

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN EN FILIALES A LA CADENA DE  
COMERCIALIZACIÓN”**

**Presentada por:**

**EMILIO ENRIQUEZ MURO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**Lima - Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD  
DE ATENCIÓN EN FILIALES A LA CADENA DE  
COMERCIALIZACIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE**

**Presentada por:**

**EMILIO ENRIQUEZ MURO**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

Dr. Pedro Quiroz Quezada  
**PRESIDENTE**

Dr. Ampelio Ferrando Perea  
**PATROCINADOR**

MBA. Carlos Guerrero López  
**MIEMBRO**

Mg. Adm. Josué Centeno Cárdenas  
**MIEMBRO**

## DEDICATORIA

A Mi familia, mi esposa y mis hijos quienes siempre me apoyan en todas las iniciativas y me ayudan a culminarlas.

Especial dedicatoria a mi Madre que siempre me acompaña.

A Andrés

Andrés Muro antepasado.

Andrés Muro Granados abuelo.

Andrés Muro Martinez tío

Andrés Muro Farfan primo.

Andrés Enriquez Muro hermano.

Andrés Enriquez Vera hijo.

Andres.....

Mención especial a Andrés Muro Farfan el primogénito de nuestra generación familiar que fue primo, amigo, hermano, imagen y ejemplo al cual Dios lo ha llevado A su lado y siempre estará con nosotros junto a su hermano Tito.

*Recuerdas nostálgico*

*Tus medallas de "plomo"*

*Que casi siegan tu vida,*

*Pero estás vivo tío Andrés....*

*"Loco Andrés, Don Andrés, Tío Andrés".*

*(Fragmentos de poema Así es... del Poeta*

*Ferreñafano Julio Mesones Garcia Urrutia*

*dedicado a su tío Andres Muro G.)*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a las personas que a lo largo de mi vida me han apoyado de una u otra manera a alcanzar mis objetivos en este momento viene a mi memoria el tío Pepe Muro, el tío Manuel Enriquez, Carlos de la Oliva, etc.

Agradecimiento especial para el asesor de este trabajo Asesor Dr. Ampelio Ferrando Perea quien ha tenido la paciencia necesaria para desarrollar este trabajo.

# ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCION.....	1
II. REVISION DE LITERATURA.....	4
2.1. Antecedentes.....	4
2.2. Marco Teórico.....	16
2.2.1. Concepto de corporación multinacional.....	16
2.2.2. Modalidades de operación de la corporación multinacional.....	16
2.2.3. Clasificación de las corporaciones multinacionales.....	17
2.2.4. Roles estratégicos de subsidiarias de corporaciones multinacional.....	20
2.2.5. Cadena de comercialización.....	30
2.2.6. Objetivo e Importancia de la cadena de comercialización.....	30
2.2.7. Funciones de la distribución.....	31
2.2.8. Estructura de los canales de distribución.....	32
2.2.9. Miembros de los canales de distribución.....	34
2.2.10. Estrategias para determinar las capas del canal.....	34
2.2.11. Tipos de canales de distribución.....	35
2.2.12. Gestión del canal de distribución.....	39
2.2.13. Volumen de ventas.....	40
2.2.14. Estrategias empresariales.....	41
2.2.15. Calidad de atención.....	44
2.2.16. Qué es el servicio al cliente.....	45
2.2.17. La calidad en el servicio al cliente una ventaja comparativa.....	45
2.2.18. Características del servicio al cliente.....	46
2.2.19. Condiciones de la calidad del servicio al cliente.....	47
2.2.20. El Programa del servicio de calidad.....	48
2.2.21. Estrategia de servicio al cliente.....	50
2.2.22. Ventajas de atender mejor al cliente.....	53
2.2.23. Medidas de la calidad del servicio.....	53
2.3. Marco Conceptual.....	55

III. MATERIALES Y METODOS.....	59
3.1. Materiales.....	59
3.1.1. Materiales de Gabinete.....	59
3.1.2. Equipos de Gabinete.....	59
3.2. Métodos.....	59
3.2.1. Tipo de investigación.....	59
3.2.2. Formulación de hipótesis.....	59
3.2.3. Identificación de variables.....	60
A. Variable independiente (causa).....	60
B. Variable dependiente (efecto).....	61
3.2.4. Definiciones operacionales.....	61
A. Variable independiente (causa).....	61
B. Variable dependiente (efecto).....	62
3.2.5. Diseño de la investigación.....	63
3.2.6. Población y muestra.....	63
3.2.7. Técnicas e instrumentos de colecta de datos.....	64
3.2.8. Procedimiento de análisis de datos.....	64
IV. RESULTADOS Y DISCUSION.....	65
4.1. Caracterización de la participación de productos en el mercado de productos eléctricos de baja tensión.....	65
4.1.1. Transformadores.....	65
4.1.2. Aisladores Eléctricos.....	65
4.1.3. Conductores.....	67
4.1.4. Equipos de Protección y Control.....	68
4.1.5. Equipos de Iluminación.....	69
4.1.6. Aparatos de Alumbrado eléctrico.....	70
4.1.7. Participación en importaciones de filiales de CMN en el mercado peruano.....	71
4.2. Participación de mercado de las empresas filiales.....	72
4.2.1. Tamaño del mercado.....	72
4.2.2. Participación de mercado de filiales de empresas transnacionales de productos eléctricos para baja tensión.....	73
4.3. Caracterización de la participación de mercado de las empresas distribuidoras de productos eléctricos para baja tensión.....	74

4.3.1. Participación de mercado de empresas distribuidoras.....	74
4.4. Canal de productos eléctricos de BT.....	77
4.4.1. Mercado al cual se dirigen las empresas distribuidoras.....	77
4.4.2. Mercado de Ferreterías para productos eléctricos de baja tensión.....	80
4.4.3. El canal de distribución de productos eléctricos de baja tensión.....	83
4.5. Calidad de atención a los clientes del canal de distribución.....	86
4.6. Propuesta de estrategias de servicio a los clientes distribuidores.....	90
4.7. Impacto de la mejora de atención a la cadena de comercialización de productos eléctricos de B.T. ....	91
4.7. Discusión de resultados.....	91
V. CONCLUSIONES.....	98
VI. RECOMENDACIONES.....	100
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	103
VIII. ANEXOS.....	110.

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Resumen de las estrategias empresariales.....	42
Cuadro 2: Resumen de partidas de transformadores.....	65
Cuadro 3: Resumen de partidas de aisladores eléctricos. ....	66
Cuadro 4: Resumen partida de conductores.....	67
Cuadro 5: Tamaño y participación de mercado estimado de conductores.....	68
Cuadro 6: Resumen de partidas de Protección y Control.....	69
Cuadro 7: Resumen de partidas de equipos de iluminación.....	70
Cuadro 8: Resumen de aparatos de alumbrado eléctrico.....	71
Cuadro 9: Participación de valor de mercado de productos de baja tensión.....	72
Cuadro 10: Estimación del tamaño del mercado de productos eléctricos de BT .....	72
Cuadro 11: Participación de filiales de empresas transnacionales.....	74
Cuadro 12: Participación de empresas distribuidoras en el mercado eléctrico de baja tensión.....	75
Cuadro 13: Mercado a cual se dirigen empresas distribuidora.....	78
Cuadro 14: Cantidad estimada de ferreterías.....	80
Cuadro 15: Principales mercados concentrados en País. ....	81
Cuadro 16: Estimado de ferreterías en el País.....	82
Cuadro 17: Segmentación de ferreterías.....	83
Cuadro 18: Representación de marcas de empresas distribuidoras.....	86
Cuadro 19: Percepción del servicio por las empresas distribuidoras.....	87
Cuadro 20: Problemas percibidos por las empresas distribuidoras.....	87
Cuadro 21: Problemas logísticos percibidos por las empresas distribuidoras.....	88
Cuadro 22: Problemas administrativos financieros percibidos por las empresas distribuidoras.....	88
Cuadro 23: Problemas comerciales percibidos por las empresas distribuidoras.....	89
Cuadro 24: Problemas de atención del área técnica percibidos por las empresas distribuidoras.....	89
Cuadro 25: Percepción del servicio de post venta por las empresas distribuidoras.....	90
Cuadro 26: Estimado del 1% de venta de las 8 filiales de CMN de mayor participación...	91
Cuadro 27: Análisis de correlación de coeficientes de hipótesis vs resultados.....	97



Cuadro 28: Estrategias de servicio al cliente para empresas comercializados de productos eléctricos de baja tensión.....	108
Cuadro 29: Resumen de partida Transformadores dieléctricos líquidos. Los demás.....	116
Cuadro 30: Resumen de partida Transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 10 KVA. Los demás.....	117
Cuadro 31: Resumen de partida de Transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 1 KVA e inferior a 10KvA.....	118
Cuadro 32: Resumen de partidas de transformadores.....	118
Cuadro 33: Resumen de partida Aisladores eléctricos de cerámica.....	119
Cuadro 34: Resumen de partida Aisladores eléctricos de silicona.....	119
Cuadro 35: Resumen de partidas de aisladores eléctricos. ....	120
Cuadro 36: Resumen de partida Demás conductores eléctricos para tensión >80V y <= 1000 V de cobre sin piezas de conexión.....	121
Cuadro 37: Resumen de partida Los demás conductores eléctricos.....	122
Cuadro 38: Resumen de partida Para una tensión igual o inferior a 80V.....	123
Cuadro 39: Resumen de partida Juegos para bujías de cable de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte. Los demás conductores Eléctricos para una tensión inferior o igual a 1000V.....	124
Cuadro 40: Resumen partida de conductores.....	125
Cuadro 41: Tamaño y participación de mercado estimado de Conductores.....	125
Cuadro 42: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios y demás soporte de la partida 85.37, sin sus aparatos.....	126
Cuadro 43: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios con varios aparatos de la partida 85.37, 85.36, para control o distribución de electricidad para una tensión superior a 1000V.....	127
Cuadro 44: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios y demás soportes para una tensión inferior o igual a 1000V. Los demás.....	128
Cuadro 45: Resumen de partida Los demás parta lámparas, clavijas, tomas de corriente (enchufes).....	129
Cuadro 46: Resumen de partida Los demás interruptores, seccionadores y conmutadores para una tensión igual o inferior a 260V pero superior a 60V e intensidad menor ó igual a 30 A.....	130
Cuadro 47: Resumen de partida Aparatos de corte seccionamiento, protección, derivación o empalme de circuitos eléctricos (contactores).....	131

Cuadro 48: Resumen de partida Los demás disyuntores.....	132
Cuadro 49: Resumen de partida Aparatos de corte seccionamiento, protección derivación o empalme de circuitos eléctricos para una tensión inferior a 260V e intensidad menor ó igual a 100ª.....	132
Cuadro 50: Resumen de partida Pararrayos, limitadores de tensión y supresores de tensión transitoria.....	133
Cuadro 51: Resumen de partida Avisadores eléctricos de protección contra robo o incendio y aparatos similares.....	134
Cuadro 52: Resumen de partida Condensadores eléctricos fijos, variables o ajustables con dieléctrico de papel o plástico.....	134
Cuadro 53: Resumen de Protección y Control.....	135
Cuadro 54: Resumen de partida Los demás lámparas y tubos de incandescencia excepto de rayos ultravioletas o infrarrojos de potencia inferior a 200 w y tensión superior a 100V.....	136
Cuadro 55: Resumen de partida Lámparas fluorescentes de cátodo caliente recto.....	137
Cuadro 56: Resumen de partida Lámparas fluorescentes de cátodo caliente circulares...	138
Cuadro 57: Resumen de partida Lámparas compactas integradas y no integradas (lámparas compactas fluorescentes).....	139
Cuadro 58: Resumen de partida Los demás máquinas y aparatos con función propia.....	140
Cuadro 59: Resumen de partidas de equipos de iluminación.....	141
Cuadro 60: Resumen de partida Los demás aparatos para el alumbrado de espacios ó vías públicas.....	142
Cuadro 61: Resumen de partida Los demás motores de corriente alterna, polifasicos de potencia inferior o igual a 7,5KW.....	142
Cuadro 62: Resumen de partida Balastos (reactancias) para lámparas o tubos de descarga.....	143
Cuadro 63: Resumen de partida Los demás aparatos de señalización acústica ó visual....	144
Cuadro 64: Resumen de partida Los demás proyectores de Luz.....	145
Cuadro 65: Resumen de partida Proyectores de Luz.....	145
Cuadro 66: Resumen de partida Resumen de aparatos de alumbrado eléctrico.....	146
Cuadro 67: Resumen de partida Resumen de principales partidas de materiales Eléctricos.....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadrícula de las Estrategias de las CMN.....	28
Figura 2: Canal de distribución convencional.....	37
Figura 3: Sistema vertical de Marketing.....	37
Figura 4: Sistema de distribución multicanal.....	39
Figura 5: Programa de servicio de calidad.....	50
Figura 6: Estrategia de Servicio al cliente (Walker D.).....	51
Figura 7: Estrategia de servicio al cliente (Bernard).....	52
Figura 8: Flujo del canal de comercialización de productos eléctricos de BT.....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a distribuidores de filiales de CMN.....	111
Anexo 2: Encuesta a ferreterías.....	113
Anexo 3: Guía de observación en punto de venta.....	113
Anexo 4: Mapas de Sistema de información geográfica para emprendedores INEI.....	114
Anexo 4.1. Mercado Concentrado del Mercado Modelo de Chiclayo.....	114
Anexo 4.2. Campo feriales CC Nicolini y CC La Bellota.....	114
Anexo 4.3. Concentración Av. Los Héroes San Juan de Miraflores.....	115
Anexo 5. Detalle de partidas de importación.....	116
Anexo 5.1. Transformadores.....	116
Anexo 5.2. Aisladores Eléctricos.....	119
Anexo 5.3. Conductores.....	120
Anexo 5.4. Equipos de Protección y Control.....	126
Anexo 5.5. Equipos de Iluminación.....	136
Anexo 5.6. Aparatos de Alumbrado eléctrico.....	141
Anexo 5.7. Resumen de partidas .....	146

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión para proponer estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio de atención de esta. Debido al desarrollo tecnológico, globalización, la informalidad, se estaban gestando nuevos formatos que eran necesario estudiar para lo cual se realizó una investigación descriptiva basada en encuestas realizadas a los actores e información estadística de Aduanas, publicaciones y otras fuentes. Tabulada la información se concluyó que en este mercado los conductores son los productos de fabricación nacional significativa, el resto de estos productos eran importados y si los había nacionales eran para ensamblaje y no representativos, asimismo la participación de productos tiene una estructura algo disímil con los parámetros internacionales. En cuanto a la participación de mercado de los fabricantes tenemos a Indeco que pertenece al Grupo Nexas que también es una **filial** internacional también, con la más importante participación en el mercado con el 19%, asimismo los principales **distribuidores** eran 46 y el llamado canal moderno tiene el 25,21%, asimismo el servicio que prestan las filiales de las CMN fue percibido como bueno, pero se recomendó mejorar este servicio el cual debe ser orientado hacia la gerencia, capital humano, el **cliente**, la calidad del servicio y el apoyo operativo, dar capacitación al personal en servicio de atención al cliente, fortalecer la acción de **post venta** y hacer participar a todos los actores del **canal** en conjunto para la formalización y respeto a las normas de seguridad, mejora en la rotación de stocks, establecer el networking y el e-mail marketing como estrategia de ventas, esto se estima incrementará en 1% la rentabilidad del canal que equivale a 27,5 millones de soles.

**Palabras clave:** Filial, Post venta, Cliente, Distribuidores, Canal.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to analyze the marketing chain of low voltage electrical products in order to propose strategies aimed at improving the quality of this service. Due to the technological development, globalization, informality, new formats were being developed that were necessary to study, for which a descriptive investigation was carried out based on surveys made to the actors and statistical information of Customs, publications and other sources. Tabulated the information was concluded that in this market the cables are the products of significant national manufacture, the rest of these products were imported and if there were national were for assembly and not representative, also the participation of products has a somewhat dissimilar structure with the international parameters. Regarding the market share of the manufacturers, we have Indeco, which belongs to the Nexas Group, which led us to say that it is an international subsidiary as well, with the most important participation in the market with 19%, and the main distributors were 46 and the so-called modern channel has 25.21%, also the service provided by the CMN subsidiaries was perceived as good, but it was recommended to improve this service which should be oriented towards management, human capital, the client, the quality of the service and operational support, training of personnel in customer service, strengthening post-sale action and involving all actors of the channel as a whole for the formalization and respect for safety standards, improvement in the rotation of stocks, establish networking and e-mail marketing as a sales strategy, this is estimated to increase the channel's profitability by 1%, equivalent to 27.5 million sol is.

**Key words:** Subsidiary, Post-sale, Customer, Distributor, Channel.

## I. INTRODUCCION.

El proceso de integración económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial al cual se le ha denominado Globalización, se caracteriza desde el lado económico por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria, algunos lo denominan la nueva economía, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y el libre tránsito de capitales. Esto ha obligado que las empresas realicen avances tan veloces que han generado una gran dinámica a la cual se le llama innovación. Cambios no sólo de procesos de fabricación, sino también de gestión optimizando su cadena de valor y generando ventajas competitivas las cuales a su vez pueden ser una ventaja hoy y una desventaja mañana.

Las empresas dentro del damero internacional utilizan un conjunto de estrategias para alcanzar sus objetivos, siendo las más utilizadas las llamadas adquisiciones o fusiones (integración horizontal), o también algunas empresas que complementan en la línea de comercialización (integración directa hacia adelante o hacia atrás). Varias empresas dedicadas a la fabricación de productos eléctricos de diversos orígenes nacionales se están fusionando: Legrand( Francia) con Bticino( Italia), Madeco (Chile) con Nexans ( Francia), Shneider Electric con Merlin Gerin (1994), Philips vende parte de su línea de iluminación a Lumileds (2014), etc., cuentan con filiales en todos los continentes, los centros de producción se han especializado, muchos han tercerizado algunas actividades como su logística principalmente, otros administrativamente han descentralizado sus centros de decisión, tomando cada uno las medidas convenientes de acuerdo a la realidad de cada país o zona del mundo por ejemplo Philips en cuanto a proyectos toma sus decisiones en Panamá, su distribución en Miami, han dividido las diferentes líneas de comercialización en Áreas de Negocios de acuerdo a cada mercado para enfrentar mejor la competencia internacional (G.E., Siemens, Shneider Electric, etc.) la cual se traslada al mercado local.

Para la implementación adecuada de los canales de comercialización es fundamental conocer la realidad de cada mercado, por lo que la información para la planificación,

implementación, ejecución y evaluación de estos (gerencia), permite hacer un seguimiento a las estrategias implementadas y optimizar los recursos invertidos en ellas. (Hervas, 2012).

El mercado peruano desde la década del 90 inició un proceso de apertura a los mercados que sistemáticamente ha ido acoplado más a los mercados del mundo tal es así que ha suscrito un conjunto de tratados integración económica con países de América y de libre comercio Asia, América y de y Europa, esto ha llevado a que se estén incorporando nuevos actores sobre todo en este rubro que van desde los autoservicios especializados o home centers encabezados por Sodimac quien tiene filiales en casi toda América Latina, hasta los grandes distribuidores del Mundo por ejemplo mientras redactábamos esta tesis, Rexel grupo que también actúa en 38 países del mundo, tiene el 8% de la comercialización de productos eléctricos en el mundo y factura alrededor de 13 mil millones de euros al año adquirió tres empresa locales, las fusionó en Rexel Perú para luego en el 2015 ser adquiridas sus operaciones en América Latina por Sonepar quien está en 41 países en el mundo y se dice que sus ventas y activos son mayores que Rexel, estos compiten contra empresas distribuidoras locales que ante este tipo de competencia se ven diezmadas lo que está llevando a un proceso de reordenamiento del mercado local, aunado a los cambios tecnológicos, ha llevado a incrementar líneas de productos como por ejemplo el cableado estructurado, sistemas de protección, medición y control .También el mercado peruano, además de las ventajas de la incorporación al mercado mundial y la expansión económica, lleva consigo las desventajas del mercado informal (falsificación, irrespeto a las patentes y un conjunto de acciones fraudulentas).

Dentro de este contexto, en el que operan las filiales de empresas fabricantes de productos eléctricos, se hace necesario para ella replantear sus estrategias de calidad del servicio al cliente que aunados a su responsabilidad social harán de ella una organización rentable y útil a la sociedad. Tal propósito amerita realizar una exhaustiva investigación.

En esta perspectiva se formularon las preguntas de investigación (a) ¿de qué manera podrá mejorarse la calidad de servicio a los clientes de la cadena de comercialización de las filiales de CMN fabricante de productos eléctricos de BT para incrementar la rentabilidad? (b) ¿cuál es la participación de los productos en la cadena de comercialización de productos eléctricos de BT.? (c) ¿cuál es la participación de mercado de las filiales de CMN en la cadena de comercialización de productos eléctricos de BT? (d) ¿cuál es la participación de mercado de



las empresas distribuidoras de productos eléctricos de BT en la cadena de comercialización?  
(e) ¿cuáles son los intermediarios que participan en la cadena de comercialización de productos eléctricos de B.T.? (f) ¿cómo es el servicio de atención al cliente de la empresa filial de CMN fabricante de productos eléctricos de baja tensión? (g) ¿qué estrategias deberán implementar los intermediarios de una filial de CMN para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de productos eléctricos de baja tensión?

Así mismo se establecen como objetivos de la investigación: (a) Analizar la cadena de comercialización del mercado de productos eléctricos de BT para proponer estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio de atención de las filiales de CMN al cliente intermediarios participante en esta cadena, (b) Caracterizar la participación por familias de producto en mercado de productos eléctricos de B.T., (c) Medir la participación de mercado de las filiales de CMN fabricantes de productos eléctricos de BT en el Perú, (d) Caracterizar la participación de mercado de las empresas distribuidoras de productos eléctricos de B.T., (e) Identificar a los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de B.T., (f) Evaluar el servicio de atención a los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de B.T. por parte de las filiales de las CMN., (g) Proponer estrategias para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de baja tensión.

La investigación realizada propone estrategias que al implementarlas en el área comercial de las empresas en estudio, así como a otras del mismo rubro (productos eléctricos de baja tensión y ferretería) u otro similar que desarrollen comercialización de productos en el mercado local esto mejorará sus ventas y rentabilidad.

De lo expuesto líneas arriba podemos decir que el proceso constante de innovación de las empresas para hacerse más competitivas ya que invierten recursos y estos deben ser usados eficientemente: Pero, ante el desconocimiento de la participación en el mercado eléctrico, la ausencia de segmentación de la cadena de comercialización en el sector comercial eléctrico, la falta de un plan de especialización de los distribuidores para atender la cadena de comercialización, se hace conveniente realizar esta investigación por que al hacerlo se optimizará la calidad de atención a la cadena de comercialización de las empresas que participan en ella.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes.**

Izunza y Rodríguez (2007), en su tesis: “atención y buen servicio al cliente, herramienta competitiva imprescindible en una empresa de retail: caso Sodimac S.A”, pretenden demostrar que la gestión eficiente y eficaz dirigida hacia el buen servicio al cliente, garantiza el éxito en un retail. Para este estudio se toman como variable independiente la calidad del servicio y atención a clientes, y como variable dependiente la satisfacción del cliente. La recolección de datos se hizo mediante observación en terreno y a través de encuestas, siendo el tamaño muestral de 50 clientes. En la encuesta realizada, los clientes manifestaron en un 33% que la atención recibida fue adecuada y oportuna, con un porcentaje similar de 34%, el área de ventas, fue evaluada con comentarios que apuntaron a deficiencias del sistema como personal poco capacitado, atención demasiado lenta y en general se llevaban la impresión de haber sido mal atendidos por esa área. El sistema de cajas con un 13% se quedó con el tercer lugar de las respuestas de los clientes con argumentos como que las cajas habilitadas son pocas, en relación a las existentes, que el sistema en general es lento y que el sistema de empaque es mal atendido. Con un 10% el sistema de retiro de productos por despacho, fue evaluado como lento. El resto del porcentaje se lo lleva post venta y otros mencionados entre los que contaron el sistema de canje de puntos que tiene relación directa con las oficinas de CMR.

Mendoza y Vilela (2014) en su tesis “impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014”; investigación que fue realizada con el objetivo de estructurar un Modelo de Sistema CRM y medir su impacto en la Fidelización de los Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. La hipótesis es el impacto de un Modelo de Sistema CRM incrementará la Fidelización de los Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014, la cual se validó a través del Diseño de Contratación de Campo Pre experimental; para el desarrollo del estudio se definieron tres fases: en la primera fase se consideró el análisis de fuentes primarias como el registro

informatizado de la base de datos de clientes en SISCOM y la aplicación de una encuesta online a una muestra de 216 clientes de una población de 490 clientes. Los resultados han permitido diagnosticar el estado actual de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. y conocer que las razones de preferencia de los clientes es por la Variedad de Productos y Calidad de Servicios,; en la segunda fase se estructuró un Modelo de Sistema CRM, como propuesta específica a SugarCRM® un software libre en la nube, que busca ordenar y centralizar toda la información relativa a los clientes, desde la primera referencia del mismo, marketing, ventas y postventa así como la medición de la satisfacción del mismo, con el fin de promover el negocio con los clientes de manera reiterativa. Finalmente en la tercera fase se estima la aplicación de SugarCRM® financieramente y su impacto significativo del 5% en el incremento mensual de la fuerza de ventas, y gestión integral de oportunidades.

Baldeón (2015) en su trabajo de titulación “Creación de una empresa importadora y distribuidora de materiales eléctricos y equipos de iluminación en la ciudad de Guayaquil”, realizó un estudio cuyo objetivo es el ingreso de la empresa al mercado, identificando las empresas y negocios que son potenciales clientes de la Empresa Importadora y Distribuidora de Materiales Eléctricos y Equipos de Iluminación en la ciudad de Guayaquil. Se enmarcó en una investigación cuantitativa mediante una muestra de 214 empresas distribuidoras de materiales eléctricos. El estudio llegó a la conclusión de que existe la necesidad en el mercado de nuevas empresas que cubran el vacío de productos de iluminación de alta rotación por el incremento de la obra privada en este país y cumplir una labor de cobertura a todos los potenciales clientes grandes o pequeños en todas las regiones teniendo los productos a importar una acogida amplia: por lo que se considera un proyecto viable.

Mendoza (2010) en su artículo del comercio Como Hecho en Casa trata sobre el crecimiento vertical de la ciudad de Lima el crecimiento en las zonas periféricas por la importancia de la autoconstrucción en el Perú, la cual representa entre el 50 y 60% de la construcción, llegando en cifras reales a ser entre el 2,79 y 2,34 % del PBI, tomando como base el estudio de Apoyo consultoría y del INEI, además recalca que aunque estas cifras parezcan irreales, ya Hernando de Soto hace 24 años calculó aproximadamente en US \$ 8320 millones el valor aproximado de las viviendas informales como coincide en llamarlas el estudioso mexicano Guido Valdivia ( Director Ejecutivo del Instituto ciudades del siglo XXI) quien además resalta que es el ahorro de las familias quienes han mejorado sustancialmente su ingreso familiar. Asimismo señala ente los actores principales a la mujer (64%), quien gestiona

supervisa la vivienda. El perfil del auto-constructor es principalmente hijo de inmigrante quien le encarga a un constructor empírico, por nada delega la compra de materiales, nicho en el cual se han ubicado las ferreterías locales y hoy tratan de hacerlo las tiendas para mejoramiento del hogar (Home Centers).

Regalado ( 2009) en su estudio Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima y Callao analiza las definiciones de retail, centro comercial y la clasificación de centros comerciales combinándolos con el concepto de estilos de vida en el Perú y los niveles socioeconómicos, hace un bechmarking con los centros comerciales de países de la región( Argentina, Chile, Colombia, Ecuador), analiza la oferta y la demanda así como los grupos de interés, realiza encuestas y el análisis FODA de cada uno de los centros comerciales de Lima y Callao determinando diez factores de éxito, los cuales se pueden resumir en:

1. Vías de acceso que a su vez están determinadas por vías principales e ingresos, para la comodidad de los visitantes con el nivel de estacionamientos por encima del 25% promedio por el incremento del parque automotor, medios de transporte que lleguen fácilmente al centro comercial e ingresos peatonales que faciliten a los visitantes un desplazamiento cómodo.
2. Tenant mix o mix comercial determinado por el público objetivo, que llevará a analizar el potencial de las marcas señalando las marcas ancla como muy importantes proyectando la rentabilidad por metro cuadrado.
3. Ubicación que es determinante ya que por el área de influencia se puede segmentar aunado esto al área con la cual se cuenta.
4. Administración centralizada, factor clave que permitirá solucionar problemas de operaciones, marketing, comercial y financieras ya que se tomarán decisiones que permitan el orden en el centro comercial.
5. Diseño e infraestructura que va desde la evolución del urbanismo en la ciudad esto es como se desarrollará esta y determinará el diseño del centro comercial el cual en su diseño exterior que debe considerar requisitos de arrendamiento, códigos y normas de construcción, colores y materiales, avisos, acceso, entrada y distribución, protección contra robos, niveles. En su diseño interior tomará en consideración la utilización y asignación de espacio, flujo del tráfico de clientes, la decoración y ambientación interior.

6. Disponibilidad de tiendas ancla las cuales tienen un rol importante en la facturación (encima del 50%) y el tránsito de público.
7. Crédito de consumo
8. Estimación de una demanda mayor que la oferta por el impulso de la economía.
9. Estabilidad económica y crecimiento: con el crecimiento del PBI, lo cual lleva a el crecimiento del empleo, los ingresos familiares, acompañado de un tipo de cambio estable, IPC pequeño y la apertura del mercado lleva a la disminución del nivel arancelario que permite las importaciones las cuales generan un volumen importante en los negocios de estas empresas y genera una inversión tanto interna como externa creciente.
10. Tamaño y dimensiones del centro comercial que fortalece su área de influencia para el diseño del mismo tanto en sus características externas como internas capacidades de la instalación y expansión.

Estos diez FCE demuestran asimismo que existe convergencia en los factores que han determinado el éxito de estos centros comerciales en diversos países de la región existiendo características similares en su FODA, concluyendo que existen las condiciones favorables para su desarrollo en Lima.

Bautista (2008) en su tesis: Impacto de los retails home centers en el mercado ferretero: caso Arequipa, hace un recuento histórico del retail en el mundo, América Latina y luego lo traslada al Perú, investiga sobre sus éxitos y fracasos, hace encuestas y focus group entre los proveedores, ferreteros y clientes, incluye entre sus propuestas para los que comercializan, sistemas asociativos diversos, hace un perfil del cliente ferretero Arequipeño y sus prácticas decisorias, llegando a las conclusiones siguientes: El mercado ferretero no ha disminuido, ha crecido debido al crecimiento de la región a pesar del ingreso de los HC al mercado, estos al tener una organización empresarial moderna y competitiva, han elevado el nivel de competitividad del sector obligando a los ferreteros a mejorar su nivel de servicio y precios.

Ibazeta (2008), en su artículo publicado en el blog Perú Retail titulado ¿Quiénes dominan realmente el mercado ferretero en el Perú? Menciona que el mercado de este sector al 2007 asciende a US\$ 2500 millones creciendo en este periodo 4% siendo uno de los más dinámicos y además se cree que el mayor grado participación y crecimiento lo tienen las cadenas, nada más falso ya que estas tienen apenas el 12% del mercado y el 88% los

ferreteros, a pesar del alto nivel de inversión de los HC. Una de las grandes estrategias de supervivencia de los ferreteros es agruparse en campos feriales ubicados en zonas de densidad poblacional alta.

Mejía ( 2016), en su Tesis de Maestría propuesta Para Mejorar el Servicio al Cliente de las Empresas de Ferretería y Tlaplanería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, al estudiar como impulsar su competitividad analiza el mercado de la zona, resalta la importancia del MiPyMes, selecciona empresas para realizar este estudio de acuerdo a los criterios de: a) establecimientos con dimensiones visiblemente más grandes, b) las empresas más conocidas en el giro de negocio, c) quienes atienden a los clientes más grandes, además caracteriza a los clientes en tres segmentos 1. Público en general, 2. Personas de Oficios varios y 3. Organizaciones Públicas y Privadas. Al hacer la propuesta para la mejora del servicio a los clientes se basa en cinco áreas de oportunidad y propone:

1. Realizar el servicio de entregas a domicilio, asignando tiempos y horarios de respuesta, delimitar las áreas de respuesta gratuita y difundirlo, calcular el costo de los fletes, para mejorar el proceso de entrega se debe realizar un informe desde la toma del pedido, preparación, entrega y evaluación.
2. En cuanto al Merchandising propone analizar la arquitectura interna y externa del punto de venta y mejorarlo
3. Se debe trabajar en la capacitación técnica del personal para que realice buena asesoría a los clientes, esta capacitación debe ser por personal especializado ya que se ha concluido que el 87% de las capacitaciones las da el propietario de la empresa.
4. Realizar una atención rápida y un adecuado manejo de quejas (servicio post venta).
5. Ofrecer otras opciones de pago como tarjetas de crédito y débito, una línea de crédito, etc.

Con estas propuestas se espera mejorar la competitividad de las empresas de la zona en estudio.

Asmat (2012) en el reporte del Departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank denominado Mayor penetración impulsa ventas en tiendas para mejoramiento del hogar señala que el mercado ferretero en el 2011 habría facturado cerca de US\$. 4000 millones, habiendo dos grupos de competidores teniendo el canal tradicional en 78% y el canal de los home centers el 22% de participación, teniendo un nivel de penetración muy bajo para América Latina 8 m<sup>2</sup> por cada mil habitantes, teniendo Chile 66 m<sup>2</sup>/ mil hab. Y Argentina

15 m2. Señala que el canal de tiendas está conformado por cuatro competidores básicamente Maestro- Grupo Enfoca, Sodimac- Grupo Falabella, Promart - Grupo Interbanck y Casinelli, 27tiendas en Lima y 17 en provincias sumando 44 al cierre del 2011.

Las ventas de Maestro, Sodimac y Casinelli sumaron S/. 2400 millones de soles (US\$ 873 millones de soles) mostrando un crecimiento del 28% en moneda local con respecto al 2010. La evolución fue positiva por la mejora en el ingreso disponible (6,4%), incremento de la superficie de ventas (6 nuevos locales), mayor acceso al crédito de consumo, a pesar de la desaceleración de la construcción (3,4% de crecimiento), Maestro terminó con 18 locales, Sodimac con 17, Casinelli con 8 y Promart inició operaciones en octubre con su primer local.

Concluye Asmat que para el 2012 los Home centers venderán aproximadamente S/. 3000 millones (US\$. 1130 millones) debido al esperado incremento del consumo masivo (6%), materiales de construcción (14% esperado en construcción), dinamismo en la línea de decoración, mayor penetración en los créditos de consumo (22%), incremento de tiendas (8). Todos los actores han hecho inversiones y han planificado un incremento significativo en sus ventas (Maestro 25%, Sodimac y Casinelli 20%, Promart con apertura de tiendas en Lima y Provincias).

Asmat ( 2013), en el reporte del Departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank denominado Continua expansión de tiendas de mejoramiento del Hogar señala que el mercado ferretero factura alrededor de US\$ 4.000 millones de dólares anuales según fuentes del sector pero que finalmente es referencial por el alto índice de informalidad, asimismo se pudo observar dos grupos de competidores, el canal tradicional y las tiendas para el mejoramiento del hogar ( home centers) en una participación estimada de 75% y 25% respectivamente, estando conformado el segundo por cuatro empresas principalmente, Sodimac, Maestro Home Center, Promart y Casinelli, existiendo algunas más pequeñas dedicadas a la decoración como Casa & Ideas, Arq. Estudio, Decor Center, por lo cual se afirma que estas tiendas aún tienen un bajo nivel de penetración ya que en el 2012 el Perú con 30 millones de habitantes ,estas cuatro cadenas principales con 56 locales, 31 en Lima y 25 en provincias, destacando que vendieron S/. 2932 millones de soles (US\$ 1112 millones de dólares), mientras que en Chile cuentan con 140 locales con 17 millones de habitantes. Aunque han crecido un 23% en facturación en moneda local (28% en dólares), basándose

este crecimiento en la ampliación de la superficie (duplicaron la apertura de tiendas con respecto al 2011) y el crecimiento del sector construcción en un 15%.

