efecto probable	Relevancia para DEPERU
1	Fuerte contracción en la importación de electrodomésticos (-19,7%), vehículos (-25%) y muebles y otros equipos del hogar (-8.5%) (Gestión, 2016).	Desaceleración en la economía.	Disminución de las ventajas debido al bajo dinamismo económico.	Amenaza
2	El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que, en esa transición, China seguirá desacelerándose, de modo que crecerá 6,3% este año y 6% el 2017. Todo indica una situación internacional complicada y volátil (El Comercio, 2016).	Reducción en las exportaciones y disminución en las exportaciones tradicionales.	Incremento en los precios de productos hechos en China	Amenaza
3	Capeco informó que la mayor cantidad de viviendas colocadas se dio en el sector urbano dos (Lima Moderna) con 4.187 unidades (31% del total). Le siguieron el sector urbano uno (Lima Top) con 2.927 unidades (22%), observándose con esto un cambio de posiciones en relación al año anterior (El Comercio, 2016)	Ventajas de crecimiento en los distintos sectores.	Gran oportunidad para venta de artefactos Electrodomésticos	Oportunidad
4	Se busca posicionar al Perú como un nuevo «hub regional» del Pacífico sudamericano, lo que lo constituiría como una plataforma logística, destinada a facilitar la conectividad y movilidad del transporte de contenedores de carga (Ositran, 2015).	Mayor facilidad en la conectividad y movilidad del transporte de contenedores.	Reducción en el tiempo de llegada de los contenedores.	Oportunidad
5	Proyecciones de crecimiento para los centros comerciales este 2017, como en el caso de Mall Aventura Plaza, y Jockey Plaza Shopping Center en la ciudad de Chiclayo, a lo que se sumará la tienda Paris (Gestión, 2016).	Grandes expectativas positivas para incrementar el consumo.	El incremento de las construcciones o ampliaciones de centros comerciales genera más puntos de venta.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.3 Variable social y cultural

La tabla 4 muestra el análisis de una variable sociocultural relevante.

**Tabla 4. Análisis de la variable social y cultural**

Tendencias		Impacto en la industria	Efecto probable	Relevancia para DEPERU
1	El Perú ocupa el puesto 119 de un ranking de 162 países sobre seguridad y protección, según el Índice Global de Paz 2014. El costo de la violencia en el Perú asciende a US\$ 15.470 millones, según GPI (2014).	La imagen proyectada hacia los inversionistas no es saludable y no brinda solidez para invertir en el Perú.	Baja expectativa del inversionista.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 1.4 Variables tecnológicas

La tabla 5 muestra el análisis de las variables tecnológicas.

**Tabla 5. Análisis de las variables tecnológicas**

Tendencias		Impacto en la industria	Efecto probable	Relevancia para DEPERU
1	Las ventas <i>online</i> cobran mayor fuerza en el país (Ochoa Fattorini, 2014).	Las ofertas especiales para clientes <i>online</i> son lo que ha permitido que este tipo de ventas crezca en más de 100%.	Presencia a nivel nacional, donde no hay tiendas físicas.	Oportunidad
2	La fuerte preferencia por la compra de los <i>smart TV</i> (67% de las ventas de televisores en Perú son de este tipo) refleja la preferencia de los jóvenes por la tecnología (Gestión, 2016).	La tecnología es fundamental en el proceso de compra, ya que influye en el conocimiento del consumidor y en su elección final de la compra.	Las tendencias de los consumidores cambian constantemente, sobre todo en productos tecnológicos como teléfonos inteligentes, <i>smart TV</i> y <i>tablets</i> .	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 1.5 Variables ecológicas y legales

La tabla 6 muestra el análisis de las variables ecológicas y legales.

**Tabla 6. Análisis de variables ecológicas y legales**

	<b>Tendencias</b>	<b>Impacto en la industria</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Relevancia para DEPERU</b>
<b>1</b>	La Política Nacional de Educación Ambiental establece lineamientos y pautas ambientales a cumplir, con la participación activa del sector público y privado (Ministerio del Ambiente y Ministerio de Educación, 2012)	Las buenas prácticas que deben realizar las empresas en favor de la comunidad son importantes porque establecen vínculos estrechos con su entorno.	La tecnología empleada ha ido mejorando para bienestar de los clientes, y se han ido incorporando en sus productos sistemas de ahorro de energía.	Oportunidad
<b>2</b>	Reglamentación del uso obligatorio de etiquetado de eficiencia energética, que implicará que el usuario conozca cuánta energía consume un aparato eléctrico. (Gestión, 2016)	Los sectores privado y público deben buscar productos con bajo consumo energético.	Aumento en el precio de los artefactos eléctricos, con menor consumo eléctrico.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta matriz permite resumir y evaluar las variables externas analizadas previamente. La relación de los factores externos clave fue desarrollada asignando a cada factor una ponderación que oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), y asignando una calificación de entre 1 y 4 puntos a cada factor externo clave para indicar qué tan efectivas son las estrategias actuales de la firma para responder a ese factor, donde 4 implica que la respuesta es superior; 3, que la respuesta está por encima del promedio; 2, que la respuesta es promedio; y 1, que la respuesta es deficiente. Los valores se multiplican por la calificación y luego se suman los valores ponderados (David, 2013). La matriz EFE para el entorno en el que se desempeña DEPERU se encuentra desarrollada en el anexo 3. Los valores y clasificaciones asignados a cada variable fueron proporcionados por expertos en el sector.

El valor ponderado total para el entorno DEPERU es 2,41, puntuación por debajo del promedio (2,5), por lo que se ha concluido que DEPERU no está aprovechando las oportunidades externas y no enfrenta eficientemente las amenazas.

## **2. Análisis del microentorno**

A continuación, se analizará el microentorno en el que DEPERU lleva a cabo sus actividades. En primer lugar, se analizará de forma general el sector de electrodomésticos del mercado peruano.



Con ello se podrá determinar las características generales que definen el mercado. Luego, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter para DEPERU.

Según el Global Retail Development Index 2017 (GRDI), elaborado por la consultora A.T. Kearney, el Perú se ubica en el puesto 9 de un listado de 30 países emergentes clasificados como los más atractivos para invertir en el sector *retail*, lo que significa que ha subido siete posiciones respecto al año anterior.

## **2.1 Análisis del sector electrodoméstico**

El mercado de electrodomésticos, según la clasificadora de riesgo Class & Asociados, divide el sector por tipo de producto y *retail*.

### **2.1.1 Tipo de producto**

**2.1.1.1 Línea blanca** (refrigeradoras, lavadoras, hornos microondas, entre otros), que presenta la menor rotación de artículos por su condición de productos duraderos, pues su consumo está determinado por debajo del poder adquisitivo promedio de la población.

**2.1.1.2 Línea marrón** (televisores, equipos de audio y video, entre otros), que mantienen un crecimiento constante, debido al desarrollo tecnológico. Por ello presentan una alta dependencia por parte del público, lo que explica que muchos productos que ya se encuentran en la fase de maduración sigan mostrando altos niveles de comercialización.

**2.1.1.3 PEDS** o pequeños electrodomésticos (licuadoras, planchas, ollas arroceras, entre otros), los cuales presentan un alto índice de rotación y gran número de unidades comercializadas.

### **2.1.2 Tipo de retail**

**2.1.2.1 Supermercados**, que son tiendas que se caracterizan por ofertar precios bajos, exclusivamente para adquirir productos de primera necesidad. Está conformado por: Hipermercados Tottus (HT), Supermercados Peruanos S.A (SPSA) y Cencosud (Wong y Metro).

**2.1.2.2 Tiendas por departamento**, que se caracterizan por capturar a los clientes con mayores ingresos, destinándolos a comprar marcas de lujo. Está conformado por: Falabella y Ripley, Paris(Cencosud) y Oechsle, parte del Grupo Intercorp.

**2.1.2.3 Mejoramiento del hogar**, que son tiendas especializadas en acondicionamiento del hogar. Está conformado por: Maestro Perú y Sodimac Perú (grupo Falabella), Promart (grupo Intercorp) y Cassinelli.

## 2.2 Análisis de la competencia

La industria de electrodomésticos de línea blanca representa US\$ 432 millones, las ventas fueron liderada por la empresa Samsung (23,8%) y seguido por LG con (19,2% ), según GFK la distribución del mercado de Electrodomésticos está dominado marcas Coreanas.

- **Lavadoras**

Liderado por LG (36,3%), ha tenido una caída respecto al año 2015 (41.49%) y seguido por Samsung (36,0%) y Daewoo (12,5%). El 92,26% de las ventas son Lavadoras del tipo Carga Superior, donde LG posee el liderazgo de esta categoría de producto con un 42,3%.

- **Refrigeradoras**

Liderado por Samsung (29,2 %), ha tenido un incremento respecto al año 2015 (24,5%) y seguido por LG (18,9%). Donde 74% de las ventas son las refrigeradoras de dos puertas *No-frost*<sup>2</sup> donde Samsung posee el liderazgo de esta categoría de producto con un 35%.

## 3. Dinámica sectorial

El mercado de electrodomésticos, para el año 2016, mostró una reducción del 3,2% respecto al año 2015. Se reportó ventas por el monto de US\$ 1.268 millones (Tendencias & Actitudes, 2017). Línea Blanca vendió US\$ 432 millones, y fue el único sector que tuvo un crecimiento del 2,4 % con respecto al 2015, mientras que PEDS y audio tuvieron una reducción de sus ventas con respecto al año anterior.

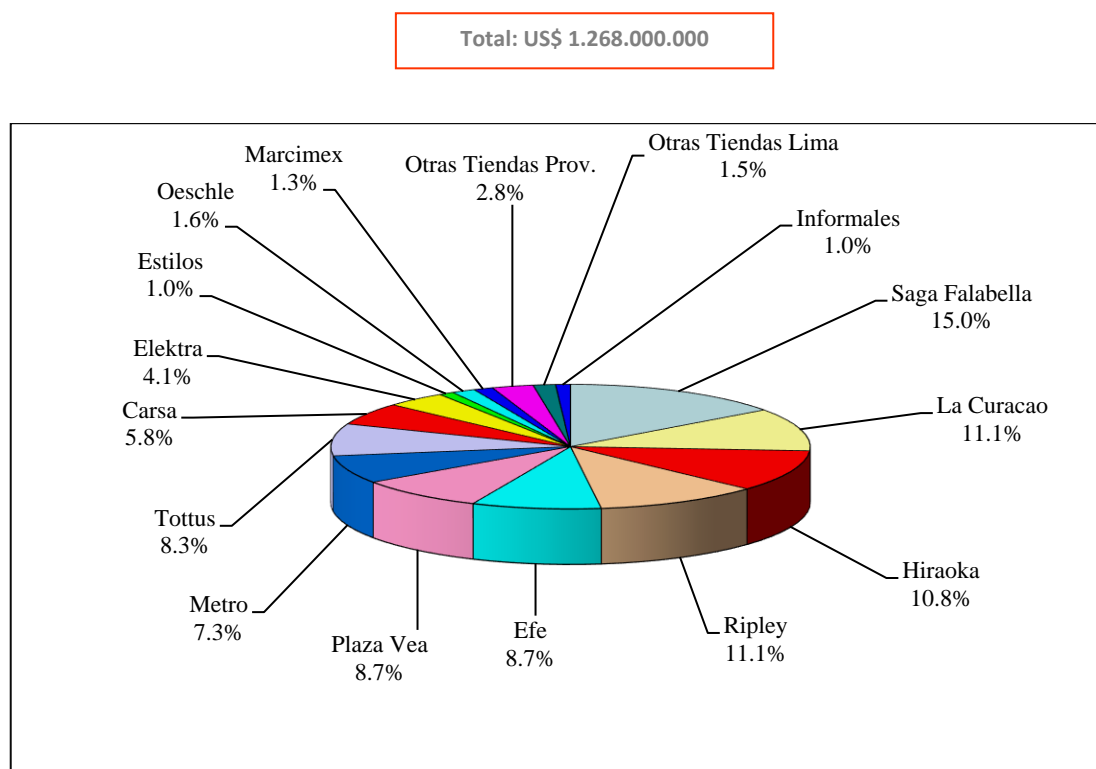
A nivel de tiendas, Saga Falabella, Ripley, Hiraoka y La Curacao se consolidan en los primeros lugares. Las marcas surcoreanas (LG, Samsung y Daewoo) representan el 60% del mercado de electrodomésticos, y han desplazado a las marcas japonesas.

---

<sup>2</sup> Esta tecnología proporciona gran calidad de congelación por lo que se conservan mejor los sabores y propiedades nutritivas de los alimentos  
Fuente : <https://www.etuyo.com/glosario.html>

Las perspectivas para el año 2017 son bastante conservadoras debido a la contracción de la demanda y los eventos del fenómeno de El Niño costero, por lo que en un escenario optimista solo crecería en 3% (Tendencias & Actitudes, 2016).

**Gráfico 6. Participación según *retails* (enero-diciembre 2016)**



Fuente: Tendencias & Actitudes, 2016.

#### 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para comprender y lidiar con la competencia dentro del sector se utilizará la metodología desarrollada por Michael Porter en la que se analizan las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la industria. Los puntajes de atractividad fueron obtenidos según la matriz de Hax y Majluf desarrollada en el anexo 4.

##### 4.1 Rivalidad entre competidores

###### **ALTA. Puntaje de atractividad: 2,67**

Dentro del mercado de electrodomésticos, existe una alta concentración de marcas de origen surcoreano. Los líderes son Samsung Electronics y LG Electronics. Por lo mismo, existe una alta

competitividad, en la rebaja de precios, la oferta y otras acciones competitivas para captar a los consumidores, lo cual genera un bajo grado de atractividad. En el anexo 4 se detallan los cinco competidores de la industria.

#### **4.2 Amenaza de nuevos competidores**

##### **NEUTRAL. Puntaje de atractividad: 3,14**

Para entrar en este sector se requiere experiencia, un equipo técnico altamente especializado y fuertes relaciones comerciales con clientes y proveedores (ver anexo 4).

#### **4.3 Amenaza de productos sustitutos**

##### **BAJA. Puntaje de atractividad: 4,00**

El sector de electrodomésticos no presenta sustitutos significativos. Tanto la diferenciación como la innovación, diseño y otros están tomando más importancia, lo que resulta en un alto grado de atractividad (ver anexo 4).

#### **4.4 Poder de negociación de los clientes**

##### **ALTA. Puntaje de atractividad: 2,57**

El poder de los compradores presenta un aumento gradual debido a la fuerte rivalidad entre los competidores, lo que lleva a rebajar los precios significativamente (ver anexo 4).

#### **4.5 Poder de negociación de los proveedores**

##### **MEDIO. Puntaje de atractividad: 3,14**

Los proveedores principales son las fábricas asociadas al grupo Dongbu Daewoo Electronics. En el caso de otros productos, como electrónica, se realiza la compra a empresas chinas (ver anexo 4).

### **5. Grado de atractividad**

De la evaluación global obtenemos un puntaje de 3,10 (atractiva) (ver anexo 5), lo que permite concluir que la industria de electrodomésticos se puede clasificar como atractiva, a pesar de la

intensa rivalidad y el poder en aumento de los compradores. La empresa debe aprovechar las oportunidades, como la diferenciación de sus productos, y evitar la guerra de precios.

## **6. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores del sector, así como sus fortalezas y debilidades, en relación a la posición estratégica de la empresa (David, 2013).

En el anexo 6 se desarrolla la matriz de perfil competitivo (MPC) DEPERU, que identifica los factores críticos para el éxito, los valores de ponderación y las clasificaciones asignadas a cada factor, los cuales fueron proporcionados por expertos en el sector.

La MPC nos indica que DEPERU es la tercera empresa surcoreana en el sector de electrodomésticos, con un puntaje de 2,4; el líder es Samsung con un puntaje de 3,54<sup>3</sup> por presentar calificaciones más altas en Innovación, Posición financiera de la marca, así como Participación del mercado.

## **7. Conclusiones generales del análisis externo**

Se puede concluir que luego de realizada la evaluación externa en el presente capítulo, considerando el contexto donde se desenvuelve DEPERU, este es atractivo y muestra un gran potencial de oportunidades, a pesar de la alta competitividad y rivalidad entre las marcas.

Al analizar las amenazas dentro de la matriz EFE se establece que la empresa aún no es capaz de hacer frente a las mismas ni de aprovechar todas las oportunidades que ofrece el entorno.

Asimismo, el resultado obtenido en la matriz MPC, evidencia que DEPERU no es líder del sector, por lo que es necesario fortalecer sus aspectos internos para que establezca la ventaja competitiva y desarrollar una estrategia que permita ser sostenible en el tiempo.

Las proyecciones favorables de crecimiento en la economía y la reactivación del mercado interno son de suma importancia para que DEPERU pueda tomar acciones con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el sector.

---

<sup>3</sup> El puntaje obtenido de 3,54 para Samsung ha sido elaborado con la colaboración de los expertos del sector (ver anexos 7 y 8).

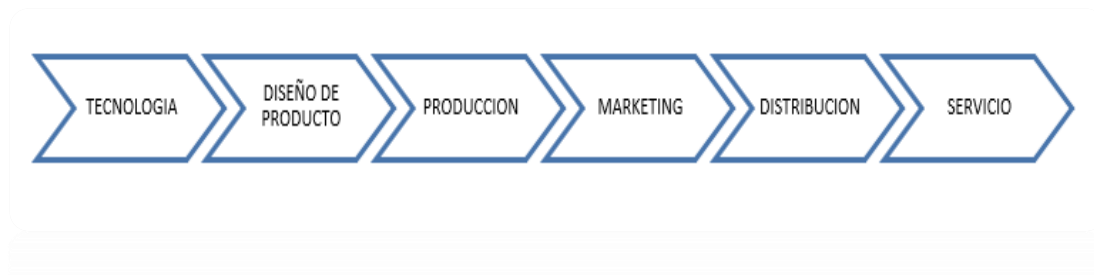
### Capítulo III. Análisis interno

La elección de las ventajas competitivas sostenibles para DEPERU se realiza a través del análisis interno de la cadena de valor planteada por McKinsey, así como la identificación de las fortalezas y debilidades obtenidas de la evaluación de recursos y capacidades. Finalmente, se efectuará el análisis VRIO.

#### 1. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor para DEPERU que se empleará es la desarrollada por la consultora McKinsey<sup>4</sup>, basada en el concepto de «sistema de negocio», en donde cada eslabón desempeña un papel de identificación de actividades que generen ventajas competitivas sobre los competidores.