Concluye que las perspectivas para el 2013 bordearían las ventas los S/. 3460 millones de soles (US\$ 1300 millones), con un crecimiento del 18% impulsada por la construcción que crecería en un 10%, dinamismo en la decoración, incremento del poder adquisitivo y una fuerte inversión en la apertura de nuevas tiendas, Sodimac con 2 o tres nuevas tiendas, Maestro 4, Casinelli 2 y Promart 6.

Asmat (2014), en el reporte del Departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank denominado Continua expansión de tiendas de mejoramiento del hogar señala que el mercado ferretero factura alrededor de US\$. 4500 millones de dólares anuales, siendo referencial por el alto nivel de informalidad, observándose cuatro actores principales Maestro Home Center, Sodimac, Promarts y Casinelli y algunos más pequeños, representado el 22% del total del mercado siendo el canal tradicional quien tiene el 78% de este. En el 2013 cerraron con 75 tiendas (38 en Lima y 37 en Provincias), habiendo batido records de inauguraciones (19 tiendas nuevas), continuando el bajo nivel de penetración comparado con otros países de América Latina.

Durante el 2013 bordearon los S/. 3600 millones en ventas (US\$. 1330 millones) mostrando un crecimiento del 20% en moneda local (17% en dólares) respecto al 2012, sustentado en el crecimiento de la superficie de tiendas (19), mejora de la capacidad adquisitiva por el incremento del empleo (3%), tendencia positiva de créditos de consumo (12%) y el sector construcción (9%). Al culminar el año 2013 Sodimac terminó con 24 locales a nivel nacional y una superficie de 180 mil m<sup>2</sup>, Maestro 30 locales y 230 mil m<sup>2</sup>, Promart con 12 tiendas y Casinelli con 9 locales y 22.500 m<sup>2</sup> de superficie.

Las perspectivas para el 2014 estarían en una venta de S/. 3.950 millones, mostrando un crecimiento del 10%, estaría dado mayormente por el nivel de penetración debido al crecimiento de la superficie ( se espera se inauguren 14 tiendas) , mejora del poder adquisitivo, dinamismo del sector inmobiliario aunque menor que años anteriores, Sodimac mantienen sus planes de expansión ( 4 nuevas tiendas), Maestro con una inversión de 200 millones por colocación de bonos inauguraría 4 tiendas nuevas y mejoraría otras, Promart seis nuevas tiendas, en tanto Casinelli tiene como meta 2 tiendas en el 2014.



Aguilar (2004), en su trabajo Rol Estratégico de Filiales de Empresas Multinacionales en Chile plantea como antecedente los atractivos del mercado chileno como fuente de inversión y señala entre estos el incremento de la inversión extranjera por el éxito que ha tenido en los ranking de competitividad y seguridad, la inversión minera y el sector industrial, el segundo atractivo sería las pocas barreras a la importación que genera un mercado abierto, el tercero sería la situación macro de Chile que ha incrementado su ingreso per cápita mayor que sus vecinos y un conjunto de variables que hacen de Chile un mercado estable y con posibilidades de negocios, la cuarta razón sería que el comercio internacional en Chile ha sido reconocido por ser el pionero en América Latina y su apertura al mundo.

Asimismo, analiza conceptos de multinacional en los trabajos de diferentes autores como Daniels, Perlmutter y Chakravarth, Gupta y Govindarajan, Prahalad y Doz, las caracterizaciones de las mismas para al final hacer un cuadro comparativo de estas para luego concluir que el rol estratégico de la subsidiaria de una empresa multinacional son distintos dependiendo de la posición que asume dentro de ella, asimismo estos roles se pueden clasificar de acuerdo a factores como Competencia de la organización y su ambiente local, el grado de especialización de la filial y su grado de centralización, el flujo o transacciones de conocimiento, el rol que la filial asume dentro de la matriz y en base a la configuración/ coordinación de las actividades realizadas por la filial. Expone su metodología basada en casos a través de un estudio exploratorio por medio de recolección, análisis e interpretación de la información de entrevistas, fuentes secundarias, datos cualitativos obtenidos de todas las filiales en estudio.

Para el estudio definió las variables que definen el rol estratégico de una filial de MNC en primer lugar El área de influencia o del mercado al cual la filial es capaz de acceder, en segundo término las naturalezas de las actividades de la filial que pueden ser productivas, de I&D, de Marketing y en tercer lugar el grado de autonomía o dependencia que la filial tiene en toma de decisiones, teniéndose como limitaciones la muestra y las variables, ya que son bastantes heterogéneas las empresas a analizar se discriminaron algunas variables de acuerdo a la naturaleza de la empresa, concluyéndose que las filiales fabricantes están en Chile por los recursos naturales, las que se dedican exclusivamente a la distribución no poseen un gran papel estratégico dentro de la multinacional debido a que generalmente el mercado es pequeño relativamente para sus negocios pero conserva niveles apropiados de rentabilidad e incluso que países con mercados más grandes, finalmente no muestran un rol tan marcado

como las anteriores acerca del rol asumido y muchas veces se usan como mercado de prueba para tener un referente en el mercado de la región.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2010) señala en su estudio que el sector ferreterías está vinculado al sector construcción impulsado por políticas públicas e inversión privada. Analiza los años 80 donde debido a un gran desorden no había ninguna tienda por departamentos, fuerte contrabando, falsificaciones y poca construcción debido a falta de programas estatales, en los 90 comenzó a revertir la situación por que aparecieron los primeros programas estatales de vivienda ( Mi vivienda), llegó la primera cadena con Ace Home Center para dar paso luego a Sodimac, se ordenó el centro de Lima donde confluyen importadores, distribuidores y minoristas, contando con cadenas como Ace y Sodimac, sectores de la ciudad como Pachitea y Paruro, con ferias como las Malvinas y Expoferretera, concluye que el mercado peruano tiene más fortalezas que debilidades por el gran espacio que se tiene para el crecimiento si se toma en cuenta población, incremento del poder adquisitivo y el crecimiento de la clase media, siendo la debilidad principal la apertura del mercado ya que ha firmado tratados de libre comercio y sigue incrementando estos. El mercado peruano es muy centralizado en la capital donde los clientes asisten a los grandes importadores siendo la estructura comercial: Importadores, Distribuidores, Mayoristas, Zonas geográficas especiales (Centro de Lima y alrededores), tiendas especializadas, ferreterías de barrio, asimismo señala los principales actores como Vainsa, Indeco, Trebol, etc.

Al analizar las principales estadísticas del mercado se concluye que en herramientas eléctricas, herramientas manuales e iluminación, artículos de seguridad, mangueras, iluminación, tableros aglomerados, accesorios para baños y cocinas son importados al 100%, la producción nacional domina el mercado de cables y conductores eléctricos, pinturas y barnices, brochas, clavos, tuercas y tornillos, tuberías y partes de pvc, vidrios, bisagras, pegantes, resinas, productos de limpieza, entre otros. Existe una fuerte competencia entre productos importados y nacionales en grifería, revestimiento para pisos y paredes, interruptores eléctricos, cerradura de puertas y ventanas. De acuerdo al análisis de exportaciones e importaciones se puede observar que quienes predominan son las importaciones de China y Estados Unidos, siendo el mercado peruano muy dependiente de las importaciones, ocupando Colombia un lugar expectante, con participación en las principales partidas lo cual potencia sus capacidades para ingresar nuevos productos.

La demanda de productos no difiere mucho de lo que sucede en Colombia, además debido a la alta dependencia de las importaciones, el empaquetado y etiquetado de los productos no se modifican mucho salvo que se suelen traducir al español, nombre del importador, país de origen. Las tendencias señalan que varias marcas tienen un gran arraigo entre los consumidores peruanos el cual tiene una estructura socioeconómica por niveles que van de NSE A con 5,5%, NSE B 17,9%, NSE C 35,1%, NSE D 28,1%, NSE E 13,4% de la población clasificación que es de acuerdo a los ingresos económicos con lo cual se puede concluir que se tiene una gran oportunidad debido al espacio que tienen los productos colombianos porque están presentes y el sector construcción está en pleno crecimiento recomendando que se puede ingresar con productos sencillos y económicos en el mercado central y Pachitea donde se tiene distribuidores especializados y a productos de que vayan a sectores de nivel más alto y especializado.

Al describir los canales de distribución señala que los distribuidores más importantes trabajan a nivel nacional y están ubicados en la ciudad de Lima y por la zona del mercado central y alrededores de otras zonas comerciales. El precio de compra del importador se incrementa en un 30% desde la cotización FOB hasta llegar a su bodega, no existiendo requisitos complicados para la importación ya que la puede hacer tanto una empresa como una persona natural, basta solamente que cuente con el RUC, en el caso de Colombia el arancel es cero presentando el certificado de origen. Al revisar los tratados de Perú se tiene Tratado de Libre Comercio (TLC) con muchos países del Mundo como EEUU, China, Canadá, etc., así como en negociación se tiene a Japón, Corea, Mexico, etc. También tiene acuerdos comerciales con ALADI (Argentina, Brasil, Cuba, etc.). Los principales canales de comercialización los caracterizaron en: Importadores, ubicados en la ciudad de Lima por contar con el puerto del Callao y el Aeropuerto, pueden ser unimarca o multimarca, distribuidores que pueden ser exclusivos o multimarca, tienen cobertura a nivel nacional y cuentan con flota propia o alquilada, otorgan crédito a clientes, apoyan a la marca entregando material promocional y participan en la publicidad. Mayoristas los cuales son abastecidos por los distribuidores pagando las compras a 30 ó 60 días, otorgan créditos y atienden generalmente desde las tiendas. Grandes superficies y Supermercados que son abastecidos por los importadores, distribuidores o fabricantes locales la penetración de los supermercados es actualmente del 35% y de los especializados en ferretería mucho menor, pero en el tiempo se espera que vayan cobrando mayor importancia y también se ubican los mercados de abastos o tiendas de barrio que constituyen los mayores canales comerciales

para el consumo masivo, son abastecidos por distribuidores, sub distribuidores y mayoristas, con lo cual se concluye que el canal más sencillo es el de importadores, distribuidores y mayoristas ya que establecen precios y condiciones de forma clara, lo que no sucede en los supermercados o las tiendas por departamentos pues presentan mayor dificultad desde la codificación, impulsadoras, reponedores de góndola, etc. Los márgenes van desde el importador, distribuidor o supermercado entre 20 ó 25% pero el supermercado cobra además otros rubros como derecho de piso (2%), publicidad (3%), además de otros de tal manera que oscila entre 40% a 60% llegando en algunos casos al 100 %, llegando las tiendas de barrio y mercados al 30%.

Al analizar el entorno competitivo encuentra que el principal país de origen de las importaciones es China, EEUU, Brasil, Colombia, Chile y Argentina, las presentaciones y embalajes no difieren de otros países, salvo que tienen que tener una etiqueta que señale al importador, Colombia tiene una participación destacada en este mercado pero debido al TLC con China es una amenaza que puede ser compensada con calidad y la cercanía geográfica pero no en el precio. El proceso de importación se inicia en el puerto del Callao ó en el Aeropuerto y tiene uno de los niveles arancelarios más bajos y sencillos de la región, las estrategias de promoción y marketing no difieren mucho de las del resto de la región como ferias, publicaciones especializadas y se recomienda seguir las mismas estrategias de las empresas locales para la promoción esto es avisos en páginas amarillas, visitas de promotores, vendedores e impulsadoras obsequiando artículos promocionales, participación en ferias como EXCON, recomendando para la selección de importadores distribuidores contratar empresas que informen el estado financiero de las compañías a modo de precaución ya que no sucede lo que pasa en Colombia que es la cámara de Comercio quien recomienda por que exigen una renovación anual a sus afiliados. Al final del estudio se da un conjunto de contactos de las empresas más representativas de la distribución e importación en el País.

Cánovas Alejandro ( 2011) en su investigación El mercado del material eléctrico de media y baja tensión en el Perú para ICEX, en primer lugar delimita el espacio en el cual se realizará el estudio que son productos para la media tensión (tensiones mayores a 1 KV y menores a 25KV) y la baja tensión ( tensiones menores a 1KV), esto es desde donde terminan los transformadores de alta tensión hasta el enchufe y se acoge la definición de la AFME( Asociación de fabricantes de material eléctrico de España), señala la clasificación arancelaria de estos productos que a la cual denomina Nandina que suele coincidir con el

sistema armonizado(HS/SA). Al analizar el mercado ha concluido que el crecimiento ha sido significativo porque ha pasado de 143 millones de dólares en el 2006 a 338 millones en el 2010 esto es el 58% de variación y en cuanto al crecimiento de la fabricación nacional se incrementó sustancialmente pasando a un crecimiento del 70% entre el año 1994 al 2007 y en el 2009 disminuyeron por la crisis internacional. La fabricación local se concentra mayormente en las empresas productoras de conductores y las importaciones predominan en todas las partidas siendo China el que tiene mayor participación en las importaciones con un 17 % segundo de EEUU con un 15%, estando España en el quinto lugar. Al analizar la demanda se debe tener en cuenta que Perú es uno de los países con mayor crecimiento en el mundo, los diferentes sectores han incrementado su demanda de productos e incluso la minería ha pasa al puesto 11 en el mundo por sus perspectivas de crecimiento. En la formación de precios ADEX estima que el margen beneficio oscila entre el 10 y 17% para los diversos importadores y distribuidores locales, siendo el que tiene los más altos precios EEUU seguidos de Alemania y Suiza, aunque debido a la piratería ha provocado que las empresas de mayor calidad tengan que abaratar sus costos, los aranceles en su mayoría son casi cero y las más altas llegan al 6% que son pocas.

La percepción del producto español es buena por ejemplo en tableros en la cual España es preferido sobre el producto japonés o alemán, algunos recomiendan que los productos españoles hagan presentaciones como lo hacen los asiáticos o alemanes para mejorar su percepción.

La distribución tiene vías reducidas, hasta hace diez años se daba a través de ferreterías que no tenían relación entre sí pero han llegado las grandes cadenas que compran por volumen y las ventas a los grandes clientes las realizan los distribuidores. Casi todos los fabricantes más importantes son filiales de empresas extranjeras por ejemplo Shneider Electric Perú, 3M, etc.; haciendo estas empresas distribución sistemática esto es importan el producto y se lo venden a mayoristas, los cuales se lo colocan a ferreterías minoristas, comercios familiares; en lo general no participan en la venta a las empresas, recalcando al final que hay una importante economía sumergida en este tipo de productos.

El Perú goza de un escenario estable, con partidas arancelarias en su mayoría casi con 0%, el impuesto es el del IGV, semejante al IVA español, los seguros no tienen ningún requisito de relevancia técnica que limite la entrada de estos productos al país. Se dan como anexos

las direcciones de las ferias, publicaciones y direcciones de interés para los empresarios españoles.

## **2.2. Marco Teórico.**

### **2.2.1. Concepto de corporación multinacional**

Jeff Madura (2014), señala que las Corporaciones Multinacionales se definen como empresas que participan de alguna forma de negocio internacional. Los negocios internacionales están justificados de acuerdo a tres teorías clave: la teoría de la ventaja comparativa sugiere que cada país debe utilizar dicha ventaja para especializarse en su producción y depender de otras naciones para cubrir sus necesidades, la teoría de los mercados imperfectos sugiere que debido a estos los valores de producción son inmóviles, lo que motiva a que los países especializarse con base en los recursos que tienen. La teoría del ciclo del producto sugiere que una vez que las empresas están establecidas en un país de origen casi siempre expanden su especialización a otras naciones.

Los métodos más comunes que las empresas utilizan para manejar los negocios internacionales son el comercio internacional, las licencias, las franquicias, las joint ventures, la adquisición de empresas extranjeras y la formación de subsidiarias en el extranjero. Los métodos como las subsidiarias y las franquicias comprenden escasa inversión de capital, pero distribuyen parte de la ganancia entre otros participantes. La adquisición de empresas extranjeras y la formación de subsidiarias en el extranjero requieren de inversiones considerables de capital, pero ofrece el potencial de rendimientos mayores.

### **2.2.2. Modalidades de operación de la corporación multinacional.**

Las corporaciones multinacionales que operan en un país lo hacen bajo dos modalidades la modalidad de filial o de sucursal. Según la definición de Daniels (2000), una *sucursal* en el extranjero es “una prolongación de la compañía matriz más que una empresa formalmente constituida en un país extranjero”, en cambio, la *filial o subsidiaria* es una “Inversión extranjera directa-IED que constituye una compañía legalmente independiente”, dado que los acreedores y proveedores en un juicio legal no podrán tener acceso a los recursos de la matriz”.

### 2.2.3. Clasificación de las corporaciones multinacionales.

Las clasificaciones existentes de corporaciones multinacionales consideran diversos factores, guiados por el estudio de Aguilar (2004) podemos señalar que no siempre son compatibles entre ellas. Así, Daniels (2000) clasifica las empresas internacionales en:

- **Empresa Multinacional:** es una Compañía que asume una perspectiva global sobre los Mercados y la producción extranjera; por ello, es que este tipo de Corporaciones tienden a considerar como posibles mercados y lugares adecuados para la producción de sus productos cualquier parte del mundo. Sin embargo, también se plantea que para que cierta Compañía sea considerada como empresa multinacional debe contar con plantas de producción en un determinado número de países o poseer determinadas dimensiones. Por tanto, se utiliza el término *empresa multinacional* para referirse a toda Compañía con operaciones en más de un país.
- **Compañía Multinacional:** es muy común en el ámbito de las Empresas Internacionales y tendiendo a utilizarse en forma muy similar a la EM. Sin embargo, este último término es más general puesto que involucra, por ejemplo, a muchas Compañías que a nivel mundial no están constituidas como sociedades anónimas. Las compañías multinacionales permiten que cada una de sus operaciones en el extranjero proceda en forma independiente, como sería el caso del diseño y producción de un producto o servicio en un país determinado destinado para ese Mercado. Por lo tanto, son capaces de equilibrar las capacidades y recursos tanto en su país de origen como en los países extranjeros en los que opera; además de ser capaz de dispersarse geográficamente en cuanto al poder de la empresa y a las estructuras físicas (instalaciones) de la Compañías.
- **Compañía Transnacional:** se refiere a Compañías cuya administración está a cargo de personas de diversas nacionalidades. Este tipo de organizaciones pueden diferir de un país a otro tanto en sus capacidades como en sus contribuciones, también es importante considerar que la empresa posee operaciones mundialmente integradas.

Por otro lado, para Perlmutter y Chakravarty (1985) las MNC varían en cuanto a su estructura cultural y su adaptación a la cultura del país extranjero en el cual está presente la filial o sucursal, clasificándolas en corporación multinacional etnocéntrica, policéntrica, geocéntrica.

- ***Corporación multinacional etnocéntrica:*** la cual asume que lo que funciona en el país de origen también debería funcionar en el extranjero, ignorando las diferencias entre mercados. Tiene la desventaja que no es capaz de percibir factores importantes debido a la excesiva costumbre de la dirección de una Compañía a ciertas relaciones de causa-efecto en su país de origen, de modo que pasa por alto las diferencias existentes entre los mercados foráneos. Los objetivos del país de origen prevalecen sobre los de los mercados extranjeros o mundiales, lo que puede resultar en una menor viabilidad competitiva de largo plazo y una disminución en el desempeño en relación a sus competidores en el extranjero por su inadaptabilidad e inflexibilidad.
- ***Corporación multinacional policéntrica:*** la cual le da una gran importancia a las diferencias nacionales, por tanto el control directivo se descentraliza, y cada filial puede ser manejada de acuerdo a las singularidades del mercado en el que se encuentre. Sin embargo, se debe destacar que una Compañía demasiado policéntrica podría llegar a evitar la transferencias de ciertas prácticas, materias primas o recursos propios de la Compañía con la idea de que las operaciones en el extranjero son tan particulares que cada oficina foránea debía generar sus propios procedimientos. Además, según Daniels (2000), “el control puede resentirse si los administradores en cada país promueven objetivos locales más que mundiales”.
- ***Corporación multinacional eocéntrica:*** esta corporación emplea prácticas empresariales híbridas (mezcla de policentrismo y etnocentrismo) la cuales no son exactamente iguales a las operaciones de una compañía internacional en su país de origen ni iguales a las de las compañía representativa del país anfitrión. Cuando el Mercado del país anfitrión es notablemente diferente al del país original, la Compañía Internacional debe decidir si persuadir a la gente de ese país de aceptar algo nuevo o realizar un cambio en la compañía misma. Es por ello que una MNC Geocéntrica se refiere a operaciones basadas en los conocimientos informados sobre las necesidades, capacidades y restricciones tanto del país de origen como de los países anfitriones.

A su vez, Gupta y Govindarajan (1991) plantean la clasificación de la subsidiaria desde el control corporativo que puede ser visto como un mecanismo gubernamental instituido por la Corporación para el manejo de las transacciones entre ella y la subsidiaria, estas transacciones ocurren en tres dimensiones principales: flujo de capital, flujo de productos y flujo de conocimiento. Es por ello que la corporación multinacional puede ser vista como una red de transacciones de capital, de productos y de conocimiento entre las diferentes



unidades ubicadas en diferentes países. La naturaleza del control corporativo varía en forma sistemática, lo que genera diferencias en las subsidiarias, las que son analizadas en dos dimensiones: desde el punto de vista de la extensión en que las subsidiarias usan el conocimiento del resto de la corporación y, por otro lado, desde el punto de vista de la extensión en que la subsidiaria es proveedora de tal conocimiento al resto de la Corporación. Dado lo anterior, es que existe una clasificación o división de las Multinacionales que se basa, como se mencionó anteriormente, en los flujos o transacciones que realizan las Corporaciones como parte de sus funciones a nivel global.

- El primer tipo la llaman Corporación multinacional *basada en la exportación global*, la cual se caracteriza principalmente porque dentro de sus transacciones domina la transacción o flujo de producto entre las diferentes subsidiarias parte de ella; y sólo pequeños flujos de capital y conocimiento desde la matriz a sus filiales extranjeras.
- El segundo tipo la llaman Corporación multinacional *Multidoméstica*. Este tipo de corporación se caracteriza porque predomina el flujo de capital entre las unidades de la Matriz más que el resto de las transacciones (flujo de producto y conocimiento) entre las filiales.
- Por último, denomina al tercer tipo como la *Corporación multinacional Transnacional*, la cual dominada en forma simultánea por el flujo de producto, capital y conocimiento entre las distintas unidades de la Matriz. (Gupta y Govindarajan, 1991).

Otra clasificación es la de Prahalad y Doz, (1981) quienes clasifican a las Multinacionales y sus variados negocios tomando dos variables: primero de acuerdo a la dependencia de recursos estratégicos y segundo el control estratégico organizacional que tienen la matriz de las filiales. Entonces señalan que los recursos estratégicos pueden ser tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) e intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico) y, a diferencia de otros autores, lo consideran como un concepto distinto que las capacidades. El control estratégico organizacional se entenderá como la influencia que tiene la matriz sobre la filial concerniente a decisiones que afectan a la estrategia de la subsidiaria, como son la elección de la tecnología, definición del mercado del producto, énfasis en distintas líneas de productos, entre otros, siendo el análisis de ambos factores muy importante, porque son útiles para decidir un futuro estado deseable y una básica aproximación para desarrollar el control dentro de la multinacional. De este modo,

estos autores clasifican las compañías multinacionales en cuatro categorías: integrado, autónomas, fragmentado, y dependiente, permitiendo el diagnóstico del estado del control de la matriz sobre la estrategia de la filial.

- ***Filial integrada:*** cuando la multinacional ha construido un alto grado de control tanto organizacional como en recursos. En este caso, la filial no es de gran relevancia para la corporación dado que no toma decisiones relevantes, ni posee competencias importantes.
- ***Filiales autónomas:*** aunque las filiales son autónomas, como su nombre lo dice, en lo que a recursos estratégicos se refiere, la casa matriz aún puede ejercer influencia significativa sobre la estrategia organizacional de la filial. Este caso se podría dar cuando la subsidiaria posee competencia, pero su entorno no es de gran importancia para la estrategia.
- ***Filial fragmentada:*** es cuando la matriz posee bajo control sobre la filial en cuanto al control estratégico organizacional y en recursos estratégicos, la cual es muy difícil de influenciar, por lo que la matriz tiende a moverse, ya sea a una posición autónoma o dependiente.
- ***Filial dependiente:*** cuando la matriz ha construido un alto grado de control de recursos estratégico, pero bajo en control organizacional. Esta es una situación típica que se da cuando se trata de negocios de alta tecnología y cuando las filiales son pequeñas. Cuando la tecnología madura y las filiales crecen, la tendencia es que se muevan hacia fragmentada.

#### **2.2.4. Roles estratégicos de subsidiarias de corporaciones multinacionales.**

Para analizar las tipologías sobre roles estratégicos de las filiales se ha considerado definir algunos términos importantes para el estudio de cada autor y luego describir las distintas clasificaciones de roles estratégicos de las filiales siguiendo la metodología de Aguilar (2004). Existen variadas clasificaciones del rol estratégico que las filiales cumplen, las cuales están hechas en base a factores que varían de acuerdo a cada autor.

En este sentido, Bartlett y Ghoshal (1986) clasificaron el rol de las filiales, básicamente, a través de dos factores, los cuales consideraron relevantes para analizar qué rol estratégico posee cada filial. El primer factor está conformado por las competencias, existen muchas definiciones, algunas son consideradas parte de los recursos estratégicos, y otras como dos

conceptos separados, los autores se utilizan esta última definición, por lo tanto, se entenderá competencia de la filial como las habilidades de una subsidiaria para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo, se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización. El autor considera relevante este factor, porque si la subsidiaria posee mayores capacidades o recursos distintivos, entonces entregará un output al resto de la corporación multinacional, por lo que tendrá un mayor valor estratégico para la matriz. En este caso, la corporación dependerá mucho de la filial, y la cuidará en mayor medida que al resto, lo que trae consigo un mayor poder de la filial en la toma de decisiones.

El segundo factor corresponde a la importancia de la estrategia en el ambiente local, que se refiere a si posee una mayor o menor importancia relativa en el país donde está ubicada la filial, en comparación al resto de ellas. Esta variable es de gran relevancia, porque al ser ese mercado de mayor trascendencia para la MNC, entonces ella tendrá más incentivos para cuidarla, otorgándole mayor prioridad que al resto, lo que se traduciría en mayores y mejores recursos, darle la posibilidad de tener más involucramiento en la toma de decisiones estratégicas, entre otros beneficios, así clasifica el rol estratégico en:

- **Agujero Negro:** Esta filial está ubicada en un ambiente importante para la estrategia de la organización, pero posee un bajo nivel de competencia. Por lo anterior, no es una posición estratégica aceptable, por tanto se recomienda la explotación del potencial, si es que éste es mayor al nivel alcanzado por la filial, para lo cual podría ser necesario desarrollar alianzas estratégicas o que la casa matriz le de feedback.
- **Ejecutora:** Este tipo de subsidiarias poseen baja competencia, y además están ubicadas en un entorno estratégico de poca importancia, en las cuales la matriz mantiene el control y la filial puede servir para testear un producto en un segundo mercado, en la cual puede variar un poco la fórmula del producto, como el envase, publicidad, etc.
- **Colaboradora:** A pesar que este tipo de filiales poseen una alta competencia, su ambiente local no adquiere una mayor importancia dentro de la estrategia de la subsidiaria; es por esta razón, que los autores recomiendan que la casa matriz redireccione los recursos de la filial hacia programas fuera de ésta, pero siempre considerando el grado de frustración de los gerentes de ella al tomar una decisión tan relevante.

- **Líder estratégico:** Existe cierta clase de filiales que son socios de la casa matriz, esto es, que dichas subsidiarias poseen grandes competencias, para la cual su entorno es de vital importancia. En este caso la matriz debe asegurarse que la estrategia de la subsidiaria para desarrollar el negocio sean las adecuadas según las metas y prioridades de la compañía.

A su vez, Roth y Morrison (1992) clasifican el rol de las filiales, de acuerdo a dos factores, *el grado de especialización de la filial y al grado de centralización*. Definen grado de especialización como el que se refiere a si la subsidiaria es la única o solo una más entre el resto de las filiales que realiza cierta actividad o función, que puede ser la fabricación de un producto o línea global de producto, actividades de marketing, investigación y desarrollo, distribución, etc. En tanto, el grado de centralización se refiere si la toma de decisiones estratégicas la realiza sólo la matriz o si lo hace en conjunto con la subsidiaria, simplemente sólo la filial.

Ambos factores son de vital importancia para definir si una filial posee mayor o menor rol estratégico dentro de la corporación multinacional. Por un lado se determinó que, con respecto a la primera variable, si la subsidiaria realiza una actividad que el resto no la hace, entonces la organización depende especialmente de ella en esa actividad específica, porque si se presentase alguna dificultad para realizarla, entonces se verá afectada toda la corporación, en cambio, si la función la hacen muchas filiales, entonces, si una presentase problemas, las demás la pueden sustituir, aminorándose el impacto dentro de la organización. Por lo tanto, al ser la subsidiaria especializada, posee un mayor valor estratégico dentro de la corporación multinacional.

La segunda variable también es de gran relevancia ya que, por otro lado, si la filial toma decisiones de gran valor para la organización, entonces, se podría interpretar que la subsidiaria posee grandes competencias en relación al resto o el ambiente local es estratégicamente importante para la matriz o realiza actividades o funciones específicas de gran trascendencia o salen importantes flujos de conocimientos de ella, entre otras características. En este caso, la filial posee un alto rol estratégico dentro de la organización. Por el contrario, si la subsidiaria sólo implementa las decisiones claves que toma la matriz, entonces, quiere decir, que no posee esas características, o sólo alguna de ellas, por lo tanto, no posee un rol estratégico de gran magnitud dentro de la corporación multinacional.

Estos autores clasificaron el rol estratégico de las filiales según su importancia estratégica en:

- **Racionalización Global:** Las filiales no toman decisiones estratégicas, debido a que son solamente implementadoras de las estrategias definidas por la casa matriz. Además, las filiales son independientes unas de otras, por esto no se especializan en ningún tipo de actividad.
- **Filial Responsable Global:** El control es segmentado por líneas de productos y distribuidas entre las distintas subsidiarias dependiendo de las capacidades particulares de cada una. Es por ello que estas filiales son consideradas de gran importancia para la matriz debido a que poseen alta especialización y además toman decisiones estratégicas de gran relevancia para la Corporación (Rugman y Bennet 1982; Poynter y Rugman 1983; Crookell 1984, 1990; D´Cruz 1986).

Otra clasificación es la Gupta & Govindarajan (1991). Para clasificar las corporaciones multinacionales estos autores parten del principio que las filiales de estas empresas son una verdadera red de transacciones o flujos de factores relevantes para el desempeño de toda Corporación. Al señalar transacciones se refieren al flujo de capital, flujo de productos y flujo de conocimiento que ocurren entre las diferentes unidades ubicadas en diferentes países, por lo cual señalaron la existencia de diferencias en los contextos estratégicos entre las distintas subsidiarias de una corporación multinacional las que se basan, principalmente en dos diferenciaciones fundamentales:

1. La primera diferenciación viene dada por la magnitud de las transacciones, de acuerdo a los autores, se señala que la extensión del flujo de capital de una Matriz a una subsidiaria es mayor para aquellas que tienen un tamaño considerable y/o se encuentran en la etapa de crecimiento que para aquellas filiales pequeñas y/o que estén presentes en un Mercado Maduro. Por su parte también se admite que la extensión del flujo de conocimiento a una subsidiaria es mayor para aquellas ubicadas en Mercados menos desarrollados que para las que se encuentran en Mercados en mayor desarrollo.
2. La segunda diferenciación se da porque existen divergencias en los perfiles estratégicos entre las filiales de una misma MNC debido a la direccionalidad de las transacciones, entonces se diferencian si asumen el rol de receptor o de proveedor

para la mayoría de sus transacciones, aunque en realidad casi siempre estos flujos se dan en forma combinada, lo que significa que siempre existirán tanto entradas como salidas de flujos; por lo tanto las filiales con mayor importancia para la MNC son más probables que realicen mayores salidas de conocimientos u otros flujos a las otras subsidiarias del grupo de la MNC.

Basados en estos antecedentes Gupta & Govindarajan (1991), clasifican el rol de las filiales de corporaciones multinacionales en:

- **Ejecutoras:** presentan baja salida de conocimiento hacia subsidiarias pares de la corporación multinacional, en conjunto con una alta entrada de éste, es decir, esta filial se compromete en la creación de sólo un poco de conocimiento, ya que sabe que las otras filiales y/ o la Casa Matriz serán los proveedores principales de este recurso necesario para su desarrollo.
- **Filial Jugador Integrado:** Este tipo de filiales, aunque tiene aspectos similares al Ejecutor en flujo de conocimiento estas subsidiarias también tienen gran responsabilidad en crear conocimiento que es utilizado por otras subsidiarias de la MNC y por ella misma, sin embargo, este tipo de filial no logra ser autosuficiente en el cumplimiento de sus propias necesidades de conocimiento y, por ello, requiere de un mayor nivel de entrada de este tipo de flujo. Por lo tanto, sus funciones se desarrollan bajo un contexto de Alta Salida de Conocimiento y simultáneamente una Alta Entrada de la misma.
- **Filial Innovador Local:** Posee bajos niveles tanto de entrada de conocimiento como de salida del mismo hacia otras unidades pertenecientes a la misma MNC, y por lo tanto, no requiere de grandes niveles de entrada flujo de conocimiento como la anterior. Cabe destacar que como ésta tiene bajos niveles de conocimientos, los autores afirman que, consecuentemente esta filial poseerá bajos niveles de oportunidad de desarrollo dentro de la MNC, fruto del bajo flujo de la Corporación y la subsidiaria.
- **Filial Innovador Global:** Este tipo de filial se posiciona como una Subsidiaria con una Alta Salida de Flujo de Conocimiento y, a la vez, una Baja Entrada del mismo para la filial. El hecho que la filial sea capaz de realizar una alta tasa transferencia de conocimiento al resto de las filiales de la MNC, se interpreta como que este tipo de filial se considera como una verdadera fuente de conocimiento para las otras

unidades de la corporación; lo que consecuentemente, la hace gozar de un alto nivel de autonomía, porque es capaz de autosatisfacer completamente sus requerimientos de conocimiento, independiente del bajo nivel de flujo que recibe desde el resto de la Corporación.

En cuanto al rol de la filial Birkinshaw (1995), señala que es un proceso determinístico esto es siempre se va a llegar a que la filial debe cumplir como una función impuesta por la Matriz, es decir, “lo desempeña como un determinante a priori cumpliendo un papel específico dentro de toda la corporación multinacional”, además la estrategia está definida, básicamente, como el proceso que desempeña determinada filial el cual implica el grado de libertad, el cual es directamente proporcional a la autonomía para definir sus propias metas y acciones a seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

Partiendo de las definiciones anteriores, se entiende como rol estratégico de una subsidiaria como las diferentes posiciones estratégicas que puede asumir la subsidiaria dentro de su corporación multinacional, es decir, que cada filial de una misma corporación puede tener distintos roles estratégicos dependiendo de la posición que asume dentro de ella.

Birkinshaw (1995), fundamenta su clasificación en el rol específico que asume cada subsidiaria dentro del grupo, para lo cual se considera la estrategia y estructura de cada una de ellas, las investigaciones posteriores sugieren que las acciones autónomas de las subsidiarias también pueden formar parte de su estructura. Debemos señalar que en este contexto también el impacto o influencia que tiene el ambiente en determinar la estrategia y estructura, y por ende el rol específico de cada filial, entonces la estrategia está definida en relación a la naturaleza de las amenazas y oportunidades que presenta el ambiente; pero no solamente este ambiente se refiere al contexto externo de la filial (Industria a la cual pertenece la filial), sino que también se refiere a elementos de la red conectada que forma la Corporación como un todo. El contexto estructural está definido, por la Casa Matriz, en relación a este ambiente pero también considera otros factores que incluyen la estrategia de la corporación y las fortalezas y debilidades de la subsidiaria. Por lo tanto, la importancia que adquiere el Rol que asume cada filial dentro de la multinacional como factor determinante de la tipología de Birkinshaw es claramente de alta relevancia por cuanto se trata de enfocarse en el significado de la estrategia de la filial la que acentúa la estructura de la misma.