**Gráfico 7. Cadena de valor McKinsey**



Fuente: McKinsey “Business System”.

---

<sup>4</sup> La cadena de valor McKinsey desagrega a la empresa en varios eslabones de actividades secuenciales.

**Tabla 7. Análisis de las principales áreas funcionales**

Eslabón	Acciones	Descripción	Recurso Clave
<b>TECNOLOGÍA</b>	Importar productos Tecnológicos y electrodomésticos que tengan mayor demanda entre los consumidores. (1) Refrigeradoras mayores a 300 litros. (2) Lavadoras mayores a 9 kg. (3) Microondas de 20 litros de capacidad.	La tendencia de las preferencias de los clientes finales marca la pauta del mercado de electrodomésticos, el cual se encuentra en constante cambio tecnológico e innovación.	Investigación de mercado y datos históricos de la empresa.
<b>DISEÑO DE PRODUCTO</b>	Control de calidad de los productos importados de China.	Realizar muestreo de los productos antes de vender al cliente final.	Control de calidad de los productos.
	Productos con márgenes de ganancia aceptables para DEPERU.	Negociar y determinar productos y modelos apropiados para la empresa DEPERU.	Análisis costo-beneficio por tipo de producto.
<b>PRODUCCIÓN</b>	La producción en las diferentes fábricas de Daewoo Electronics deben cumplir con las especificaciones técnicas de las subsidiarias como DEPERU, que considere la <i>customización</i> y adaptación del producto.	Las compras que realiza DEPERU son: (1) Fábricas propias. (2) <i>Outsourcing</i> .	Análisis técnico de calidad de productos / área de servicio técnico.
<b>MARKETING</b>	Establecer con los canales de ventas el precio de los productos que se ofertarán a sus clientes.	Que los productos presenten diferentes precios en las cadenas de ventas ocasiona que los establecimientos soliciten el rebate de precio, lo que afecta los márgenes de ganancias.	Negociación del área de ventas.
	Publicidad en medios digitales debido al bajo costo de inversión.	Realizar <i>benchmarking</i> con las marcas líderes en el mercado (LG y Samsung) en medios digitales.	Tomar como base a las marcas líderes LG Electronics y Samsung Electronics.
	Personal de ventas motivado y bien formado.	Capacitación continua y con incentivos acorde al mercado.	Área de ventas.
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Reducir el número de devoluciones de productos, el cual se sitúa en 0,5%.	Mejorar la comunicación interna entre departamentos para detectar las fallas antes de ser entregados a los clientes.	Gestión de plan de compras / Gestión de cadena de suministro (SCM).
	Reducir el <i>stock</i> de productos con más de 90 días de antigüedad.	Ofrecer promociones para productos con baja rotación, como venta al personal y/o tiendas minoristas	Alianzas estratégicas.
<b>SERVICIO</b>	Proporcionar soluciones técnicas a los clientes, garantizando el respaldo técnico del servicio de postventa, tanto para los productos en el periodo de garantía o fuera de garantía.	La mayoría de los reclamos de los clientes se puede solucionar a través de consultas en línea, correo, Facebook y otros.	Plataforma de diseño.
		Seguimiento de las solicitudes de servicio.	Encuestas de medición de satisfacción al cliente.
		Disponibilidad inmediata de repuestos para productos fuera de garantía.	Gestión de cadena de suministro (SCM).

Leyenda : Ft: Fuentes Secundarias; Et: Entrevista. Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Recursos y capacidades

La perspectiva en la empresa basada en los recursos (Barney, 1991) consiste, esencialmente, en un conjunto de recursos y capacidades que son determinantes principales de su estrategia y resultado (Grant, 2010). El análisis propuesto por Grant ayuda a la identificación, determinación y comparación de recursos y capacidades de DEPERU. Ambas escalas van del 1 (muy bajo) al 10 (muy alto). La valoración se realizó en función a la opinión de los expertos en el anexo 8, mientras que, adicionalmente, la fortaleza relativa se toma en cuenta de los principales competidores, como LG Electronics y Samsung Electronics.

**Tabla 8. Capacidades de DEPERU**

Factores claves de éxito	Importancia	Fortaleza Relativa de DEPERU	Comentarios
C1. Infraestructura de la empresa	9	8	Es una fortaleza, pues cuenta con el sistema integrado de información System Applications Products - SAP R4, que le permite integrarse al mundo en tiempo real.
C2. Adquisiciones	8	7	Están centrados en la importación de electrodomésticos de la casa matriz de Daewoo Electronics en Corea del Sur, quienes proveen los artículos fabricados en sus diferentes fábricas.
C3. Marketing y servicio postventa	9	3	Se ofrece servicio de asesoría al cliente, a través de <i>call center</i> , pero es reducida la inversión en publicidad.
C4. Relaciones comerciales	9	4	Débil manejo de negociación, así como para establecer las relaciones comerciales con principales canales de ventas.

Fuente: Grant, 2006. Elaboración propia, 2016.

**Tabla 9. Recursos de DEPERU**

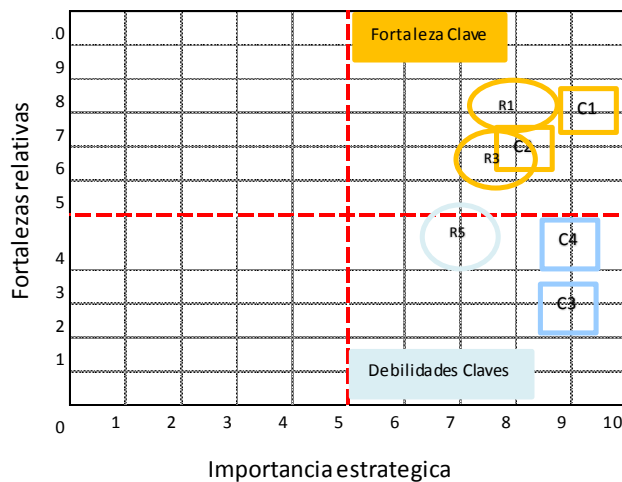
Factores Claves de éxito	Importancia	Fortaleza Relativa de DEPERU	Comentarios
R1. Físico	8	8	Fortaleza en términos de cobertura a nivel nacional con una amplia Red de Servicios de Post Venta.
R2. Tecnológico	7	6	A pesar de contar con tecnológica propia no es líder en el sector electrodomésticos
R3. Reputación	8	7	La marca Daewoo, posee una reputación a nivel mundial, operando en el país más de 25 años.
R4. Humanos	7	5	El personal técnico de DEPERU, posee una amplia experiencia, pero carece de una área de Recursos Humanos

Fuente: Grant, 2006. Elaboración propia, 2016.

### Gráfico 8. Evaluación de recursos y capacidades de DEPERU



### EVALUACION DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE DEPERU



Fuente : Robert Grant (2010)

Fortaleza Clave
C1. Infraestructura de la empresa
C2. Adquisiciones
R1. Físico
R3. Reputación
Debilidades Claves
C3. Marketing y Servicio Post Venta
C4. Relaciones Comerciales
R5. Humanos

Del análisis de la herramienta, se concluye que la empresa cuenta con fortalezas claves, como su buena reputación por proveer productos de alta calidad con tecnología surcoreana que es reconocida mundialmente. Otra fortaleza de DEPERU es su red de centros de servicios de postventa a nivel nacional, la cual cuenta con un sistema integrado de información que permite el monitoreo de los reclamos en tiempo real.

Respecto a las debilidades, DEPERU debe fortalecer los lazos comerciales con los clientes actuales, sobre todo en canales de venta en los que las proyecciones de crecimiento son favorables, como en el caso de Mejoramiento del hogar. Asimismo, es importante retomar los vínculos comerciales con aquellos que se retiraron de la cartera de clientes, como son Importaciones Hiraoka y Tiendas EFE, empresas de gran prestigio y con participación a nivel nacional.

Por último, un área de recursos humanos (con la que DEPERU no cuenta) es fundamental para crear un buen clima laboral y establecer una relación estrecha entre colaborador y organización.

### 3. Análisis VRIO

El modelo VRIO propuesto por Barney, que se apoya sobre la base de recursos y capacidades destacables de la empresa, determina la ventaja competitiva. Para esto es importante identificar los activos tangibles e intangibles de DEPERU, que son físicos, individuales u organizacionales.

Del análisis realizado, DEPERU cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles, que son: la imagen de la empresa, respaldo de la casa matriz y la capacidad de garantizar los productos a sus clientes.

**Tabla 10. Análisis VRIO de DEPERU**

Recursos/Capacidades	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Respaldo de la matriz, para el crecimiento	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Imagen de la empresa	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Sistema integrado de información	X			X	Paridad competitiva
Staff técnico de calidad	X		X	X	Paridad competitiva
Productos garantizados por el fabricante	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Inversión en marketing y publicidad					Desventaja competitiva
Eficiencia en sus procesos internos	X			X	Paridad competitiva
Capacidad de negociación					Desventaja competitiva
Red de servicio técnico a nivel nacional	X			X	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2012. Elaboración propia, 2016.

#### 4. Estrategia genérica

Para determinar la estrategia genérica más adecuada, se empleará la teoría de Michael Porter, quien propone un análisis como el de la tabla 11.

**Tabla 11. Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Bajo Costo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter, 1985.

El mercado de electrodomésticos es un sector muy competitivo, en el que las empresas están en constante innovación tecnológica, adaptándose a las nuevas tendencias exigidas por los clientes. Con la evaluación realizada en el capítulo II, a partir de la sección 4.1, donde se refleja lo atractivo que es el mercado y la opinión de los expertos del sector, se considera sensible a los costos, por lo que se requiere utilizar una ventaja competitiva de bajo costo. Cabe indicar que el 46,16% de nuestras ventas son proporcionadas por la cadena Supermercados utilizando la estrategia de precios bajos y ofertas para atraer y fidelizar más a los clientes (Equilibrium, 2017). De acuerdo con lo mencionado, se determina que la estrategia genérica de la empresa es la de enfoque en costos (3A).

## **Capítulo IV. Investigación de mercado**

En el análisis interno de DEPERU se ha concluido que la estrategia genérica es de enfoque en costos. Dicha conclusión es sustentada por la base de datos histórica de la empresa DEPERU y la opinión de expertos del sector electrodomésticos.

### **1. Metodología**

Para esta etapa se han considerado dos aspectos:

- (1) Investigación primaria: se elaborará un cuestionario inicial que se enviará por correo electrónico a cada uno de los expertos para obtener opiniones objetivas. Luego se procederá con las entrevistas personales a los expertos para obtener mayor detalle y así enriquecer las respuestas anteriormente obtenidas.
- (2) Investigación secundaria: basada en las ventas históricas de DEPERU, cuya base real es necesaria para conocer el crecimiento, en los últimos años, de la empresa. También es valiosa la información obtenida por las empresas expertas del mercado de electrodomésticos (GFK, Tendencias & Aptitudes) o portales como el BCRP, y artículos del sector *retail*.

#### **1.1 Objetivo**

Al realizar la investigación de mercado se busca obtener información necesaria para identificar los factores que contribuyan a DEPERU a incrementar las ventas, de acuerdo con el análisis llevado a cabo, y que ayuden a enfocar los objetivos del presente trabajo.

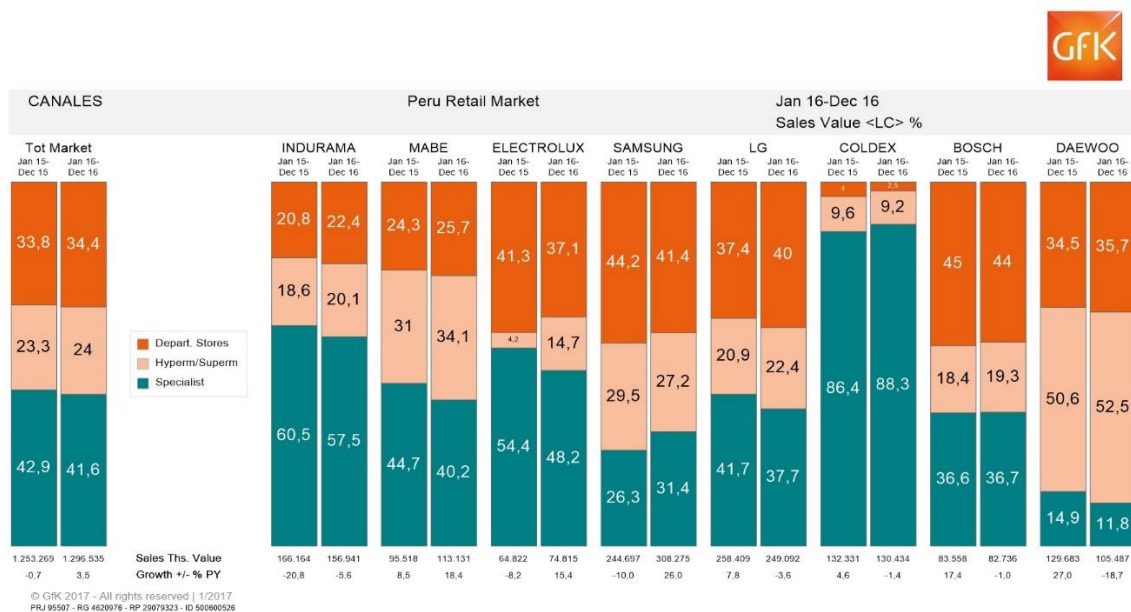
### **2. Estimación de la demanda**

Para realizar la estimación de la demanda para DEPERU se considerarán las proyecciones de crecimiento del sector y las que influyen en el consumo. Se sustentarán sobre la relación con las oportunidades de crecimiento para los próximos años:

- El BCRP proyecta una caída del sector construcción en el año 2017 debido a la contracción de la inversión privada (-1,8%), pero el esperado plan de reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno El Niño costero podría impulsar el consumo y el *retail* en el corto plazo (Equilibrium, 2017).

- A través de las proyecciones macroeconómicas 2017 del BCR, el consumo privado presenta una proyección del 2,5% para el 2017, 3% para el 2018 y 3,8% para el 2019.
- El comportamiento de DEPERU en los canales de venta es importante para establecer las estrategias que se aplicará (ver detallado en gráfico 9).

**Gráfico 9. Participación de marcas en canales *retails***



Fuente: GfK, 2016.

- Como se observa en las ventas históricas de DEPERU, el sector de Mejoramiento del hogar ha sufrido una reducción del 43% progresivamente, por lo que se considera que este canal tiene un potencial de crecimiento, según lo informado por Equilibrium (2017) (ver detalle en tabla 12).

**Tabla 12. Ventas históricas DEPERU**

COMPRADOR	2013		2014		2015		2016	
	Monto (PEN)	% Margen	Monto (PEN)	% Margen	Monto (PEN)	% Margen	Monto (PEN)	% Margen
HIPERMARKET	59.699.261,32	16,52	67.497.682,44	19,48	75.239.258,24	27,75	70.259.873,36	22,47
DEPARTMENT	43.453.528,26	19,36	40.762.008,80	20,90	36.645.450,25	29,61	45.050.561,47	23,02
WHOLESALE	15.827.691,42	5,77	16.381.599,03	-0,55	14.802.999,91	12,45	19.332.135,20	6,80
SPECIALIST	9.987.730,06	24,45	8.259.978,76	15,44	10.695.930,38	33,73	16.964.359,23	16,09
MEJ.DEL HOGAR	1.789.025,85	14,01	3.121.740,86	14,72	1.402.766,57	22,08	607.925,33	23,29
<b>Total general</b>	<b>130.757.236,91</b>	<b>15,80</b>	<b>136.023.009,89</b>	<b>15,25</b>	<b>138.786.405,35</b>	<b>26,37</b>	<b>152.214.854,59</b>	<b>19,33</b>

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

- A pesar de que la economía registró un crecimiento de 3,9% durante el año 2016, lo que significa un ligero crecimiento de 0,6% respecto al año anterior, no muestra el desempeño dinámico que la economía peruana presentaba en años anteriores.
- Las perspectivas para el sector *retail* en Perú vislumbran un comportamiento conservador debido a un fenómeno El Niño costero en el 2017 y la incierta política económica que impulsará la economía en los siguientes años.

### 3. Justificación del incremento de ventas del 5%

Se espera que entre los años 2017-2019, el mercado de línea blanca de electrodomésticos crezca en tasas cercanas al 5% debido a la renovación de equipos, producto de los desastres climatológicos experimentados a principios del año 2017. Asimismo, también se observa que la mayor ola de calor generará una mayor demanda por productos de refrigeración, siendo las refrigeradoras y equipos de aire acondicionado los más demandados. Por último, el crecimiento de la clase media será fundamental para empujar la mayor demanda de lavadoras y cocinas; se espera que exista una importante alza en las ventas de estos productos en los siguientes años.

Por lo expuesto, se considera que DEPERU debe tener un crecimiento del 5% en el periodo 2017-2019 (ver tabla 13).

**Tabla 13. Detalle de estimación demanda por canales de venta -DEPERU**

CANAL	2016		PROYECCIÓN (PEN)		
	Monto (PEN)	% Margen	2017	2018	2019
HIPERMARKET	70.259.873,36	22,47	73.772.867,03	77.461.510,38	81.334.585,90
DEPARTMENT	45.050.561,47	23,02	47.303.089,54	49.668.244,02	52.151.656,22
WHOLESALE	19.332.135,20	6,80	20.268.345,69	21.278.723,35	22.307.399,85
SPECIALIST	16.964.359,23	16,09	17.812.577,19	18.703.206,05	19.638.366,35
MEJ.DEL HOGAR	607.925,33	23,29	668.717,86	705.193,38	775.712,72
<b>Total general</b>	<b>152.214.854,59</b>	<b>19,33</b>	<b>159.825.597,32</b>	<b>167.816.877,19</b>	<b>176.207.721,04</b>

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

### 3. Conclusiones

A pesar de que el mercado de electrodomésticos decreció en 3,2% en el 2016, las expectativas de crecimiento son favorables debido a las oportunidades que se presentan en los *retails* y centros comerciales que ampliarán su participación territorial en los barrios emergentes de Lima y provincias. La reconstrucción del país por el fenómeno El Niño costero favorecerá al canal de Mejoramiento del hogar, cuyo desempeño se redujo por la contracción del sector construcción (Equilibrium, 2017).