Si se acepta esto, la interdependencia entre la estrategia y la estructura es una de las piedras angulares de la Administración Estratégica de la corporación multinacional, entonces la consideración y el análisis de estos dos factores es claramente una contribución valiosa al entendimiento del rol de cada filial por lo cual clasificó el rol de las filiales en:

- **Contribuidor Especializado:** Sus actividades están coordinadas con las actividades del resto de la MNC, por lo tanto esta filial adquiere un alto nivel de interdependencia con el resto de las subsidiarias a pesar de que estas Subsidiarias tiene experiencia en ciertas actividades específicas, son pocas con valor agregado.
- **Ejecutor Local:** Este tipo de filiales poseen un limitado alcance geográfico, y además, generalmente, fabrican pocos productos los que, a su vez, poseen un limitado y escaso valor agregado.
- **Filial Responsable Mundial:** La filial tiene el libre alcance del producto lo que la hace tener un alto grado de descentralización y autonomía en sus decisiones porque sus actividades son integradas a nivel mundial y también son administradas, desarrolladas e implementadas desde la misma filial y no desde la Casa Matriz. Por otro lado esta Subsidiaria está más integrada a las operaciones internacionales de la corporación multinacional y, por lo tanto la filial debe adaptar los productos globales a las necesidades del mercado local haciendo que este tipo de subsidiarias poseen una gran importancia y un gran valor estratégico dentro del grupo, son capaces de tener la responsabilidad mundial y/o regional por una línea de producto o el negocio completo el cual posee un importante valor agregado.

Taggart (1998), clasifica las filiales según el criterio de configuración/coordinación de actividades. Divide a las subsidiarias en cuatro tipos según dos factores relevantes en cuanto al entendimiento de las variadas actividades que desarrollan: La *configuración de actividades*, la cual básicamente se refiere a la concentración de las actividades realizadas por la filial en cuanto a su ubicación; y la *coordinación de actividades*, se refiere a las actividades en común existentes entre las subsidiarias, actividades como los sistemas de control de información de las filiales, la tecnología existente en las filiales, los procesos de administración y de gestión, etc., basado en estos factores las divide en:



- **Subsidiaria Aislada:** Esta filial está determinada a una ubicación particular con el objetivo de servir a un tipo específico de clientes o, similarmente, para acceder a un tipo específico de recursos presentes en el Mercado de la Filial. Utiliza una Estrategia Corporativa basada en la exportación. Se caracteriza por una alta Concentración de las actividades en términos geográficos, pero a la vez posee bajos niveles de actividades en común entre las subsidiarias de toda la corporación multinacional. Es poco probable que este tipo de filial sea integrada en forma estrecha al grupo internacional.
- **Subsidiaria Estratégica:** A diferencia de la anterior, posee una alta coordinación de actividades con las del grupo, transformando a esta filial en un elemento importante en la implementación de la estrategia corporativa total de la corporación multinacional. Es por ello que, a pesar del bajo nivel de autonomía que presenta la filial, existe una dependencia corporativa en este tipo de subsidiarias ya que cada una de ellas adquiere un rol estratégico clave que cumplir dentro de la corporación multinacional, lo que se podría explicar por la estrategia global pura que se implementa como estrategia corporativa de la filial.
- **Subsidiaria Autárquica:** Este tipo de filial posee un fuerte grado de autonomía debido a los bajos niveles de coordinación combinada con una proporción significativa de desarrollo de actividades que forman parte de la cadena de valor. Se caracteriza por una alta Dispersión Geográfica, o bien una baja concentración de actividades en cuanto a su ubicación y con poca coordinación de actividades entre las filiales de una misma corporación multinacional. Asimismo, esta subsidiaria utiliza una Estrategia Corporativa determinada también por Porter (1986) que se concentra en el país anfitrión donde se ubica la filial.
- **Subsidiaria Aliada:** Carece de autonomía como consecuencia de que se encuentra estrechamente unida a la extensiva conexión integrada que forma las filiales de la corporación multinacional; en este caso muy pocas decisiones son tomadas en la subsidiaria, por lo tanto su comportamiento dentro de la corporación multinacional es más bien de carácter obediente y sumiso ya que sus actividades están regidas con las del grupo internacional de la matriz. Lo anterior explica que esta filial se caracterice por poseer una alta Dispersión Geográfica combinada con una alta Coordinación de Actividades las que están enfocadas en una Estrategia Corporativa basada en la alta inversión extranjera.

Otra clasificación del rol estratégico de las filiales de las corporaciones multinacionales es la de Prahalad y Doz (1981). El planteamiento que utilizan estos autores para clasificarlas es una cuadrícula que hace una sugerencia para la estrategia internacional de la empresa. El eje vertical representa la presión en la integración y la competitividad de costos y en el eje horizontal la presión sobre la capacidad de respuesta local generándose básicamente un total de cuatro estrategias. Lo más importante para responder a los deseos locales cuanto más alto se coloca en el eje horizontal por ejemplo para los fabricantes de químicos que no es muy importante para responder a los deseos locales, ya que los productos químicos son sustancias químicas hay adopciones reales se pueden hacer. Bienes de gama alta con frecuencia no se adaptan a los deseos locales tampoco. Pensar en un Rolls-Royce, estos se venden a los compradores locales a precios premium sin adaptación local. Las empresas que se establezcan filiales independientes se encuentran a menudo presionadas a adaptar el producto a los deseos locales y se colocará en el lado derecho del eje horizontal como señala el grafico N° 4



**Figura 1: Cuadrícula de las estrategias de las CMN**

**Fuente: Copiado de art. Choice Global Strategy/ Local Strategy de Prahalad y Doz**

En el 2004, Aguilar & Contreras, hace un análisis de las diferentes estrategias y realiza una clasificación que denomina descripción de cada clasificación según semejanza. A pesar de los distintos factores en que basaron su clasificación los autores anteriormente nombrados, es posible encontrar una cierta equivalencia entre ellos. Esto se logra a través de la unión de los criterios utilizados por estos, es decir, el grado de especialización de la filial, grado de integración y centralización, importancia del entorno local, localización de recursos y

capacidades y entrada y salida de conocimiento. A través de lo cual es posible identificar tres tipos de roles estratégicos de las filiales.

- **Filial con rol estratégico local:** Es el rol con menor valor estratégico dentro de la organización, debido a que no cuenta con recursos y capacidades relativamente importantes, ni con un entorno de gran relevancia estratégica para la corporación multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1986). Por otro lado, crean bajo nivel de conocimiento, por lo que necesitan una alta entrada de él desde las demás filiales, Gupta y Govindarajan (1991), además poseen un alto nivel de interdependencia con el resto de las filiales, por lo que coordinan continuamente las actividades con el resto de la compañía (Birkinshaw, 1995).
- **Filial con rol integrado en la estrategia global de la corporación multinacional:** Esta filial posee un bajo nivel de especialización, por lo que se dedica a realizar similares productos que las demás subsidiarias, Roth y Morrison (1992), además abarca un limitado mercado geográfico (Birkinshaw, 1995), esto sumado a que el entorno en el que está no es de gran relevancia estratégica para la casa matriz, pero cuenta con un gran nivel de competencia (Bartlett y Ghoshal, 1986). Por otro lado, según el criterio que Gupta y Govindarajan (1991) utilizaron, “podría ser una filial que no influye de manera decisiva en el resto de la corporación, pero que tampoco se deja influir mucho por ella, ya que cuenta con un cierto conocimiento propio, o bien, aquella filial que influye sobre otras unidades, ya que cuenta con cierto grado de especialización, pero que al mismo tiempo, se deja influir por el resto de la MNC, ya que no es autosuficiente” (Miravittles, 1992).
- **Filial con rol estratégico global:** Esta filial posee una gran importancia dentro de la MNC, debido a que según el criterio de Bartlett y Ghoshal (1986), posee grandes competencias, y está ubicado en un entorno de suma importancia para la organización, por lo tanto toman decisiones con gran contenido estratégico para la corporación, y además cuentan con una alta especialización (Roth y Morrison, 1992). Otro motivo para ser tan imprescindible dentro de la organización es que son una verdadera fuente de conocimiento, debido a que lo transfieren hacia el resto de las filiales y además son autosuficientes en relación al conocimiento, por lo que gozan de una baja de entrada de él (Gupta y Govindarajan, 1991). Además tiene un alto nivel de autonomía en sus decisiones, y sus actividades son manejadas a nivel de filial (Birkinshaw, 1995).

### **2.2.5. Cadena de comercialización**

La cadena de comercialización es conocida también como canal de distribución o también como la denomina Kotler “canal de Marketing” de la cual se encuentran las siguientes definiciones:

- Los canales de distribución son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía, y metas del canal. Algunos sistemas de canal consisten únicamente en interacciones informales entre empresas que se organizan de manera imprecisa; otros consisten en interacciones formales guiadas por sólidas estructuras organizacionales. (Kotler, 2008)
- La separación geográfica existente entre productores y vendedores hace necesario el traslado de los productos y servicios desde el lugar de producción hasta el de consumo. Es decir, los fabricantes, mediante la distribución, colocan sus bienes en el mercado a disposición de los consumidores. (Hervas, 2012)
- La distribución comercial como el conjunto de tareas destinadas a organizar el intercambio entre oferta y demanda (es decir, entre los fabricantes-productores-proveedores y los compradores-consumidores-usuarios de bienes y servicios). (Fundesen Bussines School, 2010).
- El canal de distribución es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final (Guiltinan, 2005).

### **2.2.6. Objetivo e Importancia de la cadena de comercialización.**

El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas, además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción.

Para que las ventas de una empresa se pueda decir que son eficientes no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea aceptado y conocido por los consumidores, también, es necesario que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para que el consumidor final pueda tener acceso a este cuando lo desee.

La cadena de comercialización, aunque en apariencia encarece el producto final, es imprescindible para que éste llegue oportunamente a los consumidores que lo demandan, constituyendo por lo tanto un elemento indispensable en el funcionamiento de una economía de mercado.

Según El FBS (Fundesen, 2010), más allá de esta definición genérica y primaria de la distribución comercial, se puede asegurar que en la actualidad la moderna distribución aporta un valor añadido a los productos, que se pueden agrupar en:

- Valor añadido de estado, introduciendo transformaciones materiales en los productos como embalaje, etiquetado, fraccionamiento, almacenamiento en condiciones especiales (temperatura)
- Valor añadido de lugar, favoreciendo la concentración y ubicación, que facilita transporte y reparto a los fabricantes, y acceso a los productos por parte de los consumidores.
- Valor añadido de tiempo, con horarios comerciales amplios que facilitan la compra.
- Valor añadido de atención al consumidor, desarrollando servicios de asesoramiento, servicio post-venta, financiación, garantías.

#### **2.2.7. Funciones de la distribución**

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), las tres funciones básicas que desarrollan los intermediarios son:

- **Funciones Transaccionales** que incluyen:
  - Contacto y promoción encontrar compradores prospectos y comunicarse con ellos, desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
  - Negociación llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.
  - Asumir riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.
- **Funciones Logísticas** que incluyen:
  - Distribución Física transportar y entregar mercancías al punto de venta.
  - Almacenamiento de los productos en condiciones adecuadas.

- **Funciones de Facilitación** que incluyen:
  - Investigación reunir y distribuir la información de inteligencia e investigación de mercados necesaria acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing para planificar y apoyar el intercambio.
  - Financiamiento adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.

### **2.2.8. Estructura de los canales de distribución.**

Kotler, (2008) cuando analiza las cadenas de suministro para llegar al estudio de estos canales señala que: “la producción y entrega de un producto o servicio a los compradores requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena consiste en socios “superiores” e “inferiores”.

La asociación superior de la compañía es el conjunto de compañías que proveen materias primas, componentes, partes, información, fondos, y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte “inferior” de la cadena de suministro —canales de marketing o canales de distribución enfocados directamente hacia el cliente—. Los socios de marketing del canal inferior, tales como mayoristas y detallistas, forman una conexión vital entre la compañía y sus clientes. Tanto los socios superiores como los inferiores también podrían formar parte de cadenas de suministro de otras compañías. Pero es el diseño único de la cadena de suministro de una compañía lo que le permite entregar valor superior a sus clientes. El éxito individual de una compañía depende no solamente de qué tan bien se desempeñe, sino además de qué también compitan toda su cadena de suministro y sus canales de marketing con los canales de sus competidores.

El término cadena de suministro podría resultar demasiado limitado —se requiere de una visión de fabricación y venta en los negocios—. Esto sugiere que las materias primas, las aportaciones productivas, y la capacidad de fabricación deben ser el punto inicial para efectuar la planificación del mercado. Un mejor término podría ser cadena de demanda porque sugiere una visión de sentido y respuesta hacia el mercado. Bajo esta última visión, la planificación inicia con las necesidades de los clientes meta, a quienes la compañía

responde al organizar una cadena de actividades y recursos con el objetivo de crear valor para el cliente.

Incluso el concepto de cadena de demanda de una compañía podría resultar demasiado limitado porque requiere de una visión lineal, paso a paso, de las actividades de compra, producción, y consumo. No obstante, con la llegada de internet y otras tecnologías, las compañías están formando relaciones más numerosas y complejas con otras compañías.....” nos enfocamos en los canales de marketing —la asociación inferior de la red de entrega de valor—. Sin embargo, es importante recordar que esto sólo es una parte de toda la red de valor. Para entregar valor al cliente, las compañías necesitan socios proveedores ubicados en la parte superior, igual que necesitan socios de la parte inferior del canal. Cada vez más, los mercadólogos están participando e influyendo en las actividades del canal superior de la compañía, así como en sus actividades de la parte inferior. Más que directores de marketing del canal, se están convirtiendo en directores de toda la red de valor.

Entonces, para fines del estudio se considera la parte inferior de la cadena, ya que se toma como nivel de referencia el fabricante. En este caso, la corporación multinacional ya sea filial o sucursal, viene a ser el primer intermediario. A partir de este punto se puede agregar que la estructura de un canal está determinada por tres elementos:

- Tareas y actividades a desarrollar por los intermediarios.
- Tipo de distribuidor que se va a utilizar
- Cantidad de cada tipo de distribuidores.

A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la longitud del canal se ha agregado otro elemento estructural, la relación entre sus miembros y así se tiene:

- Canal Convencional o de flujo libre, cuenta con una gama de intermediarios por donde llegan los productos al usuario final.
- Canal de transacción única, es un canal temporal que se puede instalar para una transacción, por ejemplo, la venta de un proyecto específico.
- Canal de sistema de comercialización vertical, es aquel en el cual los elementos de la distribución se integran.

- Canal de sistema de comercialización horizontal, se da cuando dos o más organizaciones no competidoras forman una empresa a riesgo compartido, una operación de marketing conjunto, porque este está más allá de la capacidad de cada organización individual. (Kotler, 2008)

### **2.2.9. Miembros de los canales de distribución.**

Los miembros que conforman los canales de distribución son:

- Intermediarios. Los actores principales de los canales de distribución son los intermediarios que se pueden clasificar en:
  - El comerciante, quien adquiere la propiedad del producto, almacena y vende; es el caso del distribuidor que atiende al mayorista quien le vende al minorista y este a su vez al consumidor final. Estos pueden ser: distribuidor, comerciante mayorista y comerciante minorista o detallista.
  - El agente quien no adquiere la propiedad y gana a través de comisiones.
- Participantes organizacionales. Los canales de distribución tienen asimismo un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto de un vendedor llegue al consumidor final. Estos pueden ser:
  - Participantes primarios, mayorista o minoristas que toman la propiedad del producto.
  - Participantes especializados, tenemos empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas y comisionistas que comercializan y mueven el producto.
  - Participantes facilitadores, aquí contamos a los bancos, empresa de comunicaciones, investigadoras de mercados, minoristas de merchandising, etc.

### **2.2.10. Estrategias para determinar las capas del canal.**

Según Hervás (2012) pueden ser:

- Distribución intensiva, cuando se exponen los productos en todos os lugares posibles de comercialización, esto hace de los productos omnipresentes.



- Distribución Exclusiva, la cual se caracteriza por la concesión a unos pocos distribuidores, generalmente con la condición de que estos no vendan productos de la competencia, ofrece la ventaja de un control más riguroso y ayuda a fomentar la imagen del producto, el nivel de precios y los márgenes de utilidad para todos los miembros de la cadena.
- Distribución selectiva, que viene a ser el uso de más de uno, pero no de la totalidad de los intermediarios que están dispuestos a trabajar con los productos del fabricante.

### **2.2.11. Tipos de canales de distribución.**

Los diferentes tipos de canales de distribución obedecen a un diseño que se elabora de acuerdo a las necesidades de cada empresa y esta decisión se toma en base de además de la longitud del canal, miembros y las relaciones entre estos que ha sido tocado líneas arriba se tiene que la decisión para el diseño de la estrategia de la distribución exige varias decisiones cruciales. Los responsables del diseño del canal deben asegurarse de que la estrategia que se escoja es consistente con el producto, la promoción y las estrategias de precio. (Kotler, 2008)

Entre los factores que afectan estas decisiones se tiene:

- Factores de mercado. Lo que más afecta es el cliente meta, depende del hecho de que él fabricante venda a consumidores finales (B2C) o a cliente industriales (B2B), debiendo hacerse las siguientes preguntas:
  - ¿Quiénes son los clientes potenciales?
  - ¿Qué es lo que compran?
  - ¿Dónde lo compran?
  - ¿Cómo lo compran?
- Las características geográficas y el tamaño del mercado.
- Factores de producto por ejemplo mientras más estandarizado sea el producto, más largo será su canal de distribución y cuanto más complejo y hecho a la medida será más corto.
- Ciclo de vida del producto, la selección del canal cambia durante la vida del producto.
- Facilidad de conservación del producto, los perecederos tienen una duración relativamente corta, los frágiles requieren menor manejo posible, necesitan canales de distribución cortos.

- Factores de fabricante, si los fabricantes cuentan con grandes recursos financieros, administrativos y de mercadotecnia, están mejor preparados para usar canales más directos, los más pequeños deben apoyarse en los intermediarios.

Asimismo, otra de las características es que la distribución puede hacerse de manera directa o indirecta. (Kotler, 2008)

a. **La venta directa:** significa que no se utilizan intermediarios, los productos se distribuyen directamente al consumidor

b. **La venta indirecta** el bien o servicio pasa por más de una mano antes de llegar al consumidor final por lo que se tiene:

- Sistema de ventas para comerciantes, por el cual los productos se distribuyen a través de comerciantes mayorista y/o minoristas a fin de revenderlos al consumidor final.
- Sistema de ventas misioneras, esta implica actividades que amplían las ventas de los distribuidores. No obstante, las actividades se dirigen, en primera instancia, hacia los compradores finales o los individuos que influyen en la decisión de compra y no hacia los distribuidores.

Los canales característicos según la caracterización que hace Kotler (2008) son:

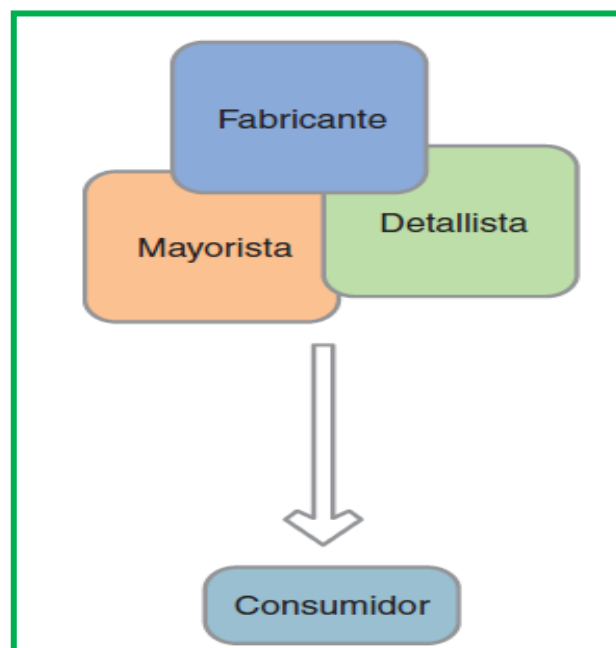
a. **Canal de distribución convencional:** consiste en uno o más productores, mayoristas, y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades, incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal ejerce demasiado control sobre los demás miembros, y no existe un mecanismo formal para asignar funciones y resolver conflictos del canal.



**Figura 2: Canal de distribución convencional**

Fuente: Kotler, P. 2008. 656pp.

**b. Sistema vertical de marketing:** consta de productores, mayoristas, y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Este sistema puede ser dominado por el productor, el mayorista, o el detallista.



**Figura 3: Sistema vertical de marketing**

Fuente: Kotler, 2008. 656pp

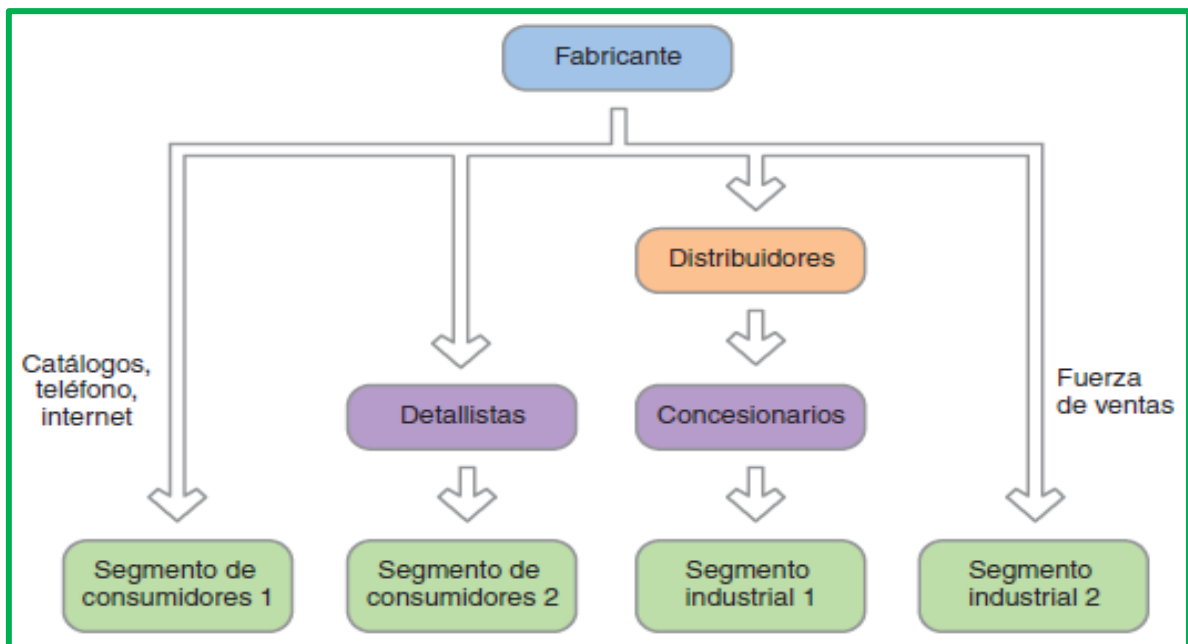
- *Sistema vertical de ventas corporativo:* Este sistema combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo propietario. En sistemas corporativos de este

tipo la cooperación y el control de conflictos se manejan a través de los canales normales de una organización.

- *Sistema vertical de ventas contractual:* Este sistema consiste en compañías independientes con distintos niveles de producción y distribución que se unen mediante contratos a fin de economizar o vender más de lo que podrían lograr solas. La coordinación y el control de conflictos se logran mediante convenios contractuales entre los miembros del canal. La organización de franquicia es el tipo más común de relación contractual.
- *Sistema vertical de ventas administrado:* En este sistema, el liderazgo se obtiene gracias al tamaño y poder de uno o varios miembros dominantes del canal, y no por medio de propiedad común o vínculos contractuales. Los fabricantes de una marca importante pueden obtener cooperación valiosa y apoyo comercial de los revendedores.

**c. Sistema horizontal de marketing,** en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al colaborar, las compañías pueden combinar sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquier compañía podría lograr sola. Las compañías podrían unir fuerzas con competidores o no competidores, y la colaboración podría ser temporal o permanente, incluso podría llegar a formarse una compañía aparte.

**d. Sistemas de distribución multicanal,** también conocidos como canales híbridos de marketing. Este tipo de marketing multicanal tiene lugar cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. El uso de sistemas multicanal ha aumentado considerablemente en años recientes. (Kotler, 2008). Asimismo, Varela (2010) aclara que la distribución multicanal hace referencia a la utilización por los fabricantes de varios canales de distribución diferentes para hacer llegar sus productos a los consumidores finales.



**Grafico N° 4. Sistema de distribución Multicanal**

**Fuente: Kotler P. , 2008. 656 pp.**

#### **2.2.12. Gestión del canal de distribución.**

La problemática de la distribución no consiste en seleccionar el mejor canal, sino en diseñar un canal apropiado para cada tipo de producto, al mercado meta y a la relación costo-beneficio de cada alternativa. La selección de canales de distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la Gerencia, de entre las tantas decisiones de mercadotecnia que habrá que tomar con respecto a sus productos. Todas las alternativas tienen sus ventajas y desventajas por lo cual no se puede asegurar cual es la más indicada (conveniente, apropiada o rentable), se dará de acuerdo a las características del producto y las variables del mercado, y sea cual fuere el tipo de canal el objetivo fundamental debe ser prestar un buen servicio a cambio de ganancias. . (Kotler, 2008)

Para tomar la decisión de elegir un canal se tiene que analizar la compensación, esto es que coste de los intermediarios sea menor que beneficio que proporciona. Una empresa pequeña no tiene otra alternativa que utilizar intermediarios pero si el productor es bastante grande le puede costar más que la venta directa. A veces el productor cree que una vez vendidos los productos, su trabajo se acaba, pero debe ampliarse para manejar indirectamente todos los procesos, lo cual le permite tener el control de toda la cadena.

En esta perspectiva, el fabricante toma una serie de decisiones para tener el control de la cadena: Estas son:

- **Motivación del canal:** La motivación del canal se genera a través de beneficios económicos que se brinda a los intermediarios.
  - Se logra en el corto plazo a través de la promoción de ventas, que puede ser dándoles incentivos al propietario del negocio mejorando sus márgenes sobre la competencia o a los vendedores del distribuidor, todo esto empuja la venta el medio para esto es con premios e incentivos.
  - En el largo plazo la motivación del canal es a través de la publicidad que identificará a consumidor con el producto e incrementará la demanda del mismo de tal manera que beneficiará a los intermediarios.
- **Manejar y Supervisar el canal:** En el manejo práctico las empresas utilizan una mezcla de diversos canales, pueden complementar una fuerza de ventas directa, manejando a los clientes grandes, agentes que cubren clientes pequeños y sistema de ventas misioneras para apoyar a los distribuidores.

### 2.2.13. Volumen de ventas.

Algunos en analistas contables le conocen como volumen de negocio, como en el diccionario Debitor (2016), se define que “es una medida contable que recoge los ingresos que una empresa ha obtenido con motivo de actividad durante un periodo determinado de tiempo” agregando El volumen de negocio es el total de ingresos recibidos por la realización de todas las transacciones económicas realizadas durante un periodo de tiempo específico.

Consiste en el valor total de los bienes vendidos y servicios prestados por la empresa dentro de su actividad diaria y principal. El volumen de negocio o de ventas se calcula multiplicando el número de unidades vendidas por el precio establecido de venta por unidad”.

Al plantearse un objetivo de participación de mercado, la empresa deberá estimar el pronóstico de venta del producto, línea, sector o industria en la que participa, a fin de estimar el objetivo de ventas respectivo, en otras palabras, se requiere contar con un objetivo volumétrico a fin de estimar posteriormente el presupuesto respectivo, en otras palabras. Por ejemplo, si una empresa pretende una participación del 15% y el pronóstico de ventas del

producto, línea, sector o industria es de 1000 unidades, el objetivo de volumen de ventas a conseguir será del orden de las 150 unidades físicas.

Estas unidades de pronóstico servirán para presupuestar los costos de producción, gastos en general y finalmente la rentabilidad. Hay que reconocer que en la práctica los planes anuales incluyen, de manera preferencial, los objetivos volumétricos, los que provienen de un estimado de crecimiento de las ventas, teniendo en cuenta el análisis de resultados históricos y otros tipos de información, por ejemplo, la opinión experta: La de los supervisores de ventas, representantes de ventas e incluso en algunos casos de los canales de distribución.

Se debe reconocer, así mismo, que en muchas empresas locales el tratamiento a los objetivos volumétricos aún es, porque no decirlo, una actividad empírica. Sin embargo, hay que aceptarlo, da resultados, de ahí la confiabilidad y aval que le proporciona la gerencia.

#### **2.2.14. Estrategias empresariales**

Las estrategias por definición son acciones meditadas, encaminadas a un fin determinado, Fred David (2013) las define como “acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”.

Las estrategias empresariales incluyen búsqueda de expansión geográfica, diversificación, desarrollo de productos y diversificación de los mismos, y son el medio para lograr los objetivos a largo plazo.

En el siguiente cuadro se dan a conocer las principales estrategias.

**Cuadro 1. Resumen de las estrategias empresariales.**

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Denominación</b>	<b>Definición</b>
Estrategias corporativas de Integración.	Integración hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas
	Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores.
	Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o aumento de control sobre los competidores.
Estrategias corporativas de diversificación	Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
	Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.
	Diversificación de conglomerados	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados en nuevos mercados.
Estrategias de unidades de negocios genéricas de Michael Porter	Liderazgo en costos	Basa la competitividad de la empresa en los costos que no pueden ser igualados por la competencia.
	Diferenciación	Se basa en crear características únicas percibidas por los consumidores.
	De enfoque o concentración	Se orienta los productos a satisfacer las necesidades de una parte homogénea del mercado.
Estrategias Intensivas	Penetración de mercado	Busca aumentar la participación en el mercado de los productos actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
	Desarrollo de mercado	Realizar introducción de productos en nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Búsqueda del incremento de las ventas mediante el mejoramiento o desarrollo de nuevos productos.
Estrategias de supervivencia	Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución en las ventas y utilidades.
	Enajenación	Realizar la venta parcial o total de la empresa.
	Liquidación	Venta de los activos de una empresa por su valor tangible.
Estrategias innovadoras	Ofensiva	Preceder a la competencia en el mercado, identificar necesidades satisfacerlas, anticiparse a los cambios.
	Defensiva	Cubrir los mercados que los pioneros han creado, pero que no satisfacen en forma adecuada.
	Imitativa	Marchar detrás de los líderes.
	Oportunista	Buscar el punto más débil del competidor e iniciar las acciones correspondientes evitando la confrontación directa.



	Dependiente	Fabricación de un producto que resulta indispensable en pequeña cantidad y en exclusiva para una empresa.
	Tradicional	Los productos son inamovibles pero se innovan procesos.
Estrategias competitivas	De la empresa líder	Estrategia que utiliza para mantenerse en el liderazgo incrementando demanda, defendiéndose previniendo, reaccionado, absorbiendo a los competidores.
	De la empresa retadora	Mediante ataques de guerrilla, frontales, flanqueando, o en nuevos mercados ataca al líder y el mercado lo percibe.
	De la empresa seguidora	Adoptar actividades similares a las empresas del sector sin convertirse en líder.
	De la empresa especializada	Se orienta a un segmento del mercado y orienta sus actividades a atender convenientemente su mercado meta.
Estrategias Internacionales	Global	Busca el incremento de la rentabilidad obtenidos al reducir costos que provienen de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de localización
	Transnacional	Reducción en costos con base en la curva de experiencia y economías de localización, transferir habilidades distintivas dentro de la compañía, y prestar atención a las presiones para alcanzar aceptación local
	Internacional	Crea valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos.
	Multidoméstica	Se orienta a lograr la máxima capacidad de aceptación local, transfiriendo habilidades y productos desarrollados a nivel doméstico a los mercados extranjeros.

Fuente: David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 364 pp.

### **2.2.15. Calidad de atención.**

La calidad de atención es la calidad del servicio que se presta a los clientes en tendiéndose esto según Fernández (2000), como el contacto físico de la empresa con el comprador y este contacto puede ser:

Contacto de objetos que puede ser de productos documentos

Contacto personal que puede ser de persona a persona u otras vías como la telefónica, e-mail, etc.

Para entender la importancia de la calidad de atención a los clientes tomamos la frase de Pérez Torres (2006) “en estos tiempos los clientes suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios”, agrega que esto ha contribuido a que las empresas busquen diferenciarse de las demás mejorando su capacidad competitiva en un mercado dinámico.

Las características según Fernández (2000) para dar un buen servicio cuando se da el contacto con productos son: cumplimiento del plazo, agilidad y cuidado en las entregas, señalar y cumplir especificaciones, flexibilidad en el suministro.

Cuando se da el contacto con documentos se debe tener cuidado en la documentación del pedido, de la entrega y el asesoramiento tecnológico.

Cuando el contacto es personal tenemos que tener en cuenta la actitud del empleado, el aspecto exterior de este, llevar señas de identificación, el entorno debe tener un buen aspecto, correctas formas de expresión, la comunicación entendible, usar el lenguaje técnico sin exagerar, un buen lenguaje gestual, ser honesto, distribuir adecuadamente el tiempo siendo importante que esto sea acompañado por una buena atención organizacional, telefónica y de reclamaciones (servicio post venta).

Los indicadores de calidad varían de acuerdo a la conveniencia de la empresa para saber la percepción que tienen los clientes del servicio que prestan utilizando generalmente encuestas ya que es importante los atributos que asigna el mismo cliente por el servicio que le es ofrecido a lo que percibe la organización.

### **2.2.16. Qué es el servicio al cliente.**

Según Tschohl (2008), servicio al cliente es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de la empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidos en los productos comprados por los clientes. Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que le induzca a hacer negocios de nuevo con ellas.

A su vez, UMB virtual (2016) señala que: El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables: 1. Calidad del producto 2. Calidad del servicio al cliente 3. Costos.

### **2.2.17. La calidad en el servicio al cliente una ventaja comparativa.**

Según Tschohl (2008) la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja comparativa a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan fundamentalmente el mismo servicio.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

Expresado en términos de actitudes servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás.

- Cortesía.
- Integridad.
- Confiabilidad.
- Disposición para ayudar.
- Eficiencia.
- Disponibilidad.
- Amistad.
- Conocimientos.
- Profesionalismo.

“De forma virtual, todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que reciben de una empresa”, dice Terell J. Harris, socio director de Chicago Consulting. “Cuando el servicio desciende, las ventas caen. Es así de simple. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar los niveles de beneficios de una empresa”. En efecto, en esta época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia distintiva en la calidad de sus productos y servicios. Esa diferencia, se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja comparativa. (Tschohl, 2008)

Entonces, siempre hay que reconocer que, existe un valor demoleedor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas... o de no cumplir sus promesas... o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes. Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa. (Tschohl, 2008)

#### **2.2.18. Características del servicio al cliente.**

El servicio al cliente tiene una serie de características que lo diferencia sustancialmente de las demás actividades empresariales, y que le permite ser la actividad por excelencia que marca los límites de lo atractivo y lo inadecuado.

Las características más representativas del servicio al cliente se consideran las siguientes:

- **El servicio al cliente es un intangible y no se almacena:** el transporte aéreo se presta y ejecuta en conjunción con un servicio al cliente. Cada vez que un cliente es transportado a su sitio de destino, el servicio al cliente aparece, enriquece y complementa los niveles de satisfacción.
- **Sólo se consume al momento de prestarse.** Es decir, es perecedero: el servicio al cliente nace sólo cuando el cliente recibe el servicio o el producto adquirido y finaliza cuando el cliente evalúa integralmente los niveles de satisfacción o insatisfacción.
- **Es continuo y cultural:** debe ser un signo diferenciador de la empresa. Toda empresa que presta intangibles debe construir, mantener e innovar una cultura de servicio al cliente, para generar un factor diferenciador con su competencia.
- **Es integral:** porque es responsabilidad de toda la organización, sus sistemas y su gente. El servicio al cliente no es responsabilidad de aquellos que tienen el contacto directo con el mercado. Por lo contrario, la organización en su totalidad debe ser plataforma ideal para que el servicio se ejecute con las más altas normas de calidad. Es decir, desde la presidencia de la empresa de transporte aéreo, hasta las personas que hacen el mantenimiento locativo de las instalaciones físicas y los equipos de transporte.
- **Es el norte y faro institucional:** toda empresa de servicio de transporte aéreo debe tener como objetivo permanente, imperecedero y hasta el final de la gestión empresarial, un servicio al cliente de alta calidad que lo diferencie de las demás empresas de la competencia. (Franco, 2005)

### **2.2.19. Condiciones de la calidad del servicio al cliente.**

El servicio al cliente para ser de calidad debe satisfacer las siguientes condiciones:

- **Compromiso por parte de la dirección:** Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente este compromiso.
- **Recursos adecuados:** La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.

- **Mejoras visibles del servicio.** Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten para ellos en señales de que la calidad del producto tangible o intangible ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios de la competencia.
- **Capacitación.** Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización.
- **Servicios internos.** En una tienda de ventas al menudeo, el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.
- **Involucramiento y compromiso de todos los empleados.** Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa, e incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. (Tschohl, 2008).

#### 2.2.20. El Programa del servicio de calidad.

Esta herramienta ayuda a los diferentes tipos de empresas a efectuar un programa que ayude a todos, tanto dueños como empleados, a identificar las variables necesarias para ofrecer servicios de calidad.

Un buen programa de servicio debe ser un compromiso para una mejora constante y debe considerar los siguientes aspectos:

- Saber cuáles son las expectativas del consumidor.
  - Definición de normas y estándares de calidad en la prestación del servicio.
  - Conocimiento de la competencia.
  - Control de la actuación de los proveedores. (Mincetur, 2010)
- a. **Saber cuáles son las expectativas** Las encuestas de satisfacción son elementos que nos permiten reconocer las expectativas de los clientes. Una vez reconocidas estas expectativas, la empresa deberá centrarse en ofrecerlas como parte del servicio de calidad que está enfocada a ofrecer.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un pequeño cuestionario en el cual se especifican las principales características y atributos que debe tener el producto o servicio que se ofrece, y nos permite determinar si los clientes realmente perciben y valorizan que se esté cumpliendo con ellos.

Las expectativas pueden ser de diferentes tipos y, básicamente, se centran en encontrar personal amable y bien capacitado, limpieza, seguridad, infraestructura, estacionamientos, jardines, piscinas, equipos, comunicaciones, contar con un buen servicio de restaurantes, tener atención 24 horas, entre otros.

- b. Definición de normas y estándares de calidad** Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el procedimiento de atención de quejas, entre otros.

Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de productividad y efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

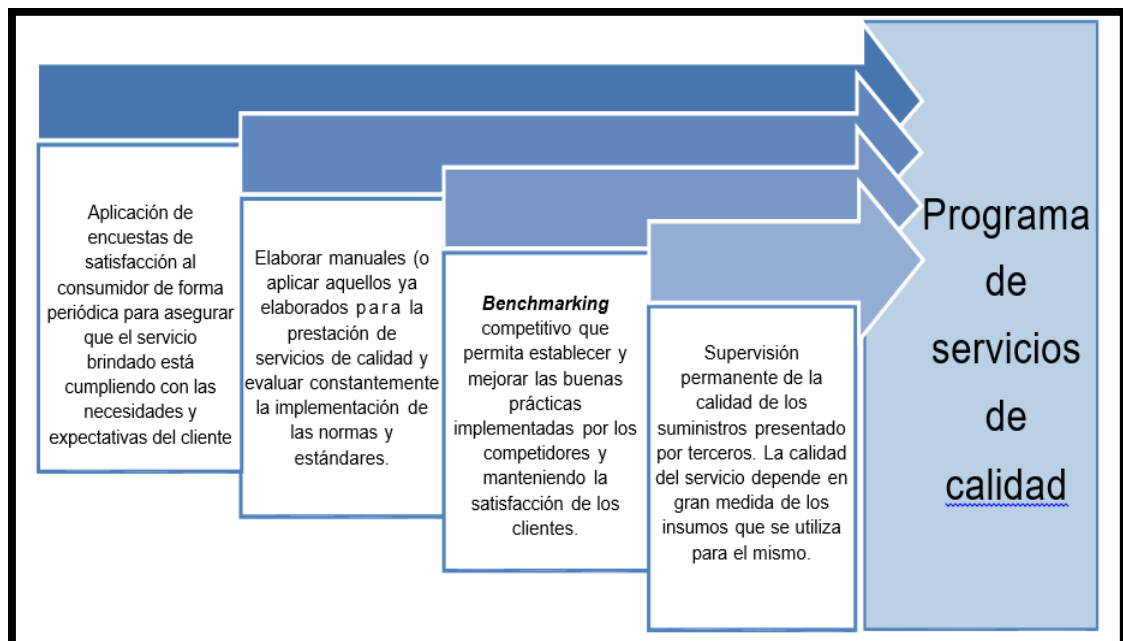
- c. Conocimiento de la competencia** Lo que satisface al cliente hoy puede que no lo satisfaga mañana, este es un proceso dinámico, sobretodo en la actualidad, con el gran acceso que hay a la información.

Esto hace necesaria una constante comparación con la competencia. Este tipo de estudio comparativo se denomina benchmarking competitivo y tiene como finalidad ver no solo qué está ofreciendo la competencia, sino también conocer sus mejores prácticas operativas, para aprender de estas y si es posible mejorar la oferta para mantener satisfechos siempre a nuestros clientes.

- d. Control de los proveedores** Toda empresa debe vigilar en forma continua la calidad del suministro de los proveedores externos.

La elección de proveedores de confianza, reconocidos en el medio, que garanticen la calidad de los insumos o mano de obra, así como, mantener acuerdos comerciales con éstos son decisiones muy importantes para asegura la calidad del servicio, toda vez que la empresa es

la que asume posteriormente la satisfacción o insatisfacción del cliente por el servicio recibido.



**Figura 5: El programa de servicios de calidad**

**Fuente:** Mincetur (2010) *Manual de buenas prácticas para la atención al cliente*. 18p.

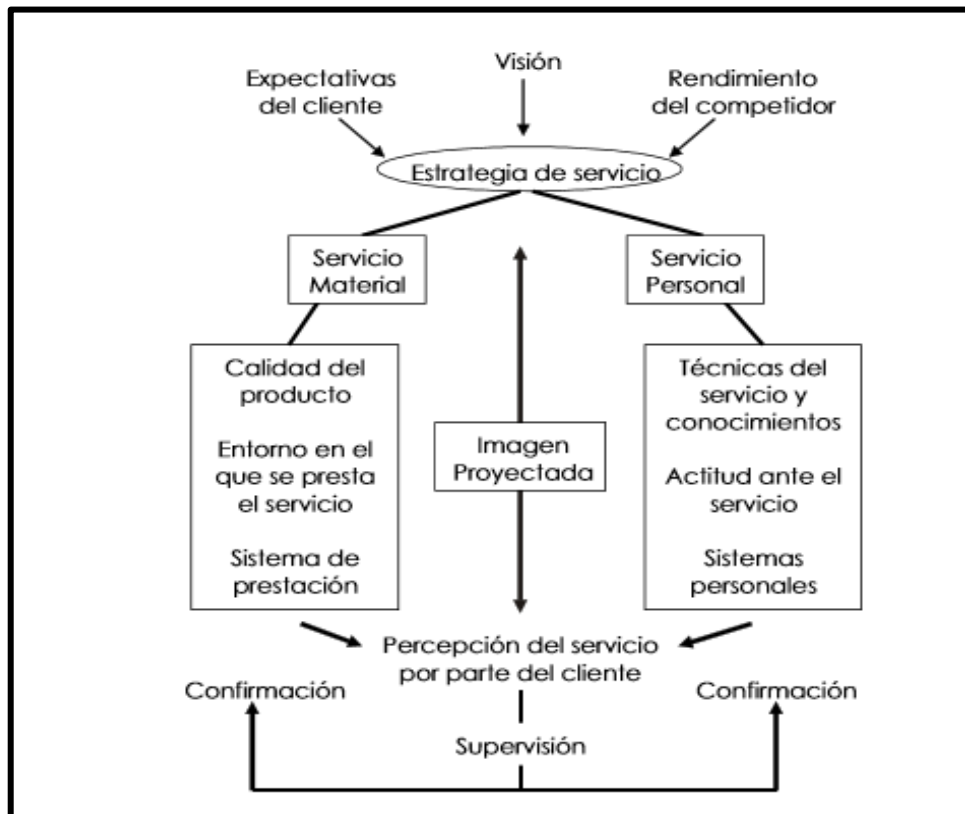
### 2.2.21. Estrategia de servicio al cliente.

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado (Pérez, 2006).



Un diseño de la estrategia de servicio y sus efectos puede apreciarse en la figura siguiente.



**Figura 6: Estrategia de servicio**

**Fuente: Walker, D. (1999) El Cliente es lo primero 236 p.**

Sobre este tema en particular, la Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012), presenta diecisiete estrategias de servicio que pueden ser implementadas por las organizaciones, con el fin de incrementar la satisfacción y lealtad de sus clientes.

Estas son:

Estrategia 1: Programas de lealtad de clientes

Estrategia 2: Buscar y atraer clientes insatisfechos.

Estrategia 3: El valor de un cliente a lo largo de su vida ~ Invertir en clientes actuales y no sólo en atraer nuevos.

Estrategia 4: El espejo de la satisfacción.

Estrategia 5: Calidad interna – calidad externa.

Estrategia 6: Buzones de sugerencia de clientes y empleados.

Estrategia 7: Conocimiento del cliente.

Estrategia 8: Estrategias de recuperación.

Estrategia 9: Alfombra roja ~ Matriz de gravedad del problema vs Origen del error.

Estrategia 10: Reconocer que algunos clientes son más importantes que otros.

Estrategia 11: Fuentes múltiples, métodos múltiples.

Estrategia 12: Aplicación del Modelo de calidad del servicio Servqual a diferentes fuentes ~ clientes, administradores, empleados de contacto, otros

Estrategia 13: Satisfacción – lealtad – resultados financieros.

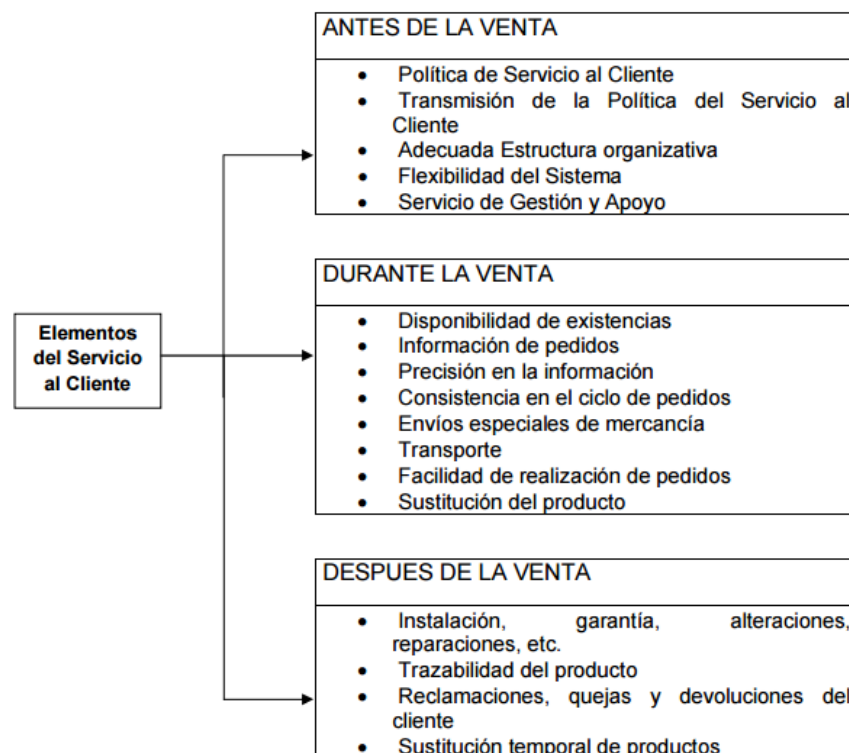
Estrategia 14: Uso de Benchmarking y el Modelo de calidad del servicio Servqual.

Estrategia 15: Metodología de las interrogaciones, “5 W + 1 H”. Las 5 w's vienen del inglés, y son Who, What, Where, When, Why (quién, qué, dónde, cuándo, por qué), ésta última (why, por qué), tantas veces como sea necesario (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming) y se incluye la H, "How" (cómo).

Estrategia 16: E-Servqual, Modelo de calidad del servicio.

Estrategia 17: Modelo de discrepancias.

Asimismo, el servicio al cliente tiene como elementos fundamentales que pueden apreciarse en la figura 3 a continuación.



**Figura 7: Estrategia de servicio**

**Fuente:** Adaptación de Bernard J. The Londe and Paul H. Zinser "Customer Service", citado por: Grupo Kaisen, S.A. (2006) *Diseño de una unidad de servicio al cliente*.

### **2.2.22. Ventajas de atender mejor al cliente.**

Vartuli (2008), muestra 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.

### **2.2.23. Medidas de la Calidad de Servicio.**

Para Alfonso Fernández H. (2000), la empresa es fundamental medir los servicios que presta, pero como las empresas son formatos diferentes es necesario que cada una adopte un conjunto de índices que le faciliten obtener la información necesaria para corregir sus procesos y dar mejor servicio al cliente por ejemplo algunas medirán:

Eficacia que estaría por ejemplo relacionada con el número de días en atender un pedido.

Puntualidad que puede indicar el cumplimiento hora, día de entrega ofrecida.

Reclamaciones en facturación que puede estar relacionada con los errores al facturar los productos.

Estado de servicios higiénicos fundamental en la imagen de la empresa y su relación tanto con clientes internos como externos.

Reclamaciones el cual es un punto muy delicado porque para el cliente más cómodo que quejarse es irse a la competencia.

Un buen sistema de calidad de servicio hace que los clientes se quejen más y eso es bueno. El método que aparentemente mejor se ajusta a la mayor parte de formatos el el Análisis de riesgo y control de puntos críticos el cual consiste en:

1. Elección del servicio objeto de estudio y/ o que se encuentra en diseño.
2. Formación de un grupo de trabajo multidisciplinar en el que estén representados clientes o personas conocedoras de sus expectativas.
3. Descomposición del servicio en sus fases sucesivas estudiando cómo están implicados en cada uno de ellos en la satisfacción de las expectativas del cliente.
4. Enumeración de todos los peligros de fallo en la futura prestación del servicio y calificación de su importancia considerando su gravedad y la menor o mayor probabilidad de ocurrencia.
5. Estudio y aplicación de las medidas preventivas para la eliminación de los peligros o su reducción a niveles aceptables.
6. Determinación de los puntos críticos de control que son lugares o procesos en los que se deben ejercer un control sobre uno o más factores con el fin de eliminar un peligro o reducir la probabilidad de su aparición a un nivel aceptable.
7. Establecer niveles objetivos que señalen la la necesidad de aplicar a cada Punto Crítico de Control una medida correctiva.
8. Establecer un sistema de vigilancia para controlar lo que sucede en cada punto crítico de control.

### 2.3. Marco Conceptual.

**Área de negocios.** Conjunto de líneas de productos relacionadas al comercializarse como por ejemplo los tableros eléctricos van acompañados de protecciones, mecanismos de medición, etc., de tal manera que se facilita el análisis ya que esta relación nos permite identificar y relacionar las variaciones en la demanda de los productos. (Legrand, 2013).

**Atención al cliente.** “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

**Baja tensión.** Tensiones inferiores a 1 kV que se reducen todavía más para que se puedan emplear en la industria, el alumbrado público y el hogar. Las tensiones más utilizadas en la industria son 220, 380 y 440 voltios de corriente alterna y en los hogares entre 110 y 120 voltios para la mayoría de los países de América y 220 voltios para Europa. Hay que destacar que las tensiones que se utilizan en la industria y la que llega a nuestras casas son corriente alterna (C.A.), cuya frecuencia en América es de 60 ciclos o hertz (Hz), y en Europa de 50 ciclos o hertz. . (AMFE, 2015)

**Cadena de Comercialización.** Denominada también canal de comercialización, o canal de Marketing. son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales. (Thompson, 2007).

**Cadena de distribución.** El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. (Wikipedia, 2016).

**Calidad en la atención al cliente.** “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

**Calidad en el servicio:** Según es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Pizzo, 2013)

**Canal Tradicional.** Se entiende como canal tradicional al que está compuesto por ferreterías e informales (Asmat, 2013).

**Canal Retail Moderno.** Se entiende como canal retail moderno al que está representado por las cadenas de tiendas de productos para mejoramiento del hogar (Home Center). (Asmat, 2013).

**Cliente:** “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

**Corporación Multinacional.** Empresas que participan de alguna forma de negocio internacional y agrega además que estas empresas utilizan para manejar los negocios internacionales el comercio internacional, las licencias, las franquicias, las joint ventures, la adquisición de empresas extranjeras y la formación de subsidiarias en el extranjero. (Madura, 2014)

**Distribuidor.** En el mercado peruano los distribuidores son empresas que mantienen una relación formal en la mayoría de casos respaldadas por un contrato para comercializar los productos de un fabricante, en algunos casos son distribuidores exclusivos que vienen a ser empresas que representan en el mercado a un fabricante exclusivamente y que hacen llegar al mercado mayorista o minorista del fabricante que representan. (Cámara de Comercio Bogotá, 2010)

**Ferretería.** Se refiere a aquellos negocios o instituciones comerciales que se dedican a la transacción de herramientas o repuestos susceptibles de utilización en la industria, agricultura, construcción, artesanía, profesiones técnicas y uso doméstico, entre otros. (Ortiz, 2007).

**Participación de mercado.** La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. (Ayala, 2015).

Es un índice de competitividad, que nos indica que bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas (Ayala 2015).

**Participación de mercado en Ventas ó Valor.** Ventas que realiza una empresa en el periodo y se expresan unidades monetarias. La fórmula es:

Participación de mercado en ventas= Total de ventas de la empresa en valor monetario/valor de ventas del mercado en valor monetario. (Ayala 2015)

**Participación de mercado en Unidades o Volumen.** Ventas que realiza una empresa en un periodo expresada en unidades físicas y que varían de acuerdo a como cada empresa o calificador (quien hace la evaluación) ya que algunos pueden ser productos integrados y otros suelen ser modulares. La fórmula es:

Participación de mercado en unidades= Total de unidades vendidas por la empresa/ total de unidades vendidas en el mercado (Ayala 2015).

**Penetración de mercado.** Estrategia intensiva que "...busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos de publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa". (David, 2013).

**Productos de baja tensión.** Conjunto de productos utilizados para las instalaciones de baja tensión que van desde la subestación que es el área donde se transforma la corriente de media tensión (25 KV hasta 10KV usualmente) a baja tensión (menor a 1 KV puede ser 440v, 380v , 220v ,110v ) realizada esta básicamente por el transformador, siendo conducida por los conductores a los tableros que contienen los mandos y accesorios hasta el punto de las luminarias o el tomacorrientes que es la parte final.

**Sector comercial eléctrico.** También conocido como mercado de productos eléctricos Según la Asociación de Fabricantes de Material Eléctrico-AFME de España comprende los productos englobados dentro del sector del material eléctrico de baja y media tensión son aquellos materiales, equipos, componentes y accesorios destinados a la realización de instalaciones eléctricas fijas, industriales, domésticas y para el sector terciario, y su conexión con entidades transformadoras. (AMFE, 2015)

**Segmentación de mercados:** División arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento. (Mercadeo.com, 2016)

Detectar la posible demanda en el mayor nivel de detalle posible, con el fin de identificar la forma como se deben orientar los esfuerzos en la satisfacción de la necesidad de cada uno de los grupos inferiores que componen la demanda global. (Miranda, 2012)

**Servicio:** “Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008).

**Tamaño de mercado:** Cantidad vendida durante un periodo determinado en un área geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas. (McGraw-Hill, 2012).



### **III. MATERIALES Y METODOS.**

#### **3.1. Materiales.**

##### **3.1.1. Materiales de Gabinete.**

- Papel Bond
- Lapiceros
- Fotocopias

##### **3.1.2. Equipos de Gabinete.**

- Equipos electrónicos
- Computadora
- Equipos audiovisuales (proyector, grabadora, cámara fotográfica, cámara de video)

#### **3.2. Métodos.**

##### **3.2.1. Tipo de investigación**

De acuerdo a la naturaleza y forma como se han planteado la investigación es de tipo descriptiva ya que también tiene como propósito describir situaciones y eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno en estudio y sus variables: cadena de comercialización y servicio de atención al cliente en el canal de comercialización de productos eléctricos de baja tensión.

##### **3.2.2. Formulación de hipótesis.**

**a.** La aplicación de nuevas estrategias para mejorar la calidad de servicio de las filiales de CMN fabricantes de productos eléctricos de BT a los intermediarios permitirá incrementar la rentabilidad en al menos 1%

**b.** Si se caracteriza la participación de productos en el mercado de productos eléctricos de BT se podrá determinar que los valores están en los parámetros internacionales los cuales

son: Cables 31.4%, Automatización y comando 22.5%, Materiales de instalación 30.1% y materiales de Iluminación 16%.

c. Si se mide la participación de mercado de las filiales de CMN fabricantes de productos eléctricos se podrá observar que las primeras 8 empresas cubren más del 60% del mercado.

d. Si se caracteriza la participación de mercado de las empresas distribuidoras de productos eléctricos de B.T. entonces se podrá determinar el nivel de penetración de los canales como el moderno (H.C.) con 22% y el tradicional con 78%.

e. Si se identifica los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de BT, se conocerá los participantes del canal moderno y el tradicional.

f. Si se evalúa los niveles del servicio de atención al cliente de los agentes del canal de distribución de productos eléctricos de B.T. entonces se determinará que estos niveles de satisfacción están por encima del 70% para que sean óptimos.

g. Si se proponen estrategias para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en un 20% a los intermediarios de la cadena de comercialización de productos eléctricos de BT se posibilitará que brinden un mejor servicio.

### **3.2.3. Identificación de variables.**

#### **A. Variable independiente (causa).**

X1= Calidad de atención a la Cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión atendida por las filiales de las CMN.

X2 = Valores anuales de partidas de productos eléctricos de baja tensión.

X3= Ventas anuales de las filiales de las CMN.

X4 = Ventas anuales de los distribuidores.

X5 = Participantes en la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión del mercado peruano.

X6= Parámetros de servicios prestados por filiales de CMN a empresas distribuidoras de productos eléctricos de baja tensión.

X7 = Planes integrales de servicio al cliente.

## **B. Variable dependiente (efecto).**

Y1= Satisfacción de atención de las filiales de CMN a los intermediarios de la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión.

Y2 = Participación de productos eléctricos en la cadena de comercialización de BT.

Y3 = Participación de mercado las filiales de las CMN en el mercado de productos eléctricos de B.T.

Y4 = Participación de los distribuidores en la cadena de comercialización de productos eléctricos de B.T.

Y5 = Segmentación de intermediarios en la cadena de distribución de productos eléctricos de B.T. en el mercado.

Y6 = Nivel de servicio prestado por las CMN a los distribuidores integrantes de la cadena de Comercialización de productos eléctricos de B.T.

Y7=Estrategias de servicio a clientes de parte de filiales de las CMN.

### **3.2.4. Definiciones operacionales.**

#### **A. Variables independientes (causa).**

La variable independiente X1 denominada Calidad de atención a la Cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión atendida por las filiales de las CMN; se define como el servicio que se brinda a los intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien desde el productor hasta el consumidor final. Para llegar a conocerla se estimará el valor de las partidas de los productos de este mercado (X2), la ventas anuales de las empresas en el mercado (X3), ventas anuales de los distribuidores (X4), estudiará la cadena de comercialización mediante observación en el mercado peruano (X5) y estimarán los parámetros de servicio de atención a esta cadena (X6) para determinar planes de mejora existentes en esta cadena (X7) .

Indicadores:

**a. Importaciones anuales de productos eléctricos de baja tensión y ventas de los principales productores locales.** Se recogerá información de las importaciones anuales de la empresa en millones de dólares americanos y las ventas de los productores locales.

**b. Valor estimado de ventas anuales de filiales de CMN.** Se medirá la participación anual de las ventas de las CMN.

**c. Ventas anuales de los distribuidores.** De la información proporcionada diversas fuentes se consolidarán las cifras de ventas de los distribuidores de las CMN.

**d. Participantes en la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión del mercado peruano.** Se estudiará a las empresas participantes en la cadena de comercialización del mercado peruano.

**e. Parámetros de servicios prestados por filiales de CMN a empresas distribuidoras de productos eléctricos de baja tensión.** Se estudiarán los principales parámetros que permitirán estudiar la atención de las filiales de CMN a las empresas participantes en la cadena de comercialización del mercado peruano.

**f. Planes Integrales de servicio al cliente.** Se estudiará los planes integrales de atención al cliente de las CMN.

## **B. Variable dependiente.**

La variable dependiente denominada Satisfacción de atención de las filiales de CMN a los intermediarios de la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión. (Y1), que viene a ser la calidad con la cual es atendido el canal por parte de las empresas en estudio, Para llegar a conocerla se calculará la participación de productos en este mercado (Y2), la ventas anuales participación de las empresas en el mercado (Y3), ventas anuales de los distribuidores que determinará la participación de estos (Y4), estudiará la cadena de comercialización mediante observación en el mercado peruano (Y5) y estimará el nivel de servicio de atención a esta cadena (Y6) para determinar las estrategias en esta cadena (Y7) .

Indicadores:

**a. Participación en las importaciones de productos eléctricos de BT de las filiales de las CMN.** Con las importaciones anuales de las filiales de las CMN en las principales partidas se llegará a determinar la participación estas en la importación para el mercado de productos eléctricos de baja tensión.

**b. Participación de mercado las filiales de las CMN en el mercado de productos eléctricos de baja tensión.** Con las importaciones anuales de las filiales de las CMN en las principales partidas además de las ventas estimadas de los fabricantes locales se llegará a determinar la participación estas en el mercado de productos eléctricos de baja tensión.

**c. Participación de los distribuidores en la cadena de comercialización de productos eléctricos de baja tensión.** Con las ventas anuales de cada distribuidor se determinará la participación de cada distribuidor en la cadena de distribución en estudio.

**d. Segmentación de intermediarios en la cadena de distribución de productos eléctricos de baja tensión en el mercado.** Con la información y resultados de encuestas se determinará la participación de cada actor en el mercado de las empresas en estudio.

**e. Nivel de servicio prestado por las CMN a los distribuidores integrantes de la cadena de Comercialización de productos eléctricos de baja tensión.** Con los parámetros del nivel de atención se estimará la calidad del servicio de las filiales de las CMN en estudio.

**f. Estrategias de servicio de atención al cliente.** Con planes de servicio de filiales de CMN se determinará las estrategias que se recomendará implementar a las empresas para la mejora de atención al cliente.

En síntesis se calculará la participación de las empresas en el mercado, a través de las importaciones y ventas anuales de las empresas (CMN y distribuidores), la ubicación en esta cadena de distribución, tanto de la filial de las CMN, el distribuidor, ferreterías, Home Centers, etc. así como otras características entre ellas el servicio percibido por los actores de esta cadena, luego se evaluará el servicio que prestan estas filiales de CMN, se analizará qué planes tienen para finalmente proponer estrategias para mejorar su servicio de atención.

### **3.2.5. Diseño de la investigación.**

presente investigación es de diseño no experimental puesto que no se va a alterar la variable independiente en estudio, se limita a observar el curso de los hechos porque ya han sucedido y las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa; dichas relaciones se observan tal y como se ha dado en su contexto natural en el tiempo por lo cual también es descriptiva longitudinal. Asimismo, es transversal o transeccional pues la información fue recolectada en un solo período de tiempo.

### **3.2.6. Población y muestra.**

La población para este trabajo fue conformada por las empresas representativas de mercado a nivel nacional, se puede aplicar la siguiente fórmula para determinar el tamaño de muestra.

$$n = [ Z^2 ( p ) ( q ) ] / e^2$$

$$n = \frac{1.96^2 ( 0.5 ) ( 0.5 )}{(0.05)^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confiabilidad: 95% = 1.96

e = Margen de error: 0.05 (5%)

p= Aciertos: = 0.5 (50%)

q= Errores = 0.5 (50%)

n = 384 personas.

### **3.2.7. Técnicas e instrumentos de colecta de datos.**

Las técnicas en instrumentos empleados para la recolección de datos de la presente investigación fueron:

- a. Fuentes primarias: Se realizó encuesta dirigida a: puntos de venta, competidores, y entrevista a: distribuidores y clientes y formatos de observación para las variables cualitativas. Ver instrumentos en los Anexos xxx
- b. Fuentes secundarias: Se revisó registros de ventas y la documentación adicional recogidas de empresas vinculadas al estudio, así como instituciones públicas: INEI, Ministerio de la Producción, SUNAT y privadas: CAPECO, ASBANC.

### **3.2.8. Procedimiento de análisis de datos**

Recogidos los datos se procedió a su tabulación estadística, relacionar las variables, describir las tendencias, elaborar tablas y figuras y redactar textos de interpretación de los resultados alcanzados.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION

### 4.1. Caracterización de la participación los productos en el mercado de productos eléctricos de baja tensión.

En análisis de la participación de los de productos en el mercado eléctrico de BT se ha realizado tomando el orden de un sistema eléctrico, iniciando por la partida de transformadores, seguido de aisladores eléctricos, conductores, protección y control e iluminación. El detalle de todos ellos puede verse en el Anexo 3.

#### 4.1.1. Transformadores.

En las partidas de transformadores se han tomado las más significativas, las cuales se muestran en la tabla 2 en la página 68; a continuación. en esta puede verse que en las partidas de los transformadores ABB mantiene el liderazgo, habiendo recuperado parte de la participación, pero un notorio incremento de las importaciones Chinas quienes han obtenido un gran incremento al pasar de 0,75% en el 2009 al 16 % el 2012 y llegando al 45,16% el 2015, se estima que el valor ha bajado por la caída del mercado y también del valor de los productos chinos.

**Cuadro 2: Resumen de partidas de transformadores.**

Transformadores	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
<b>TOTAL</b>	55.624.536,59		51.178.205,53		37.542.048,06	
Marca						
ABB	8.225.537,45	14,79%	1.350.753,16	2,64%	2.544.635,40	6,78%
SHNEIDER	4.621,70	0,01%	2.433,27	0,00%	5.011,61	0,01%
País de origen						
CN - CHINA	419.374,18	0,75%	8.233.205,58	16,09%	16.953.950,66	45,16%
CO - COLOMBIA	16.617.057,24	29,87%	7.430.890,25	14,52%	4.641.684,43	12,36%
US - UNITED STATES	3.338.660,38	6,00%	633.271,55	1,24%	3.184.450,79	8,48%
BR - BRAZIL	27.820.931,96	50,02%	9.747.210,72	19,05%	1.661.882,45	4,43%
IN - INDIA	4.042.334,39	7,27%	73.015,12	0,14%	1.143.217,23	3,05%
AR - ARGENTINA	15.696,29	0,03%	290.312,77	0,57%	9.144,72	0,02%

Fuente: Base de datos SUNAT

#### 4.1.2. Aisladores Eléctricos

Los aisladores eléctricos se dividen en solamente dos partidas: 8546200000: Aisladores eléctricos de cerámica y 8546901000: Aisladores eléctricos de silicona las cuales pueden apreciarse en la tabla 3 siguiente.

**Cuadro 3: Resumen de partidas de aisladores eléctricos.**

AE	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	5.495.528,0		8.706.756,0		7.936.599,2	
MARCA	9		5		5	
ABB	87.431,15	1,59%	160.144,13	1,84%	76.999,23	0,97%
Siemens	138.916,47	2,53%	32.689,05	0,38%	265.071,15	3,34%
Shneider	1.426,80	0,03%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
3M	171.271,43	3,12%	210.199,63	2,41%	419.490,20	5,29%
PAIS DE ORIGEN						
CN	775.317,10	14,11%	3.933.522,0	45,18%	1.993.224,2	25,11%
US	1.111.137,2	20,22%	850.691,86	9,77%	1.323.871,9	16,68%
IN	0,00%	0,00%	70.676,00	0,81%	289.114,41	3,64%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En la tabla 3 anterior, se puede observar que marcas líderes como ABB, Siemens y 3M mantienen una pequeña participación si bien es cierto que han recuperado estos últimos años algunos puntos e incluso los productos con productos procedentes de EE.UU, pero los productos Chinos han copado una buena parte de este mercado.



### 4.1.3. Conductores.

Para el análisis de conductores se da un caso totalmente diferente ya que el líder indiscutible es Indeco el cual si bien también pertenece actualmente a Nexans luego, es también una filial de una transnacional, no se puede evaluar desde las importaciones por que sus ventas son en su mayoría de producción nacional pero también analizaremos las partidas más importantes para complementar el estimado del valor del mercado.

**Cuadro 4: Resumen partida de conductores**

CONDUCTORES Descrip.	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
TOTAL - TOTAL	31.715.528,47		73.318.494,08		80.314.835,02	
MARCA						
Indeco	1.990.746,53	6,28%	111.085,14	0,15%	359.669,17	0,45%
General Cables	3.500.018,51	11,04%	3.098.453,48	4,23%	11.051.851,03	13,76%
Miguellez	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.626.924,91	7,01%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	2.175.640,37	6,86%	14.076.990,63	19,20%	18.896.450,97	23,53%
US - UNITED STATES	11.367.812,51	35,84%	12.265.861,52	16,73%	17.594.325,96	21,91%
CL - CHILE	5.549.565,10	17,50%	2.844.683,07	3,88%	9.429.974,09	11,74%
CN - CHINA	2.470.619,97	7,79%	10.528.010,38	14,36%	8.445.462,14	10,52%
CO - COLOMBIA	209.586,07	0,66%	12.796.960,75	17,45%	5.562.355,24	6,93%
CA - CANADA	1.000.722,86	3,16%	3.051.639,61	4,16%	3.252.610,10	4,05%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	188.474,58	0,59%	759.872,28	1,04%	3.018.458,42	3,76%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	676.505,43	2,13%	2.161.760,77	2,95%	1.576.088,15	1,96%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En el Cuadro 4 anterior, resumen de las importaciones de conductores puede observarse el crecimiento vertiginoso de las importaciones españolas y fluctuaciones Chinas y Chilenas y decrecimiento leve de las importaciones norteamericanas, a pesar que General Cables está recuperando el volumen importado del 2009 con respecto al 2015. Asimismo, en el Cuadro 5 el que a continuación se observa vemos que Indeco es el líder indiscutible del mercado pero con el tiempo está perdiendo mercado pasando del 2009 que estuvo en el 73% aproximadamente al 2012 el 63% y estando el 2015 en el 55% con tendencia a seguir a la baja siendo, luego siguen los productos norteamericanos encabezados por General Cables, Miguellez de origen español y algunas marcas especializadas en conductores especiales para integradores de máquinas herramientas y motores.

**Cuadro 5: Tamaño y participación de mercado estimado de Conductores**

Descrip.	Valor en dólares					
	2009		2012		2015	
Ventas Anual Indeco	125.665.295,00		196.845.458,00		157.967.071,00	
Estimado venta Indeco Inteportados	3.185.194,45		177.736,22		575.470,67	
Total Estimado Indeco Material Nac.	122.480.100,55		196.667.721,78		157.391.600,33	
Total Tamaño de mercado en valor Conductores	173.224.946,10		313.977.312,30		285.895.336,36	
Marcas						
Indeco	125.665.295,00	73%	196.845.458,00	63%	157.967.071,00	55%
General Cable	5.600.029,62	3%	4.957.525,57	2%	17.682.961,65	6%
Miguelé	0,00	0%	0,00	0%	9.003.079,86	3%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	3.481.024,59	2%	22.523.185,01	7%	30.234.321,55	11%
US - UNITED STATES	18.188.500,02	10%	19.625.378,43	6%	28.150.921,54	10%
CL - CHILE	8.879.304,16	5%	4.551.492,91	1%	15.087.958,54	5%
CN - CHINA	3.952.991,95	2%	16.844.816,61	5%	13.512.739,42	5%
CO - COLOMBIA	335.337,71	0%	20.475.137,20	7%	8.899.768,38	3%
CA - CANADA	1.601.156,58	1%	4.882.623,38	2%	5.204.176,16	2%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	301.559,33	0%	1.215.795,65	0%	4.829.533,47	2%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	1.082.408,69	1%	3.458.817,23	1%	2.521.741,04	1%

Fuente: Base de datos Sunat.