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Propuesta de visión y misión

Después de la elaboración del análisis interno y externo en los capítulos anteriores, se procede con la obtención de la visión y misión de DEPERU. A continuación, detallamos la visión y misión actuales:

- **Visión:** «Ser una excelente compañía y líder en el mercado que ofrece y distribuye productos de alta tecnología al alcance de nuestros clientes».
- **Misión:** «Convertirnos en una empresa con espíritu emprendedor e innovador que permita lograr las más altas tasas de utilidad y crecimiento sustentable».

Como se puede observar, la actual visión de DEPERU no considera el objetivo central de gestionar eficientemente los costos y lograr mantenerse en un mercado tan competitivo. Otro punto que no es considerado es el de responsabilidad social empresarial, que es de gran relevancia en las organizaciones de hoy.

Respecto a la misión de DEPERU, de igual manera, no recoge de manera explícita las ventajas competitivas detectadas, como la calidad de sus productos y el compromiso con sus clientes, aspecto importante para establecer y fortalecer las relaciones comerciales con los canales de ventas.

Por lo indicado anteriormente, se propone las siguientes misión y visión para DEPERU:

- **Visión:** «Ser una empresa reconocida en el sector de electrodomésticos, en búsqueda constante de la mejora de sus procesos y el manejo eficiente de sus costos para beneficio de nuestros clientes, con una cultura que priorice la responsabilidad social empresarial».
- **Misión:** «Ofrecer productos de alta calidad para las distintas necesidades de nuestros clientes, generando respuestas y soluciones innovadoras que permitan obtener competitividad y sostenibilidad».

## 2. Objetivos estratégicos

### 2.1 Objetivo general

El objetivo estratégico general del presente plan estratégico 2017-2019 es: «Convertirnos en la más eficiente organización del sector electrodomésticos, a través de un crecimiento sostenido y un buen manejo de costos».

### 2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados para DEPERU en el periodo 2017-2019 están basados en los resultados de las matrices EFE, MPC, y Recursos y capacidades, así como en la evaluación realizada a la cadena de valor, donde se detectaron las ventajas competitivas sobre los competidores. Los objetivos estarán basados en tres criterios: crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, cada uno con sus respectivos indicadores para los siguientes tres años de la empresa.

**Tabla 14. Objetivos específicos**

Criterio	Objetivos específicos	2017	2018	2019
Crecimiento	Porcentaje de incremento de ventas, considerando el año anterior	5%	5%	5%
	Incrementar el porcentaje de la cartera de clientes respecto a la cartera actual en Lima y Provincias	10%	10%	10%
Rentabilidad	Planificar el SCM para el área de postventa	Compras cada 45 días	Compras cada 30 días	Compras cada 15 días
	Mejorar las condiciones de negociación con los canales de venta	Reducir gasto de convenio 15%	Reducir gasto de convenio 10%	Reducir gasto de convenio 7%
Sostenibilidad	Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente final, respecto al servicio postventa	90%	95%	98%
	Porcentaje de satisfacción de cliente interno	75%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

De acuerdo con en el análisis realizado, en el presente capítulo se busca definir la estrategia de crecimiento para DEPERU, para lo cual se utilizarán las matrices FODA, PEYEA y BCG.

### 1. Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA (ver anexo 9) se ha considerado la matriz EFE y el análisis de Recursos y capacidades (Grant, 1991) a fin de identificar convenientemente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Se han desarrollado las siguientes estrategias (David, 2012):

- ✓ Estrategia ofensiva FO (fortalezas-oportunidades)
- ✓ Estrategia adaptativa DO (debilidades-oportunidades)
- ✓ Estrategia reactiva FA (fortalezas-amenazas)
- ✓ Estrategia defensiva DA (debilidades-amenazas)

### 4. Matriz PEYEA

Mediante esta matriz se determina el tipo de estrategia (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) más apropiado para la organización. Consta de dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Cada dimensión es evaluada por un listado de factores que son cuantificados y ponderados. Se han obtenido como resultado los siguientes ejes:

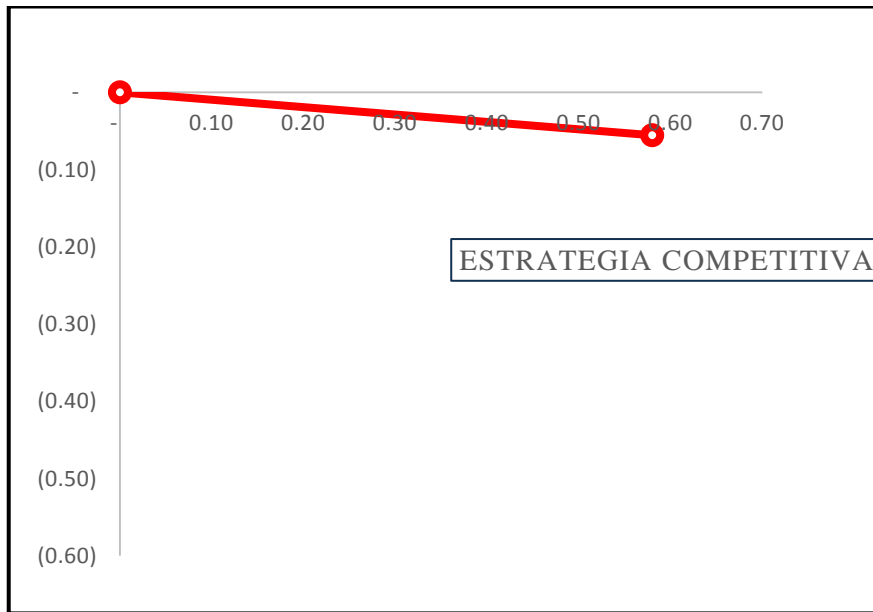
$$\text{Eje "X"} = -2,71 + (+3,29) = 0,58$$

$$\text{Eje "Y"} = -2,89 + (+2,83) = -0,06$$

El gráfico 10 muestra que las coordenadas se ubican dentro del cuadrante de estrategia competitiva (ver anexo 10).



**Gráfico 10. Matriz PEYEA**



Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016

Esta postura es característica de una industria atractiva en un ambiente relativamente inestable, donde la organización tiene una ventaja competitiva y podría adquirir recursos para aumentar la fuerza de ventas e invertir en reducción de costos (Radder, 1998). Asimismo, se puede considerar la integración hacia atrás, adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos (David, 2012).

### **3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BGC), tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. (D'Alessio, 2012).

DEPERU, posee cuatro unidades de negocios, de las que las refrigeradoras y lavadoras son las que generan mayores ingresos a la empresa y las de mayor tasa de crecimiento, por lo que el objetivo es fortalecer estos productos con estrategias intensivas. La otra unidad de negocio es el horno microondas, que presenta una buena oportunidad de crecimiento a largo plazo, por lo que se considera invertir en este producto para lograr la consolidación y posicionamiento dentro del mercado. Finalmente, los productos electrónicos presentan un bajo crecimiento para DEPERU, por lo que se recomienda reducir la inversión en esta unidad (ver anexo 11).

## **4. Selección de la estrategia**

### **4.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica**

Al alinear la información de los objetivos propuestos con las estrategias evaluadas a través de matrices, se ha considerado que las matrices que más se ajustan al cumplimiento de los objetivos son FODA y PEYEA.

Para seleccionar la estrategia más favorable se utilizará la herramienta de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). El método permite analizar objetivamente las mejores estrategias alternativas para DEPERU analizadas a partir de la obtención de los resultados de los factores externos e internos de la organización (David, 2012).

Como se aprecia en el anexo 12, al desarrollar la MCPE para DEPERU, esta da por resultado cuatro estrategias con el puntaje más alto vinculadas a las fortalezas y debilidades.

### **4.2 Alineamiento de la estrategia con los objetivos**

Las estrategias obtenidas son relevantes para lograr los objetivos específicos de DEPERU, pues son viables debido a que los recursos y capacidades son lo suficientemente fuertes para ejecutarlas.

### **4.3 Descripción de la estrategia seleccionada**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, las estrategias para DEPERU se aplicarán de la siguiente manera:

- Incrementar la participación de DEPERU: los productos que ofrecen en el mercado de electrodomésticos no han logrado posicionarse, por lo que se buscará invertir en medios digitales de bajo costo y en publicidad, ya que son muy atractivos con las promociones, así como contar con vendedores capacitados y motivados, para lo cual se recomienda incorporar al organigrama un área de recursos humanos.
- Penetración de mercado: ampliar aún más la presencia de DEPERU a nivel nacional a través de tiendas como EFE, Curacao, e Importaciones Hiraoka, por lo que DEPERU debe retomar las relaciones comerciales con estas empresas de gran prestigio en el sector electrodoméstico.

## Capítulo VII. Planes funcionales

### 1. Plan funcional de marketing

Luego de realizar la evaluación en el capítulo VI, se determinará el plan de marketing que ayudará a impulsar el incremento del volumen de ventas, considerando siempre las tendencias que el mercado exige.

**Tabla 15. Objetivos de marketing**

Nº	Objetivo	Indicador	2017	2018	2019	
1	Incrementar la participación de DEPERU en la cadena de <i>retail</i> a través de los canales de venta.	Participación de Daewoo en los canales <i>retail</i>				
		Especialista	11,8%	10%	20%	30%
		Hipermercado	52,5%	5%	2%	0%
		Tienda por Dep.	35,7%	5%	3%	0%
		Fuente : GFK, 2016				
2	Reestablecer lazos comerciales con las tiendas Importaciones Hiraoka y Conecta Retail (Efe y Curacao) como proveedor.	La participación de Hiraoka y de Conecta Retail en el mercado de Electrodomésticos es de 11,6% y 20,1%, respectivamente (Tendencias & Aptitudes, 2016).	10%	15%	20%	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El objetivo de aumentar la participación de DEPERU en el sector de electrodomésticos apunta a lograr la consolidación en el mercado de electrodomésticos a través de una eficiente distribución de ventas en la cadena *retail*. Respecto a reestablecer las relaciones comerciales con las tiendas Importaciones Hiraoka, Efe y Curacao, se trata de lograr que DEPERU amplíe aún más su presencia a nivel nacional, fortaleciendo la marca.

### 2. Segmentación

Se segmentará el mercado de acuerdo con los siguientes criterios:

#### DEMOGRÁFICOS

- Empresas reconocidas en el sector de electrodomésticos con presencia en Lima y provincias.
- Empresas con capacidad financiera para invertir en productos de alta tecnología.

#### VARIABLES DE COMPRA

- Empresas con procesos definidos y políticas de decisión para realizar negociaciones de compra-venta.
- Empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos las cuales presentan una planificación y control adecuado de las compras.

#### VARIABLE DE RELACIÓN

- Empresas que brinden solidez y experiencia para establecer relaciones comerciales.

### **3. Posicionamiento**

El posicionamiento esperado es que DEPERU sea reconocido por los clientes internos y externos como una organización eficiente del sector electrodoméstico. Esto se definirá a través de las ventajas competitivas obtenidas por el VRIO, como la imagen de la empresa, respaldo de la casa matriz, calidad de productos y las tendencias del mercado, ya que estas están alineadas a la misión y visión. El anexo 13 muestra el mapa de posicionamiento actual de DEPERU con relación a las empresas competidoras, así como la posición deseada.

### **4. Estrategia de marca**

Con la finalidad de enfocar aún más el posicionamiento de la marca en el mercado de electrodomésticos se realizará un mantra de marca para lograr mayor reconocimiento. En el anexo 14 se muestra el mantra de marca DEPERU, en el que se detallan puntos claves en los que se definirá la razón de ser de la empresa.

### **5. El *marketing mix***

A continuación, se desarrollarán las actividades de la mezcla de marketing, para obtener los objetivos de marketing de DEPERU. Por ser una empresa de servicios, no solo se utilizarán las 4 «P», sino las 7 «P»: productos, precio, plaza, promoción, procesos, personas e infraestructura.

#### **5.1 Producto**

Las tendencias del mercado marcan la pauta para las empresas comercializadoras de electrodomésticos. Por eso DEPERU buscará atender las exigencias de sus clientes. Para ello se utilizará el análisis realizado en la matriz Boston Consulting Group (BCG, ver anexo 11) así como el análisis realizado por la empresa GFK.

En lo que respecta a refrigeradoras, como se puede apreciar en la tabla 16, el 76,7% tiene preferencia por refrigeradoras de 299 L a 399 L. DEPERU se enfocará en los siguientes modelos y litrajes:

- ✓ Modelo GPF de 350 L a 400 L.

**Tabla 16. Estudio de Mercado - Refrigeradoras**

<b>PERU RETAIL MARKET</b>		<b>76.7%</b>				<b>FOCUS</b>
<b>AV %</b>	<b>250LT</b>	<b>250 - 299LT</b>	<b>299 - 349LT</b>	<b>349- 399LT</b>	<b>399LT</b>	
<b>Jan 15 - Jan 16</b>	27.1	26.2	23.4	10.8	12.5	
Jan 15	28.5	25.1	25.4	11.1	9.9	
Jan 16	28.8	24.8	22.3	11	13.1	

Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016.

Otro producto destacable de DEPERU son las lavadoras. Como se puede apreciar en la tabla 17, el 73,4% tiene preferencia por lavadoras menores a 10 kg y de 14 a 16 kg. Así:

- ✓ En su línea económica se enfocará en modelos menores a 9 kg.
- ✓ En su línea premium lanzará la línea Eurasia de 11 kg y Pisa de 14 a 16 kg.

**Tabla 17. Estudio de Mercado - Lavadoras**

<b>PERU RETAIL MARKET</b>		<b>73.4%</b>				<b>FOCUS</b>
<b>AV %</b>	<b>&lt; 10Kg</b>	<b>10 - 12Kg</b>	<b>12 - 14Kg</b>	<b>14 - 16Kg</b>	<b>&gt; 16Kg</b>	
<b>Jan 15 - Jan 16</b>	12.2	34.5	20	18.9	14.4	
Jan 15	14.7	34.8	17.8	22.4	10.3	
Jan 16	11.9	31.7	20.6	17.1	18.7	

Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016.

Finalmente, el producto que DEPERU destaca dentro de su cartera es el microondas, y, de acuerdo a la investigación de mercado realizada por GFK, se suele preferir este producto de 20 litros de capacidad.

**Tabla 18. Estudio de Mercado - Microondas**

BRAND	MODELO	Capacity
SAMSUNG	AMW831K/XPE	22
INDURAMA	MWI-20CR2	20
LG	MS-2042D	20

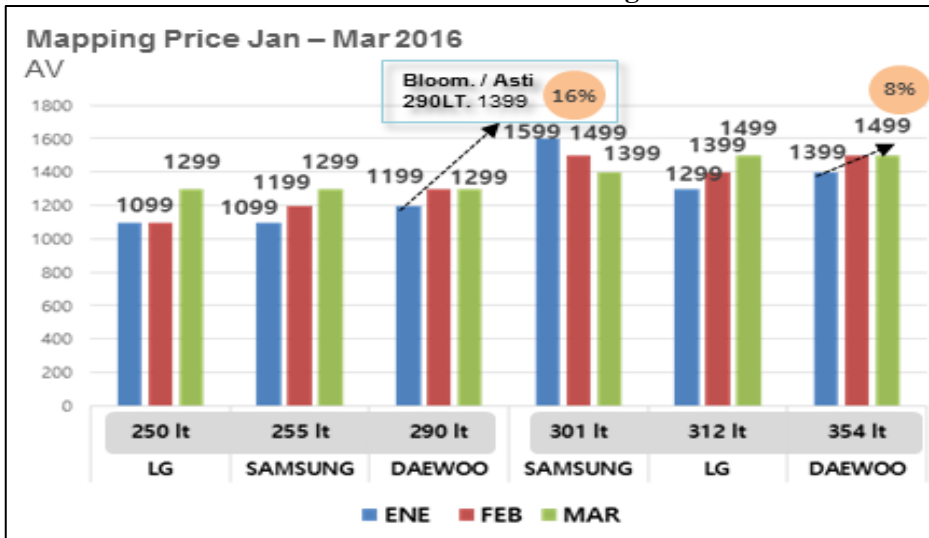
Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016.

Por ello, DEPERU se enfocará en productos de 20 litros de capacidad, con una garantía para el motor de hasta 10 años.

### 5.2 Precio

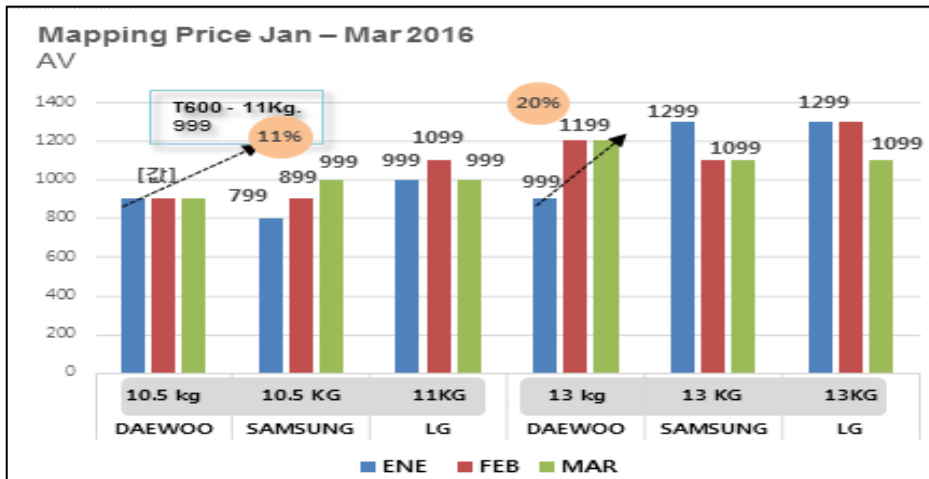
Al ser DEPERU una empresa seguidora, el precio que maneja en sus productos corresponde al mercado. Las refrigeradoras de la competencia cuestan más y son de menor litraje (gráfico 11). Los precios de las lavadoras no presentan mucha diferencia (gráfico 12). En cuanto a los microondas, DEPERU incluirá en su cartera microondas de 20 litros de capacidad, como ya hace la competencia (gráfico 13).