#### 4.1.4. Equipos de Protección y Control.

En las partidas correspondientes a protección y control se tomaron las once principales partidas, ya que es la parte más numerosa de productos para baja tensión ya que abarca equipos que van desde los tableros eléctricos hasta el punto final de la instalación, desde luego sin contar con las lámparas y equipos que las albergan a las cuales se les llama luminarias. El resumen puede verse en el cuadro 6 siguiente, donde el líder es ABB con el 11,39 %, seguido de Shneider y Ticino (8,38 y 7,05%), pero se puede observar el crecimiento Chino de 3 a casi el 19%.

**Cuadro 6: Resumen de partidas de Protección y Control.**

PC	Valor FOB(dólares)					
	Descríp.	2009		2012		2015
TOTAL	113.100.875,93		199.067.181,19		203.378.466,72	
MARCA						
ABB	1.484.115,89	1,31%	21.700.965,58	10,90%	23.164.367,67	11,39%
GE	655.284,22	0,58%	3.745.521,02	1,88%	19.412,30	0,01%
Rittal	566.828,30	0,50%	2.081.084,05	1,05%	1.740.072,90	0,86%
Shneider	5.103.998,68	4,51%	10.094.068,17	5,07%	14.347.631,81	7,05%
Siemens	6.909.678,77	6,11%	6.062.312,40	3,05%	3.807.199,03	1,87%
Ticino	5.488.476,65	4,85%	15.972.011,45	8,02%	17.033.311,57	8,38%
Legrand	268.202,42	0,24%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Osran	6.850,36	0,01%	11.122,15	0,01%	0,00	0,00%
Philips	112.429,92	0,10%	970.618,68	0,49%	633.997,87	0,31%
Yi Chang	529,34	0,00%	31.262,05	0,02%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	4.415.100,69	3,90%	15.448.775,74	7,76%	38.356.487,02	18,86%
US	41.117.350,18	36,35%	32.028.351,48	16,09%	37.360.438,91	18,37%
DO	60.209,84	0,05%	254.072,28	0,13%	267.349,83	0,13%
FR	2.016.958,16	1,78%	4.026.172,25	2,02%	3.853.812,85	1,89%
PL	48.791,81	0,04%	4.737.239,57	2,38%	1.573.419,76	0,77%
CO	6.260.270,60	5,54%	6.457.830,23	3,24%	5.962.048,96	2,93%
BR	3.675.711,48	3,25%	1.886.808,55	0,95%	3.135.145,26	1,54%
ID	1.364.987,39	1,21%	90.767,82	0,05%	0,00	0,00%
MX	2.156.298,79	1,91%	9.376.343,27	4,71%	12.592.857,91	6,19%
AR	1.238.888,65	1,10%	267.958,45	0,13%	252.237,99	0,12%
ES	535.958,05	0,47%	2.387.691,79	1,20%	1.544.632,17	0,76%
IN	487.017,08	0,43%	303.866,36	0,15%	459.205,85	0,23%
SI	52.067,64	0,05%	52.939,11	0,03%	0,00	0,00%
DO	60.209,84	0,05%	254.072,28	0,13%	267.349,83	0,13%
HU	1.037.494,43	0,92%	2.024.245,07	1,02%	2.873.599,99	1,41%
JP	0,00	0,00%	418.541,79	0,21%	1.045.742,16	0,51%
DE	8.928.876,86	7,89%	6.136.254,90	3,08%	5.845.928,63	2,87%
HU	1.037.494,43	0,92%	2.024.245,07	1,02%	2.873.599,99	1,41%
CR	2.193.554,29	1,94%	1.429,51	0,00%	8.114,73	0,00%

Fuente: Base de datos SUNAT.

#### **4.1.5. Equipos de Iluminación.**

Estas partidas se refieren básicamente a lámparas de iluminación en sus varios tipos, recordemos que la lámpara incandescente tradicional conocida en nuestro país como foco es un elemento obsoleto muy poco comercializado ya y que son las lámparas de alta presión o de nueva tecnología (fluorescentes, Halogenuros metálicos, Sodio, led, etc.) las que actualmente son las más comercializadas.

Esto puede apreciarse en el Cuadro 7 a continuación. En este, se estimó que quien tiene mayor participación entre las empresas en estudio es Philips quien junto a sus asociados de importación suman el 12,2% seguido de GE con el 4,33% y luego se atomizan los porcentajes de participación, pero el contraste se da en el lugar de origen donde los productos chinos participan con el 64,32%, esto señala claramente que son muchas las empresas nacionales que importan productos para colocarles su marca.

**Cuadro 7: Resumen de partidas de equipos de iluminación.**

EI Descrip.	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
TOTAL	45.427.118,61		83.182.768,32		69.744.674,81	
3M	5.117,61	0,01%	12.465,14	0,01%	29.683,24	0,04%
ABB	183.431,54	0,40%	48.570,26	0,06%	189.931,71	0,27%
GE	1.470.824,46	3,24%	2.554.937,01	3,07%	3.022.962,70	4,33%
Ticino	13.910,55	0,03%	35.603,02	0,04%	35.831,56	0,05%
Shneider	18.410,15	0,04%	26.780,96	0,03%	14.345,20	0,02%
Siemens	36.828,07	0,08%	106.841,27	0,13%	37.023,93	0,05%
Havells Sylvania	85.789,50	0,19%	36.995,02	0,04%	206.992,82	0,30%
Osran	676.494,10	1,49%	1.489.413,59	1,79%	2.232.248,93	3,20%
Velax	583.677,54	1,28%	347.575,40	0,42%	341.404,02	0,49%
Philips	8.328.969,41	18,33%	10.596.165,68	12,74%	6.456.011,70	9,26%
Gulda	109.717,32	0,24%	20.672,80	0,02%	24.416,00	0,04%
Yi Chang	1.089.606,19	2,40%	764.427,57	0,92%	1.681.318,66	2,41%
PAIS DE ORIGEN						
CN	21.307.847,38	46,91%	49.613.265,07	59,64%	44.860.807,86	64,32%
US	9.451.184,54	20,81%	13.100.926,01	15,75%	7.311.120,81	10,48%
MX	899.259,38	1,98%	4.482.206,20	5,39%	3.216.765,71	4,61%
IT	455.761,99	1,00%	467.681,30	0,56%	694.465,38	1,00%
DE	842.818,91	1,86%	942.669,03	1,13%	1.186.664,37	1,70%
JP	523.573,96	1,15%	1.745.780,58	2,10%	887.323,35	1,27%
KR	141.038,25	0,31%	624.934,30	0,75%	575.893,55	0,83%
TW	1.532.408,95	3,37%	813.423,18	0,98%	1.731.308,29	2,48%
FR	1.174.293,94	2,59%	747.338,13	0,90%	200.361,08	0,29%
ID	263.828,38	0,58%	391.307,74	0,47%	213.230,91	0,31%
TH	1.503.606,55	3,31%	1.606.048,29	1,93%	1.683.466,15	2,41%
HU	365.281,85	0,80%	145.874,35	0,18%	103.573,29	0,15%

Fuente: Base de datos SUNAT.

#### 4.1.6. Aparatos de Alumbrado eléctrico.

Las partidas señaladas como aparatos de alumbrado público se refieren específicamente a las luminarias que son los artefactos que albergan a las lámparas, en algunos casos incluye la misma y en otros no, así se tiene la tabla 8 siguiente, se puede observar que Philips es el líder, pero que las marcas conocidas solamente tienen el 6% del valor de las importaciones

y por el país de origen podemos observar como los productos de China han desarrollado hasta el 27% en el 2015 en desmedro de los demás países que comercializan estos productos con el mercado peruano.

**Cuadro 8: Resumen de aparatos de alumbrado eléctrico.**

AA	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	35.236.148,97		43.682.184,23		41.423.790,86	
MARCA						
ABB	73.022,94	0,21%	102.258,31	0,23%	502.342,90	1,21%
GE	454.972,57	1,29%	301.524,63	0,69%	416.848,91	1,01%
Osran	120.565,66	0,34%	1.002.766,82	2,30%	512.197,94	1,24%
Philips	360.186,42	1,02%	1.211.748,00	2,77%	746.980,33	1,80%
Rittal	24.649,57	0,07%	48.388,95	0,11%	1.892,37	0,00%
Shneider	186.038,64	0,53%	605.413,85	1,39%	157.422,59	0,38%
Siemens	399.444,36	1,13%	733.305,21	1,68%	120.743,89	0,29%
Velax	33.563,06	0,10%	0,00	0,00%	45.603,11	0,11%
Sylvania			11.645,22	0,03%	0,00	0,00%
		4,69%		9,20%		6,04%
PAIS DE ORIGEN						
CN	8.903.734,57	25,27%	12.384.136,42	28,35%	11.249.902,48	27,16%
US	7.798.891,92	22,13%	9.107.337,05	20,85%	6.626.197,63	16,00%
IT	381.280,91	1,08%	514.721,30	1,18%	479.223,52	1,16%
BR	2.119.822,85	6,02%	4.299.518,83	9,84%	1.874.711,55	4,53%
CO	2.471.936,58	7,02%	6.540.578,61	14,97%	4.354.374,22	10,51%
FR	281.308,73	0,80%	384.221,83	0,88%	195.200,84	0,47%
MX	136.794,76	0,39%	1.029.609,15	2,36%	857.882,18	2,07%

Fuente: Base de datos SUNAT.

#### **4.1.7. Participación de productos en el mercado de productos eléctricos para baja tensión.**

En el cuadro N° 9 podemos observar la participación de productos en las importaciones, estando conductores entre el 30% en el 2009, luego el 2012 incrementa al 34%, para luego bajar al 33% el 2015 quizá por las fluctuaciones del precio del cobre.

**Cuadro 9: Estimación de valor del mercado de productos eléctricos de BT.**

Mercado de productos eléctricos de Baja Tensión		Conductores	Automatizac. y Comando ( P.C.)	Mater. Instalac. ( T+AE+AA)	Iluminación ( EI)	Total
2009	Valor	216.531.182,63	226.201.751,86	192.712.427,29	90.854.237,23	726.299.599,00
	Partic.	30%	31%	27%	13%	
2012	Valor	392.471.640,38	398.134.362,38	207.134.291,63	166.365.536,64	1.164.105.831,01
	Partic.	34%	34%	18%	14%	
2015	Valor	357.369.170,45	406.756.933,44	173.804.876,35	139.489.349,63	1.077.420.329,86
	Partic.	33%	38%	16%	13%	

Fuente: Elaboración propia con datos SUNAT.

## 4.2. Participación de mercado de las empresas filiales.

### 4.2.1. Tamaño del mercado.

El tamaño del mercado está en función al valor total de las importaciones debido a que casi todos los productos no se fabrican en el país, salvo los conductores los cuales año a año van también perdiendo participación de mercado.

**Cuadro 10: Estimación de tamaño de mercado de productos eléctricos de BT.**

VALOR MERCADO PRODUCTOS ELECTRICOS DE BAJA TENSION	PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS						AL	
	AE	AA	COND.	EI	PC	T	80%	100%
2009	8.792.844,94	56.377.838,35	173.224.946,10	72.683.389,78	180.961.401,49	88.999.258,54	581.039.679,21	726.299.599,01
2012	13.930.809,68	69.891.494,77	313.977.312,30	133.092.429,31	318.507.489,90	81.885.128,85	931.284.664,82	1.164.105.831,02
2015	12.698.558,80	66.278.065,38	285.895.336,36	111.591.479,70	325.405.546,75	60.067.276,90	861.936.263,88	1.077.420.329,85

Fuente: Base de datos SUNAT.

Se utilizó la siguiente metodología: Considerar como coeficiente el 60% para que el producto llegue a precio de distribuidor a la sub-distribución y luego el Pareto aquí se consideró que los valores declarados ante aduanas equivalían al 80% y un 20% entre el contrabando, fabricación nacional y otros, de lo cual se obtuvo los resultados de la Tabla 10, el tamaño del mercado eléctrico de baja tensión era al 2015 de aproximadamente 1.100 millones de dólares americanos, teniendo una baja con respecto al 2012 que bordeaba los 1.200 millones de dólares americanos y en el 2009 se estima en casi 750 millones de dólares, pudiéndose deducir que del 2009 al 2012 hubo un incremento significativo por incremento de demanda ya que se tenía un PBI en crecimiento en tanto entre el 2012 y el 2015 se comienza a detener el crecimiento, el precio del cobre va descendiendo y muchas empresas también debido a la

baja en la barrera de importaciones adquieren productos fuera que bajan el valor del mercado.

#### **4.2.2. Participación de mercado de las filiales de CMN en el mercado peruano.**

La participación en el mercado de baja tensión de las diversas empresas, descrita en el Cuadro 11 de la página siguiente, muestra que la de mayor participación es Indeco por el justificado volumen de ventas que tienen; pues el 30% de los presupuestos de las instalaciones eléctricas según los estimados corresponde a partida conductores, pero mantiene una caída constante debido al incremento de actores en el mercado como son General Cable, Miguelez, así como productos de otras nacionalidades en menor proporción pero que suman entre ellos para restarle participación.

ABB es otra de las empresas que fluctúa por que las partidas en las cuales tiene su mayor valor de ventas están siendo atacadas muy agresivamente por la competencia (Transformadores, Protección y Control).

Siemens es una marca de la que está presente en protección y control y en la mayoría de las partidas con una caída sistemática en valor de ventas, 3M quien participa en varias partidas sin ser el gran líder en alguna de ellas pero está presente con un valor de ventas interesante.

Schneider Electric tiene un crecimiento sostenido debido a la incorporación de líneas de productos y su incursión en nuevos mercado como por ejemplo el de canalizaciones, Philips si exhibe una caída importante debido al gran ataque de productos de diversos orígenes (China, India, Thailandia, etc.) que hacen que día a día se vea más atomizada la participación, en las partidas que participa.

GE tiene un leve crecimiento y Ticino se mantienen por la incorporación de nuevas líneas o nuevos productos esto en una estrategia según BCG de penetración de producto ó penetración de mercado.

Entre las ocho mas importantes empresas de participación suman el 81% de participación en el 2009, llegando al 82% en el 2012, bajando al 74% en el 2015.

**Cuadro 11: Participación de filiales de empresas transnacionales fabricantes de Productos eléctricos de BT.**

PARTIC. FAB.	VENTAS ANUALES (S/.)					
	EMPRESA	2009	Porc. de particip.	2012	Porc. de particip.	2015
Indeco	537.905.157,00	25%	725.777.777,56	24%	662.777.777,33	19%
ABB	245.539.000,00	11%	469.166.666,08	15%	452.249.999,38	13%
Siemens	434.539.000,00	20%	438.791.665,71	14%	426.333.333,00	12%
3M	183.273.469,00	8%	337.510.203,27	11%	315.979.591,76	9%
Shneider	67.172.340,00	3%	135.122.448,71	4%	239.469.386,78	7%
Philips	200.504.900,00	9%	281.999.999,00	9%	214.530.612,22	6%
G.E.	25.018.690,00	1%	54.212.851,08	2%	180.795.917,61	5%
Ticino	66.287.509,00	3%	105.122.448,47	3%	92.104.417,63	3%
AMP TYCO Electronics	34.290.850,00	2%	47.313.252,45	2%	90.242.970,94	3%
Electroenchufe	10.104.894,00	0%	26.359.918,95	1%	38.792.770,98	1%
Rittal	0,00	0%	12.119.839,59	0%	14.417.233,62	0%
Satra	5.508.328,00	0%	8.501.802,98	0%	11.349.498,07	0%
Autopartes nacionalres	0,00	0%	9.195.590,52	0%	8.000.000,00	0%
Total ventas principales importadores	1.810.144.137,00	83%	2.651.194.464,37	86%	2.747.043.509,31	80%
Tamaño del mercado US	726.299.599,01		1.164.105.831,02		1.077.420.329,85	

Fuente: Datos TOP 1000 años 2009-2012-2015 y portal Sunat-Aduanas.

### 4.3. Caracterización de la participación de mercado de las empresas distribuidoras de productos eléctricos para baja tensión.

#### 4.3.1. Participación de mercado de empresas distribuidoras.

En el Cuadro 12 se puede notar que son los Home Center, Maestro y Sodimac (12,17 y 8,54%) son las empresas que han adquirido el mayor valor de ventas por que ofrecen los productos de mayor volumen que demanda el mercado, Anixter Jorvex tiene una



**Cuadro 12: Participación de empresas distribuidoras en el mercado eléctrico de baja tensión.**

Empresa	VENTAS ANUALES (S/.)					
	2009	Porc. de particip.	2012	Porc. de particip.	2015	Porc. de particip.
SODIMAC	165.254.750,00	6,30%	309.499.999,97	8,40%	500.555.555,36	12,17%
MAESTRO PERÚ S.A.C	164.456.195,50	6,27%	282.888.888,86	7,68%	351.388.888,75	8,54%
HOMECENTERS PERUANOS S.A.	0,00	0,00%	0,00	0,00%	149.027.777,75	3,62%
G.W.YICHANG & CO. S.A.	78.222.675,00	2,98%	102.750.000,00	2,79%	111.291.666,56	2,71%
DISTRIBUCIONES OLANO S.A.C	16.695.520,00	0,64%	19.795.331,27	0,54%	26.063.252,88	0,63%
SONEPAR	75.000.000,00	2,86%	80.000.000,00	2,17%	98.028.112,17	2,38%
PROMOTORES ELECTRICOS S.A. 'PROMELSA'	75.748.521,00	2,89%	121.026.897,43	3,29%	97.726.907,36	2,38%
PROMHIL S.R.L.	32.385.570,00	1,23%	56.582.328,76	1,54%	90.592.368,51	2,20%
ANIXTER PERU S.A.C	69.973.060,00	2,67%	77.672.289,01	2,11%	88.437.750,18	2,15%
EECOL ELECTRIC PERU S.A.C.	36.523.096,00	1,39%	57.345.380,89	1,56%	70.234.939,28	1,71%
AyA EDIFICACIONES S.A.C	3.107.064,25	0,12%	7.780.321,16	0,21%	17.149.096,30	0,42%
Manelsa	45.487.509,00	1,73%	111.306.122,39	3,02%	67.295.180,49	1,64%
HUEMURA S.A.C.	29.546.125,00	1,13%	49.634.537,31	1,35%	63.668.673,77	1,55%
SIGELEC S.A.C.	17.897.640,00	0,68%	33.955.019,09	0,92%	61.821.284,37	1,50%
DISTRIBUIDORA INCORESA S.A.	10.480.715,75	0,40%	17.928.413,45	0,49%	15.120.481,77	0,37%
HOMECENTERS PERUANOS Oriente S.A.	0,00	0,00%		0,00%	13.365.461,84	0,32%
GULDA	25.143.920,00	0,96%	38.885.542,07	1,06%	12.933.734,73	0,31%
COMERCIAL SELVA NOR PERUANA S.A.	5.707.652,50	0,22%	10.018.574,20	0,27%	10.801.204,71	0,26%
VELAX S.A.	26.141.985,00	1,00%	41.809.236,12	1,13%	42.086.746,80	1,02%
INDUST.COMERCIAL SANTA ADELAIDA S.A.	8.064.728,25	0,31%	15.119.477,67	0,41%	10.473.493,94	0,25%
CORPORACION LA SIRENA S.A.C.	38.911.417,00	1,48%	47.620.481,33	1,29%	10.338.554,21	0,25%
COMPAÑIA ELECTRICA INGENIEROS S.R.L.	19.606.488,75	0,75%	31.838.854,68	0,86%	29.810.240,62	0,72%

DIAR INGENIEROS S.A	20.266.530,00	0,77%	57.626.505,36	1,56%	37.043.774,49	0,90%
GLOBALTEC S.A.C.	15.512.494,00	0,59%	27.562.650,16	0,75%	35.661.847,16	0,87%
MAESTRO PERÚ Oriente S.A.C	0,00	0,00%	0,00	0,00%	8.596.192,15	0,21%
E-BUSINESS DISTRIBUTION PERU	24.062.560,00	0,92%	23.168.536,84	0,63%	33.509.418,07	0,81%
JOSFEL	23.236.610,00	0,89%	38.463.854,43	1,04%	33.341.081,42	0,81%
FAMETAL	17.345.498,00	0,66%	36.078.312,79	0,98%	32.050.500,49	0,78%
ANIXTER JORVEX	177.444.006,75	6,77%	289.843.749,84	7,87%	237.168.367,27	5,76%
CONDUMAX	25.361.770,00	0,97%	44.479.919,45	1,21%	0,00	0,00%
Sosdimac Oriente	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.574.649,25	0,14%
OPTIMIZACION ENERGETICA S.A.C	5.307.050,80	0,20%	14.014.028,04	0,38%	19.913.425,96	0,48%
CORPORACION PROMATISA	13.215.489,00	0,50%	21.268.536,81	0,58%	19.309.017,38	0,47%
GRAMSA DISTRIBUIDORA S.A.C.	6.857.350,00	0,26%	13.510.420,54	0,37%	16.716.231,89	0,41%
FQ INGENIEROS SAC	0,00	0,00%	0,00	0,00%	15.596.793,54	0,38%
TECNICA INGENIEROS SRL.	3.809.504,00	0,15%	11.801.602,40	0,32%	13.450.500,96	0,33%
INVERSIONES MORAVIA	6.238.607,00	0,24%	8.981.562,82	0,24%	12.868.837,23	0,31%
MANUFACTURAS ELECTRICAS Y SANITARIAS SAC	1.184.478,75	0,05%	2.274.248,37	0,06%	3.110.921,60	0,08%
M. ELECTRO S.A.	9.594.925,00	0,37%	17.079.157,48	0,46%	11.896.592,71	0,29%
GESCEL		0,00%		0,00%	11.721.943,58	0,28%
T.J. CASTRO S.A.C.	10.892.329,00	0,42%	13.396.793,45	0,36%	10.838.877,56	0,26%
GUMISA DISTRIBUCIONES S.A.C.	1.841.053,50	0,07%	2.331.362,51	0,06%	2.596.843,50	0,06%
INDUSTRIAS ELECTRONICAS TERRY EIRL. INET	0,00	0,00%	9.526.252,00	0,26%	9.250.701,03	0,22%
CONSORCIO ELECTRICO E&J S.A.C.	0,00	0,00%	7.784.769,26	0,21%	9.226.652,99	0,22%
PACIFICO DISTRIBUCIONES S.A.C.	6.658.750,00	0,25%	8.577.153,59	0,23%	7.000.000,00	0,17%
Total princ.distrib.	1.313.183.638,80	50,07%	2.161.227.111,81	58,67%	2.524.654.542,59	61,37%
V. DISTRIB. MERC. DIST	2.622.522.592,11		3.683.696.491,68		4.114.021.787,50	

Fuente: Cuadro elaborado con datos de TOP 10000 y encuesta a distribuidores.

significativa participación debido a que es el principal expendedor de conductores del mercado de la marca Indeco y al igual que este fabricante está bajando su participación les siguen G.W. YiChang, Sonepar, Promelsa, Promhil, Anixter quienes tienen por encima del 2% y Manelsa, Eecol, Sigelec, Huemura, Velax están entre el 1 y 2%, luego le siguen un conjunto de distribuidores de Lima y Provincias, pero se está notando sistemáticamente que está con la evolución del mercado hay un fenómeno de concentración esto es por ejemplo Promhil quien solamente se dedica a venta de productos eléctricos está creciendo y Distribuidora Incoresa que es más diversificada está decreciendo en sus ventas de productos eléctricos, otro de los resultados de este proceso es la desaparición de empresas como Condumax ante el avance de empresas como Sonepar e incluso los mismos Home centers. En síntesis el canal moderno al del 2009 al 2015 a pasado del 12,57% al 25,21% de participación, el resto esto es 87,43% (2009) al 74,79% (2015) es el canal tradicional y como se ve a todas luces va disminuyendo sustantivamente su participación.

#### **4.4. Canal de Productos eléctricos de B.T.**

##### **4.4.1. Mercado al cual se dirigen las empresas distribuidoras.**

Las empresas distribuidoras se dirigen a diferentes mercados, en encuesta realizada a estas se obtuvo el cuadro 13 en la que se detalla, en el caso de los Home Centers el crecimiento es por cobertura debido a que van abriendo tiendas en diferentes lugares en el caso del canal tradicional puede ver como muchas de las empresas se han especializado y brindan otros servicios adicionales que generan valor lo que los lleva a un crecimiento constantes o se mantienen (Promhil, Promelsa, Globaltec, etc.), los que se mantienen el formato tradicional de dirigirse solamente a la sub distribución en este rubro por lo menos están cayendo en participación y no se les ve expectativas de crecimiento.

**Cuadro 13: Mercado a cual se dirigen empresas distribuidoras**

	Corporativo			Sub distribuid.
	Residencial	Terciario	Industrial	
SODIMAC	80%	10%	10%	0%
MAESTRO PERÚ S.A.C	80%	10%	10%	0%
HOME CENTERS PERUANOS S.A.	80%	10%	10%	0%
G.W.YICHANG & CO. S.A.	0%	0%	5%	95%
DISTRIBUCIONES OLANO S.A.C	70%	20%	10%	5%
SONEPAR	30%	20%	30%	20%
PROMOTORES ELECTRICOS S.A. 'PROMELSA'	15%	30%	50%	5%
PROMHIL S.R.L.	20%	20%	5%	55%
ANIXTER PERU S.A.C	0%	70%	30%	0%
EECOL ELECTRIC PERU S.A.C.	0%	20%	80%	0%
A y A EDIFICACIONES S.A.C	70%	30%	0%	0%
Manelsa	0%	40%	30%	30%
HUEMURA S.A.C.	20%	10%	5%	65%
SIGELEC S.A.C.	10%	20%	60%	10%
DISTRIBUIDORA INCORESA S.A.	0%	0%	0%	100%
HoMECENTERS PERUANOS Oriente S.A.	80%	10%	10%	0%
GULDA	0%	0%	0%	100%
COMERCIAL SELVA NOR PERUANA S.A.	85%	10%	5%	0%
VELAX S.A.	20%	10%		70%
INDUST.COMERCIAL SANTA ADELAIDA S.A.	0%	0%	0%	100%

	Corporativo			Sub distribuid.
	Residencial	Terciario	Industrial	
CORPORACION LA SIRENA S.A.C.	15%	10%	65%	10%
COMPAÑIA ELECTRICA INGENIEROS S.R.L.	25%	20%	35%	20%
DIAR INGENIEROS S.A	0%	90%	10%	0%
GLOBALTEC S.A.C.	15%	10%	65%	10%
MAESTRO PERÚ Oriente S.A.C	80%	10%	10%	0%
E-BUSINESS DISTRIBUTION PERU	0%	60%	40%	0%
JOSFEL	0%	60%	30%	10%
FAMETAL	0%	30%	60%	10%
ANIXTER JORVEX	10%	35%	35%	20%
CONDUMAX				100%
Sosdimac Oriente	80%	10%	10%	0%
OPTIMIZACION ENERGETICA S.A.C		20%	80%	0%
CORPORACION PROMATISA	5%	15%	20%	60%
GRAMSA DISTRIBUIDORA S.A.C.	0%	20%	70%	10%
FQ INGENIEROS SAC	60%	30%	0%	0%
TECNICA INGENIEROS SRL.	0%	60%	35%	5%
INVERSIONES MORAVIA	90%	10%	0%	0%
MANUFACTURAS ELECTRICAS Y SANITARIAS SAC	30%	25%	25%	20%
M. ELECTRO S.A.	10%	20%	60%	10%
GESCEL	0%	65%	35%	0%
T.J. CASTRO S.A.C.	20%	45%	35%	0%
GUMISA DISTRIBUCIONES S.A.C.	15%	10%	5%	70%
INDUSTRIAS ELECTRONICAS TERRY EIRL. INET	0%	45%	50%	5%
CONSORCIO ELECTRICO E&J S.A.C.	40%	45%	5%	10%
PACIFICO DISTRIBUCIONES S.A.C.	30%	25%	25%	20%

#### 4.4.2. Mercado de Ferreterías para productos eléctricos de baja tensión.

##### a. Empresas del rubro ferretería del País.

De acuerdo al censo del 2008 se determinó que el 2,1% de las empresas se dedica al comercio minorista de ferretería y el 0,3% al comercio mayorista de ferretería, entendiéndose que quienes procesan la data no analizan el canal de comercialización sino que lo determinan por volumen de ventas, entonces se están refiriendo a empresas de mayor tamaño. Asimismo, se ha considerado el número de MYPES que reporta los informes 2009-2015 del Ministerio de la Producción que se muestra en la tabla 13 donde se estima que la cantidad de ferreterías al 2015 es aproximadamente 40.380.

**Cuadro 14: Cantidad estimada de ferreterías en el País**

AÑO	MYPES	CRECIM.	FXMe	FXMa	TOTAL
			2,10%	0,30%	
2009	1.119.254		23.504	3.358	26.862
2010	1.192.301	6,53%	25.038	3.577	28.615
2011	1.282.514	7,57%	26.933	3.848	30.780
2012	1.340.703	4,54%	28.155	4.022	32.177
2013	1.513.006	12,85%	31.773	4.539	36.312
2014	1.592.232	5,24%	33.437	4.777	38.214
2015	1.682.681	5,68%	35.336	5.048	40.384

Fuente: datos obtenidos del Censo 2008 e Informe anual 2009-2015 del Ministerio de la Producción.

La cantidad a la cual se ha llegado parece exagerada ya que los Home Centers han hecho que muchos lugares o puntos de venta cierran debido a que han incrementado sus tiendas y han ido copando zonas pero se ha dado el fenómeno de los mercados concentrados en las principales ciudades del país donde los antiguos comerciantes ambulantes fueron confinados en galerías con la finalidad de conservar el ornato de la ciudad, así como iniciar en ellos un proceso de formalización para luego en torno a ellos se fueron incrementando las edificaciones dedicadas a este rubro, fenómeno que no solamente se dio en el rubro de la ferretería y en Lima con su ejemplo más representativo el Centro Comercial NICOLINI conocido como Las Malvinas, sino en todos los rubros como ropa Centro Comercial Grau, etc. El Centro Comercial Nicolini con 827 comercios registrados, allí tiene otras galerías aledañas como por ejemplo La Bellota con 114 comercios registrados ó Dansey con 65 empresas (anexo N°4.2) igual fenómeno tenemos por ejemplo en La Av. Los Héroes en San Juan de Miraflores (anexo N°4.3.) ó en Piura en torno al Mercado Central ó calles enteras

donde se concentran estos negocios allí se tiene la Calle Huayruopata en Cuzco ó en Albarracín en Trujillo. Ver cuadro 15 siguiente.

**Cuadro 15: Principales mercados concentrados en País.**

Nombre	Ciudad	Región
CC Marsano	Lima	Lima
CC Nicolini	Lima	Lima
CC La Bellota	Lima	Lima
CC Las Malvinas II	Lima	Lima
CC Siglo XXI	Lima	Lima
CC Multiplaza	Lima	Lima
CC La 50	Lima	Lima
Concentración Centro Lima( Azangaro, Pachitea, Lampa, Bambas)	Lima	Lima
ConcentraciónLa Molina ( Av. La Molina)	Lima	Lima
Concentración Ciudad	Lima	Lima
CC Pesquero	Lima	Lima
CC Parque Industrial	Lima	Lima
Concentración Vela Orbegozo ( Surquillo)	Lima	Lima
Concentración Jose Leal ( Lince)	Lima	Lima
Campo ferial Don Manuel	Arequipa	Arequipa
Campo ferial Las Malvinas	Arequipa	Arequipa
CC Micaela Bastidas	Tacna	Tacna
Concentración Albarracin	Trujillo	Trujillo
Concentración Unión	Trujillo	Trujillo
Concentración Eguren	Trujillo	Trujillo
Concentración Sullana	Sullana	Piura
Concentración Paíta	Paíta	Piura
Concentración Talara	Talara	Piura
Concentración Mercado Piura	Piura	Piura
Concentración Mercado Chiclayo	Chiclayo	Chiclayo
Concentración Moshoqueque	Chiclayo	Chiclayo
Concentración Huayruopata	Cuzco	Cuzco
Concentración Arcopunco	Cuzco	Cuzco

Fuente: INEI e informes del Ministerio de la Producción.

#### **b. Ferreterías por regiones en el País.**

Tomando factores del INEI se determinó las cantidades aproximadas de ferreterías por región del país, obteniéndose el cuadro 16, cantidades que aparentemente son como se ha dicho líneas arriba exageradas pero s vemos el mercado concentrado de Chiclayo en el área del Mercado Modelo en un perímetro de 400 mt., se tienen algo más de 100 puntos de venta de ferreterías (anexo N°4.1), al igual Arequipa en la Avenida Castilla con Virgen del Pilar, como se puede ver ante la presencia de los Home Center quienes poseen una cobertura y capacidad logística superior han sido los mercados concentrados la respuesta de los comerciantes locales.

**Cuadro 16: Estimado de ferreterías por regiones.**

REGION	PORCENTAJE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		26862	28615	30780	32177	36312	38214	40384
Lima	48%	12.921	13.764	14.805	15.477	17.466	18.381	19.425
Arequipa	6%	1.531	1.631	1.754	1.834	2.070	2.178	2.302
La Libertad	5%	1.397	1.488	1.601	1.673	1.888	1.987	2.100
Piura	4%	1.048	1.116	1.200	1.255	1.416	1.490	1.575
Junin	4%	967	1.030	1.108	1.158	1.307	1.376	1.454
Cuzco	4%	967	1.030	1.108	1.158	1.307	1.376	1.454
Lambayeque	4%	940	1.002	1.077	1.126	1.271	1.337	1.413
Callao	3%	886	944	1.016	1.062	1.198	1.261	1.333
Ancash	3%	833	887	954	997	1.126	1.185	1.252
Ica	3%	672	715	770	804	908	955	1.010
Cajamarca	2%	564	601	646	676	763	802	848
Puno	2%	510	544	585	611	690	726	767
Loreto	2%	484	515	554	579	654	688	727
San Martin	2%	484	515	554	579	654	688	727
Tacna	2%	457	486	523	547	617	650	687
Ucayali	1%	376	401	431	450	508	535	565
Huanuco	1%	349	372	400	418	472	497	525
Ayacucho	1%	295	315	339	354	399	420	444
Tumbes	1%	215	229	246	257	290	306	323
Moquegua	1%	188	200	215	225	254	267	283
Apurimac	1%	188	200	215	225	254	267	283
Pasco	1%	188	200	215	225	254	267	283
Amazonas	1%	161	172	185	193	218	229	242
Madre de Dios	1%	161	172	185	193	218	229	242
Huancavelica	0%	107	114	123	129	145	153	162

Fuente: INEI e informes del Ministerio de la Producción.

### c. Segmentación de empresas del rubro de ferreterías.

La segmentación de ferreterías se realizó en base a encuesta porque debido a la informalidad en el sector, los datos oficiales son disímiles con lo que se encuentra en la realidad y agregaríamos a la alta tasa de evasión en el sector producto del contrabando hormiga que se da en muchas líneas de productos. Según la Cámara Peruana de Pymes, en el país anualmente surgen 12.000 PYMES de las cuales solamente el 10% sobreviven al año y muchas de las sobrevivientes no llegan al quinto año, en el cuadro 17 se pudo condensar los resultados de la encuesta.

Habría que anotar que la segmentación se realizó de acuerdo a las características físicas del local en tres formatos:

Formato 1: Área pequeña, con cantidad limitada de líneas de productos eléctricos.

Formato 2: Área media, con cantidad intermedia de líneas productos.



Formato 3: Área grande, con presencia de productos eléctricos.

A la vez se tomaron los tickets de venta mensual con parámetros que iban:

Menor de 30 mil soles mensuales

Entre 30 y 60 mil soles mensuales

Mayor a 60 mil soles y menor de 100 mil soles mensuales

Mayores a 100 mil soles mensuales.

Con estos datos al tabular se hizo una tabla de doble entrada donde al final se colocó por formato por ejemplo el Centro Comercial Nicolini y se demostró que el tamaño del punto de venta no tiene nada que ver con el valor de venta mensual en productos eléctricos, que está en función de las competencias del gerente del negocio.

**Cuadro 17: Segmentación de ferreterías**

Valor	Formato 1	Formato 2	Formato 3
menor S/. 30k	4	4	168
S/.30-60	4	76	64
S/.60-100	40	28	8
S/.Mayor 100	16	0	0
CC Nicolini	28	28	36

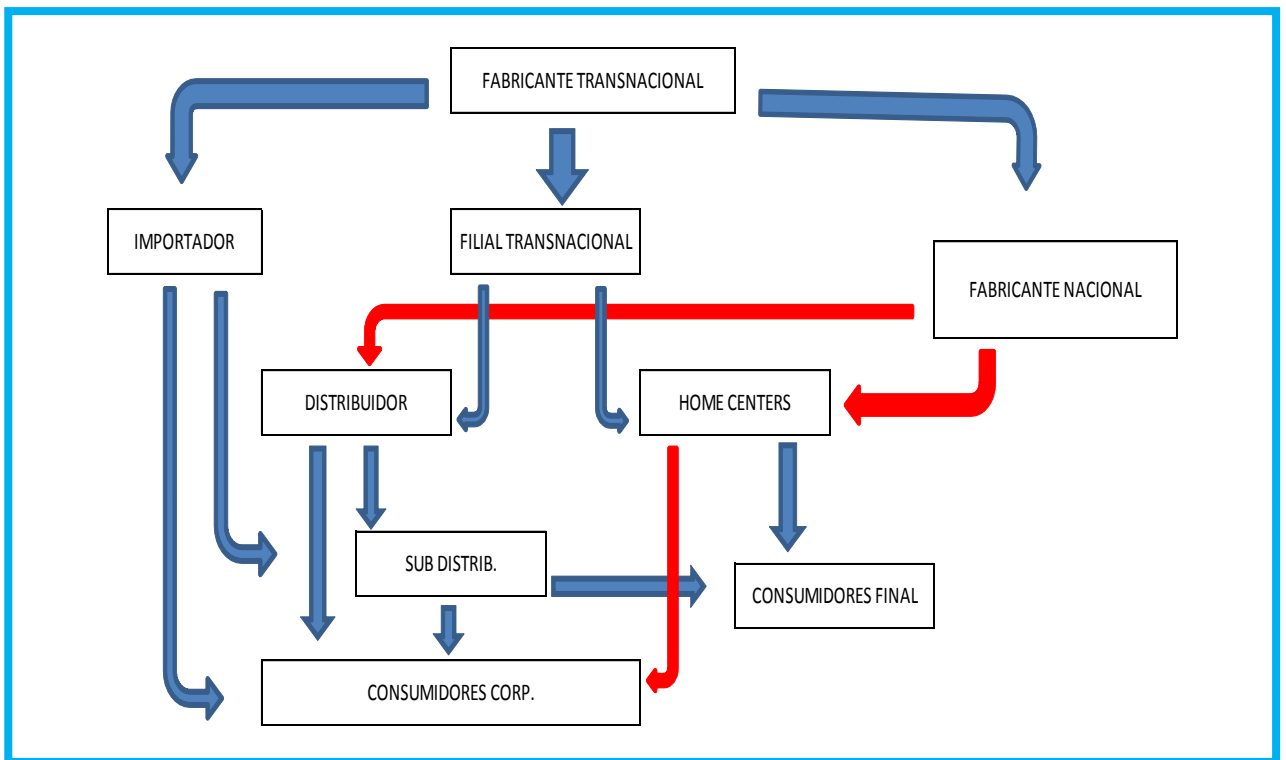
#### **4.4.3. El canal de distribución de productos eléctricos de baja tensión.**

Al estudiar el cada uno de los actores del canal de distribución de productos eléctricos se pudo determinar que el flujo de estos productos ha variado sustancialmente y ha pasado de ser un canal sencillo y tradicional de fabricante-distribuidor-minorista- consumidor final en un conjunto de empresas que atienden a diferentes tipos de clientes de acuerdo a un formato propio que cada día van mejorando para adecuarse a las necesidades del mercado este fenómeno se ha dado por la aparición primero de los Home Centers, luego las empresas transnacionales especializadas en distribución (Sonepar), Asociación de empresas internacionales con nacionales( Promelsa con los españoles), importadores que están tomando liderazgos( Electroenchufe), asociaciones de comerciantes que organizan centros comerciales para competir con los Home Centers ( Centro Comercial Marsano), grandes ferreterías que han adoptado el sistema de abrir sucursales por todo el país para hacer cobertura generar grande volúmenes de venta (Distrib. Olano) y un conjunto de cómo se

repite “formatos” que están dando origen a un mercado con una gran competencia por el mercado.

La figura 8 se esquematizó el flujo del canal de distribución que se estaría forjando con variaciones que se están dando y que innovarán los actores día a día para que las empresas no queden rezagadas.

**Figura 8: Flujo del canal de comercialización para productos eléctricos de baja tensión.**



De acuerdo con la figura 8 anterior, el canal de distribución de productos eléctricos de baja tensión cuenta con 5 niveles:

El primer nivel está conformado por los fabricantes transnacionales y nacionales, específicamente entre los nacionales se encuentra Indeco como el más representativo.

El segundo nivel está formado por las filiales de las empresas transnacionales, los importadores e incluso los fabricantes nacionales que importan algunos productos para completar su oferta, las filiales son importadores que comercializan en exclusividad el grupo que representan, los importadores son comercializadores de diferentes marcas lo cual

generalmente los transforma en empresas multimarca. Entre estas filiales se tiene a ABB, Siemens, Schneider Electric, Legrand, G.E., Philips, entre las más conocidas, las cuales recurren a diferentes estrategias para mantenerse ante el avance de los importadores quienes en su mayoría importan productos de bajo precio, entre las estrategias más comunes vemos las estrategias de diversificación, en el caso de 3M por ejemplo utilizan la E.D. de conglomerados a través de la incorporación de su línea de cableado estructurado esto es todo lo relacionado a sus redes de datos, Schneider Electric una E.D. Concentrica ha incorporado una línea de UPSs, que complementa sus accesorios para instalaciones y tableros eléctricos y la estrategia de liderazgo en costos al traer desde una de sus plantas en la India interruptores termomagnéticos de bajo costo para competir en el sector residencial.

El tercer nivel está compuesto por los distribuidores tradicionales, muchos de los cuales ya dejaron de serlo y están agregando valor a su oferta, algunos han hecho integración horizontal hacia adelante como por ejemplo Sigelec quien ha implementado una empresa de integración de tableros, Promhil tiene un conjunto de tiendas en cada campo ferial que le ayudan a hacer cobertura, u otros como La Sirena quien ha realizado una integración hacia atrás ya que al ser una ferretería muy grande hace unos años es ahora distribuidor e importador de varias marcas. En este tercer nivel se puede encontrar a los Home Centers quienes son atendidos directamente por los fabricantes o filiales; estos han iniciado una agresiva estrategia innovadora en todas sus variantes a través de marcas blancas, esto es hacen fabricar fuera, en China preferentemente, les colocan su marca (por ejemplo Orange en Home Centers Peruanos) y las comercializan, haciéndolas competir u ofreciéndolas como alternativa a las marcas reconocidas.

El cuarto nivel está integrado por los sub-distribuidores o ferreterías y por los consumidores corporativos, entre los primeros para enfrentar a los Home Centers que compiten directamente con ellos se han organizado en campos feriales acción que no es una novedad desde el punto de vista teórico por que en los países donde se han desarrollado los autoservicios (Home Centers en América Latina) existen los llamados formatos en condominio que son un conjunto de empresas independientes que atienden a un determinado mercado, asimismo han optado por una estrategia una estrategia competitiva especializada, esto es se han especializado, por ejemplo el Centro Comercial Marsano es especialista en productos eléctricos en baja tensión para uso residencial, aunque ha surgido un pabellón que

atiende a sectores industriales, en el CC Nicolini ( Las Malvinas) tienen zona de eléctricos, zona de tuberías, zona de pinturas, etc.

En cuanto a los clientes corporativos se refiere a los negocios B2B (Constructoras, industrias, minería, etc.) estos son atendidos por distribuidores, sub-distribuidores, importadores e incluso los Home Centers quienes han organizado sus equipos corporativos para atacar estos clientes.

En el final de la cadena se encuentra el consumidor final quien es atendido por las ferreterías o sub-distribución y los Home Centers.

#### **4.5. Calidad de atención a los clientes del canal de distribución.**

Los resultados de la encuesta realizada a los representantes de los distribuidores de productos eléctricos de baja tensión muestran los resultados siguientes.

- Las empresas distribuidoras encuentran que el 92 % representan a más de cinco empresas transnacionales, lo cual quiere decir que todas son multi-marcas a excepción de Promhil, encontrándose en entredicho la fidelidad de los distribuidores a las marcas. Ver cuadro 18 siguiente.

**Cuadro 18: Representación de marcas de empresas distribuidoras**

<b>Representación de marcas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Más de 5	92
4	0
3	0
2	8
1	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- El servicio que reciben de las filiales de las CMN es percibido por el 75% de las empresas distribuidoras como bueno. Ello debido a que la mayoría de estas filiales cuentan con políticas que vienen desde sus casas matrices, que el 100% de ellas cuenta con el ISO 9001 y otras certificaciones que hacen que la atención sea aceptable y más aún en un mercado tan informal como el peruano. Ver cuadro 19 a continuación.

**Cuadro 19: Percepción del servicio por las empresas distribuidoras**

<b>Percepción del servicio de filiales</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy bueno	0
Bueno	75
Regular	25
Malo	0
Muy malo	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Entre los problemas percibidos por los distribuidores, el 50 por ciento de ellos considera como principal problema de los proveedores transnacionales es el logístico: Ello debido a que a excepción de los conductores que se fabrican localmente, los demás productos se fabrican en el extranjero y las entregas ante tanta variedad lógicamente se crean problemas de entregas en un mercado donde la demanda de productos especializados es aún incipiente. Ver cuadro 20 siguiente.

**Cuadro 20: Problemas percibidos por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas percibidos</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Calidad del producto	0
Logístico	50
Administrativo financiero	17
Comercial	25
Asesoría técnica	18
<b>Total</b>	<b>100</b>

- En cuanto al problema logístico, el mercado de los productos eléctricos de baja tensión se ha especializado y diversificado tanto, que los stocks de fabricantes y distribuidores no alcanza para abastecer las necesidades del mercado, teniéndose una diversidad de productos que necesitan ser importados e incluso fabricados especialmente, aunado a los problemas que se presentan en la cadena de abastecimiento generan malestar entre los distribuidores. Entre ellos, el principal problema percibido es la entrega oportuna. Ver los problemas logísticos a continuación en cuadro 21.

**Cuadro 21: Problemas logísticos percibidos por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas logísticos percibidos</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Entrega oportuna	83
Altos costos de fletes	0
Faltantes en empaques	0
Errores en empaques	17
Otros	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Dentro del problema administrativo -financiero, uno de los puntos fundamentales es el de la documentación ya que permite el orden de las operaciones, siendo este uno de los puntos débiles de la cadena ya que el 83 por ciento de los entrevistados señala problemas en la puntualidad de la documentación. Ver cuadro 22 siguiente.
- 

**Cuadro 22: Problemas administrativos financieros percibidos por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas administrativos financieros percibidos</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Impuntualidad en la entrega de documentación	83
Gestión de créditos	17
Gestión de cobranzas	0
Otros	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- En cuanto a lo comercial el problema más importante percibido por los distribuidores es la atención a las promociones, con un 75 por ciento; el cual es causado por las políticas de precios, las que continuamente se ven adulteradas por exceso de promociones que alteran las expectativas comerciales de las empresas distribuidoras. Ver cuadro 23 siguiente.

**Cuadro 23: Problemas comerciales percibidos por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas comerciales percibidos</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Atención presencial	0
Atención telefónica	8
Atención e-mail	17
Promociones	75
Merchandising	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- En cuanto a la percepción de la atención del área técnica, el conocimiento del producto por parte de los representantes de las empresas proveedoras, alcanza una percepción de bueno por el 75 por ciento de las empresas distribuidoras, ya estas se han preocupado por tener personal calificado (en su mayoría ingenieros), quienes brindan asesoría oportuna. Ver a continuación cuadro 24.

**Cuadro 24: Problemas de atención del área técnica percibidos por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas de atención del área técnica</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Conoce bien sus productos y los de la competencia	75
Conoce bien solo sus productos	17
Conoce medianamente sus productos	8
No conoce sus productos	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Cuadro 25: Percepción del servicio de post venta por las empresas distribuidoras**

<b>Problemas de atención del área técnica</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy buena	0
Buena	17
Regular	83
Mala	0
Muy mala	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Los distribuidores perciben el servicio post venta de los proveedores transnacionales como regular el 83 por ciento y como buena el 17 por ciento. Ello debido a muchas veces la reposición de los productos tarda, las fallas de los productos de escasa demanda peor aún y se acentúa por la entrega de empaques incompletos, problemas cotidianos que hacen que el cliente perciba en líneas generales como regular el servicio de pos venta. Ver a continuación cuadro 25.

#### **4.6. Propuesta de estrategias de servicio a los clientes distribuidores.**

Como se puede apreciar en los cuadros del N° 18 al N°25 el proceso de atención al cliente en las empresas filiales de transnacionales importadoras y distribuidoras de artículos eléctricos de baja tensión, prácticamente se limita únicamente a realizarlo de forma presencial en la mayor parte de sus gestiones como vendedores de estos productos; es decir, el canal de mayor utilización se origina de forma presencial, siendo el preferido por la mayoría de los clientes, donde para solicitar asesoría sobre un producto, solicitar una cotización, precios y demás información relevante para realizar una compra se acerca al local de ventas o una tienda, donde puede escoger y comprar los productos. Asimismo, se puede leer producto de las encuestas que al tener problemas de logística (50% según Cuadro N°20) en la mala entrega oportuna (83% según cuadro 21), Administrativo financieros (Impuntualidad 83%, Cuadro N°22), el problema comercial de atención de promociones (presencial 0% según cuadro N°23). En la búsqueda de documentos que establezcan un protocolo para el servicio de atención al cliente no se encontró ninguno Con lo cual se puede deducir que las estrategias no son integrales.



#### 4.7. Impacto de la mejora de atención a la cadena de comercialización.

El impacto que se genera por cada uno por ciento recuperado al mejorara la atención a la cadena de comercialización de productos eléctricos de BT en las ocho filiales de CMN de mayor participación, de acuerdo al cuadro N° 26 es aproximadamente 27,5 millones, debido a que espera un crecimiento en la venta y la mejora de la cadena de valor al tener atención oportuna.

**Cuadro N° 26 Estimado de impacto del 1% de ventas de las 8 CMN de mayor partic.**

<b>Ventas de los principales representantes de CMN</b>			
<b>Año</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
<b>Total Anual</b>	1.810.144.137,00	2.651.194.464,00	2.747.043.509,00
<b>Valor 1%</b>	18.101.441,37	26.511.944,64	27.470.435,09

**Fuente: Extraído del cuadro N°11**

#### 4.8. Discusión de resultados.

Los resultados de la investigación indican que la participación de las filiales de productos eléctricos de baja tensión se caracteriza por la importación de productos y cuyas principales partidas comprende transformadores: transformadores dieléctricos líquidos, transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 10 KVA y transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 10 KVA; aisladores eléctricos que comprenden: Aisladores eléctricos de cerámica y aisladores eléctricos de silicona; conductores que comprenden: demás conductores eléctricos para tensión mayor a 80 V y menor igual a 1000V, de cobre sin piezas de conexión, los demás conductores eléctricos, conductores para una tensión igual o inferior a 80V y los juegos para bujías de cable de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte; los productos de protección y control e iluminación que comprenden: cuadros paneles, consolas, armarios y demás soporte de la partida arancelaria 85.37 sin sus aparatos, cuadros paneles, consolas, armarios y demás soportes para una tensión inferior igual a 100V. Es evidente que las empresas filiales comercializadoras de productos eléctricos de baja tensión representan a empresas transnacionales productoras, con esta gama de productos buscan asegurar su competitividad en el mercado nacional, con el serio compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes, así como, mantener además de los estándares mundiales de calidad en sus productos un excelente servicio al cliente. Solamente es significativa la producción nacional de conductores a través de Indeco cuyo propietario es Nexans que

también es una CMN. Se puede observar que las filiales de las CMN están bajando porcentualmente su participación en las diferentes partidas cediendo ante diversos importadores casi informales por lo cual se hace necesario que sean más competitivos de tal manera que se pueda atender de mejor forma a la cadena de comercialización y una de estas formas es contar con los stocks adecuados para atender oportunamente, al analizar la participación de conductores se encontró que tienen un 33%, Automatización y control 38%, materiales de instalación 16% e Iluminación 13%, valores que discrepan sustantivamente, con los parámetros internacionales y esto ayudará a conocer el mix de la inversión con el cual se debe contar aproximadamente para satisfacer la demanda del mercado. Wheeler (2005) señala “La gestión de canales, pues es una manera sistemática de llegar a ellos y atenderlos, estén donde estén y por los medios que a ellos les agraden”, agrega después Se trata del modo de consumir la relación con los clientes, del modo de comunicarse con ellos. Del modo de crear y captar valor del producto después de la venta inicial.”. Por tal razón, puede afirmarse que la hipótesis: “Si se caracteriza la participación de productos en el mercado de productos eléctricos de BT se podrá determinar que los valores están en los parámetros internacionales los cuales son: Cables 31.4%, Automatización y comando 22.5%, Materiales de instalación 30.1% y materiales de Iluminación 16%” queda demostrada que no se cumple y que tiene su propia estructura el mercado local.

Ayala (2015) al referirse a la participación de mercado señala que esta es un índice de competitividad, que indica que tan bien una empresa se está desempeñando en el mercado con relación a sus competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas. Para que el resultado de calcular la participación de mercado sea confiable y relevante, se necesita previamente definir el mercado al que se sirve o mercado meta, conocer su situación y determinar su tamaño. Si define el mercado de manera muy amplia, va a perder el enfoque; si lo hace de manera muy estrecha, no podrá percibir las oportunidades y las amenazas. Ese mercado al que sirve lo expresará en términos de unidades vendidas (al canal; las ventas del canal a los consumidores, etc.) o del volumen de ventas en valores monetarios (dólares, euros, pesos, etc.; las ventas antes o después de descuentos y rebajas, etc.) con relación a un determinado número de competidores, productos, servicios, canales, clientes, categorías, áreas geográficas y períodos de tiempo. Se concluye que las principales CMN son nueve y los más importantes del mercado, siendo el tamaño del mercado de 1.077 millones de soles siendo

Indeco filial de la transnacional Nexans quien tiene el 19% pero el resto de filiales importan productos se tiene ABB con el 13%, Siemens con el 12 %, etc. En resumen las primeras ocho empresas tienen una participación del 76% del mercado, en tal sentido es siempre muy importante, la disponibilidad de información confiable pues, en la mayoría de las veces las ventas reportadas por la industria no siempre corresponden a las ventas de un producto en particular pues algunas empresas tienen varias líneas de negocios. Tomando entonces como índice de competitividad para tomar acciones que permite tomar acciones que mejoren el desempeño de una empresa en el mercado la hipótesis “Si se mide la participación de mercado de las filiales de CMN fabricantes de productos eléctricos se podrá observar que las primeras 8 empresas cubren más del 60% del mercado” queda demostrada.

En relación a la caracterización del mercado de los distribuidores la investigación muestra que está compuesto por 46 empresas distribuidoras que comercializan productos eléctricos de baja tensión, entre las cuales se destacan Sodimac con el 12.17 por ciento de ventas en el 2015, con un valor en soles de S/. 500'555,555.36; Maestro Perú SAC con 8.54 por ciento con un valor de S/ 351'388,888.75 soles y Home centers peruanos S.A. con 3.62 por ciento con un valor de S/. 149'027,777.75 soles sumando los Home Centers al 2015 una participación del 25,21% esto está por encima de lo estimado que era 22% y el canal tradicional 74,79%. Evidentemente, cabe destacarse que es en aquellos mercados competitivos donde más importancia se le atribuye a esta participación, porque los inversionistas o los empresarios, necesitan sí o sí saber cómo está funcionando su negocio y ello solamente será posible conociendo la participación que sus productos tienen en dicho mercado y también la performance de la competencia. (Ucha, 2014). Por ello, hay que tener en cuenta que la cuota de mercado y la rentabilidad tienen su origen en la misma fuente: una ventaja competitiva sostenible que les permite satisfacer una necesidad de un consumidor más eficazmente o hacerlo en forma más eficiente. (Pérez, 2011). De este modo puede afirmarse que la hipótesis: “Si se caracteriza la participación de mercado de las empresas distribuidoras de productos eléctricos de B.T. entonces se podrá determinar el nivel de penetración de los canales como el moderno (H.C.) con 22% y el tradicional con 78%”, queda demostrado que el canal moderno tiene una participación superior la participación a lo estimado.

En cuanto al canal de comercialización de productos eléctricos de baja tensión, los resultados de la investigación establecen que está constituido por un conjunto de empresas

intermediarias: filiales de empresas transnacionales y otros importadores, empresas distribuidoras y home centers ( tres cadenas) que conforman el llamado canal moderno, sub-distribuidores que son fundamentalmente ferreterías, las cuales atienden a diferentes tipos de clientes de acuerdo a un formato propio que cada día van mejorando para adecuarse a las necesidades de los clientes corporativos y clientes finales. Entonces, si bien, como señala Kotler (2008), los diferentes tipos de canales de distribución obedecen a un diseño que se elabora de acuerdo a las necesidades de cada empresa y esta decisión se toma en base de además de la longitud del canal, miembros y las relaciones entre estos, se tiene que la decisión para el diseño de la estrategia de la distribución exige varias decisiones cruciales, por lo que los responsables del diseño del canal deben asegurarse de que la estrategia que se escoja es consistente con el producto, la promoción y las estrategias de precio. Por otro lado, de acuerdo con el criterio de Varela (2010) el canal de distribución de las empresas comercializadoras de productos eléctricos de baja tensión, corresponde al denominado *sistema de distribución multicanal*, también conocidos como canales híbridos de marketing, que hace referencia a la utilización por los fabricantes de varios canales de distribución diferentes para hacer llegar sus productos a los consumidores finales, es decir, cuando una compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes y cuyo uso ha aumentado considerablemente en años recientes.

Sin embargo, en vista de que la selección de canales de distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que tienen que afrontar las empresas, debe reconocerse que todas las alternativas tienen sus ventajas y desventajas y que deben darse de acuerdo a las características del producto y las variables del mercado, y sea cual fuere el tipo de canal el objetivo fundamental debe ser prestar un buen servicio a cambio de ganancias para la empresa. Por consiguiente, se considera que la hipótesis: “Si se identifica los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de BT, se conocerá los participantes del canal moderno y el tradicional”, queda demostrada.

Los resultados de la evaluación del servicio de atención al cliente de los intermediarios del canal de comercialización de productos eléctricos de baja tensión señala que el servicio que reciben de las filiales de las corporaciones multinacionales brindan a sus clientes es percibido por el 75% de las empresas distribuidoras como bueno, a pesar de que en ellas no hay una cultura de servicio al cliente, debiéndose ello a que estas filiales cuentan con políticas que vienen desde sus casas matrices y que el 100% de ellas cuenta con el ISO 9001 y otras

certificaciones que hacen que la atención al cliente sea aceptable. Por consiguiente, siempre hay que reconocer que, existe un valor demoledor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas... o de no cumplir sus promesas... o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes. Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa. Como Terell J. Harris, socio director de Chicago Consulting dice: “Cuando el servicio desciende, las ventas caen. Es así de simple. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar los niveles de beneficios de una empresa”. (Tschohl, 2008). Por otro lado, los factores fundamentales de satisfacción se identifican por cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente, siendo estas: las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de ventas, las variables relacionadas con los servicios post-venta y las vinculadas a la cultura de la empresa. De acuerdo con las investigaciones de Lelle y Seth, los factores relacionados con el producto incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad. (Valderas, 2012). Así, se puede afirmar que la hipótesis: “Si se evalúa los niveles del servicio de atención al cliente de los agentes del canal de distribución de productos eléctricos de B.T. entonces se determinará que estos niveles de satisfacción están por encima del 70% para que sean óptimos”, queda demostrada.

La propuesta de estrategias para mejorar el servicio al cliente para las empresas comercializadoras de productos eléctricos de baja tensión deben estar referidas a cinco áreas fundamentales de las empresas: la gerencia, el capital humano, el cliente, la calidad del servicio y el apoyo operativo porque al analizar los resultados de percepción del servicio a los clientes se puede observar la falta de compromiso en equipo de las empresas así tenemos que en problemas logísticos un 50%, Administrativos y financieros 17% ( Cuadro N°20) que implica no solamente al área comercial o post venta luego estas estrategias deben responder a los planteamientos del International Service Marketing Institute (2003), el cual indica que ello implica que las acciones que se deben ejecutar son múltiples y variadas y tendrán incidencia en distintas áreas de la empresa, la implantación de la orientación al cliente lo es de toda en la organización y, sobre todo, de sus más altos niveles de dirección. Asimismo,

se debe recoger los planteamientos de buen servicio al cliente de ECUAIMCO (2015) que manifiesta que el servicio al cliente consiste fundamentalmente en la preocupación del propietario o dueño de negocio, y de todo el equipo de trabajo, para lograr que el cliente se sienta satisfecho con los productos adquiridos y los servicios recibidos, para lo cual la primera acción que se debe realizar es consultar si el cliente necesita ayuda encontrando algún producto en especial o asesorarlo en la mejor opción según su necesidad, ya que cada cliente llegará con una necesidad distinta y única. Dado que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja comparativa a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan fundamentalmente el mismo servicio. (Tschohl, 2008). Es por ello que al tomar adecuadas estrategias se puede incrementar el servicio en promedio del 25% en promedio para llegar a la percepción del 100%. De este modo, puede considerarse que la hipótesis: “Si se proponen estrategias para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en un 20% a los intermediarios de la cadena de comercialización de productos eléctricos de BT se posibilitará que brinden un mejor servicio”, queda probada.

Finalmente, puede afirmarse por lo considerado en los párrafos anteriores en cuanto a mejorar la rentabilidad en 1% y hasta más por el impacto que genera, es que la hipótesis: “La aplicación de nuevas estrategias para mejorar la calidad de servicio de las filiales de CMN fabricantes de productos eléctricos de BT a los intermediarios permitirá incrementar la rentabilidad en al menos 1%”, queda comprobada.

Cabe señalar, que siendo el estudio descriptivo, las hipótesis descriptivas que contiene son simples afirmaciones sujetas a comprobación y no permiten explicar los hechos o fenómenos en cuestión. El único valor de estas hipótesis es probar la existencia de una característica o cualidad en un entorno determinado. La forma de probar este tipo de hipótesis es muy simple. Basta saber si la variable estudiada, a través de sus indicadores se presenta significativamente en la población objeto de estudio, utilizando porcentajes, tasas o mediante la observación del fenómeno en estudio. Para este caso se fortaleció el resultado haciendo un análisis de correlación que arrojó el resultado de 0,96, el cual señala que existe una fuerte relación entre las variables y sus resultados con de muestra en el cuadro N°27

**Cuadro N°27. Análisis de correlación entre coeficientes de hipótesis y resultados**

Hipótesis	Descripc.	Coef. De hipótesis	Resultados
<b>a</b>	Rentabilidad	0	1
<b>b</b>	Cables	31,4	33
	Autom. Y C.	22,5	38
	Mater. De instal.	30,1	16
	Ilumin.	16	13
<b>c</b>	Partic. 8 primeros	60	76
<b>d</b>		0	0
<b>e</b>	Penetrac. HC	22	25,21
	Penetrac. Trad.	78	74,79
<b>f</b>	Satisf.	70	75
<b>g</b>	Mejora atención	20	25
<b>Análisis de coerrelación</b>			0,96

**Fuente: con datos de resultados**

## V. CONCLUSIONES

1. Para incrementar la rentabilidad en al menos el 1% de las empresas del canal, es indispensable la mejora en la atención a los clientes ya que mejorará las ventas, esto tiene un impacto de 27,5 millones de soles para las empresas importantes del canal.
2. La participación de las filiales de productos eléctricos de baja tensión se caracteriza por tener la participación por encima de los parámetros internacionales, siendo la siguiente: Conductores 33%, automatización y control 38%, Materiales de instalación 16%, Iluminación 13%
3. La participación de mercado de filiales de empresas transnacionales en el 2015 fue de US \$ 1,077'420,329.85 dólares americanos, entre las cuales se destaca Indeco con el 19 por ciento equivalente a US \$ 662'777,777.63, ABB con el 13 por ciento equivalente al US 452'249,999.38 y Siemens con el 12 por ciento equivalente a US \$ 426'333,333.00 dólares americanos.
4. El mercado de los distribuidores se caracteriza por la presencia de 46 empresas distribuidoras importantes que comercializan productos eléctricos de baja tensión, entre las cuales se destacan Sodimac con el 12.17 por ciento de ventas en el 2015, con un valor en soles de S/. 500'555,555.36; Maestro Perú SAC con 8.54 por ciento con un valor de S/ 351'388,888.75 soles y Home centers peruanos S.A. con 3.62 por ciento con un valor de S/. 149'027,777.75 soles, estos llamados el canal moderno ocupan el 25,21% de participación de mercado por encima del estimado y el canal tradicional está por debajo del esperado 74,79%.
5. El canal de comercialización de productos eléctricos de baja tensión ha variado sustancialmente en los últimos años, pasando de ser un canal sencillo y tradicional de fabricante transnacional y fabricante nacional-distribuidor-minorista- consumidor final a un conjunto de empresas intermediarias que atienden a diferentes tipos de clientes de acuerdo a un formato propio que cada día van mejorando para adecuarse a las



necesidades de los clientes corporativos y clientes finales, constituido por: filiales de empresas transnacionales y otros importadores, empresas distribuidoras y home centers, y sub-distribuidores que son fundamentalmente ferreterías.

6. El servicio que reciben de las filiales de las corporaciones multinacionales brindan a sus clientes es percibido por el 75% de las empresas distribuidoras como bueno, a pesar de que en ellas no hay una cultura de servicio al cliente, debiéndose ello a que estas filiales cuentan con políticas que vienen desde sus casas matrices y que el 100% de ellas cuenta con el ISO 9001 y otras certificaciones que hacen que la atención al cliente sea aceptable; el cual es fundamentalmente realizado de forma presencial en la mayor parte de las gestiones efectuadas como vendedores de productos eléctricos de baja tensión.
7. La propuesta de estrategias para mejorar el servicio al cliente para las empresas comercializadoras de productos eléctricos de baja tensión, deben estar orientadas a cinco áreas fundamentales de las empresas: la gerencia, el capital humano, el cliente, la calidad del servicio y el apoyo operativo y no solamente a la calidad del servicio como frecuentemente se piensa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Para cumplir con el objetivo de lograr el incremento de la rentabilidad en 1% se hace necesario que todos los implicados en el plan de Estrategias para la mejora de atención sea cumplido a cabalidad en las cinco áreas señaladas por este.

2. Es indispensable que las empresas filiales y distribuidores mantengan en constante mejora la gestión de stocks de productos eléctricos con procesos, personal, infraestructura tecnológica y controles adecuados, a fin de evitar la disminución en el nivel de servicio debido a faltantes, incremento de las ventas negadas o perdidas y baja rotación de inventario, puesto que el nivel de inventario en la empresa puede llegar a poner en riesgo la salud financiera de la organización ya que constituye una parte importante de su activo.

3. Las filiales de CMN deben organizarse con la finalidad de coordinar con entidades del estado la formalización del mercado fundamentalmente en el aspecto normativo lo cual redundará en el beneficio a la seguridad de la infraestructura del país y el incremento de sus ventas.

4. Las empresas filiales de corporaciones multinacionales y distribuidores deben considerar como una táctica de ventas la implementación del networking pues les permitirá, gestionar eficazmente una red de contactos; así como, el e-mail marketing, una estrategia poderosa que genera muchos resultados cuando comprende una base de datos opt-in (de permiso) y se personaliza las campañas.

5. La CMN deben hacer participar a sus distribuidores y organizaciones de comerciantes-juntas directivas de campos feriales y ferreterías para conseguir un mejor manejo de los volúmenes a adquirir y contribuir en el proceso de formalización y respeto a las normas de seguridad y certificación de productos.

6.Las empresas filiales de corporaciones multinacionales y distribuidoras filiales deben fortalecer sus acciones de post venta, ofreciendo atención al cliente después de la compra ya que esto puede ayudar a fidelizar clientes y brinda la posibilidad de conseguir nuevos.

7.Se recomienda seguir el plan de estrategias que a continuación se detalla el cual compromete a toda la organización.

**Cuadro 28: Estrategias de servicio al cliente para empresas comercializadoras de productos eléctricos de baja tensión.**

<b>DE LA GERENCIA</b>	
<b>Compromiso</b>	Mostrar, a través de la acción y el compromiso, que la alta dirección comprende con claridad las necesidades del cliente.
<b>Cultura de servicio</b>	Crear una cultura de servicio de calidad que modele el comportamiento para garantizar la satisfacción total del cliente.
<b>Imagen</b>	Desarrollar y mantener una imagen consistente de credibilidad fiabilidad, trato justo y honestidad, mediante la entrega a tiempo y en la forma oportuna de nuestros productos y/o servicios y respetando acuerdos y garantías.
<b>Política de servicio</b>	Establecer, al más alto nivel, una política que garantice que el servicio al cliente es prioritario para todos los empleados de la empresa.
<b>Información precisa</b>	En todas sus comunicaciones públicas, en especial en la publicidad y materiales de promoción, la empresa sólo prometerá lo que en realidad pueda entregar.
<b>Información de retorno</b>	Operar con un sistema claro de información de retorno (retroinformación) que estimule la información permanente del cliente escuchando con atención sus sugerencias e implantando ideas para mejorar el servicio al cliente.
<b>Integridad</b>	Elegir siempre alternativas éticas dentro del mercado externo para satisfacer las necesidades del cliente.
<b>DEL CAPITAL HUMANO</b>	
<b>Formación del personal de contacto</b>	Formar continuamente al personal de servicio de primera línea tanto en destrezas técnicas como interpersonales, incluido el teléfono, la interacción cara a cara y otras destrezas de relación con el cliente.
<b>Motivación</b>	Implicar y movilizar a todos los empleados para que participen en un entorno de trabajo orientado al cliente.
<b>Normas escritas</b>	Garantizar que no se cometen errores ni hay malentendidos, poniendo por escrito las normas de servicio al cliente y dando al personal autonomía responsable para que él mismo analice y decida cuándo es práctica la excepción para lograr la plena satisfacción de los clientes.
<b>DEL CLIENTE</b>	
<b>Proveedor preferente</b>	Planificar todas las interacciones con el cliente de manera que resulten, en todos los casos, situaciones ganar-ganar, que aseguren que los clientes, en un futuro, elegirán hacer negocios con la empresa.
<b>Venta consultiva</b>	Entender los objetivos del cliente y mostrarles cómo nuestros productos y/o servicios actuales o nuevos pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos.