**Gráfico 11. Estudio de mercado – Precio de Refrigeradora**



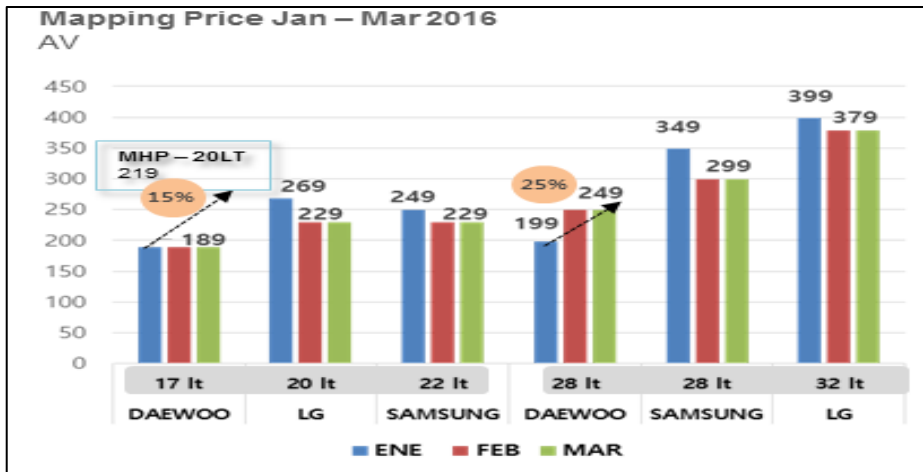
Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016..

**Gráfico 12. Estudio de mercado – Precio de Lavadoras**



Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 13. Estudio de mercado – Precio de Microondas**



Fuente: GFK, 2016. Elaboración propia, 2016.

### 5.3 Plaza

DEPERU utiliza distintos canales de distribución (tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, especialista, hipermercado, mayoristas y otros) a través de los cuales llega al consumidor final. Para fortalecer los lazos comerciales con los clientes se utilizará el marketing de relaciones, cuyo fin es construir vínculos de negocios a largo plazo.

### 5.4 Promoción

Las actividades de DEPERU se van a desarrollar bajo estas cuatro consideraciones: venta personal, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas (David Mayorga, 2013).

- a) Venta personal
  - Reuniones de los supervisores de ventas con los principales clientes para potenciar las relaciones y establecer estrategias para las campañas más importantes en el año, como el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.
  - Restablecer lazos comerciales con las empresas que fueron parte de la cartera de clientes (Importaciones Hiraoka, Conecta Retail y otros) a través de visitas.
- b) Publicidad
  - Distribución de catálogos a través de los principales periódicos o revistas para el hogar en el mercado.
  - *Merchandising*.
  - Resaltar que los microondas presentan 10 años de garantía en el motor, a diferencia de la competencia, y que los servicios de instalación de las refrigeradoras y lavadoras son gratuitos.
- c) Relaciones públicas
  - Presencia en charlas, seminarios y congresos sobre medioambiente.
- d) Promoción de ventas
  - Activación en los puntos de venta, así como obtención de mayor espacio para exhibiciones de los productos.
  - Mayor comunicación en las redes sociales y desarrollo de una página web más dinámica, donde se brinden las características y beneficios de los productos de DEPERU.

## **5.5 Procesos**

El detalle de los procesos se encuentra en el anexo 2.

## **5.6 Personas**

La base fundamental para empresas dedicadas al servicio son las personas, porque se consideran el eje clave dentro de la mezcla de marketing. Contar con colaboradores de gran experiencia en el sector electrodoméstico hace que los objetivos planteados puedan cumplirse.

Por parte de DEPERU, brindar un buen clima laboral es importante para obtener resultados de desempeño óptimo, que permitan lograr así la imagen de una empresa con un buen manejo y pericia en un mercado dinámico y competitivo como el de electrodomésticos para nuestros clientes.



## 5.7 Infraestructura

La evidencia física de DEPERU para brindar el servicio de comercialización es fundamental. La empresa presenta:

- Oficina principal: Av. República de Panamá 3030, San Isidro, Lima, Perú.
- Almacenes y Servicio Técnico Interno: Calle Piedra Liza mz. M lt. B, exfundo La Taboada, Callao (Almacén Imudesa).

## 6. Presupuesto de marketing

Sobre la base de lo expuesto, se determina el presupuesto del plan de marketing.

**Tabla 19. Presupuesto de marketing**

(Monto expresados en soles)

Acciones		2017	2018	2019	Comentario
1	Fortalecer relaciones comerciales con clientes claves	45.000,00	45.000,00	45.000,00	Invitaciones a conferencias, viajes o vales de consumo a los jefes de ventas de los principales canales
2	Lanzamiento de línea de electrodomésticos	135.000,00	135.000,00	135.000,00	Cotización por año
3	Desarrollo de página web	3.500,00			Costo solo por primer año
4	Publicidad en medios escritos (periódicos y revistas de gran aceptación en el mercado)	55.000,00	55.000,00	55.000,00	Cotización por año
5	Convenio con marcas reconocidas para las amas de casa (P&G Perú)	109.000,00	109.000,00	109.000,00	Costo por año
6	Participación como auspiciador en eventos relacionados con el medioambiente	50.000,00	50.000,00	50.000,00	Costo por 2 campañas en el año
<b>Total</b>		<b>397.500,00</b>	<b>394.000,00</b>	<b>394.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos de operaciones

El plan funcional de operaciones estará enfocado en la eficiencia operativa interna, con el propósito de disminuir los costos.

Tabla 20. Objetivos de operaciones

Objetivo		Indicador	Año base 2016	2017	2018	2019
Estratégico	Funcional					
Eleva la eficiencia operativa	Reducir devoluciones de productos por falta de repuesto	$\frac{N^{\circ} \text{ de devoluciones SVC}}{\text{Cantidad total de ventas}}$	0,44 %	0,38 %	0,32%	0,28 %
	Mejorar tiempo promedio de atención a los clientes finales	Tiempo promedio de atención desde la solicitud del servicio	6,5 días	6 días	5 días	4 días
	Disminución de inventarios	$\frac{\text{Inventario en stock}}{\text{Total inventario}}$	42,3%	20%	15%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Ubicación de las instalaciones

Los almacenes de la empresa están ubicados en la provincia constitucional del Callao, calle Piedra Liza mz. M lt. B, a 10,2 km del puerto del Callao. Esta ubicación ha permitido mantener un costo reducido en el traslado de los contenedores importados del puerto al almacén.

### 3. Importación

El 70% de las importaciones proceden de China; el 16%, de México; y el 14%, de Corea del Sur. El promedio mensual de contenedores que ingresan al almacén es de 109 unidades.

Gráfico 14. Proceso de importación



Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

#### 4. Almacenamiento

La tabla 21 muestra los componentes del almacén.

**Tabla 21. Componentes del almacén**

Ítem	Componentes	Detalle
1	Recursos Humanos	8 personas
2	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacén General: 3.174 m<sup>2</sup></li> <li>Almacén de Servicio Técnico: 836 m<sup>2</sup></li> </ul>
3	Equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>02 montacargas contrabalanceados eléctricos</li> <li>05 carretillas hidráulicas</li> <li>2.000 paletas aproximadamente</li> </ul>

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

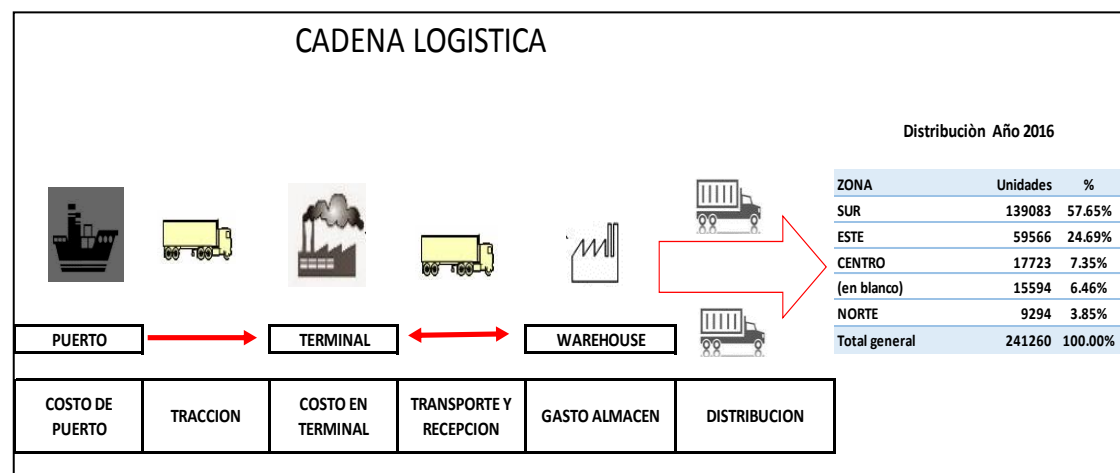
Las actividades que se realizan en almacén son las siguientes:

- Recepción, actividad de control de calidad, almacenaje, inventariado de los productos liberados y abiertos de los contenedores de envío, realizada por la empresa.
- *Picking*, actividad destinada a la preparación y embalaje de los productos antes de la distribución, considerando las características y especificaciones de acuerdo al cliente, realizada por la empresa.
- Despacho, actividad de cargo en unidades de transporte para la posterior distribución, realizada por la empresa.

#### 5. Distribución

Actualmente, la distribución de mercadería hacia los clientes se realiza a través de dos empresas de transportes: Empresa de Transporte Yuviel S.A y Transporte Sun.

**Gráfico 15. Proceso de distribución**



Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

La distribución de los productos a los clientes es realizada a nivel de Lima Metropolitana en los siguientes porcentajes: Sur-Lurín, 57,67%; Este-Huachipa, 24,69%; Centro-Cercado, 7,35%; y Norte-Puente Piedra, 3,85%.

## **6. Logística inversa**

Se define como la actividad de devoluciones de los productos vendidos. Actualmente, para DEPERU las devoluciones por servicio técnico correspondientes al año 2016 representan el 0,44% de las ventas totales. Estas devoluciones constituyen un sobrecosto a la empresa, lo que muchas veces es consecuencia de escasa planificación en la importación de suministro de partes para los productos que se vende, que están respaldados por la póliza de garantía.

## **7. Procesos**

Dentro del mapa de proceso se ha añadido una actividad que corresponde al «análisis del producto». En el área de postventa se realizarán pruebas dinámicas y estáticas del producto, que determinan los repuestos que son requeridos para la atención en garantía para la importación. Se busca que los repuestos lleguen justo con los nuevos productos. La implantación de SCM para las agencias de servicio técnico ayudaría a mejorar la gestión y control de la misma.

## **8. Servicio de postventa**

Según D'Alessio (2012), las palabras «confiabilidad» y «mantenibilidad» son dos componentes muy importantes en el servicio de postventa. La confiabilidad es el tiempo sin fallas de un producto y la mantenibilidad es lo rápido que se repara algo que falló.

DEPERU cuenta con el soporte técnico y con una amplia red de agencias autorizadas a nivel nacional: 5 agencias autorizadas en Lima y 27 en provincias. Se realiza el abastecimiento de repuestos y asistencia técnica.

## **9. Medición de satisfacción «Happy call»**

Se plantea dar un valor agregado al servicio de postventa. Para ello se requiere darle una diferenciación al cliente, como el servicio técnico, garantizar repuestos y amabilidad en la atención. Se realizará encuestas telefónicas a los clientes que recibieron el servicio de postventa. Esto le permitirá a la empresa DEPERU conocer el grado de satisfacción de los clientes.

## **10. Plan de acción**

De las operaciones realizadas el año 2016, con movimientos de almacén de alrededor de 241.260 productos anuales y equivalentes a un volumen de 70.000 m<sup>3</sup>, se observa que el volumen atendido ha superado la capacidad de respuesta de la empresa tanto en infraestructura, herramientas y personal. Estas deficiencias son incrementadas por la falta de una adecuada gestión de procesos. Para el cumplimiento efectivo de las metas agresivas proyectadas para el periodo 2017 – 2019, se plantean las acciones que se detallan a continuación.

### **10.1 Subcontratación de operaciones, operador logístico**

Se plantea la subcontratación de operaciones a APM Terminals, empresa que cuenta con una amplia experiencia como operador logístico, con una capacidad de despacho de 1.500 m<sup>3</sup> por día y atención las 24 horas, los 7 días de la semana, lo que le permitirá a DEPERU recibir, como máximo, hasta 20 contenedores diarios.

Aplicando el principio de ley de Pareto del 80/20 (el 80% de las ventas representa el 20% de los clientes), los principales clientes operan en la zona Sur-Lurín (57,67%) y la zona Este-Huachipa (24,69 %). Estos principales clientes se encuentran cerca de los almacenes de APM Terminals, por lo que los despachos de la carga se realizarán según programación enviada por tienda, lo que reducirá los gastos de distribución y transporte.

Los principales beneficios serían los siguientes:

- Reducción de tiempos operativos en la distribución a los clientes ubicados en la zona sur.
- Responsabilidad asumida de forma conjunta, mediante cláusulas de contrato de prestación de servicios, de entrega de pedidos a cada cliente, en tiempos y condiciones óptimas.
- Reducción de gastos de alquiler, mantenimiento, personal de almacen final de forma mensual, pues dichos gastos se trasladan hacia el alquiler flexible y despacho del almacen APM.
- Posibilidad de ampliar el espacio físico asignado a DEPERU dentro del almacen de APM, lo cual actualmente no es posible debido a la restricción de espacio en Imupesa y en otros almacenes de la zona.
- Reducción de riesgos en el transporte, como robos en vía, maltrato del producto, combustibles, seguros vehiculares, gastos de personal, entre otros, los cuales son asumidos directamente por Daewoo a la fecha.

**Tabla 22. Comparación de costo de operaciones correspondiente al año 2016 (en soles)**

Descripción gastos		Actual	APM
Terminal marítimo		2.214.482,32	1.989.356,45
Transporte		319.835,95	0
Recepción de CNTRs		415.790,60	375.324,00
Almacén	Alquiler de almacenes	1.233.600,00	1.045.500,00
	Despacho de productos	1.102.636,20	1.001.302,10
	Distribución de productos	1.283.045,00	1.085.075,00
	Conceptos varios	0	0
<b>Totales</b>		<b>6.569.390,07</b>	<b>5.496.557,55</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 10.2 Incrementar la calidad de atención al cliente

Se plantea realizar encuestas al cliente con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del usuario. Es importante observar cómo percibe el cliente el servicio de postventa realizado por los agentes autorizados. La encuesta consta de un balotario de preguntas debidamente seleccionadas (ver anexo 15).

## 11. Presupuesto de operaciones

La tabla 23 muestra el presupuesto del plan de operaciones.

**Tabla 23. Presupuesto plan de operaciones (Monto expresado en Soles)**

Acciones	2017	2018	2019
Contratación de operador logístico, <i>outsourcing</i> operaciones	5.496.557,55	5.496.557,55	5.496.557,55
Servicio al cliente- <i>Contact center</i>	1.000,00	500,00	500,00
Costo fijo de comunicación	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Total presupuesto</b>	<b>5.499.557,55</b>	<b>5.499.057,55</b>	<b>5.499.057,55</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

### 1. Objetivos de recursos humanos

El objetivo del plan funcional de recursos humanos está relacionado con el objetivo estratégico, propuesto en el presente plan estratégico, de lograr incrementar el grado de satisfacción como resultado de un trabajo constante para la obtención de un buen clima laboral, que promueva el crecimiento profesional a través de oportunidades que desarrollen los potenciales de los trabajadores. Para lograr lo indicado se creará el área de Recursos Humanos (ver anexo, 16) y se contratará la mejor empresa reclutadora con experiencia en el sector electrodomésticos para realizar un cuidadoso proceso de selección de acuerdo al perfil solicitado.

**Tabla 24. Objetivos de recursos humanos**

Nº	Objetivo	Indicador	2017	2018	2019
1	Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores	Encuestas de satisfacción	75%	80%	85%
2	Promover el desarrollo de los trabajadores	Horas de capacitación por trabajador	36	42	48
3	Mejorar el proceso de selección y evaluación de personal	Reducir la tasa de rotación del personal	15%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Reclutamiento y selección de personal

DEPERU no cuenta con un área de Recursos Humanos, que es importante dentro de la organización para que se realice con éxito el proceso de reclutamiento y selección de personal. Antes de iniciar esta actividad se debe empezar con el análisis de puestos, pieza fundamental en la administración de recursos humanos. Asimismo, se identificarán las competencias necesarias para que el empleado pueda tener una respuesta positiva en DEPERU, alineada a los objetivos propuestos.

Se utilizará el método de KSA (conocimientos, habilidades y capacidades, por sus siglas en inglés) para evaluar cada puesto y candidato (Snell, 2013). Luego de realizado este análisis, se procederá con el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual estará a cargo del área de recursos humanos, que considerará lo siguiente:

- a) Recomendaciones de empleados de DEPERU
- b) Recomendación de profesionales vinculados a la empresa
- c) Universidades e institutos técnicos

Respecto al proceso de selección, deberá ser eficiente para la incorporación del personal en la empresa. Cabe indicar que, en la actualidad, esta actividad es realizada por una empresa especializada en Recursos Humanos. El desarrollo será el siguiente:

- a) definición y descripción de puestos;
- b) recepción de currículos;
- c) evaluación de currículos de candidatos de acuerdo a las habilidades y el perfil del puesto solicitado;
- d) entrevista personal con los candidatos que han cumplido con el perfil del puesto solicitado para el trabajo;
- e) después de realizarse las evaluaciones a los postulantes, el candidato que cumpla con los requisitos debe ser aceptado por el área solicitante y con la conformidad de Recursos Humanos; e
- f) informar al candidato elegido que fue aceptado por DEPERU.

### **3. Inducción de las personas y evaluación del desempeño**

La inducción del nuevo personal contratado será gestionada por el encargado de Recursos Humanos. Se brindará información básica, como normas y conductas internas (derechos y obligaciones que el trabajador de DEPERU tiene que conocer), una breve historia de la organización, la misión, la visión, los valores y los objetivos generales. Esta etapa es importante porque establece los vínculos de compromiso entre el nuevo integrante de DEPERU y los representantes de la empresa.

Sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores, se realizará anualmente por el jefe inmediato. Sus resultados deben cumplir con los requerimientos del puesto. Este proceso requiere ser muy dinámico, porque a través de la retroalimentación se generarán sugerencias que ayudarán a mejorar los procesos.



#### 4. Compensación

Es la retribución que todo empleado percibe por el trabajo realizado. Consta de tres componentes: compensación directa (sueldos, incentivos, bonos y comisiones de los empleados), compensación indirecta (beneficios brindados por los empleadores) y compensación no monetaria (reconocimiento, ambiente de trabajo adecuado y horario flexible). La remuneración debe estar alineada al cumplimiento de los objetivos estratégicos:

- Incremento de remuneración, de acuerdo a la evaluación de desempeño realizada.
- Bono de desempeño, vinculado directamente a la consecuencia de las metas anuales.
- Premiación a los empleados destacados (viajes, vales de consumo, cenas).

#### 5. Capacitación

Las capacitaciones se realizarán de acuerdo a los perfiles de los puestos de la empresa, con el objetivo de mejorar las habilidades y potenciar el rendimiento de cada persona. Se desarrollará lo siguiente:

- Técnicos especializados: actualizaciones de las nuevas tecnologías utilizadas en el mercado.
- Talleres de liderazgo: dirigido a todos los trabajadores de DEPERU para afianzar los valores y la estrategia de la organización, y desarrollar equipos para lograr una mejor comunicación entre áreas.
- Área de ventas: la fuerza de venta es importante para cumplir con las metas. Las capacitaciones y actualizaciones deben ser constantes y así mantener a los trabajadores motivados e identificados con DEPERU.

#### 6. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto destinado a recursos humanos se detalla en la tabla 25.

**Tabla 25. Presupuesto de recursos humanos** (Monto Expresado Soles)

Acciones		2017	2018	2019
1	Implementación de Recursos Humanos	96.878,33	88.778,33	88.778,33
2	Talleres y capacitaciones	120.000,00	120.000,00	120.000,00
3	Premiación a los empleados	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Total		251.878,33	243.778,33	243.778,33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial

### 1. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Según David (2013), la responsabilidad social, la ética de negocios y la sostenibilidad están interrelacionadas e impactan en todas las áreas de manera integral. Una empresa ética no podría ser socialmente irresponsable: debe cuidar, proteger y preservar el medioambiente de los efectos que sus operaciones generan.

El 27 de junio del 2012 se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 001-2012-MINAM, el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) que establece los roles y responsabilidades que deben asumir los diversos actores del sector público, privado y ciudadanía en general para lograr un adecuado manejo de estos residuos.

DEPERU desarrollará, en el presente capítulo, un plan de responsabilidad social sobre la base de lo establecido en el RAEE, con el objetivo de manejar la basura electrónica generada por los clientes al renovar sus electrodomésticos.

**Tabla 26. Objetivos de responsabilidad social**

Nº	Objetivo	Indicador	2017	2018	2019
1	Implementar programa de manejo de residuos de aparato eléctricos y electrónicos	Porcentaje de acopio de residuos sólidos	4%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El objetivo del plan de responsabilidad social es implementar un programa de manejo de residuos, en cumplimiento de los lineamientos de la gestión ambiental de los RAEE. Reciclar es importante porque reduce el uso de recursos escasos y energía, de lo que se obtiene un medioambiente más seguro y una mejor calidad de vida.

El primer año se acopiará 4% de los productos importados. Para los dos siguientes años se piensa lograr un 5%.

## 2. Grupo de interés

Un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por los logros de los objetivos de la empresa (Mitchell, 1997). En este análisis se priorizarán los grupos que determinarán hacia dónde se orienta DEPERU, para lo que se establece un modelo integrado de gestión que considera los siguientes siete elementos:

- **Clientes:** El compromiso de DEPERU por brindar productos de calidad y ecoamigables fortalece los lazos comerciales.
- **Trabajadores:** Es importante la identificación de los integrantes de la empresa para lograr que todo cambio sea exitoso.
- **Proveedores:** La estrecha relación que mantiene DEPERU con sus proveedores es fundamental para el proceso de comercialización.
- **Accionistas:** Todas las acciones que DEPERU logra implantar son para obtener rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- **Comunidad:** Es un actor importante para la implantación del programa de manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos que impulsará DEPERU dentro de su organización.
- **Medioambiente:** DEPERU utiliza tecnología verde en sus diseños, es decir, sus productos son ecoamigables y eficientes en la utilización de recursos.
- **Gobierno:** Los lineamientos normativos son impulsados por el Estado para que las organizaciones dedicadas a la comercialización de productos electrónicos cumplan de manera responsable el proceso de reciclaje, lo que permite mejorar la calidad de vida de los habitantes.

## 3. Acciones a desarrollar

Dada la importancia de implementar el manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, DEPERU se enfocará en fortalecer las medidas de cuidado del medioambiente, de una manera responsable y cumpliendo los parámetros establecidos en el RAEE, por lo que tomará las siguientes acciones:

- Para implementar el Plan de Manejo RAEE se contratará los servicios de una empresa registrada y autorizada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), que ayudará a realizar todo el proceso de acopio de RAEE, recolección y transporte, y tratamiento.
- Se dará una charla a los trabajadores de DEPERU para que tengan conocimiento del proceso de reciclaje de los productos eléctricos y electrónicos. En el caso de personal de ventas se incidirá en el contacto directo con el consumidor final para brindar una adecuada información.

- Se realizarán campañas en los puntos de ventas para concientizar sobre la importancia de que los productos eléctricos o electrónicos sean reciclados y no guardados en los depósitos de sus domicilios, pues se dejaría de obtener ahorro energético que ayudaría a la conservación del medioambiente.
- Para lograr el objetivo de incrementar el acopio en el periodo de estudio se impulsará una campaña de descuentos del 10% del valor del nuevo producto DEPERU. Solo se aplicará el descuento si el consumidor final entrega un aparato eléctrico o electrónico a la empresa recolectora contratada.

#### 4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

El presupuesto de responsabilidad social empresarial se presenta en la tabla 27.

**Tabla 27. Presupuesto de responsabilidad social empresarial** (Monto Expresado en Soles)

Acciones	2017	2018	2019	Comentario
Contratar una empresa autorizada por DIGESA para implementar el proceso del Plan de Manejo RAEE	15.000,00	12.000,00	12.000,00	La empresa se encargará de realizar el seguimiento y control del manejo de RAEE.
Difusión en campaña de descuento de folletos de información al consumidor final.	1.200,00	1.200,00	1.200,00	La información es fundamental para lograr el éxito del Plan de Manejo RAEE.
<b>Total</b>	<b>16.200,00</b>	<b>13.200,00</b>	<b>13.200,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo XI. Evaluación financiera

Para el desarrollo de la evaluación financiera se considerarán los cambios propuestos en los planes funcionales correspondientes al periodo 2017-2019.

### 1. Objetivos

Considerando el crecimiento planteado en el plan estratégico, en el presente capítulo se plasmarán los objetivos financieros que se presentan en la tabla 28.

**Tabla 28. Objetivos financieros**

Nº	Objetivo	Indicador	2017	2018	2019
1	Incrementar el volumen de ventas	Porcentaje de incremento en ventas respecto al año anterior	5%	5%	5%
2	Incrementar la rentabilidad	Porcentaje del EBITDA/Ventas	6%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Clasificación de inversión (2017-2019)

La tabla 29 muestra el detalle de inversiones, plasmado en los planes funcionales propuestos correspondientes al periodo 2017-2019.

**Tabla 29. Detalle de inversiones - Planes funcionales** (Expresados en Soles)

Nº	Planes funcionales	2017	2018	2019
1	Plan de marketing	397.500,00	394.000,00	394.000,00
2	Plan de recursos humanos	251.878,33	243.778,33	243.778,33
3	Plan de operaciones	5.499.557,55	5.499.057,55	5.499.057,55
4	Plan de responsabilidad social	16.200,00	13.200,00	13.200,00
	<b>Total</b>	<b>6.165.135,88</b>	<b>6.150.035,88</b>	<b>6.150.035,88</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5. Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

Para realizar la evaluación financiera de la estrategia propuesta se determinará primero el modelo de equilibrio de activos financieros o CAPM. Luego se incorporará el efecto del costo de financiamiento de DEPERU, para lo que se calcula el WACC o costo promedio ponderado de capital.

**Tabla 30. Costo de oportunidad y costo promedio ponderado de capital**

$\beta_{c/d}$	<b>Beta apalancado</b>	<b>1,69</b>
$\beta_{s/d}$	Beta desapalancado de la industria	<b>1,08</b>
<b>T</b>	Tasa de impuestos	<b>29,50%</b>
<b>D/E</b>	Estructura de capital objetivo	<b>0,8</b>
<b>CAPM</b>	<b>Costo de oportunidad del capital</b>	<b>19,40%</b>
<b>Rf</b>	Tasa libre de riesgo	<b>0,69%</b>
$\beta_{c/d}$	Beta apalancado	<b>1,69</b>
<b>rm-rf</b>	Prima por riesgo	<b>6,24%</b>
<b>Rp</b>	Riesgo país	<b>1,70%</b>
$\Lambda$	Lambda	<b>1,65</b>
<b>PI</b>	Prima de Liquidez	<b>3,00%</b>
<b>USD</b>	Inflación esperada	<b>1,00%</b>
<b>PEN</b>	Inflación esperada	<b>3,00%</b>
<b>WACC</b>	<b>Costo promedio ponderado del capital</b>	<b>14,70%</b>
<b>Ke</b>	Costo de oportunidad del capital	<b>19,40%</b>
<b>Kd</b>	Costo de la deuda	<b>12,50%</b>
<b>D/(D+E)</b>	Participación de la deuda del total	<b>44,40%</b>
<b>E/(D+E)</b>	Participación de patrimonio del total	<b>55,60%</b>
<b>T</b>	Tasa impuesto	<b>29,50%</b>

Fuente: Damodaran on-line, BVL, BCRP, Blomberg, FED, 2016

#### 4. Análisis de flujo de caja

Se plantea utilizar dos modelos de flujo de caja. El primero será un escenario sin la aplicación del plan estratégico, mientras que el segundo considerará los cambios propuestos en los planes en el periodo de estudio.

##### 4.1 Escenario 1: sin la aplicación del plan estratégico

- ✓ Crecimiento de venta: 2%.
- ✓ No presenta rentabilidad.
- ✓ La relación de las ventas con el costo de venta es del 83%.
- ✓ Los gastos son mayores a sus ingresos.

**Tabla 31. Alternativa sin incluir cambios en el Plan Estratégico**

En S/	2017	2018	2019
Utilidad antes de impuestos	-4,530,645	-5,172,930	-5,798,570
Depreciación	92,970	92,970	92,970
EBITDA	-3,158,912	-3,132,810	-3,106,186
Obligaciones financieras	10,207,722	15,543,117	20,749,803
Flujo de caja libre para el accionista	-13,614,001	5,635,395	5,274,670
<b>VAN</b>	<b>S/. -4,350,392</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.2 Escenario 2: incluye los cambios del plan estratégico

- ✓ Crecimiento de venta: 5%.
- ✓ EBITDA sostenible en el periodo de estudio.
- ✓ La obligación financiera en el último año es menor respecto al flujo sin cambios.
- ✓ Relación de ventas con costo de venta es del 77%, de modo que es más eficiente.

**Tabla 32. Alternativa incluyendo los cambios propuestos en el Plan Estratégicos**

En S/	2017	2018	2019
Utilidad antes de impuestos	6,056,564	7,519,790	9,355,682
Depreciación	92,970	92,970	92,970
EBITDA	9,608,579	10,852,265	12,162,753
Obligaciones financieras	27,611,803	25,859,331	21,665,295
Flujo de caja libre para el accionista	13,197,271	-1,452,472	-4,126,052
<b>VAN</b>	<b>S/. 7,610,228</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al realizar la evaluación de ambos escenarios, para el Flujo de Caja sin cambio se obtiene un valor actual neto negativo (S/ -854.706,28) y para el flujo de caja con cambios se obtiene un valor actual neto positivo de S/ 7.064.407,91. Mayor detalle, se puede apreciar en los anexos 17 y 18.

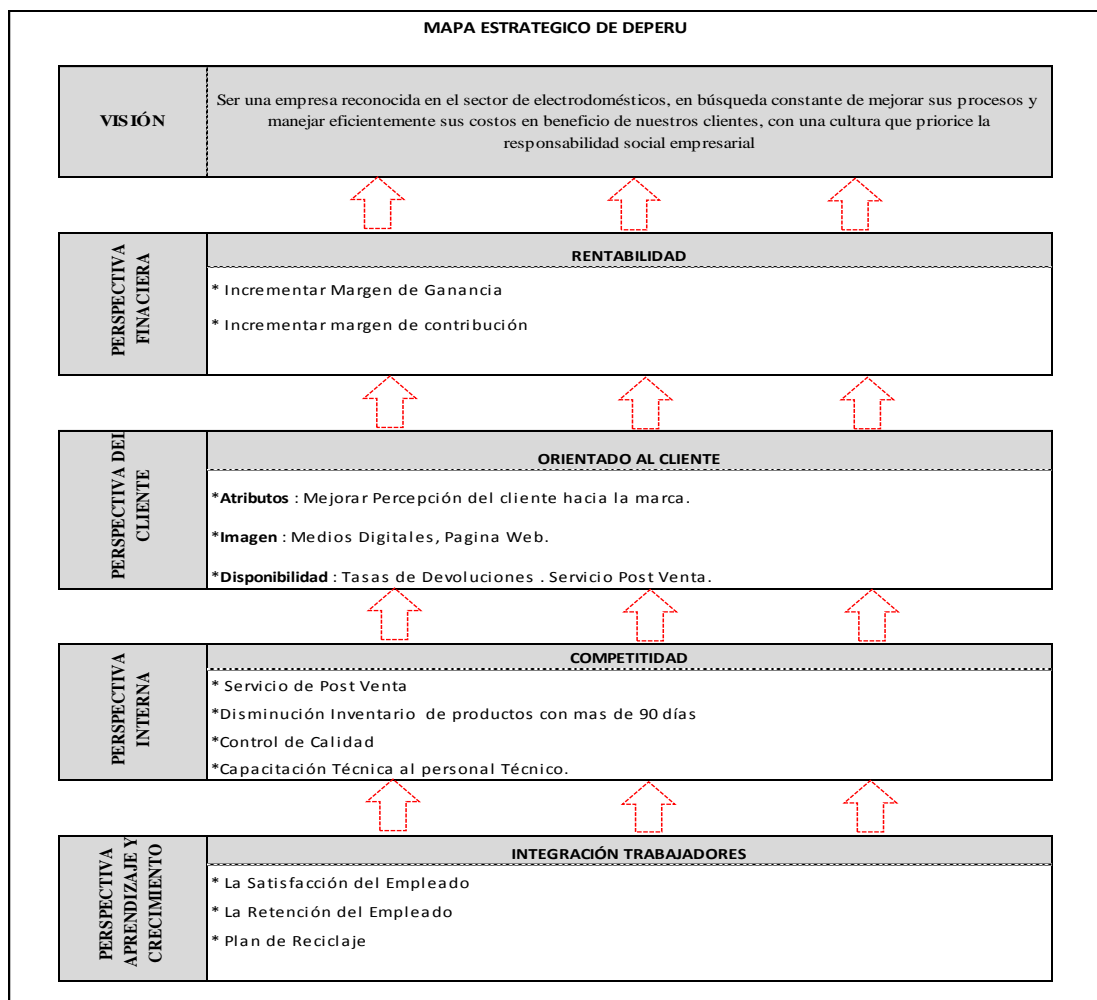
## Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia

Un entorno tan cambiante como el sector de electrodomésticos, donde se manifiestan fuertes competencia y demanda, obliga la necesidad de un plan estratégico dinámico. Hoy los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que fuerza a ajustar periódicamente el desarrollo del plan estratégico. Para ello se ha considerado el uso del cuadro de mando integral conocido como *Balanced Scorecard* (BSC), porque permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas y abordar las medidas necesarias para corregirlas.

### 1. Mapa estratégico

Para la medición y/o el control del plan estratégico para DEPERU para los años 2017-2019, una herramienta clave es el mapa estratégico, el cual proporcionará la arquitectura que describe la estrategia, lo que permitirá comunicar de forma clara los resultados deseados por la organización y/o cómo pueden contribuir a alinearse a la estrategia.

**Gráfico 16. Mapa estratégico de DEPERU**



Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración propia, 2016.



## 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Una vez desarrollado el mapa estratégico, se puede comenzar a jerarquizar los indicadores para la empresa DEPERU. El objetivo es que, mediante una lectura horizontal, se puedan visualizar los indicadores.

### 2.1 Perspectiva financiera

La tabla 33 muestra los indicadores desde la perspectiva financiera.

**Tabla 33. Perspectiva financiera**

Objetivos	Medidas	Metas	Responsable
Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento en ventas respecto al año anterior	5% el primer año, 5% el segundo y 5% el tercero	Área de ventas junto con la Gerencia General
Incremento de rentabilidad	Porcentaje de EBITDA	6% el primer año, 7% el segundo y 7% el tercero	Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas

Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración propia, 2016.

### 2.2 Perspectiva del cliente

La tabla 34 muestra los indicadores desde la perspectiva del cliente.

**Tabla 34. Perspectiva del cliente**

Objetivos	Medidas	Metas	Responsable
Mejora de la satisfacción del cliente final respecto al servicio de postventa	Porcentaje de clientes encuestados por la marca	90% el primer año, 95% el segundo y 98% el tercero	Área de postventa y Área de ventas
Desarrollo de mercado en el sector de Especialistas	Recuperación de tiendas Hiraoka e incremento de participación en sector Especialista	Aumentar un 5% cada año	Área de ventas y Gerencia General
Mejoramiento de la imagen de marca	Inversión en medios digitales y página web	Aumento de <i>market share</i>	Área de ventas y Gerencia General
Penetración de mercado de productos actuales	Incremento de venta de productos como Lavadoras de 10 kg, refrigeradoras de 300 litros, y hornos microondas de 20 litros.	Aumentar un 5% cada año	Área de ventas y Gerencia General

Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración propia, 2016.

## 2.3 Perspectiva interna

La tabla 35 muestra los indicadores desde la perspectiva interna.

**Tabla 35. Perspectiva interna**

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Disminución de inventario	Control de productos con antigüedad mayor a 90 días	20% el primer año, 15% el segundo y 10% el tercero	Área de logística y operaciones y Gerencia de Finanzas
Mejorar control de calidad en los productos	Control de calidad del 100% de productos importados de China	Reducción del número de devoluciones de productos	Área de logística y operaciones y Área de servicio técnico

Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración propia, 2016.

## 2.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

La tabla 36 muestra los indicadores desde la perspectiva de crecimiento y desarrollo.