<b>Interacción con el cliente</b>	Los empleados, a diversos niveles y funciones, normalmente interactúan y visitan a los clientes para conocer sus necesidades, expectativas y requisitos.
<b>DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	
<b>Valor añadido</b>	Identificar permanentemente alternativas para ofrecer a los clientes más de lo que esperan, que el servicio genere mayor valor para el cliente.
<b>Mejores prácticas</b>	Estudiar, analizar y discutir las mejores prácticas de otras empresas como fuente de ideas para mejorar nuestra operativa.
<b>Rendimiento de cuentas</b>	Garantizar que todos conocen exactamente qué es lo que tienen que hacer para satisfacer los objetivos de servicio al cliente.
<b>Medidas del servicio</b>	Comunicar las medidas de servicio de manera que los empleados sean conscientes en todo momento de la importancia de la atención al cliente y el progreso alcanzado en los objetivos de servicio.
<b>Garantías de los productos</b>	El respaldo que la empresa puede otorgar a sus clientes no es únicamente ofrecer productos de calidad, también brindarles la garantía de estos. Tienen que ofrecerles las mejores garantías y exigirlos proveedores las ofrezcan a la empresa.
<b>Atención a reclamos</b>	Escuchar los reclamos de los clientes, acción te permitirá corregir ciertos errores que quizás se estén cometiendo como negocio. Hacer encuestas sobre el servicio o hacer preguntas a clientes aleatoriamente sobre el servicio brindado, productos, ambiente del local de ventas para conocer de forma rápida y eficiente cómo los clientes perciben y consideran al negocio.
<b>Horario constante</b>	Mantener un horario constante y disciplinado para ganar la confianza de los clientes. Al tener horarios de atención constante, letreros sobre hora de apertura y cierre del negocio, los clientes pueden programar sus compras, de esta forma se tiene mejor organización y no se perderá ventas y clientes.
<b>DEL APOYO OPERATIVO</b>	
<b>Sistemas internos de apoyo</b>	Utilizar tecnologías de vanguardia: bases de datos, sistemas telefónicos, correo electrónico y otros, para reducir los errores y proporcionar un servicio más rápido y eficaz a los clientes.
<b>Sistemas proactivos</b>	Hacer que a los clientes les sea más fácil hacer negocios con la empresa, acelerando el proceso de compra, disminuyendo el tiempo de respuesta y/o haciendo que la empresa sea un lugar agradable y atractivo, que vale la pena visitar.
<b>Acceso fácil</b>	Ofrecer a los clientes de forma constante sistemas de atención de fácil acceso y utilización.
<b>Exhibición de productos</b>	La exhibición de productos en el local de ventas debe ser ordenada, en el que todas tus perchas o estanterías se encuentren correctamente señalizadas, con letreros legibles y visualmente agradables; lo cual ayudará a que los clientes encuentren rápidamente lo que buscan y su experiencia de compra sea más agradable.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar F. Priscila, Contreras C. Paulina. (2004). Tesis: Rol Estratégico de Filiales de Empresas Multinacionales en Chile para optar el Título de Ingeniero Comercial en la Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. 128 pp.

Arellano C. Rolando (2005). Estilos de Vida en el Perú. Segunda Edición 1era. Reimpresión. Arellano Investigación de Marketing S.A. Lima-Perú. 209 pp.

Asmat, Carlos. (2012). Mayor penetración impulsa ventas de tiendas de mejoramiento del hogar. Reporte Semanal del departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank. Año 13- Numero 37. Lima , Perú. 1 (12): 2.

Asmat, Carlos. (2013). Continua expansión de tiendas de mejoramiento del hogar. Reporte semanal del Departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank. Año 14- Número 29. Lima, Perú. 2(9): 2-3.

Asmat, Carlos. (2014). Continua expansión de tiendas por departamento a nivel nacional. Reporte semanal del Departamento de Estudios Económicos del Scotia Bank. Año 15- Número 28. Lima, Perú. 2(9): 3-4.

Aula fácil. Cursos online. 2012. Cursos de marketing: Canales de distribución. <http://www.aulafacil.com/distribucion/temario.htm>. 30.10.2012.

Ayala R. Luis E., Arias A.Ramiro. Apuntes de Clase de Participación de Mercado disponible en Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas. accesado el 06.08.2015. <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>. 297 pp.

Baldeón C. Juan X. (2015). Creación de una empresa importadora y distribuidora de materiales eléctricos y equipos de Iluminación en la ciudad de Guayaquil. Trabajo de Titulación para obtener el Título de Ingeniero Comercial en la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. 110 pp.

Bautista L. Juliana M. (2008), Tesis: Impacto de los Retails Homecenter en el mercado ferretero: Caso Arequipa. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de Economía en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú. 249 pp.

Bartlett C., Ghoshal S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review. Massachusetts-USA. 64(4) pp 87-94.

Belz Frank M., Peattie Ken.(2009). Sustainability Marketing A Global Perspective .1 era. Edición reimpression 2010. West Sussex- UK. 292 pp.

Bernal T. César A. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. 1era. Edición reimpression 2000. Pearson Educación. Colombia. 259 pp.

Birkinshaw J., Morrison A. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. Journal of international Business Studies. Vol 26 Issue 4. Red online. 729 (25) pp.

Bon, J. et al. (2008). Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. 3ª edición. Reino Unido. Editorial. Van Haren Publishing. 178 p.

Cámara de Comercio de Bogotá (2010). Reporte de Monitoreo Sectorial- Sector Ferretero Perú. 1era. Edición. Bogotá, Colombia. Editado por la Cámara de Comercio de Bogotá. 28 pp.

Cánovas-Yañez M. Alejandro, Pérez-Mozo G. María. (2011). El mercado del material Eléctrico de media y baja Tensión en Perú. 1era. Edición. Lima, Perú. Instituto Español de Comercio Exterior. 40 pp.

Carbajal, G. et. al. (2017). Manual de servicio al cliente. Manta. Editorial Mar Abierto. 72 p. Disponible en: Dossier Académico ULEAM

Chakravarty Balaji, y Pellmutter Howard. (1985). Strategic Planning for a Global Business. Columbia Journal of World Business. Columbia- USA. 14 pp.

Chimal Rodríguez, David. (2004). Propuesta para la optimización de los canales de distribución de una empresa comercializadora de muebles en la región de Tehuacán Puebla. Universidad de las Américas. Puebla- Mexico. 95 pag.

Cuesta Valiño, Pedro (2001). Estrategias de crecimiento de las empresas de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo en España. Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de Madrid. Madrid- España. 406 pag.

Daniels D. John, Radebugh H. Lee, Sullivan P. Daniel. (2013). Negocios Internacionales. 14 va. Edición. Monterrey, México. Prentice Hall.892 pp.

David Fred R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11 va. Edición. Pearson Prentice Hall. Mexico. 364 pp.

Domenach C., Joan.(2000). Trade Marketing: Un concepto imprescindible en la interacción fabricante –distribuidor. 1era. Edición. Editoria ESIC.Madrid.180 pp.

Doz Yves, Prahalad C.K. (1981). An Approach to Stragic Control en CMNs. Sloan Management Review. Cambridge-Inglaterra. 224 pp: 5-13.

ECUAIMCO (2015). Buen servicio al cliente, éxito seguro del negocio ferretero. Disponible en: ECUAIMCO (<http://ecuaimco.com.ec/buen-servicio-al-cliente-exito-seguro-del-negocio-ferretero/>)

Fernández H. Alfonso (2000). Calidad en las Empresas de Servicios. Editado por el Instituto de Fomento Regional Parque Tecnológico de Asturias Llanera. Asturias. España.116 pp.

Fundesen Business School (2010). Cápsula de conocimiento: Canales de distribución. Fundesen Business School Online. 1 era. Edición. Alicante-España.42 pp.

Glosario Contable Debitor. [https:// debitor.es](https://debitor.es). Accesado 04 de junio del 2017.

Grupo Kaisen, S.A. (2006) Diseño de una unidad de servicio al cliente, Disponible actualmente en Grupo Kaisen ([www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com))

Guiltinan Joseph P., Gordon Paul W., Madden Thomas J. (2000). Estrategias de Marketing: Estrategias y Programas. 6ta. Edición. McGraw- Hill. Mexico.576 pp.

Gupta Anil, Govindarajan Vijay (1991). Flujo de conocimiento y estructura del control dentro de la corporación multinacional. Academy of Management. Vol 16. N° 4. New York-USA. 25 pp: 768-792.

Hernández S., Roberto, Fernández-Collado Carlos, Baptista L. Pilar (2008). Metodología de la investigación. 4ta. Edición. McGraw-Hill. Mexico.850 pp.

Hervás Exojo A, Campo Varela A.,Revilla Rivas Ma. T. (2012).Animación del punto de venta. 1 era. Edición en Español. Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.L. Barcelona-España. 236 pp.

Ibazeta, Oscar (2008). ¿ Quienes dominan realmente el mercado ferretero en el Perú? Perú Retail (blog online). 1:1. Disponible en [noticiasretailperu.blogspot.com/2008/06/quienes-dominan-realmente-el-mercado.html](http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/06/quienes-dominan-realmente-el-mercado.html).Accesado el 28 de setiembre del 2014.

Instituto Cerdá. 2007. “El comercio de ferreterías y bricolaje en España” Gobierno de España- Ministerio de Industria y Turismo. Madrid- España. 61 pag.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Producción y empleo informal en el Perú- Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012. 1era. Edición. Lima-Perú. Editado por el INEI. 241 pp.

Ivan Thomson (2009). Los Canales de distribución disponible en [Pronegocios.net](http://Pronegocios.net) <https://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html> accesado el

Izunza C. Ana (2007). Atención y buen servicio al cliente, herramienta competitiva imprescindible en una empresa de retail: Caso Sodimac S.A. Memoria para optar el Título de Ingeniero Comercial de la la facultad de Ciencias empresariales de la Universidad de Bio Bio.Concepción. Chile.145 pp.

Kotler Philip, Armstrong Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. 8va Edición. Mexico. Person Educación. 656 pp.



Lamb Charles W., Hair Joseph F. Jr., McDaniel Carl.(2011). Marketing. 11va. Edición. South- Western Cengage Learning. Mason OH-USA. 776 pp.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia.6ª edición. México. Pearson Educación. 672 p.

Madura Jeff (2015). Administración Financiera Internacional. 12Th Edición. Mexico-Mexico. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. 709 pp.

Mejía M. Tania (1016). Tesis: Propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y Tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca para impulsar su competitividad. Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios en la Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca. Mejico.106 pp.

Mendoza M. Silvia (2010). Como Hecho en Casa. Suplemento Día 1 -Diario El Comercio. Lima, Perú: 16-17.

Mendoza Q. Marylyn M, Vilela G. Yesnaya S. (2014). Tesis : Impacto de un sistema CMR en la fidelización de los clientes de la distribuidora Ferretería Ronny S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en la U.P. Antenor Orrego. Trujillo. Perú. 134pp.

Mincetur (2010) Manual de buenas prácticas para la atención al cliente. Lima. Mincetur. 96 p.

Oficina Económica y Comercial de España. Embajada de España ( 2011). Estructura de la distribución comercial de los bienes de consumo en el Perú. Lima-Perú. 3 pag.

Ortiz A. David A.(2007). Tesis: El Servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal 4 de Guatemala. Tesis para optar el Grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad San Carlos de Gautemala. Ciudad de Guatemala. Guatemala. 297 pp.

Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición. Vigo. Ideas propias Editorial. 104 p.

Pérez, V.C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. 1ª. Edición. Vigo. Editorial Ideas Propias. 104 p.

Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Disponible en: [ComoServirConExcelencia.com](http://comoservirconexcelencia.com) (<http://comoservirconexcelencia.com/blog/libro-como-servir-con-excelencia-un-sistema-al-alcance-de-su-equipo-de-trabajo>)

Regalado O., Fuentes C., Aguirre G., García N., Miu R. y Vallejo R. (2009). Tesis: "Factores Críticos de Éxito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y el Callao". 1era. Edic. Lima- Perú. Universidad ESAM/ Editorial Cordillera. 216 pp.

Roth K., Morrison A. (1992). *Implementing global strategy : characteristics of global subsidiary mandates*. *Journal of International Business Studies*. Red online 23(4).

Sanguino, R. (2001): "El Sistema de Distribución Comercial", [en línea] 5campus.org, Marketing <http://www.5campus.org/leccion/districom.30.10.2012>

Taggart James H. (1998). *Configuration and cordination at subsidiary level: Foreign manufacturing affiliates in the UK*. *British Journal of Management*. Vol 9 Issue. UK 4 327 (13) pp.

Take Charge of Your biseness a program of the Kauffman Foundation.2006. Sales and Distribution Channels.

Thompson, I. (2009) *Definición de cliente*. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

TSCHOHL, J. (2008). *Servicio al cliente, técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. 5ª. Edición. Minneapolis. Best Seller Publishing. 384 p.

UMBvirtual.(2016). Modulo 2 . Servicio al Cliente. Disponible actualmente en UMB virtual ([http://jogoes75.weebly.com/uploads/1/4/0/0/14000276/modulooii\\_-\\_servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://jogoes75.weebly.com/uploads/1/4/0/0/14000276/modulooii_-_servicio_al_cliente.pdf)).

Valderas, X. (2012). Factores fundamentales de la satisfacción del cliente. Disponible en: El Master de guapo hacker (<http://masterguapohacker.blogspot.pe/2012/05/factores-fundamentales-de-la.html>)

Vartuli, A. (2008). Ventajas de atender mejor al cliente. Disponible en: documents mx. (<http://www.serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=19>)

Varela, J. (2010). Distribución Multicanal y Competencia. Disponible en: TGDC

Vigil, Percy. (2010). El futuro de la distribución en el Perú. Blog Esam.30.10.2012

Walker, D. (2007). El cliente es lo primero. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.236 p.

Wheeler, Steven, Evan Hirsh. Traducción Margarita Cárdenas N. (2005). Canales de Distribución: Como las compañías líderes crean estrategias para servir a los clientes. Primera reimpresión para servir a los clientes. Primera reimpresión. Grupo editorial Norma. Bogotá-Colombia. 292 pag.

## **VIII. ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta a Distribuidores de filiales de CMN.

1. Cuantas filiales de CMN son sus proveedores.

1..... 2..... 3..... 4..... más de 5.....

2. Como percibe en general la atención logística de sus proveedores de CMN

Muy buena..... Mala.....  
Buena..... Muy mala.....  
Regular.....

3. Cual es el principal problema que percibe en su proveedor CMN

Logístico..... Asesoría técnica.....  
Administrativo-Financiero..... Calidad de Producto.....  
Comercial..... Incluye Serv. Post venta.

4. Entre los problemas logísticos el mayor problema es:

Entrega oportuna..... Errores en empaques.....  
Incremento de coste fletes..... Otros.....  
Faltantes en empaques.....

5. Los problemas Administrativos financieros que identifica en sus proveedores NM  
es

Impuntualidad en entrega documentación.....  
Problemas en gestión del crédito.....  
Problemas en la gestión de cobranzas.....  
Otros.....

6. Entre los problemas comerciales de su proveedor CMN es:

- Atención presencial.....
- Atención telefónica.....
- Atención Web.....
- Promociones.....
- Merchandacing.....

7. Como califica a la asesoría técnica de los representantes del equipo comercial de su proveedor CMN.

- Conocen bien sus productos y los productos de la competencia.....
- Conocen bien sus productos solamente.....
- Conocen medianamente sus productos.....
- No conocen sus productos.....

8. La calidad del productos de su proveedor CMN y la atención post- venta como la califica Ud.

- |                |               |
|----------------|---------------|
| Muy bueno..... | Malo.....     |
| Bueno.....     | Muy malo..... |
| Regular.....   |               |

Anexo 2: Modelo de Encuesta a ferreterías.

Fecha:	05/02/2014
CAMPO FERIA:	MARSANO "A"
Razon Social:	ROMANI RAMOS HERNOS
Venta diaria:	S/. 2.000.00 A S/. 3.000.00
Venta Mensual:	S/. 60.000.00 A S/. 70.000.00
venta diaria Ticino:	S/. 150.00 A S/. 2.000.00
Venta mensual Ticino	S/. 2.500.00 A S/. 3.000.00
Venta diaria Legrand:	S/. 500.00, S/. 1.000.00, S/. 5.000.00 DEPENDE DE LAS COTIZACIONES SOLO POR PEDIDOS ESPECIALES
Oservaciones:	Residencial (ESPECIALISTA EN PLACAS DE TODAS LAS MARCAS)

Anexo 3: Guía de observación en punto de venta

ENCUESTA EN PUNTOS DE VENTA

Nombre:.....

1. Adquiere Ud. productos Bticino.

Si  No.

2. Está especializado su punto de venta en electricidad.

Si  No

3. Aproximadamente cuanto son sus compras semanales.

.....

4. Porcentaje que compra mensualmente de:

Bticino.....

Conductores.....

Iluminación.....

Otros: .....

.....

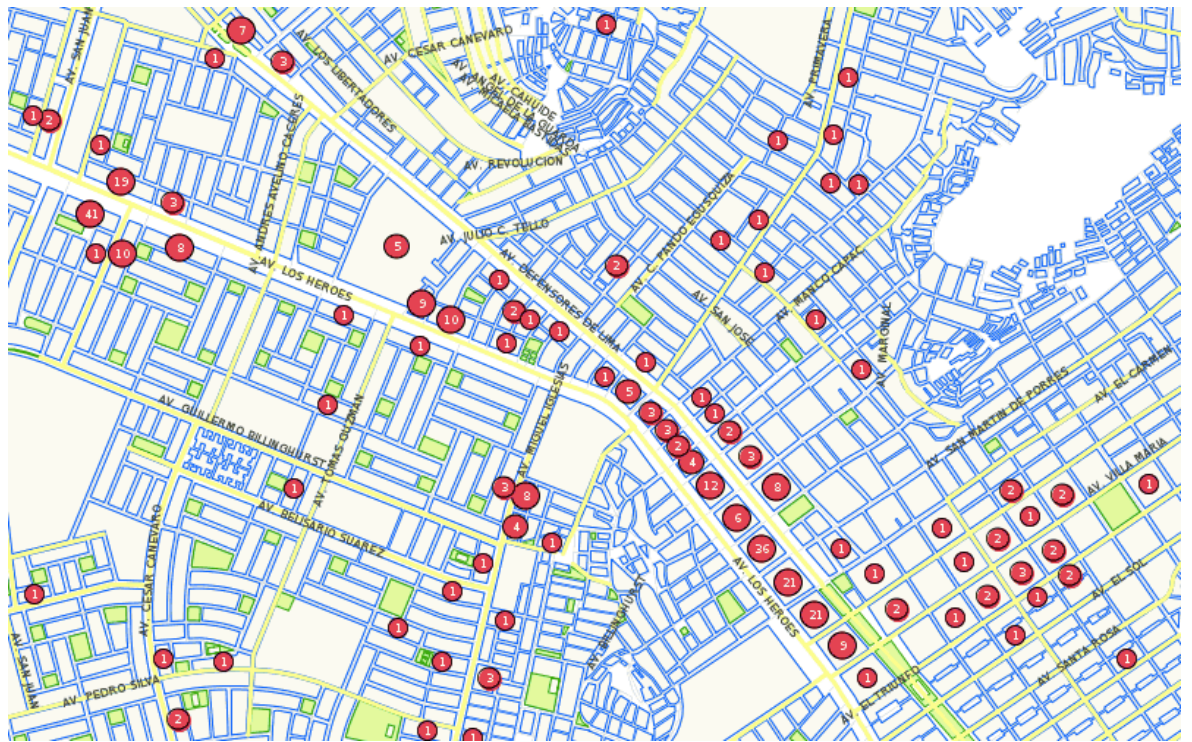
.....

.....





Anexo 4.3. Concentración Av. Los Heroes S.J. Mifalores



## ANEXO 5

### Detalle de Partidas de Importación

#### 5.1. Transformadores.

En las partidas de transformadores se han tomado las más significativas, las cuales se muestran en la tabla 2 en la página 74 a continuación.

**Cuadro 29. Resumen de partida de Transformadores dieléctricos líquidos. Los demás**

8504219000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
<b>TOTAL</b>	3.022.169,93		6.331.980,32		6.331.980,32	
Marca						
ABB	292.757,08	10%	699.932,36	11%	656.625,83	10%
SHNEIDER	776,05	0%				
País de origen						
CN - CHINA	396.835,69	13%	469.230,52	7%	62.574,36	1%
CO - COLOMBIA	21.021,88	1%	2365868,07	37%	482.402,69	8%
US - UNITED STATES	531.598,97	18%	277134,32	4%	255.740,37	4%
BR - BRAZIL	1.192.426,23	39%	1203356,81	19%	366.602,12	6%
IN - INDIA	47.385,00	2%	68619,2	1%	0,00	0%
AR - ARGENTINA	0,00	0%	290312,77	5%	0,00	0%

Fuente: Base de datos de Sunat.

En el cuadro 27 se puede apreciar que la Partida 8504219000: Transformadores dieléctricos líquidos que del año 2009 al 2012 crece significativamente: 109,5 por ciento, y del 2012 al 2015 se mantiene el valor. La filial internacional de mayor participación es ABB con el 10% de participación y manteniendo su liderazgo, siendo el resto repartido en una serie de marcas, así como accesorios para empresas nacionales. El que se haya mantenido el valor del 2012 al 2015 se debe a que se está poco a poco reemplazando los transformadores dieléctricos por los llamados transformadores secos que tienen ventaja ecológica alternativa utilizada aun tímidamente en el año 2015, con la tendencia a acentuarse, que ha ido aunada a una baja en las instalaciones en general.

**Cuadro 30: Resumen de partida Transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 10 KVA. Los demás**

8504230000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
<b>TOTAL</b>	52.211.402,39		43.457.644,00		33.746.732,07	
Marca						
ABB	7.925.667,16	15,2%	590.965,08	1%	1.345.525,39	4%
SHNEIDER	0,00		0,00		0,00	
País de origen						
CN - CHINA	0,00	0,0%	6.909.313,53	16%	16.784.398,42	50%
CO - COLOMBIA	16.596.035,36	31,8%	5065022,18	12%	4.144.077,48	12%
US - UNITED STATES	2.680.810,00	5,1%	1011,7	0%	2.768.493,55	8%
BR - BRAZIL	26.611.279,03	51,0%	8521128	20%	1.262.086,90	4%
IN - INDIA	3.992.930,00	7,6%	0	0%	1.116.736,00	3%
AR - ARGENTINA	0,00	0,0%	0	0%	2.688,08	0%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En el cuadro 28 relativo a la Partida 8504230000 se observa que bajó su valor del 2009, 2012 y 2015 así como el incremento de las importaciones de China, incuestionablemente por el bajo costo de los equipos aunado a baja en el número de instalaciones nuevas en el mercado por la caída del crecimiento del país.

ABB sigue siendo el líder entre las filiales internacionales pero con una caída muy significativa en la participación del mercado total.

Partida 8504321000: En el cuadro N° 4 se pudo observar que los transformadores entre 1KVA y 10KVA entre el 2009 y 2012 tuvieron un crecimiento significativo (255%) y del 2012 al 2015 menor (9,67%) lógicamente por la baja en el crecimiento del país, asimismo ABB recuperó su liderazgo, cayendo las importaciones Chinas en su participación significativamente entre el 2012 y el 2015.

Este crecimiento se ha dado a pesar de la tendencia del mercado a cambiar los equipos de fluidos dieléctricos por transformadores secos.

**Cuadro 31: Resumen de partida Transformadores dieléctricos líquidos de potencia superior a 1 KVA e inferior a 10KvA.**

8504321000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
<b>TOTAL</b>	390.964,27		1.388.581,21		1.522.803,69	
Marca						
ABB	7.113,21	2%	59.855,72	4%	542.484,18	35,6%
SHNEIDER	3.845,65	1%	2.433,27	0%	5.011,61	0,3%
País de origen						
CN - CHINA	22.538,49	6%	854.661,53	62%	106.977,88	7,0%
CO - COLOMBIA	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0,0%
US - UNITED STATES	126.251,41	32%	355.125,53	26%	160.216,87	10,5%
BR - BRAZIL	17.226,70	4%	22.725,91	2%	33.193,43	2,2%
IN - INDIA	2.019,39	1%	4.395,92	0%	26.481,23	1,7%
AR - ARGENTINA	0,00	0%	0,00	0%	6.456,64	0,4%

Fuente: Base de datos SUNAT

En resumen como se puede ver en el cuadro 29 en las partidas de los transformadores ABB mantiene el liderazgo, habiendo recuperado parte de la participación, pero un notorio incremento de las importaciones Chinas quienes han obtenido un gran incremento al pasar de 0,75% en el 2009 al 16 % el 2012 y llegando al 45,16% el 2015, se estima que el valor ha bajado por la caída del mercado y también del valor de los productos chinos.

**Cuadro 32: Resumen de partidas de transformadores.**

Transformadores	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
<b>TOTAL</b>	55.624.536,59		51.178.205,53		37.542.048,06	
Marca						
ABB	8.225.537,45	14,79%	1.350.753,16	2,64%	2.544.635,40	6,78%
SHNEIDER	4.621,70	0,01%	2.433,27	0,00%	5.011,61	0,01%
País de origen						
CN - CHINA	419.374,18	0,75%	8.233.205,58	16,09%	16.953.950,66	45,16%
CO - COLOMBIA	16.617.057,24	29,87%	7.430.890,25	14,52%	4.641.684,43	12,36%
US - UNITED STATES	3.338.660,38	6,00%	633.271,55	1,24%	3.184.450,79	8,48%
BR - BRAZIL	27.820.931,96	50,02%	9.747.210,72	19,05%	1.661.882,45	4,43%
IN - INDIA	4.042.334,39	7,27%	73.015,12	0,14%	1.143.217,23	3,05%
AR - ARGENTINA	15.696,29	0,03%	290.312,77	0,57%	9.144,72	0,02%

Fuente: Base de datos SUNAT

## 5.2. Aisladores Eléctricos

Los aisladores eléctricos se dividen en solamente dos partidas las cuales pueden apreciarse en los cuadros 31 y 32 siguientes.

**Cuadro 33: Resumen de partida Aisladores eléctricos de cerámica**

8546200000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	2.990.641,32		5.212.167,40		4.904.009,12	
MARCA						
ABB	87.379,54	2,92%	159.328,70	3,06%	76.999,23	1,57%
Siemens	33.509,28	1,12%	31.414,16	0,60%	251.022,54	5,12%
Shneider	1.426,80	0,05%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	565.661,99	18,91%	2.586.903,59	49,63%	1.327.711,28	27,07%
US	121.692,89	4,07%	185.421,86	3,56%	537.767,30	10,97%
IN			67.416,42	1,29%	289.114,41	5,90%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8546200000 : Los aisladores de cerámica bajaron en valor debido a que sistemáticamente se están utilizando menos además se puede observar que los productos Chinos en el 2012 alcanzaron una participación bastante alta (49%), pero los productos norteamericanos recuperaron algo de participación.

**Cuadro 34: Resumen de partida Aisladores eléctricos de silicona**

8546901000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	2.504.886,77		3.494.588,65		3.032.590,13	
MARCA						
3M	171.271,43	6,84%	210.199,63	6,02%	419.490,20	13,83%
Siemens	105.407,19	4,21%	1.274,89	0,04%	14.048,61	0,46%
ABB	51,61	0,00%	815,43	0,02%		
PAIS DE ORIGEN						
CN	209.655,11	8,37%	1.346.618,48	38,53%	665.512,96	21,95%
US	989.444,36	39,50%	665.270,00	19,04%	786.104,63	25,92%
IN			3.259,58	0,09%		

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8546901000: Los aisladores de siliconas han ocupado cada vez más participación en los proyectos, siendo 3M el líder, estuvo perdiendo esta participación pero lo recuperaron con productos procedentes de EE.UU.

**Cuadro 35: Resumen de partidas de aisladores eléctricos.**

AE	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	5.495.528,09		8.706.756,05		7.936.599,25	
MARCA						
ABB	87.431,15	1,59%	160.144,13	1,84%	76.999,23	0,97%
Siemens	138.916,47	2,53%	32.689,05	0,38%	265.071,15	3,34%
Shneider	1.426,80	0,03%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
3M	171.271,43	3,12%	210.199,63	2,41%	419.490,20	5,29%
PAIS DE ORIGEN						
CN	775.317,10	14,11%	3.933.522,07	45,18%	1.993.224,24	25,11%
US	1.111.137,25	20,22%	850.691,86	9,77%	1.323.871,93	16,68%
IN	0,00%	0,00%	70.676,00	0,81%	289.114,41	3,64%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En el resumen del cuadro 33 anterior, se puede observar que marcas líderes como ABB, Siemens y 3M mantienen una pequeña participación si bien es cierto que han recuperado estos últimos años algunos puntos e incluso los productos con productos procedentes de EE.UU, pero los productos Chinos han copado una buena parte de este mercado.

### 5.3. Conductores.

Para el análisis de conductores se da un caso totalmente diferente ya que el líder indiscutible es Indeco el cual si bien es cierto pertenece actualmente a Nexans esto es también es una filial de una transnacional no se puede evaluar desde las importaciones por que sus ventas son en su mayoría de producción nacional pero también analizaremos las partidas más importantes para complementar el estimado del valor del mercado.

Analizando las principales partidas se encontró:

Partida 8544491090: Esta partida se denomina Demás conductores eléctricos para tensión mayor a 80 V y menor igual a 1000V, de cobre sin piezas de conexión (Cuadro 34) los cuales son específicamente para instalaciones en baja tensión y segmento dominado por la producción nacional (Indeco) y como se ve en el cuadro son las importaciones de EE.UU (General Cable) las que están incrementándose o españolas (Miguelz), asimismo por la complejidad y especificación de algunas necesidades técnicas también se nota participación de diversos países en productos especiales.

**Cuadro 36: Resumen de partida Demás conductores eléctricos para tensión >80V y <= 1000 V, de cobre sin piezas de conexión.**

8544491090	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	22.895.611,60		50.965.552,65		55.930.869,76	
MARCA						
Indeco	1.990.746,53	8,69%	111.085,14	0,22%	359.669,17	0,64%
General Cable	3.500.018,51	15,29%	3.098.453,48	6,08%	11.051.851,03	19,76%
Miguelz	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.626.924,91	10,06%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	717.349,86	3,13%	12.865.184,34	25,24%	18.627.409,23	33,30%
US - UNITED STATES	8.803.874,92	38,45%	8.086.189,67	15,87%	10.563.473,09	18,89%
CL - CHILE	5.540.850,82	24,20%	2.797.696,09	5,49%	9.358.553,85	16,73%
CN - CHINA	597.697,61	2,61%	1.123.346,98	2,20%	1.912.807,29	3,42%
CO - COLOMBIA	183.658,94	0,80%	12.717.241,14	24,95%	5.488.438,41	9,81%
CA - CANADA	930.414,62	4,06%	2.710.668,26	5,32%	2.690.716,82	4,81%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	0,00	0,00%	327.168,70	0,64%	1.936.710,78	3,46%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	627.158,60	2,74%	1.789.055,36	3,51%	1.441.169,18	2,58%

Fuente: Base de datos SUNAT

**Cuadro 37: Resumen de partida Los demás conductores eléctricos**

8544429000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	4.780.822,76		9.890.726,98		14.288.944,36	
MARCA						
Indeco	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
General Cable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Migueliez	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	6.217,45	0,13%	39.319,44	0,40%	78.345,27	0,55%
US - UNITED STATES	2.050.410,92	42,89%	3.178.854,14	32,14%	3.949.890,63	27,64%
CL - CHILE	6.948,48	0,15%	40.537,99	0,41%	28.898,07	0,20%
CN - CHINA	1.424.996,71	29,81%	2.256.929,45	22,82%	4.221.431,46	29,54%
CO - COLOMBIA	102,00	0,00%	16.233,25	0,16%	57.752,45	0,40%
CA - CANADA	47.862,62	1,00%	286.187,56	2,89%	533.953,13	3,74%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	7.939,81	0,17%	25.675,96	0,26%	610.001,14	4,27%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	23.456,16	0,49%	339.935,18	3,44%	115.920,41	0,81%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En el cuadro 35 anterior, se observa la partida 8544429000: denominada Los demás conductores eléctricos que incluye conductores especiales donde las marcas de las filiales en competencia no se encuentran debido a que son necesidades especiales para proyectos o equipos de alta especificación, allí se puede ver como los conductores provienen principalmente de EE.UU. o China.



**Cuadro 38: Resumen de partida de conductores Para una tensión igual o inferior a 80V**

8544499010	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL - TOTAL	1.790.089,27		50.965.552,65		55.930.869,76	
MARCA						
Indeco	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
General Cable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Miguelé	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	1.451.163,43	81,07%	1.171.736,21	2,30%	188.041,58	0,34%
US - UNITED STATES	70.579,50	3,94%	169.271,21	0,33%	30.818,88	0,06%
CL - CHILE	0,00	0,00%	1.695,00	0,00%	0,00	0,00%
CN - CHINA	220.700,26	12,33%	6.440.758,71	12,64%	1.249.480,11	2,23%
CO - COLOMBIA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CA - CANADA	4.443,93	0,25%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	570,00	0,03%	0,27	0,00%	9,20	0,00%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	2,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Fuente: Base de datos SUNAT.

La Partida 8544499010: Denominada Para una tensión igual o inferior a 80V (Cuadro 36), comprende conductores que son generalmente para comunicaciones que no se fabrican en el país, muy fragmentado su origen y donde no participan las filiales de marcas reconocidas en el rubro.

Partida 854430000: Esta partida está referida a los conductores utilizados para requerimientos automotrices con protección especial para agresiones químicas fundamentalmente, aunque el líder en este mercado es de fabricación nacional a través de Indeco, algunos importadores los adquieren fuera para máquinas eléctricas especiales.

Por lo expuesto líneas arriba en la tabla 12 siguiente, se puede observar que los líderes en la comercialización de conductores no lo importan y lo hacen integradores nacionales de máquinas eléctricas desde EE.UU. ó China.

**Cuadro 39: Resumen de partida Juegos para bujías de cable de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte. Los demás conductores Eléctricos para una tensión inferior o igual a 1000V**

8544300000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL - TOTAL	2.249.004,84		4.610.162,95		7.983.158,13	
MARCA						
Indeco	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
General Cables	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Migueliez	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	909,63	0,04%	750,64	0,02%	2.654,89	0,03%
US - UNITED STATES	442.947,17	19,70%	831.546,50	18,04%	3.050.143,36	38,21%
CL - CHILE	1.765,80	0,08%	4.753,99	0,10%	42.522,17	0,53%
CN - CHINA	227.225,39	10,10%	706.975,24	15,34%	1.061.743,28	13,30%
CO - COLOMBIA	25.825,13	1,15%	63.486,36	1,38%	16.164,38	0,20%
CA - CANADA	18.001,69	0,80%	54.783,79	1,19%	27.940,15	0,35%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	179.964,77	8,00%	407.027,35	8,83%	471.737,30	5,91%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	25.888,67	1,15%	32.770,23	0,71%	18.998,56	0,24%

Fuente: Base de Datos SUNAT

En el resumen de las importaciones de conductores (cuadro 38) se puede observar el crecimiento vertiginoso de las importaciones Españolas y fluctuaciones Chinas y Chilenas y decrecimiento leve de las importaciones norteamericanas, a pesar que General Cables está recuperando el volumen importado del 2009 con respecto al 2015, pero como se observó en el cuadro N°39, Indeco es el líder indiscutible del mercado pero con el tiempo está perdiendo mercado pasando del 2009 que estuvo en el 73% aproximadamente al 2012 el 63% y estando el 2015 en el 55% con tendencia a seguir a la baja siendo, luego siguen los productos norteamericanos encabezados por General Cables, Migueliez de origen español y algunas marcas especializadas en conductores especiales para integradores de máquinas herramientas y motores.