**Tabla 36. Perspectiva de crecimiento y desarrollo**

Objetivos	Medidas	Metas	Responsable
Mejorar el proceso de selección y evaluación de personal	Reducir la tasa de rotación del personal	15% el primer año, 10% el segundo y 10% el tercero	75% el primer año, 80% el segundo y 85% el tercero
Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Porcentaje de satisfacción según encuestas	Aumentar a 90% para el 2017	Nuevo responsable de recursos humanos
Implementar programa de manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos	Porcentaje de acopio de residuos sólidos	4% el primer año, 5% el segundo y 5% el tercero	Ingeniería en conjunto con ventas y gerencia
Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores	Encuestas de satisfacción	75% el primer año, 80% el segundo y 85% el tercero	Nueva área de RRHH

Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración propia, 2016.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Luego de la elaboración del plan estratégico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se determina que la estrategia genérica de la empresa es de enfoque en costos (3A), se busca que los clientes, como proveedores y consumidores finales, reconozcan a la empresa por precio.
- La apertura comercial a través del TLC atrae, como consecuencia, nuevas marcas asiáticas, una competencia de la oferta y la demanda; lo que significa para DEPERU un reto para mejorar la calidad de sus productos, y poner mayor énfasis en la difusión de la publicidad en los diferentes medios de comunicación y en la elaboración de nuevos planes de extensión y posicionamiento en el mercado de la línea blanca.
- A nivel de proveedores, resulta favorable para DEPERU orientar sus ventas al canal Especialistas. Para ello se busca repotenciar con convenios y capacitaciones, y así generar confianza y lealtad con la tienda.
- A nivel de los compradores, lo más destacable es que DEPERU posee buena capacidad de respuesta ante una demanda, debido a que cuenta con proveedores propios que pueden garantizar la demanda de los clientes.
- De acuerdo con la matriz *Boston Consulting Group* (BCG) se aprecia que existen tres productos (Lavadoras, Refrigeradoras y Microondas) que se ubican por encima de la línea horizontal, lo que permite a DEPERU apalancar el crecimiento de la empresa. De otro lado se observa que por debajo de la línea horizontal, en el cuadrante «Perro», están los productos de línea Electrónica. Lo recomendable es dejar de invertir en estos productos, debido a que DEPERU manda a maquilar los productos electrónicos. Hay que tener presente que las novedades tecnológicas en esta línea son muy cambiantes.
- La creación del área de Recursos Humanos, encargada de establecer entre el personal identificación con la empresa y compromiso para lograr que los objetivos planteados se viabilicen, es fundamental para DEPERU.

## **2. Recomendaciones**

Sobre la base de lo planteado, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar las estrategias aquí propuestas para que DEPERU pueda consolidarse en el mercado de electrodomésticos a nivel nacional.
- Seguimiento constante a los factores exógenos que afecten el sector de electrodomésticos, de modo que se puedan tomar decisiones oportunas y eficientes.
- Para implementar el Plan de Manejo RAEE, el personal de DEPERU debe ser parte de este proceso, que alienta a toda la organización a tomar conciencia de la importancia de realizar una buena gestión en el manejo de residuos electrónicos o eléctricos.
- Fortalecer la relación comercial con los canales de ventas para lograr mayor presencia a nivel nacional.
- La revisión constante de todos los procesos de la empresa, que logrará eficiencia interna y el cumplimiento de lo indicado en el presente plan estratégico.
- Al cuarto trimestre del 2019 y después de una evaluación situacional de la empresa, se debe generar un nuevo plan estratégico para marcar la nueva ruta de DEPERU, tomando como referencia el plan estratégico desarrollado.

## Bibliografía

- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2010). *Strategy management & competitive advantage*. New Jersey: Person.
- Clayman, M., Fridson, M. y Troughton, G. (2011). Corporate Finance: a practical approach. En M. R. Clayman, M. S. Fridson, & G. H. Troughton, *Corporate Finance: a practical approach*. CFA institute.
- David Mayorga, P. A. (2013). *El plan de marketing*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- David, F. R. (2012). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. USA: Prentice Hall.
- D'Álessio Ipinza, F. (2002). *Administración y dirección de la producción*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Damodaran, A. (2016). *Working capital in valuation*. En: Damodaran online. Fecha de consulta: 20/03/2016. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/valquestions/noncashwc.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/valquestions/noncashwc.htm)>.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Education, Inc.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A.(2017). *Análisis del Sector Retail : Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*.
- Georgetown University's McDonough School of Business . *The microeconomics of industry supply*. Fecha de consulta : 31/10/2016. <<http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20The%20Business%20System.pdf>>.
- Grant, R. (2010). *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y aplicaciones*. España: Editorial Civitas.
- Kaplan R.S y Norton, D. P. (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it". USA: Harv Bus Rev. 2000 Sep-Oct;78(5):167-76, 202.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Reporte de inflación Proyecciones macroeconómicas 2017-2019 Revisado*. Lima: MEF.

Ministerio del Ambiente (2012). *Manejo de RAEE*. Fecha de consulta: 21/10/2014. <<http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/manejo-de-raee/>>.

Ministerio del Ambiente y Ministerio de Educacion (2012). *Política nacional de educación ambiental*. Fecha de consulta: 21/08/2014. <[http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/politica\\_nacional\\_educacion\\_ambiental\\_folleto\\_castellano11.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/politica_nacional_educacion_ambiental_folleto_castellano11.pdf)>.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Moquillaza Orellana, R. (2016). *Estados financieros y dictamen de auditores independientes*. Lima: Dongbu Daewoo Electronics Corporation Peru S.A.C.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

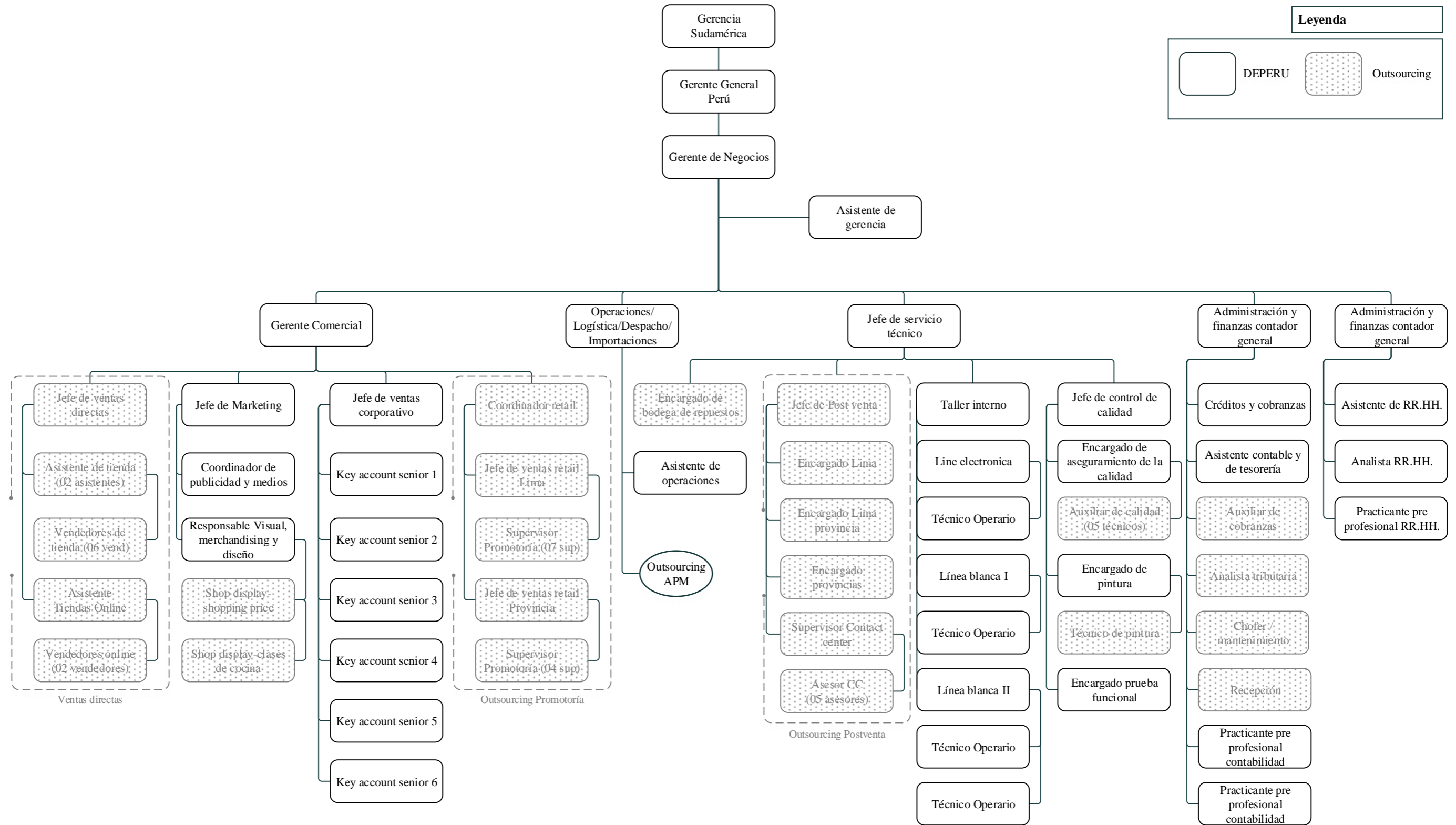
Porter, M. E. (2008). “The five competitive forces that shape strategy”. *Harvard Business Review*. Boston, Jan;86(1):78-93, 137.

Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: CENGAGE Learning.

Tong Chang, J. (2012). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

## **Anexos**

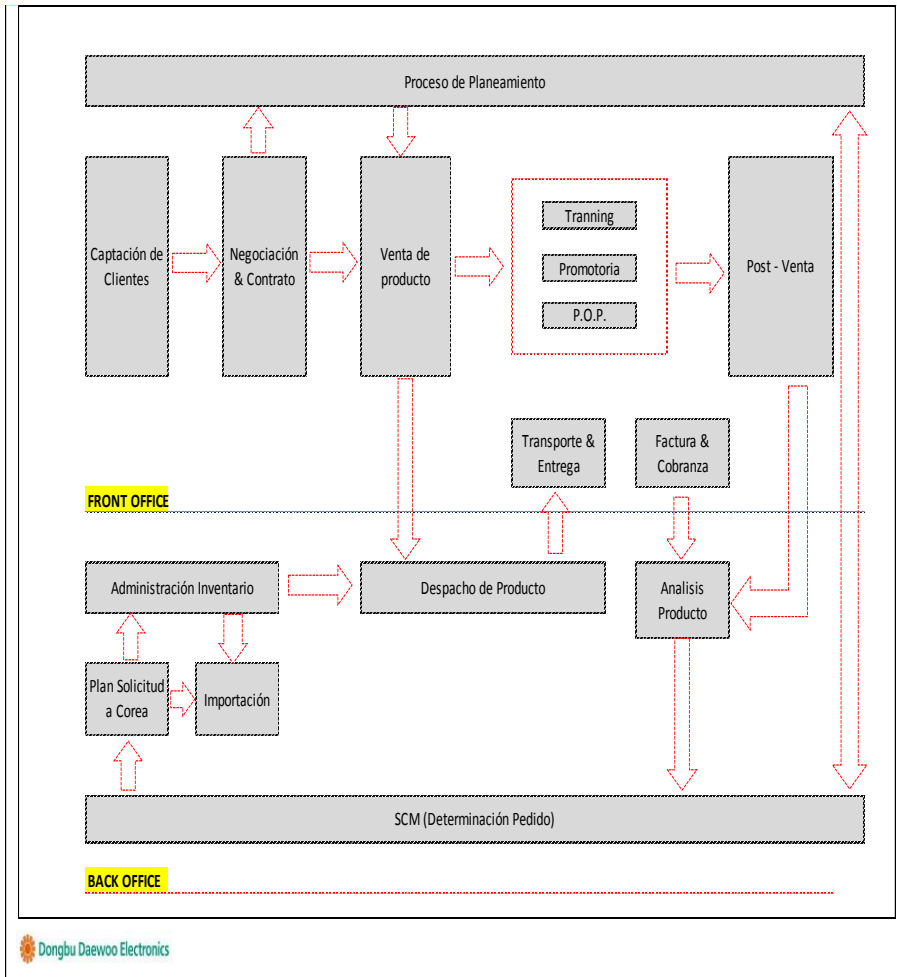
Anexo 1. Organigrama actual de DEPERU



Fuente:DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016



## Anexo 2. Mapa de procesos actual de DEPERU



Fuente: DEPERU, 2017. Elaboración propia, 2016.

PROCESO	DESCRIPCION
P1: Proceso de Planeamiento	Comprende toda la planificación, organización, dirección y control; además de la reformulación de objetivos.
P2: Captación de Clientes	Unidad de Negocio que busca incorporar nuevos clientes al portafolio.
P3: Negociación & Contrato	Definir las condiciones contractuales y/o términos de la compra.
P4: Venta de producto	Se realiza la venta del producto a las Cadenas (SELL IN).
P5: Capacitación - Promotoria- POP	Se ofrece entrenamiento a los promotores y catálogos y publicidad a las tiendas para poder realizar el SELL OUT (Venta al consumidor).
P6 : Post - Venta	Comprende la asistencia técnica continua a los consumidores después de la venta del producto.
P7: Transporte & Entrega	Consiste en la entrega física de los productos de nuestra bodega Daewoo a los centros de acopio de nuestros clientes.
P8 :Factura & Cobranza	comprende la facturación, cobranza y Nota de créditos de nuestros productos vendidos.
P9 : Administración Inventario	Comprende el conteo mensual de los inventarios de los productos existentes.
P10: Control de Calidad & Despacho de Producto	Comprende el muestreo de productos de importación y posterior planificación del despacho del producto.
P11: Analisis Producto	Comprende el análisis de la tasa de falla de los productos vendidos.
P12 : Plan Solicitud a Corea	Comprende desde la programación de la compra del producto, hasta la elaboración de las cotizaciones y órdenes de compra con la matriz (Corea).
P13: Importación	comprende desde la programación de la compra con nuestras fábricas y/o Outsourcing.
P14: SCM (Determinación Pedido)	Consiste en ir determinando periódicamente la compra real de los productos.

### Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para DEPERU

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Acuerdo de Libre Comercio con México, Corea del Sur y China.	0,12	3	0,36
2.-El APEC, compuesto por 21 economías del Asia-Pacífico, busca promover la liberalización del comercio y las inversiones, facilitar los negocios y alentar la cooperación económica.	0,09	3	0,27
3.-Para el sector construcción se estima un crecimiento de 3,1%, tasa que se incrementará el 2017 con un 3,7%, constituyéndose así en la cuarta actividad más dinámica detrás de minería, electricidad y agua, y servicios, señaló la Cámara de Comercio de Lima (CCL).	0,08	2	0,16
4.-Se busca posicionar al Perú como un nuevo “Hub Regional del Pacífico Sudamericano”, constituyéndose en una plataforma logística; destinada a facilitar la conectividad y movilidad del transporte de contenedores de carga.	0,1	2	0,2
5.-Las Proyecciones de crecimiento de los centros comerciales para este 2017, como mall Aventura Plaza, Jockey Plaza shopping center S.A. en la ciudad de Chiclayo y se sumara la Tienda Paris.	0,09	2	0,18
6.-Las Ventas online cobran mayor fuerza en el país.	0,12	3	0,36
7.-La Fuerte preferencia por la compra de los Smart TVs (67% de las ventas de televisores en Peru son de este tipo), refleja la preferencia de los jóvenes por la tecnología.	0,04	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>			
1.-La corrupción es considerada uno de los principales problemas que enfrenta el Perú, según la encuesta realizada por Proética en el 2015, representando un 46%. Ocupa el puesto 88 de 168 países con una puntuación de 36 sobre 100 respecto al índice de percepción de la corrupción correspondiente al mismo año.	0,06	2	0,12
2.-Fuerte contracción en la importación de Electrodomésticos (-19.7%), vehículos (-25%) y muebles y otros equipos del hogar (-8.5%).	0,08	3	0,24
3.-El Fondo Monetario Internacional (FMI), prevén que en esa transición China seguirá desacelerándose y crecerá 6.3% este año y 6% el 2017. Todo indica una situación internacional complicada y volátil.	0,16	2	0,32
4.-El Perú ocupa el puesto 119 de un ranking de 162 países, respecto a la seguridad y protección de la sociedad según Índice Global de Paz 2014.	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	1,00		2,41

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016.

**Anexo 4. Matrices de Hax y Majluf para el análisis del sector de DEPERU**

			1	2	3	4	5	
Condiciones		Hostil	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Favorable
<b>1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Competidores iguales y numerosos</b>	Grande		2				Pequeño
	<b>Crecimiento de la industria</b>	Lento			3			Rápido
	Compromiso de rivales con el negocio	Bajo			3			Alto
	<b>Características de producto o servicio</b>	Similar		2				Especial
	<b>Costos fijos o de almacenaje</b>	Elevado		2				Bajo
	Barreras de salida	Alta				4		Baja
	<b>Promedio ponderado</b>							<b>2,67</b>

<b>2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA)</b>	Economías de escala en oferta	Grande			3			Pequeño
	Acceso a la última tecnología	Grande				4		Pequeño
	Diferenciación de producto	Bajo			3			Alto
	Requisitos de capital	Bajo				4		Alto
	Regulación para ingresar a la industria	Bajo			3			Alto
	Producto protegido de patente	Bajo		2				Alto
	Acceso a canales de distribución	Alta			3			Baja
	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,14</b>

<b>3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Disponibilidad de sustituto cercanos	Alta					5	Baja
	Costo de cambio de clientes	Bajo			3			Alto
	Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Grande				4		Pequeña
	<b>Promedio ponderado</b>							<b>4,0</b>

<b>4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>	Número de clientes importantes	Bajo		2				Alto
	Disponibilidad de sustitutos	Mucha				4		Poca
	Costo de cambio del comprador	Bajo		2				Alto
	Amenaza de cliente de integrarse hacia atrás	Alta		2				Baja
	Contribución a la cantidad de los productos del cliente	Elevado			3			Bajo
	Sensibilidad al precio	Elevado		2				Bajo
	Rentabilidad de los clientes	Bajo			3			Alto
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>2,57</b>							

<b>5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	Número de proveedores importantes	Pequeño		2				Grande
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Pequeño			3			Grande
	Costos de cambio	Alto					5	Bajo
	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Bajo		2				Alto
	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto			3			Bajo
	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Bajo					4	Alto
	Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Bajo			3			Alto
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,14</b>							

Fuente: Hax y Majluf, 2015. Elaboración propia.

### Anexo 5. Promedios de puntajes de atractividad para cada fuerza competitiva

		1	2	3	4	5
Nro	Condiciones	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
1	<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>		2,67			
2	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA)			3,14		
3	<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>				4	
4	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>		2,57			
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			3,14		
	<b>EVALUACIÓN GLOBAL</b>			<b>3,104</b>		

Fuente: Hax y Majluf, 2015. Elaboración propia.

### Anexo 6. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos	Peso	Daewoo		Samsung		LG	
		Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado
Innovación	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Posición financiera	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Posición de la marca	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Percepción de calidad	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Participación del mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Precio competitivo	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Cadena de suministro	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Alianzas estratégicas	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,4</b>		<b>3,54</b>		<b>3,24</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2015. Elaboración propia.

## Anexo 7. Relación de expertos del sector electrodomésticos entrevistados

N.º	Nombre	Cargo	Empresa
1	Javier Butrón	Director Gerente Coldex, Presidente Asociados Artefactos Electrodomésticos	COLDEX   CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA
2	Javier Pedraza Newton	Gerente Comercial	DAEWOO ELECTRONICS
3	Alberto Morosaki	Gerente de Post Venta	PANASONIC
4	Javier Ordoñez	Gerente General	IMACO
5	Francisco Mercado	Gerente de Post Venta	SAMSUNG ELECTRONICS
6	Cesar Zavaleta Durán	Gerente de Post Venta	LG ELECTRONICS
7	José Castro Manyari	Sub - Gerente Servicio Técnico	HIRAOKA

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016

## Anexo 8. Guía de preguntas para entrevistas a expertos

Contexto	N.º	Preguntas
<b>Nacional</b>	1	¿Cómo clasifica el Sector del mercado de Electrodomésticos?
	2	¿Qué importancia Tiene la Línea Blanca en su portafolio?
	3	¿Cómo clasificaría a DAEWOO Electronics en comparación a otras marcas?
	4	¿Considera que los productos Daewoo Electronics poseen Calidad en sus productos?
	5	¿Cómo evaluaría el Line Up de Daewoo Electronics?
	6	¿Cómo evaluaría los tiempos de respuesta del servicio de Post Venta?
	7	¿Cómo evalúa el Precio-Calidad de los productos Daewoo Electronics?
<b>Internacional</b>	8	¿El Perú a nivel Regional qué importancia tiene para la Casa Matriz?
	9	¿Cuál es la estrategia que sigue Daewoo Electronics México?
	10	¿Cómo Evalúa la gestión DEPERU?
	11	¿Cuál es la tendencia de nuestros Productos en el futuro?

Fuente: Colaboración de Expertos del Sector, 2016. Elaboración propia, 2016

**Anexo 9. Matrix FODA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA	DEBILIDADES
	1.- Cuenta con el sistema integrado de información System Applications Products - SAP R4, lo que le permite integrarse al mundo a tiempo real.	1.- Se ofrece servicio de asesoría al cliente, a través de call center, pero es reducida la inversión en publicidad
	2.-Están centrados en la importación de electrodomésticos de la casa matriz de Daewoo electronics en Corea, quienes proveen los artículos fabricados en sus diferentes fábricas de producción.	2.- Débil manejo de negociación así como establecer las relaciones comerciales con principales retails.
	3.-Cobertura a nivel nacional con una amplia Red de Servicios de Post Venta.	3.- A pesar de contar con tecnológica propia no es líder en el sector electrodomésticos
FACTORES EXTERNOS	4.-La marca Daewoo, posee una reputación a nivel mundial, operando en el país más de 25 años.	4.- El personal técnico de DEPERU, posee una amplia experiencia, pero carece de una área de Recursos Humanos
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO - EXPLORAR	ESTRATEGIA DO - BUSCAR
1.- Acuerdo de Libre Comercio con México, Corea del Sur y China.	1.Importacion de productos de la Fabrica de Mexico, permitira reducir los gastos logisticos e importar en menor tiempo.(F1,O1,O2,O4)	1.- Desarrollo de Mercado al interior del pais a traves de tiendas como EFE, Curacao y Carsa.(D2,O3)
2.-El APEC, compuesto por 21 economías del Asia-Pacífico, busca promover la liberalización del comercio y las inversiones, facilitar los negocios y promover la cooperación económica.	2.- Ampliar la distribución de productos a otros sectores como ventas on line, sector inmobiliario y otros.(F3,O3,O5,O6)	2.- Desarrollar un plan de carrera para los colaboradores e incentivar la identificación con la marca . (D4,O5)
3.-El Sector construcción se estima un crecimiento de 3,1%,tasa que se incrementara el 2017 con un 3,7%, constituyéndose así en la cuarta actividad más dinámica detrás de minería, electricidad y agua, y servicios, señaló la Cámara de Comercio de Lima (CCL).		3.- Invertir en medios digitales debido a su bajo costo de inversión.(A1,O6)
4.-Se busca posicionar al Perú como un nuevo “Hub Regional del Pacífico Sudamericano”, constituyéndose en una plataforma logística; destinada a facilitar la conectividad y movilidad del transporte de contenedores de carga.	3.- Desarrollo de productos de la línea de Electrónica, como Smart Tv (F4,O3,O7)	4.- Impulsar un marketing enfocado en los diferentes segmentos de empresas (A1,O5,O6,O7)
5.-Las Proyecciones de crecimiento de los centros comerciales para este 2017, como mall Aventura Plaza, Jockey Plaza shopping center S.A.en la ciudad de Chiclayo y se sumara la Tienda Paris.		
6.-Las Ventas online cobran mayor fuerza en el país.	4.- Desarrollo de productos de la línea de Electrónica, como Smart Tv (F4,O3,O7)	
7.-La Fuerte preferencia por la compra de los Smart TVs , 67% de las ventas de televisores en Peru son de este tipo), refleja la preferencia de los jovenes por la tecnología.		
AMENAZA	ESTRATEGIA FA - CONFRONTAR	ESTRATEGIA DA - EVITAR
1.-La corrupción es considerada uno de los principales problemas que enfrenta el Perú, según la encuesta realizada por Proética en el 2015, representando un 46%. Ocupa el puesto 88 de 168 países con una puntuación de 36 sobre 100 respecto al índice de percepción de la corrupción correspondiente al mismo año	1.- Fortalecer importaciones procedentes de México (F1,A3)	1.- Capacitación al cliente interno y externo (D4,A1)
2.-Fuerte contracción en la importación de Electrodomesticos (-19.7%),vehículos (-25%) y muebles y otros equipos del hogar(-8.5%).	2.- Mejorar la relación creditica con las instituciones financieras locales (F4,O1)	2. Habilitar un área de Recursos Humanos(D4,A1)
3.-El Fondo Monetario Internacional (FMI), prevén que en esa transición China seguirá desacelerándose y crecerá 6.3% este año y 6% el 2017. Todo indica una situación internacional complicada y volatil.		3. Implantar el reglamento interno corporativo.(D4,A4)
4.-El Perú ocupa el puesto 119 de un ranking de 162 países, respecto a la seguridad y protección de la sociedad según Índice Global de Paz 2014.		

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016

## Anexo 10. Matriz PEYEA

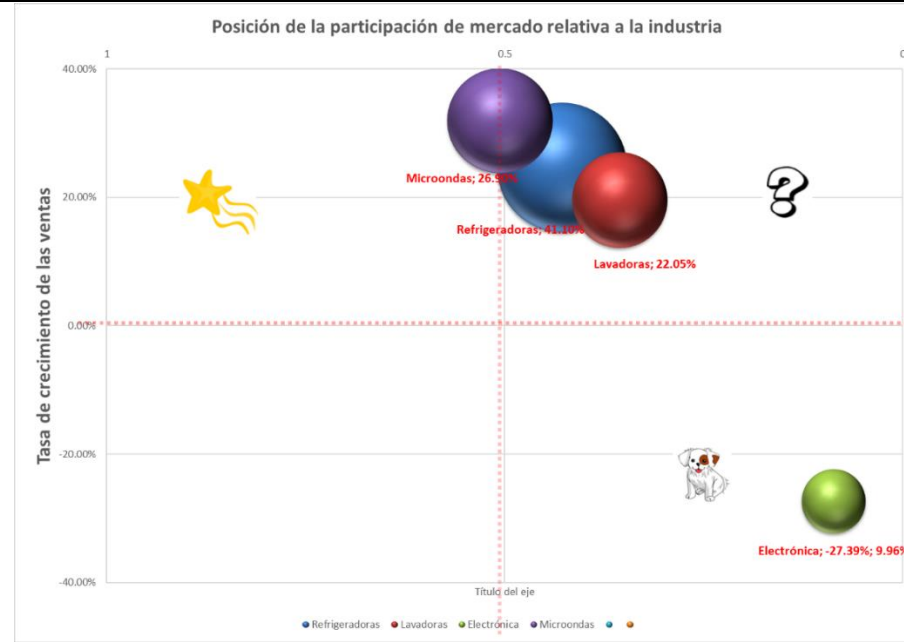
FORTALEZA FINANCIERA (FF)			ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)		
1	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	3	1	CAMBIOS TECNOLOGICOS	-2
2	APALANCAMIENTO	4	2	TASA DE INFLACION	-3
3	LIQUIDEZ	3	3	VARIACION DE LA DEMANDA	-3
4	CAPITAL DE TRABAJO	2	4	RANGO DE PRECIOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA	-3
5	FLUJO DE CAPITAL	2	5	BARRERA INGRESO A MERCADO	-4
6	ROTACION DE INVENTARIO	3	6	PRESION COMPETITIVA	-2
<b>°+1 (la peor) a +7 (la mejor).</b>		<b>17</b>	7	ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	-3
			8	FACILIDAD PARA SALIR DEL MERCADO	-3
			9	RIESGO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO	-3
			<b>°-1 (la mejor) a -7 (la peor).</b>		<b>-26</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			FORTALEZA INDUSTRIA (FI)		
1	PARTICIPACION MERCADO	-2	1	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	4
2	CALIDAD DEL PRODUCTO	-2	2	POTENCIAL Y UTILIDADES	4
3	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-3	3	ESTABILIDAD FINANCIERA	3
4	LEALTA DE CLIENTES	-3	4	UTILIZACION DE RECURSOS	3
5	UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA	-3	5	FACILIDAD INGRESO MERCADO	2
6	CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	-2	6	PRODUCTIVIDAD, UTILIZACION CAPACIDAD	3
7	CONTROL SOBRE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	-4	7	GRADO DE APALANCAMIENTO	4
<b>°-1 (la mejor) a -7 (la peor).</b>		<b>-19</b>	<b>°+1 (la peor) a +7 (la mejor).</b>		<b>23</b>

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016



### Anexo 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Unidad de Negocios	A: Ventas Líder del Mercado SAMSUNG	B: Ventas año 2015 DEPERU	C: Ventas año 2016 DEPERU	D: Ventas año 2016 DEPERU (%)	E: Utilidades año 2016 DEPERU	E: Utilidades año 2016 DEPERU (%)	Participación Mercado (C/A)	Tasa de Crecimiento ((C-B)/B)
Refrigeradoras	S/. 151,671,300.00	S/. 52,063,788.34	S/. 64,883,014.87	43.0%	S/. 8,286.00	41.10%	42.78%	24.62%
Lavadoras	S/. 128,858,950.00	S/. 38,327,710.76	S/. 45,818,923.09	30.4%	S/. 4,446.00	22.05%	35.56%	19.55%
Electrónica	S/. 305,608,054.00	S/. 36,490,513.91	S/. 26,496,274.62	17.6%	S/. 2,008.00	9.96%	8.67%	-27.39%
Microondas	S/. 26,819,925.00	S/. 10,283,449.02	S/. 13,566,959.31	9.0%	S/. 5,423.00	26.90%	50.59%	31.93%
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 612,958,229.00</b>	<b>S/. 137,165,462.03</b>	<b>S/. 150,765,171.89</b>	<b>100.00%</b>	<b>S/. 20,163.00</b>	<b>100.00%</b>		



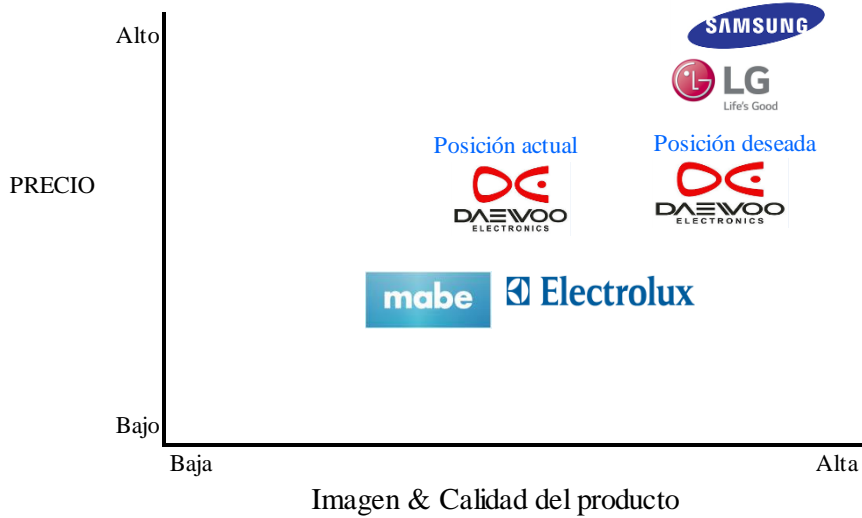
Fuente: D'Állesio, 2008, Elaboración propia, 2016

**Anexo 12. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica**

FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
		1. Invertir en medios digitales debido a su bajo costo de inversión.		2. Desarrollo de Mercado al interior del país a través de tiendas como EFE, Curacao y		3. Desarrollo de Nuevo Producto con nuevos diseños e innovaciones		4. Habilitar un área de Recursos Humanos.		5. Penetración de Mercado para productos actuales en el mercado actual por medio de	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>											
1.- Acuerdo de Libre Comercio con México, Corea del Sur y China.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
2.-El APEC, compuesto por 21 economías del Asia-Pacífico, busca promover la liberalización del comercio y las inversiones, facilitar los negocios y promover la cooperación económica.	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
3.-El Sector construcción se estima un crecimiento de 3,1%, tasa que se incrementara el 2017 con un 3,7%, constituyéndose así en la cuarta actividad más dinámica detrás de minería, electricidad y agua, y servicios, señaló la Cámara de Comercio de Lima (CCL).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4.-Se busca posicionar al Perú como un nuevo "Hub Regional del Pacífico Sudamericano", constituyéndose en una plataforma logística; destinada a facilitar la conectividad y movilidad del transporte de contenedores de carga.	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
5.-Las Proyecciones de crecimiento de los centros comerciales para este 2017, como mall Aventura Plaza, Jockey Plaza shopping center S.A.en la ciudad de Chiclayo y se sumara la Tienda Paris.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
6.-Las Ventas online cobran mayor fuerza en el país.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7.-La Fuerte preferencia por la compra de los Smart TVs , 67% de las ventas de televisores en Peru son de este tipo), refleja la preferencia de los jovenes por la tecnología.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>											
1.-La corrupción es considerada uno de los principales problemas que enfrenta el Perú, según la encuesta realizada por Proética en el 2015, representando un 46%. Ocupa el puesto 88 de 168 países con una puntuación de 36 sobre 100 respecto al índice de percepción de la corrupción correspondiente al mismo año	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
2.-Fuerte contracción en la importación de Electrodomesticos (-19.7%),vehículos (-25%) y muebles y otros equipos del hogar(-8.5%).	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3.-El Fondo Monetario Internacional (FMI), prevén que en esa transición China seguirá desacelerándose y crecerá 6.3% este año y 6% el 2017. Todo indica una situación internacional complicada y volátil.	0.16	3	0.48	1	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
4.-El Perú ocupa el puesto 119 de un ranking de 162 países, respecto a la seguridad y protección de la sociedad según Índice Global de Paz 2014.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
	<b>1</b>		<b>2.59</b>		<b>1.99</b>		<b>2.23</b>		<b>2.39</b>		<b>2.43</b>
<b>FORTALEZAS</b>											
1.- Cuenta con el sistema integrado de información System Applications Products - SAP R4, lo que le permite integrarse al mundo a tiempo real.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
2.-Están centrados en la importación de electrodomésticos de la casa matriz de Daewoo electronics en Corea, quienes proveen los artículos fabricados en sus diferentes fábricas de producción.	0.19	3	0.57	3	0.57	2	0.38	2	0.38	2	0.38
3.-Cobertura a nivel nacional con una amplia Red de Servicios de Post Venta.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4.-La marca Daewoo, posee una reputación a nivel mundial, operando en el país más de 25 años.	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.5	3	0.75	3	0.75
<b>DEBILIDADES</b>											
1.- Se ofrece servicio de asesoría al cliente, a través de call center, pero es reducida la inversión en publicidad	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2.- Débil manejo de negociación así como establecer las relaciones comerciales con principales retailers.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
3.- A pesar de contar con tecnológica propia no es líder en el sector electrodomésticos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
4.- El personal técnico de DEPERU, posee una amplia experiencia, pero carece de una área de Recursos Humanos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
	<b>1</b>		<b>2.97</b>		<b>3.1</b>	<b>20</b>	<b>2.43</b>	<b>23</b>	<b>2.84</b>	<b>26</b>	<b>3.08</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>5.56</b>		<b>5.09</b>		<b>4.66</b>		<b>5.23</b>		<b>5.51</b>

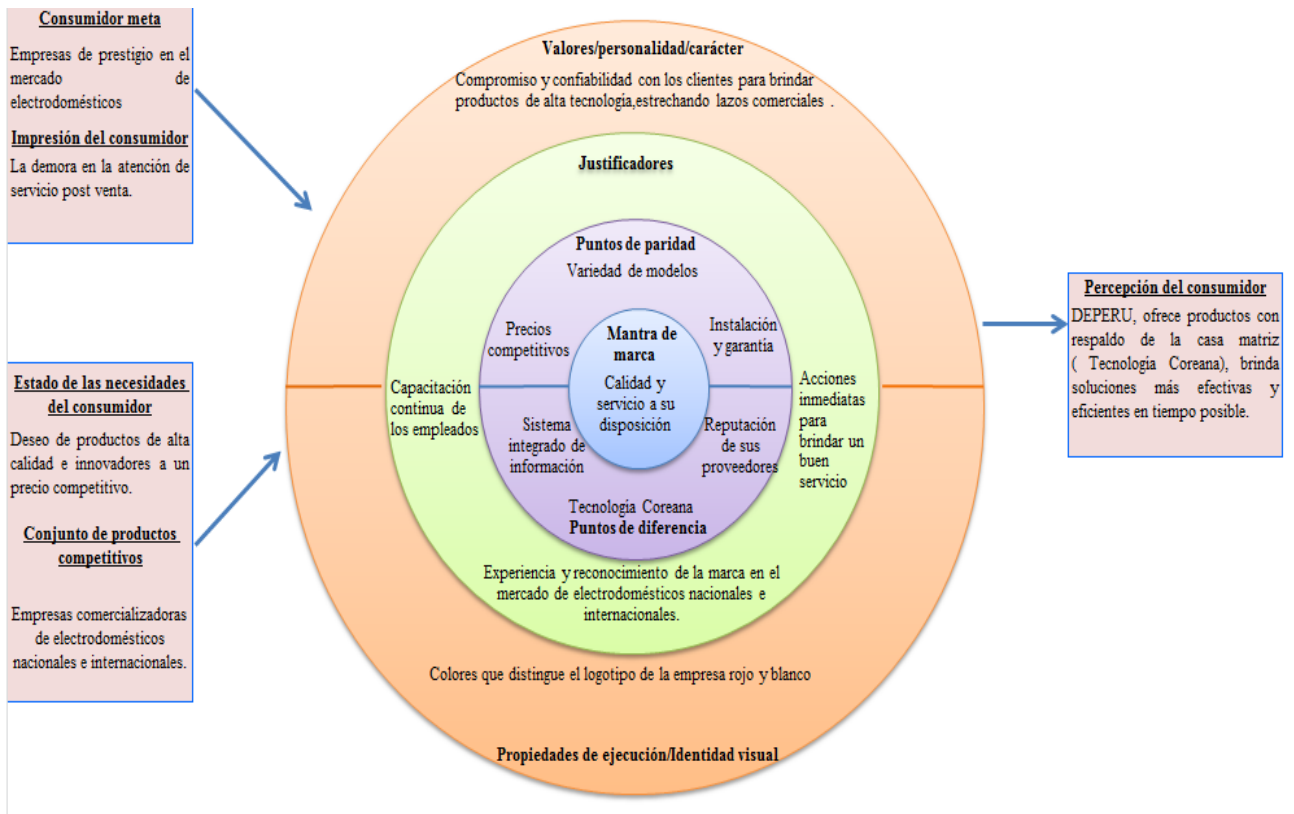
Fuente: D'Allesio, 2008, Elaboración propia, 2016

### Anexo 13. Posicionamiento de DEPERU S.A.C




Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración propia, 2016.

### Anexo 14. Mantra de marca de DEPERU S.A.C



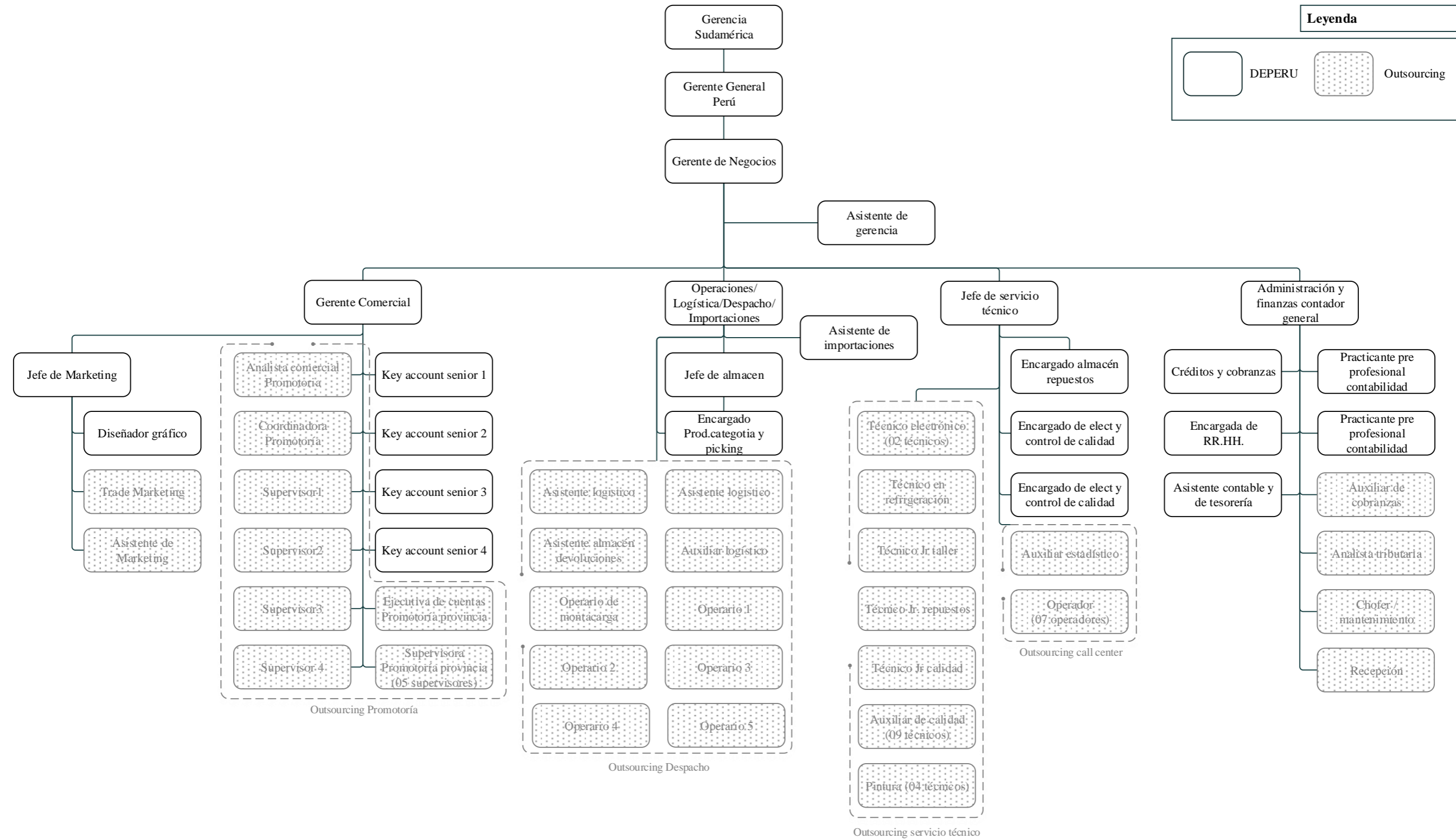
Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración propia, 2016

## Anexo 15. Encuesta de satisfacción al cliente

 <b>Dongbu Daewoo Electronics</b>					
<b>ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE - DONGBU DAEWOO ELECTRONICS</b>					
Numero de Orden	<input type="text"/>		Fecha de encuesta	<input type="text"/>	
Familia	<input type="text"/>		Nombre del tecnico	<input type="text"/>	
Modelo	<input type="text"/>		STA	<input type="text"/>	
DATOS GENERALES					
Es la primera reparación de su electrodoméstico	Si		No		
Cuántas reparaciones anteriores ha tenido su equipo	0	1	2	Mas de 3	Mas de 5
Durante la visita el técnico realizó un cobro adicional	Si		No		
ASPECTO PROFESIONAL DEL TECNICO					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Trato / Ambilidad / Empatía	4	3	2	1	0
Orden / Limpieza	4	3	2	1	0
Herramientas de trabajo completas	4	3	2	1	0
Cumplimiento de la visita	4	3	2	1	0
Disponibilidad en la atención	4	3	2	1	0
Eficiencia / Solución al problema	4	3	2	1	0
TIEMPO DE REPUESTA / REPARACION					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Conformidad con el plazo con que se programó su visita	4	3	2	1	0
Considera adecuado el tiempo que se demoró la reparación total de su equipo	4	3	2	1	0
SATISFACCIÓN DEL SERVICIO					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Grado de satisfacción con la visita realizada	4	3	2	1	0
Calidad de nuestro servicio técnico respecto a las otras marcas	4	3	2	1	0
RECOMENDACIÓN / INTENCION DE COMPRA					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/A
Volvería comprar un producto Daewoo Electronics	4	3	2	1	0
Recomendaría nuestro Servicio Técnico y/o productos	4	3	2	1	0
SUGERENCIA / RECOMENDACIONES					
FIRMA _____ NOMBRES Y APELLIDOS _____					

Fuente: DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Organigrama propuesto para la empresa Daewoo Electronics



Fuente:DEPERU, 2016. Elaboración propia, 2016

## Anexo 17. Estado financiero de DEPERU

Balance General	2017	2018	2019
(Expresado en nuevos Soles)			
<b>ACTIVO</b>			
Efectivo y Equivalente de efectivo	1,658,269	1,696,740	1,729,726
Cuentas x cobrar comerciales -Terceros	22,004,221	22,444,306	22,893,192
Otras Ctas x cobrar	0	0	0
Existencias	19,550,305	20,003,860	20,392,755
Créditos y Serv Pagados x adelantado	10,543,962	12,072,276	13,600,590
<b>Activo Corriente</b>	<b>53,756,757</b>	<b>56,217,182</b>	<b>58,616,263</b>
Inmuebles,mobiliario y equipo,neto	209,173	116,203	23,233
<b>Activo No Corriente</b>	<b>209,173</b>	<b>116,203</b>	<b>23,233</b>
<b>Total Activo</b>	<b>53,965,930</b>	<b>56,333,385</b>	<b>58,639,496</b>
<b>PASIVO</b>			
Ctas x Pagar Comerciales - Terceros	4,264,118	4,363,043	4,447,865
Ctas x Pagar Comerciales - Relacionadas	37,679,848	40,085,912	43,199,086
Obligaciones Financieras	10,207,722	15,543,117	20,749,803
Otras Ctas x Pagar	300,000	300,000	67,984
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>52,451,688</b>	<b>60,292,073</b>	<b>68,464,738</b>
Obligaciones financieras LP			
Otras Ctas x Pagar - Pte No Cte	367,984	67,984	0
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>367,984</b>	<b>67,984</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>52,819,672</b>	<b>60,360,057</b>	<b>68,464,738</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>1,146,258</b>	<b>-4,026,672</b>	<b>-9,825,242</b>
Capital Social	37,607,066	37,607,066	37,607,066
Resultados Acumulados	-36,460,808	-41,633,738	-47,432,308
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>53,965,930</b>	<b>56,333,385</b>	<b>58,639,496</b>
<b>Estados Financieros ( Expresado en nuevos Soles)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas Netas	155,259,152	158,364,335	161,531,622
Costos de Ventas (83% de ventas)	(128,865,096)	(131,442,398)	(134,071,246)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>26,394,056</b>	<b>26,921,937</b>	<b>27,460,376</b>
Gastos de Ventas (7% de ventas)	(10,868,141)	(11,085,503)	(11,307,214)
Gastos de Administración (crece 2% por año)	(14,220,827)	(14,505,244)	(14,795,348)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,305,088</b>	<b>1,331,190</b>	<b>1,357,814</b>
Otros Ingresos y Gastos excepcionales	36,000	36,000	36,000
Diferencias de Cambio neto	(4,500,000)	(4,500,000)	(4,500,000)
Depreciación	(92,970)	(92,970)	(92,970)
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	(1,278,763)	(1,947,150)	(2,599,413)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>(4,530,645)</b>	<b>(5,172,930)</b>	<b>(5,798,570)</b>
Impuestos	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(4,530,645)</b>	<b>(5,172,930)</b>	<b>(5,798,570)</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+)EBIT	(3,251,882)	(3,225,780)	(3,199,156)
(-)Impuestos		0	0
(+)Depreciación	92,970	92,970	92,970
(-)Inversión en Capital de Trabajo	-5,262,325	5,379,960	5,773,584
<b>FCO</b>	<b>(8,421,237)</b>	<b>2,247,150</b>	<b>2,667,397</b>
<b>Flujo de Caja Inversiones</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(-)Nuevas inversiones	(8,100)		

<b>FCI</b>	<b>(8,100)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+)Aumento de deuda	(3,905,901)	5,335,395	5,206,686
(-)Gastos Financieros	(1,278,763)	(1,947,150)	(2,599,413)
(+)Aumento de Capital	10,000,000		
<b>FCF</b>	<b>4,815,336</b>	<b>3,388,245</b>	<b>2,607,272</b>
<b>Flujo de Caja Libre para el accionista</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+) Flujo de caja operativo	(8,421,237)	2,247,150	2,667,397
(+) Flujo de caja de inversiones	(8,100)	0	0
(+) Flujo de caja de financiamiento	(5,184,664)	3,388,245	2,607,272
<b>FCLA</b>	<b>(13,614,001)</b>	<b>5,635,395</b>	<b>5,274,670</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 18. Flujo de caja incluyendo propuestas de cambio

<b>Balance General</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>(Expresado en nuevos Soles)</b>			
<b>ACTIVO</b>			
Efectivo y Equivalente de efectivo	1,768,471	1,626,913	1,784,919
Cuentas x cobrar comerciales –Terceros	24,843,069	26,085,222	27,389,483
Otras Ctas x cobrar	0	0	0
Existencias	34,368,002	31,616,998	34,687,649
Créditos y Serv Pagados x adelantado	10,543,962	12,072,276	13,600,590
<b>Activo Corriente</b>	<b>71,523,504</b>	<b>71,401,409</b>	<b>77,462,642</b>
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	209,173	116,203	23,233
<b>Activo No Corriente</b>	<b>209,173</b>	<b>116,203</b>	<b>23,233</b>
<b>Total Activo</b>	<b>71,732,677</b>	<b>71,517,612</b>	<b>77,485,875</b>
<b>PASIVO</b>			
Ctas x Pagar Comerciales – Terceros	4,547,496	4,183,489	4,589,791
Ctas x Pagar Comerciales – Relacionadas	38,728,446	35,628,408	39,088,649
Obligaciones Financieras	27,611,803	25,859,331	21,665,295
Otras Ctas x Pagar	300,000	300,000	67,984
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>71,187,745</b>	<b>65,971,229</b>	<b>65,411,719</b>
Obligaciones financieras LP			
Otras Ctas x Pagar - Pte No Cte	367,984	67,984	0
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>367,984</b>	<b>67,984</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>71,555,729</b>	<b>66,039,213</b>	<b>65,411,719</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>176,947</b>	<b>5,478,399</b>	<b>12,074,155</b>
Capital Social	27,607,066	27,607,066	27,607,066
Resultados Acumulados	-27,430,119	-22,128,667	-15,532,911
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>71,732,677</b>	<b>71,517,612</b>	<b>77,485,874</b>
<b>Estados Financieros ( Expresado en nuevos Soles)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas Netas	159,825,597	167,816,877	176,207,721
Costos de Ventas (77% de ventas)	(123,065,710)	(129,218,995)	(135,679,945)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>36,759,887</b>	<b>38,597,882</b>	<b>40,527,776</b>
Gastos de Ventas (7% de ventas)	(9,717,460)	(10,280,349)	(10,867,708)
Gastos de Administración (crece 2% por año)	(13,969,849)	(14,001,267)	(14,033,314)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>13,072,579</b>	<b>14,316,265</b>	<b>15,626,753</b>
Otros Ingresos y Gastos excepcionales	36,000	36,000	36,000

Diferencias de Cambio neto	(3,500,000)	(3,500,000)	(3,500,000)
Depreciación	(92,970)	(92,970)	(92,970)
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	(3,459,044)	(3,239,505)	(2,714,101)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>6,056,564</b>	<b>7,519,790</b>	<b>9,355,682</b>
Impuestos	(1,786,687)	(2,218,338)	(2,759,926)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>4,269,878</b>	<b>5,301,452</b>	<b>6,595,756</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+)EBIT	9,515,609	10,759,295	12,069,783
(-)Impuestos	(1,786,687)	(2,218,338)	(2,759,926)
(+)Depreciación	92,970	92,970	92,970
(-)Inversión en Capital de Trabajo	-4,062,848	-5,094,422	-6,620,742
<b>FCO</b>	<b>3,759,044</b>	<b>3,539,505</b>	<b>2,782,085</b>
<b>Flujo de Caja Inversiones</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(-)Nuevas inversiones	(8,100)		
<b>FCl</b>	<b>(8,100)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+)Aumento de deuda	12,905,371	(1,752,472)	(4,194,036)
(-)Gastos Financieros	(3,459,044)	(3,239,505)	(2,714,101)
<b>FCF</b>	<b>9,446,327</b>	<b>(4,991,977)</b>	<b>(6,908,136)</b>
<b>Flujo de Caja Libre para el accionista</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(+) Flujo de caja operativo	3,759,044	3,539,505	2,782,085
(+) Flujo de caja de inversiones	(8,100)	0	0
(+) Flujo de caja de financiamiento	9,446,327	(4,991,977)	(6,908,136)
<b>FCLA</b>	<b>13,197,271</b>	<b>(1,452,472)</b>	<b>(4,126,052)</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## **Nota biográfica**

### **Luis Marcelino Lobato Hoyos**

Es Bachiller en Ingeniería Electrónica por la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Microfinanzas por la Universidad del Pacífico y con cursos de especialización en Naucalpan (México) y Chile.

Tiene más de quince años de experiencia en el rubro de Empresas de Electrónica de Consumo, en las áreas de Posventa y Servicio técnico. Actualmente se desempeña como Gerente de Servicio Técnico en Dongbu Daewoo Electronics Corporation S.A.C. Anteriormente ha trabajado en empresas como Panasonic y Philips Peruana.

### **Elías Palomino Paredes**

Nació en Cusco el 5 de noviembre de 1977. Es Ingeniero Civil colegiado, egresado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cuenta con dos diplomados en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Nacional Federico Villarreal y de la Universidad del Pacífico, y con estudios de negociación y resolución de conflictos.

Tiene más de diez años de experiencia en gestión y manejo de proyectos de construcción, tanto en el sector público como en el privado. Actualmente, desempeña el cargo de Director de Proyectos en la empresa Geométrica Ingeniería.

### **Liz Maribel Vigo Rituay**

Es Bachiller en Ingeniería Económica por la Universidad Científica del Sur y egresada de Administración Bancaria por el Instituto de Formación Bancaria (IFB).

Cuenta con más de once años de experiencia laboral en el sector financiero desempeñándose en el área de Banca Personal y Financiamiento Corporativo en la Gerencia de Negocios. Actualmente presta servicios al Ministerio de Agricultura y Riego en la Dirección de Financiamiento y Seguro Agrario.