**Cuadro 40: Resumen partida de conductores.**

CONDUCTORES	Valor FOB(dólares)					
	Descrip.	2009		2012		2015
TOTAL - TOTAL	31.715.528,47		73.318.494,08		80.314.835,02	
MARCA						
Indeco	1.990.746,53	6,28%	111.085,14	0,15%	359.669,17	0,45%
General Cables	3.500.018,51	11,04%	3.098.453,48	4,23%	11.051.851,03	13,76%
Miguellez	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.626.924,91	7,01%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	2.175.640,37	6,86%	14.076.990,63	19,20%	18.896.450,97	23,53%
US - UNITED STATES	11.367.812,51	35,84%	12.265.861,52	16,73%	17.594.325,96	21,91%
CL - CHILE	5.549.565,10	17,50%	2.844.683,07	3,88%	9.429.974,09	11,74%
CN - CHINA	2.470.619,97	7,79%	10.528.010,38	14,36%	8.445.462,14	10,52%
CO - COLOMBIA	209.586,07	0,66%	12.796.960,75	17,45%	5.562.355,24	6,93%
CA - CANADA	1.000.722,86	3,16%	3.051.639,61	4,16%	3.252.610,10	4,05%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	188.474,58	0,59%	759.872,28	1,04%	3.018.458,42	3,76%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	676.505,43	2,13%	2.161.760,77	2,95%	1.576.088,15	1,96%

Fuente: Base de datos SUNAT.

**Cuadro 41: Tamaño y participación de mercado estimado de Conductores**

Descrip.	Valor en dólares					
	2009		2012		2015	
Ventas Anual Indeco	125.665.295,00		196.845.458,00		157.967.071,00	
Estimado venta Indeco Inteportados	3.185.194,45		177.736,22		575.470,67	
Total Estimado Indeco Material Nac.	122.480.100,55		196.667.721,78		157.391.600,33	
Total Tamaño de mercado en valor Conductores	173.224.946,10		313.977.312,30		285.895.336,36	
Marcas						
Indeco	125.665.295,00	73%	196.845.458,00	63%	157.967.071,00	55%
General Cable	5.600.029,62	3%	4.957.525,57	2%	17.682.961,65	6%
Miguellez	0,00	0%	0,00	0%	9.003.079,86	3%
PAIS DE ORIGEN						
ES - SPAIN	3.481.024,59	2%	22.523.185,01	7%	30.234.321,55	11%
US - UNITED STATES	18.188.500,02	10%	19.625.378,43	6%	28.150.921,54	10%
CL - CHILE	8.879.304,16	5%	4.551.492,91	1%	15.087.958,54	5%
CN - CHINA	3.952.991,95	2%	16.844.816,61	5%	13.512.739,42	5%
CO - COLOMBIA	335.337,71	0%	20.475.137,20	7%	8.899.768,38	3%
CA - CANADA	1.601.156,58	1%	4.882.623,38	2%	5.204.176,16	2%
KR - KOREA, REPUBLIC OF	301.559,33	0%	1.215.795,65	0%	4.829.533,47	2%
TW - TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	1.082.408,69	1%	3.458.817,23	1%	2.521.741,04	1%

Fuente: Base de datos Sunat.

#### 5.4. Equipos de Protección y Control.

En las partidas correspondientes a protección y control se tomaron las once principales partidas, ya que es la parte más numerosa de productos para baja tensión ya que abarca equipos que van desde los tableros eléctricos hasta el punto final de la instalación, desde luego sin contar con las lámparas y equipos que las albergan a las cuales se les llama luminarias.

Partida 8538100000: denominada cuadros paneles, consolas, armarios y demás soporte de la partida 85.37 sin sus aparatos ( Cuadro 40), donde se observa que Rittal es el líder con casi el 15% de participación, por ello se refleja en la parte correspondiente al país de origen Alemania y EE.UU. seguido de Shneider y otros, pero, lo que más preocupa es el alto porcentaje de crecimiento que representan los productos que se importan con marcas dispersas de origen Chino y en su mayoría fuera de norma

**Cuadro 42: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios y demás soporte de la partida 85.37, sin sus aparatos**

8538100000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	5.052.351,22		10.526.041,93		11.343.202,72	
MARCA						
3M			78,74	0,00%	3.074,03	0,03%
ABB	104.447,88	2,07%	504.070,50	4,79%	100.083,66	0,88%
GE	20.303,92	0,40%	18.685,26	0,18%	6.779,27	0,06%
Rittal	565.245,63	11,19%	2.055.999,25	19,53%	1.697.647,21	14,97%
Shneider	231.314,80	4,58%	600.185,16	5,70%	735.797,09	6,49%
Siemens	6.595,78	0,13%	75.549,79	0,72%	175.462,48	1,55%
Ticino	246.249,90	4,87%	575.878,04	5,47%	207.372,72	1,83%
Legrand	137.734,81	2,73%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	440.943,56	8,73%	1.193.090,44	11,33%	1.955.256,11	17,24%
DE	700.124,17	13,86%	2.169.874,47	20,61%	1.991.790,37	17,56%
ES	534.494,35	10,58%	2.383.477,67	22,64%	942.411,22	8,31%
IT	256.729,17	5,08%	697.909,28	6,63%	344.202,26	3,03%
US	1.059.557,45	20,97%	1.634.795,73	15,53%	2.180.304,30	19,22%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8537200000: Denominada cuadros paneles, consolas, armarios con varios aparatos de la partida 85.37, 85.36, para control o distribución de electricidad para una tensión superior a 1000V (Cuadro 41), en la cual están considerados la mayor parte de armarios para sub estaciones y sus accesorios teniendo como líder a ABB (29,5%), seguido de Schneider Electric (6,21%) y Siemens, teniendo un crecimiento sorprendente los productos de origen Chino, recuperación de los de origen norteamericano y caídas muy fuertes de productos colombianos.

**Cuadro 43: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios con varios aparatos de la partida 85.37, 85.36, para control o distribución de electricidad para una tensión superior a 1000V.**

8537200000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	16.925.935,15		64.595.221,89		66.888.326,22	
MARCA						
ABB	579.587,90	3,42%	12.611.080,37	19,52%	19.731.349,63	29,50%
Shneider	797.630,52	4,71%	2.089.742,69	3,24%	4.155.411,87	6,21%
Siemens	4.043.519,17	23,89%	3.729.775,46	5,77%	1.769.953,69	2,65%
					20.568,00	0,03%
PAIS DE ORIGEN						
CN	107.240,25	0,63%	2.459.479,88	3,81%	18.293.179,87	27,35%
AR	1.238.888,65	7,32%	267.958,45	0,41%	252.237,99	0,38%
US	4.259.142,94	25,16%	4.716.543,69	7,30%	9.958.163,90	14,89%
CO	3.853.648,53	22,77%	1.070.119,37	1,66%	865.193,81	1,29%
BR	3.464.101,80	20,47%	1.216.491,55	1,88%	2.886.206,91	4,31%
ID	1.364.987,39	8,06%	90.767,82	0,14%	0,00	0,00%
					5.729,08	0,01%

Fuente: Base de datos SUNAT

Partida 8537109000: Denominada cuadros paneles, consolas, armarios y demás soportes para una tensión inferior igual a 100V. Los demás, en esta partida se tienen los tableros y accesorios de baja tensión con una participación muy dispersa ABB, Schneider y Siemens tienen una participación muy pequeña y son los productos chinos fuera de norma con marcas variadas los líderes indiscutibles del mercado, en tanto los accesorios para algunos equipos los tienen los productos norteamericanos.

**Cuadro 44: Resumen de partida Cuadros paneles, consolas, armarios y demás soportes para una tensión inferior o igual a 1000V. Los demás**

8537109000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	62.580.072,12		73.035.370,46		73.129.931,55	
MARCA						
ABB	49.712,93	0,08%	6.020.069,02	8,24%	1.628.199,24	2,23%
Philips	5.200,70	0,01%	6.282,49	0,01%	56.597,76	0,08%
Shneider	395.265,69	0,63%	781.761,64	1,07%	1.262.663,85	1,73%
Siemens	1.239.726,58	1,98%	1.195.911,25	1,64%	1.134.990,56	1,55%
Ticino	2.988,67	0,00%	11.559,78	0,02%	21.958,79	0,03%
RITTAL			1.763,62	0,00%	5.046,72	0,01%
GE			21.851,67	0,03%	0,00	0,00%
OSRAN			1.000,12	0,00%	0,00	0,00%
3M					1.458,85	0,00%
YI CHANG			260,66	0,00%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	709.896,12	1,13%	2.631.011,21	3,60%	8.942.570,15	12,23%
US	32.489.455,14	51,92%	18.087.960,08	24,77%	18.794.792,74	25,70%
MX	948.195,64	1,52%	3.504.791,22	4,80%	5.263.586,29	7,20%
DE	8.228.752,69	13,15%	3.966.380,43	5,43%	3.854.138,26	5,27%
JP			418.541,79	0,57%	1.045.742,16	1,43%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8536690000: Denominada Los demás portalámparas, clavijas, tomas de corriente (enchufes) todos estos productos denominados de derivación y como se pudo observar de acuerdo a la tabla 18 el líder es Ticino del Perú seguido de Shneider Electric y ABB, acompañando este crecimiento el origen de sus productos que van desde Méjico, Colombia y se pudo ver una gran participación de productos de origen Chino los cuales son fabricados para las diversas marcas que circulan en el país, anotándose que gran parte de estos productos en esta partida son imitaciones o falsificaciones y también en su mayoría provienen de China.

**Cuadro 45: Resumen de partida Los demás parta lámparas, clavijas, tomas de corriente (enchufes)**

8536690000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	7.399.682,96		14.480.531,04		16.308.462,91	
MARCA						
3M	677,07	0,01%			8.020,51	0,05%
ABB	17.634,84	0,24%	12.162,63	0,08%	126.837,92	0,78%
Rittal	1.582,67	0,02%	138,12	0,00%	713,57	0,00%
Shneider	215.873,87	2,92%	239.498,50	1,65%	222.591,07	1,36%
Siemens	62.125,77	0,84%	51.034,86	0,35%	36.768,41	0,23%
Ticino	3.120.854,55	42,18%	6.104.993,40	42,16%	7.138.927,15	43,77%
Legrand	80.861,00	1,09%		0,00%		0,00%
OSRAN		0,00%	803,45	0,01%	0,00	0,00%
GE		0,00%	10.264,65	0,07%	0,00	0,00%
Velax	472,72	0,01%	720,60	0,00%	0,00	0,00%
YI CHANG		0,00%	29.280,00	0,20%	0,00	0,00%
Philips		0,00%		0,00%	708,56	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	754.880,70	10,20%	2.470.023,74	17,06%	3.383.548,62	20,75%
MX	692.199,96	9,35%	3.311.049,76	22,87%	3.701.515,47	22,70%
US	847.525,96	11,45%	1.002.504,27	6,92%	909.850,23	5,58%
CO	1.576.202,10	21,30%	3.968.452,47	27,41%	4.056.832,55	24,88%
IT	250.698,49	3,39%	390.531,44	2,70%	516.235,80	3,17%
CR	1.344.316,15	18,17%	761,00	0,01%	7.613,52	0,05%
FR	53.599,06	0,72%	120.457,08	0,83%	84.625,56	0,52%
					31.195,48	0,19%

Fuente: Base de datos Sunat

Partida 8536501900: Denominada Los demás interruptores, seccionadores y conmutadores para una tensión igual o inferior a 260V pero superior a 60V e intensidad menor ó igual a 30<sup>a</sup>, que abarca todos los interruptores de baja tensión para todo tipo de instalaciones ya sean residenciales, terciarias o industriales y cuyos líderes son Ticino con una participación del 26,28% seguido de Schneider con el 20,99 % el primero con productos de origen de Méjico, Colombia y algunos países de Europa el segundo de China y Europa.

**Cuadro 46: Resumen de partida Los demás interruptores, seccionadores y conmutadores para una tensión igual o inferior a 260V pero superior a 60V e intensidad menor ó igual a 30ª**

8536501900	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	7.476.456,13		16.022.260,60		15.619.844,88	
MARCA						
ABB	56.611,06	0,76%	955.245,00	5,96%	22.893,58	0,15%
GE	7.564,16	0,10%	21.377,90	0,13%	19.412,30	0,12%
Philips	96.919,59	1,30%	614.844,15	3,84%	420.772,48	2,69%
Osran	6.850,36	0,09%	9.318,58	0,06%	7.999,08	0,05%
Rittal	0,00	0,00%	23.183,06	0,14%	36.665,40	0,23%
Shneider	733.909,78	9,82%	2.758.311,24	17,22%	3.278.385,38	20,99%
Siemens	207.235,63	2,77%	260.860,91	1,63%	110.746,42	0,71%
Ticino	1.603.332,28	21,45%	3.397.707,88	21,21%	4.105.003,52	26,28%
Legrand	32.010,34	0,43%		0,00%		0,00%
Sylvania			4.430,16	0,03%	0,00	0,00%
Yi Chang	529,34	0,01%	1.721,39	0,01%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	1.029.418,58	13,77%	2.913.165,51	18,18%	2.951.240,22	18,89%
CO	342.896,40	4,59%	957.411,19	5,98%	783.538,45	5,02%
MX	273.696,14	3,66%	2.458.816,67	15,35%	3.451.856,04	22,10%
US	945.628,57	12,65%	2.102.181,69	13,12%	1.442.990,97	9,24%
CR	849.238,14	11,36%	668,51	0,00%	501,21	0,00%
FR	183.764,69	2,46%	1.216.935,18	7,60%	806.604,44	5,16%

Fuente: Base de datos de Sunat.

Partida 8536491100: Denominada como Aparatos de corte, seccionamiento, protección, derivación o empalme de circuitos eléctricos, contactores, partida cuyo mayor volumen se encuentra en el producto Contactores en sus diferentes variaciones de fabricación. En esta partida como se pudo observar en el cuadro 45, el líder indiscutible es Schneider Electric con el 18,79%, seguido de Siemens y ABB quien ha disminuyó alarmantemente su participación pasando del 13,54% al 2,79 de los nueve años en estudio y en cuanto al país de origen EE.UU. y Francia son los de mayor participación, estando en línea el segundo con Schneider Electric pero lo de origen norteamericano está en línea con productos importados para equipos integrados en el país, además tenemos pudo notar que los productos Chinos están en caída libre en este rubro ya que han pasado del 15% en el 2009 al 7,4% en el 2015.



**Cuadro 47: Resumen de partida Aparatos de corte seccionamiento, protección, derivación o empalme de circuitos eléctricos (contactores).**

8536491100	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	1.851.047,03		5.629.610,60		5.763.145,20	
MARCA						
ABB	250.608,12	13,54%	587.020,42	10,43%	161.039,90	2,79%
Shneider	134.206,34	7,25%	858.866,79	15,26%	1.082.728,52	18,79%
Siemens	166.202,71	8,98%	177.935,65	3,16%	234.080,54	4,06%
Ticino	3.560,87	0,19%	10.185,98	0,18%	25.696,28	0,45%
GE		0,00%	71.939,19	1,28%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	294.454,00	15,91%	843.731,45	14,99%	426.637,99	7,40%
BR	211.609,68	11,43%	670.317,00	11,91%	248.938,35	4,32%
US	623.510,46	33,68%	2.061.726,39	36,62%	2.569.143,24	44,58%
FR	242.302,53	13,09%	574.454,16	10,20%	1.007.914,72	17,49%

Fuente: Base de datos Sunat.

Partida 8536209000: Denominada Los demás disyuntores, donde incluye interruptores de diversas categorías (Amperajes, capacidades de cortocircuito, etc., diferentes) y como se observó en la cuadro 46 el líder en este segmento es Schneider Electric seguido muy lejos por ABB y tímidamente con Ticino. Los productos son de origen Chino, Francés, Polacos o Húngaros en donde tienen planta estos fabricantes.

Partida 8536202000: denominada Aparatos de Corte, seccionamiento, protección, derivación o empalme de circuitos eléctricos para una tensión inferior a 220V e intensidad menor ó igual a 100A como se observó en el Cuadro 47 el líder de estos elemento de protección de circuitos en baja tensión y generalmente para uso domiciliario es Ticino del Perú con 57,02 % seguido de Schneider Electric con un 11,84 %. El origen es disperso por que se importan de muchas partes del mundo donde las empresas tienen plantas de fabricación, puede ser desde Francia, Hungría, Polonia o China, etc.

**Cuadro 48: Resumen de partida Los demás disyuntores**

8536209000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	6.368.350,18		7.208.512,91		8.043.009,71	
MARCA						
ABB	203.826,51	3,20%	79.419,76	1,10%	701.367,70	8,72%
GE	585.410,06	9,19%	1.931.786,65	26,80%	0,00	0,00%
Shneider	2.274.489,82	35,72%	1.524.598,59	21,15%	2.441.438,64	30,35%
Siemens	438.847,95	6,89%	60.586,48	0,84%	26.010,06	0,32%
Ticino	264.907,86	4,16%	120.904,03	1,68%	125.873,93	1,57%
Legrand	17.596,27	0,28%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	736.787,73	11,57%	1.827.313,70	25,35%	1.905.066,41	23,69%
FR	1.075.351,45	16,89%	835.168,06	11,59%	1.081.424,97	13,45%
PL	35.645,42	0,56%	406.288,76	5,64%	629.068,72	7,82%
HU	1.037.494,43	16,29%	1.451.646,53	20,14%	1.181.137,33	14,69%
CO	466.125,12	7,32%	22.894,52	0,32%	0,00	0,00%
IN	622,76	0,01%	56.742,76	0,79%	269.858,91	3,36%

Fuente: Base de datos SUNAT

**Cuadro 49: Resumen de partida Aparatos de corte seccionamiento, protección, derivación o empalme de circuitos eléctricos para una tensión inferior a 260V e intensidad menor ó igual a 100A**

8536202000	Valor FOB(dólares)					
Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	907.210,17		10.621.995,87		9.524.301,33	
MARCA						
ABB	898,56	0,10%	14.374,80	0,14%	290,08	0,00%
GE	42.006,08	4,63%	1.669.615,70	15,72%	0,00	0,00%
Shneider	294.511,15	32,46%	1.186.427,78	11,17%	1.128.102,55	11,84%
Siemens	67.782,73	7,47%	40.529,34	0,38%	7.345,19	0,08%
Ticino	246.582,52	27,18%	5.762.342,12	54,25%	5.430.437,97	57,02%
PAIS DE ORIGEN						
CN	25.035,92	2,76%	556.029,79	5,23%	42.341,01	0,44%
US	63.695,15	7,02%	1.213.029,43	11,42%	246.829,70	2,59%
DO	60.209,84	6,64%	254.072,28	2,39%	267.349,83	2,81%
FR	257.217,11	28,35%	858.473,49	8,08%	691.293,07	7,26%
PL	13.146,39	1,45%	4.330.950,81	40,77%	944.351,04	9,92%
HU			572.598,54	5,39%	1.692.462,66	17,77%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8535401000: Denominada Pararrayos, limitadores de tensión y supresores de tensión transitoria (Cuadro 48) donde se observó que el líder es ABB, seguido de Schneider electric y que está muy dispersa la oferta de estos productos, debido a que estos mecanismos de protección son especializados pero en el tiempo se va a ir incrementado la demanda por ser muy útiles para la protección de equipos electrónicos básicamente ya que estos cuanto más sofisticados son más sensibles a las distorsiones de los diferentes fenómenos eléctricos.

**Cuadro 50: Resumen de partida Pararrayos, limitadores de tensión y supresores de tensión transitoria.**

8535401000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
Total	2.888.850,29		5.338.244,96		5.029.962,95	
MARCA						
ABB	183.334,61	6,35%	571.959,27	10,71%	629.980,28	12,52%
Siemens	671.893,21	23,26%	438.504,57	8,21%	308.289,21	6,13%
Shneider			1.147,50	0,02%	4.756,72	0,09%
3M					21.269,46	0,42%
PAIS DE ORIGEN						
CN	279.280,32	9,67%	468.513,45	8,78%	216.724,56	4,31%
FR	204.723,32	7,09%	420.684,28	7,88%	181.950,09	3,62%
IN	486.394,32	16,84%	247.123,60	4,63%	152.422,38	3,03%
US	262.966,28	9,10%	471.987,38	8,84%	518.588,50	10,31%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8535100000: Denominada avisadores eléctricos de protección contra robo o incendio y aparatos similares entre los productos de esta partida se encuentran principalmente las alarmas contra robos o contra incendios (en esencia detectores de humo) y sus accesorios, partida que va a ir tomando notoriedad y se espera un crecimiento importante debido a las diferentes normas de seguridad que se están publicando y que va a ayudar a desarrollar el mercado en este sentido y como se pudo apreciar en el cuadro 49 ABB y Schneider lideran el mercado pero con un peso no muy significativo, siendo las marcas norteamericanas las que lideran el mercado, siguiéndole las mejicanas y chinas, valor que hace aproximadamente el 54%, dispersándose el resto de la demanda entre las muchas marcas de diversos orígenes.

**Cuadro 51: Resumen de partida Avisadores eléctricos de protección contra robo o incendio y aparatos similares**

8535100000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	1.605.470,86		1.551.046,96		1.889.099,96	
MARCA						
ABB	36.857,31	2,30%	334.809,18	21,59%	62.325,68	3,30%
Shneider	26.796,71	1,67%	53.528,28	3,45%	35.756,12	1,89%
Siemens	5.153,30	0,32%	31.624,09	2,04%	3.552,47	0,19%
3M					23.572,16	1,25%
PAIS DE ORIGEN						
CN	30.987,93	1,93%	31.290,32	2,02%	108.861,72	5,76%
SI	52.067,64	3,24%	52.939,11	3,41%	0,00	0,00%
US	565.868,23	35,25%	737.622,82	47,56%	739.775,33	39,16%
MX	242.207,05	15,09%	101.685,62	6,56%	175.900,11	9,31%

Fuentes: Base de datos SUNAT.

**Cuadro 52: Resumen de partida Condensadores eléctricos fijos, variables o ajustables con dieléctrico de papel o plástico.**

8532250000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	45.449,82		584.385,90		1.182.382,01	
MARCA						
ABB	596,17	1,31%	10.754,63	1,84%	0,00	0,00%
Philips	10.309,63	22,68%	349.492,04	59,81%	155.919,07	13,19%
Siemens	595,94	1,31%	0,00	0,00%		
Sheneider		0,00%		0,00%	131.619,51	11,13%
PAIS DE ORIGEN						
CN	6.175,58	13,59%	55.126,25	9,43%	131.060,36	11,08%
CO	21.398,45	47,08%	438.952,68	75,11%	256.484,15	21,69%
IT	13.478,76	29,66%	21.651,20	3,70%	255,35	0,02%
ES	1.463,70	3,22%	4.214,12	0,72%	602.220,95	50,93%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8532250000: Denominada Condensadores eléctricos fijos, variables o ajustables con dieléctrico de papel o plástico, la cual como se pudo observar en el Cuadro 50 que Philips fue quien dominó el mercado llegando a un pico del 59,81% en el 2012 de participación y actualmente se encuentra con una tendencia a la baja debido al ingreso de nuevos

participantes, esto se nota por el ingreso de Schneider Electric quien en corto tiempo se ha posicionado con el 11,13% del mercado pero también se tiene que algunas marcas españolas especializadas tienen una creciente demanda en este segmento pues tienen el 50,93%, luego le siguen los colombianos con el 21,69% y China con el 11,13% para luego dispersarse mucho el aproximadamente el 15% restantes.

**Cuadro 53: Resumen de Protección y Control.**

PC	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	113.100.875,93		199.067.181,19		203.378.466,72	
MARCA						
ABB	1.484.115,89	1,31%	21.700.965,58	10,90%	23.164.367,67	11,39%
GE	655.284,22	0,58%	3.745.521,02	1,88%	19.412,30	0,01%
Rittal	566.828,30	0,50%	2.081.084,05	1,05%	1.740.072,90	0,86%
Shneider	5.103.998,68	4,51%	10.094.068,17	5,07%	14.347.631,81	7,05%
Siemens	6.909.678,77	6,11%	6.062.312,40	3,05%	3.807.199,03	1,87%
Ticino	5.488.476,65	4,85%	15.972.011,45	8,02%	17.033.311,57	8,38%
Legrand	268.202,42	0,24%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Osran	6.850,36	0,01%	11.122,15	0,01%	0,00	0,00%
Philips	112.429,92	0,10%	970.618,68	0,49%	633.997,87	0,31%
Yi Chang	529,34	0,00%	31.262,05	0,02%	0,00	0,00%
PAIS DE ORIGEN						
CN	4.415.100,69	3,90%	15.448.775,74	7,76%	38.356.487,02	18,86%
US	41.117.350,18	36,35%	32.028.351,48	16,09%	37.360.438,91	18,37%
DO	60.209,84	0,05%	254.072,28	0,13%	267.349,83	0,13%
FR	2.016.958,16	1,78%	4.026.172,25	2,02%	3.853.812,85	1,89%
PL	48.791,81	0,04%	4.737.239,57	2,38%	1.573.419,76	0,77%
CO	6.260.270,60	5,54%	6.457.830,23	3,24%	5.962.048,96	2,93%
BR	3.675.711,48	3,25%	1.886.808,55	0,95%	3.135.145,26	1,54%
ID	1.364.987,39	1,21%	90.767,82	0,05%	0,00	0,00%
MX	2.156.298,79	1,91%	9.376.343,27	4,71%	12.592.857,91	6,19%
AR	1.238.888,65	1,10%	267.958,45	0,13%	252.237,99	0,12%
ES	535.958,05	0,47%	2.387.691,79	1,20%	1.544.632,17	0,76%
IN	487.017,08	0,43%	303.866,36	0,15%	459.205,85	0,23%
SI	52.067,64	0,05%	52.939,11	0,03%	0,00	0,00%
DO	60.209,84	0,05%	254.072,28	0,13%	267.349,83	0,13%
HU	1.037.494,43	0,92%	2.024.245,07	1,02%	2.873.599,99	1,41%
JP	0,00	0,00%	418.541,79	0,21%	1.045.742,16	0,51%
DE	8.928.876,86	7,89%	6.136.254,90	3,08%	5.845.928,63	2,87%
HU	1.037.494,43	0,92%	2.024.245,07	1,02%	2.873.599,99	1,41%
CR	2.193.554,29	1,94%	1.429,51	0,00%	8.114,73	0,00%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En resumen se pudo observar en el Cuadro 51 que es ABB quien tiene la mayor participación de mercado en valor con un 11,39%, seguido de Ticino del Peru con el 8,38% y luego Schneider Electric con el 7,05%, Siemens sigue teniendo un decrecimiento fuerte periodo tras periodo y lo que sí es de resaltar que en cuanto al origen de los productos, estos de origen Chino el, 18,37% que es de algunas fabricas de los grupos tienen plantas en China e importan desde este punto ó un conjunto de productos que ingresan al país para diversas marcas nacionales que les colocan su marca al ingresar al este, el otro grande es EE.UU. por las importaciones de ABB e integradores de equipos especiales, la cifra de Méjico y Colombia se explica por Ticino del Perú.

### 5.5. Equipos de Iluminación.

**Cuadro 54: Resumen de partida Los demás lámparas y tubos de incandescencia excepto de rayos ultravioletas o infrarrojos de potencia inferior a 200 w y tensión superior a 100V**

8539229000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	3.951.714,68		3.285.388,70		1.674.051,23	
MARCA					1.244,53	0,07%
GE	221.960,87	5,62%	97.633,85	2,97%	87.390,39	5,22%
Havels Sylvania			9.760,00	0,30%		
Osran	17.125,10	0,43%	11.811,91	0,36%	8.648,87	0,52%
Shneider	567,78	0,01%	606,30	0,02%	247,01	0,01%
Siemens	289,57	0,01%	30,00	0,00%	40,00	0,00%
Philips	688.721,68	17,43%	602.711,80	18,35%	140.080,86	8,37%
Yi Chang	544.613,91	13,78%	81.050,60	2,47%	94.266,44	5,63%
PAIS DE ORIGEN						
CN	1.384.690,66	35,04%	1.505.490,74	45,82%	554.210,84	33,11%
IN	2.225,63	0,06%	1.260.535,31	38,37%	797.590,48	47,64%
US	211.747,17	5,36%	133.073,64	4,05%	39.284,07	2,35%
TH	74.524,10	1,89%	5.016,31	0,15%	6.378,73	0,38%
HU	227.800,86	5,76%	103.472,61	3,15%	87.770,66	5,24%
CO	1.643.144,02	41,58%	19,12	0,00%	126,50	0,01%
IT	11.662,20	0,30%	106.962,56	3,26%	52.882,34	3,16%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Estas partidas se refieren básicamente a lámparas de iluminación en sus varios tipos, recordemos que la lámpara incandescente tradicional conocida en nuestro país como foco es un elemento obsoleto muy poco comercializado ya y que son las lámparas de alta presión o de nueva tecnología (fluorescentes, Halogenuros metálicos, Sodio, led, etc.) las que actualmente son las más comercializadas.

Partida 8539229000 denominada Los demás lámparas y tubos de incandescencia excepto de rayos ultravioletas o infrarrojos de potencia inferior a 200w y tensión superior a 100V (Cuadro 52), partida que está en franca caída por la obsolescencia de sus productos y que en el tiempo va a seguir deteriorándose, estos productos en su momento fueron importantes y con estos su líder Philips( 8,37%) pero como se puede observar va cayendo por la razón antes expuesta y ante la presencia de los productos de China( 33%) e India ( 47%) de mucho menor valor, los cuales son importados por empresas nacionales para colocarles su marca.

#### **Cuadro 55: Resumen de partida Lámparas fluorescentes de cátodo caliente recto**

8539311000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	3.727.140,68		4.598.410,13		316.221,04	
MARCA					1.244,53	0,07%
Osran	473.545,11	12,71%	565.399,47	12,30%	3.760,44	1,19%
GE			296.126,62	6,44%	35.431,95	11,20%
Philips	1.312.122,33	35,20%	2.433.700,91	52,92%	118.405,05	37,44%
Velax	434.996,58	11,67%	127.974,18	2,78%	23.041,19	7,29%
Yi Chang	337.697,28	9,06%	171.662,38	3,73%	50.010,00	15,81%
Huemura	347.946,78	9,34%	58.471,06	1,27%	10.864,00	3,44%
GULDA			20.672,80	0,45%	24.416,00	7,72%
Siemens	552,10	0,01%			51,01	0,02%
Rittal	707,79	0,02%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	580.269,74	15,57%	1.910.826,91	41,55%	103.805,28	32,83%
IN	0,00	0,00%	14.970,00	0,33%	66,09	0,02%
US	1.248.954,17	33,51%	1.466.619,79	31,89%	153.649,77	48,59%
TH	57.248,23	1,54%	401.430,59	8,73%	41.286,25	13,06%
HU	121.024,41	3,25%	8.779,24	0,19%	843,33	0,27%
CO	52.827,90	1,42%	26.691,06	0,58%	130,20	0,04%
DE	480.764,09	12,90%	277.299,29	6,03%	5.362,21	1,70%
BR	855.585,15	22,96%	60.775,13	1,32%	50,00	0,02%
TW	13,76	0,00%	14.407,95	0,31%	13,76	0,00%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8539311000: Denominada Lámparas fluorescentes de cátodo caliente rectos (Cuadro 53) conocidos como fluorescentes rectos los cuales como se pudo observar está en caída debido también a la obsolescencia de su oferta, siendo Philips el de mayor participación ya que hay que sumarle Velax, Yi Chang, Huemura y Gulda entre otros porque Philips les vende para que ellos hagan la importación del producto, como se pudo ver con esto Philips llegaría al 71,7% y estos desde luego son importados de EEUU y China o Thailandia, aunque del segundo mencionado un conjunto de importadores nacionales también importa para el mercado en el país.

En el cuadro 54 siguiente se observa la Partida 8539312000: Denominada Lámparas fluorescentes de cátodo caliente circulares también conocidos como fluorescentes circulares que al igual que los fluorescentes rectos son una tecnología en proceso de obsolescencia y bajo el mismo marco de comercialización en el mercado con un líder como Philips más sus importadores que representan el 81,58% con una sorprendente incursión de Sylvania con algo más del 10%. En cuanto al origen son importados desde Thailandia y China casi en su totalidad.

**Cuadro 56: Resumen de partida Lámparas fluorescentes de cátodo caliente circulares.**

8539312000	Valor FOB(dólares)						
	Descrip.	2009		2012		2015	
TOTAL	1.860.629,19		1.525.027,90		1.715.893,66		
MARCA					1.244,53	0,07%	
GE	175.396,20	9,43%	44.830,00	2,94%	16.860,00	0,98%	
Havells							
Sylvania	22.117,50	1,19%	36.995,02	2,43%	174.571,55	10,17%	
Huemura	151.461,35	8,14%	4.146,00	0,27%	300.284,97	17,50%	
Velax	44.520,96	2,39%	219.601,22	14,40%	318.362,83	18,55%	
Philips	757.774,17	40,73%	670.091,44	43,94%	86.469,57	5,04%	
Yi chang	179.114,47	9,63%	294.029,33	19,28%	694.719,35	40,49%	
Gulda	59.080,32	3,18%					
PAIS DE ORIGEN							
CN	592.000,65	31,82%	328.548,77	21,54%	157.835,70	9,20%	
TH	1.183.825,38	63,63%	1.166.369,17	76,48%	1.544.278,96	90,00%	

Fuente: Base de datos SUNAT.



**Cuadro 57: Resumen de partida Lámparas compactas integradas y no integradas (lámparas compactas fluorescentes)**

8539313000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	10.438.475,26		18.362.198,82		22.146.783,73	
MARCA						
GE	1.056.586,51	10,12%	2.110.451,98	11,49%	2.410.147,65	10,88%
Osram	185.064,88	1,77%	823.955,48	4,49%	1.879.866,77	8,49%
Philips	5.504.240,58	52,73%	6.087.737,57	33,15%	3.601.042,55	16,26%
Havells Sylvania	63.672,00	0,61%			32.421,27	0,15%
Velax	104.160,00	1,00%				
Gulda	50.637,00	0,49%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	10.133.353,91	97,08%	17.966.651,10	97,85%	22.039.128,08	99,51%
HU	16.456,58	0,16%	33.622,50	0,18%	14.959,30	0,07%
IT	75.425,73	0,72%	89.308,40	0,49%	26.751,23	0,12%
DE	41.199,44	0,39%	71.616,48	0,39%	16.456,75	0,07%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8539313000: Denominada Lámparas compactas integradas y no integradas (lámparas compactas fluorescentes) conocidas comúnmente lámparas ahorradoras, las cuales si bien es cierto siguen en crecimiento, se espera que vaya frenando por la aparición de nuevas tecnología para la iluminación, actualmente son de uso masivo, representando el mayor valor y como se observó en la tabla 30 el líder es Philips con un 16,26%, seguido de GE con el 10,88% y Osram con el 8,49%, pero, al analizar el origen se pudo observar que de China proviene el 99 %, esto debido a que fabricantes nacionales importan productos para proceder a colocarles su marca, el caso más notorio es G.W. Yi Chang ó la marca Opalux.

Partida 8543709000: Denominada Los demás máquinas y aparatos con función propia (Cuadro 56) en esta partida están las conocidas lámparas led las cuales si bien es cierto han bajado en el periodo 2012-2015 por que dieron un primer impacto al mercado sobre las lámparas ahorradoras las cuales recuperaron posiciones pero en el tiempo se está abaratando esta tecnología y se espera un incremento sustantivo en su demanda.

**Cuadro 58: Resumen de partida Los demás máquinas y aparatos con función propia.**

8543709000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	25.449.158,80		55.411.742,77		43.891.725,15	
MARCA						
3M	5.117,61	0,02%	12.465,14	0,02%	29.683,24	0,07%
ABB	183.431,54	0,72%	48.570,26	0,09%	189.931,71	0,43%
GE	16.880,88	0,07%	5.894,56	0,01%	473.132,71	1,08%
Osran	759,01	0,00%	88.246,73	0,16%	339.972,85	0,77%
Shneider	17.842,37	0,07%	26.174,66	0,05%	14.098,19	0,03%
Siemens	35.986,40	0,14%	106.811,27	0,19%	36.932,92	0,08%
Ticino	13.910,55	0,05%	35.603,02	0,06%	35.831,56	0,08%
Philips	66.110,65	0,26%	801.923,96	1,45%	2.510.013,67	5,72%
Yi Chang	28.180,53	0,11%	217.685,26	0,39%	842.322,87	1,92%
PAIS DE ORIGEN						
CN	8.617.532,42	33,86%	27.901.747,55	50,35%	22.005.827,96	50,14%
US	7.990.483,20	31,40%	11.501.232,58	20,76%	7.118.186,97	16,22%
TW	1.532.395,19	6,02%	799.015,23	1,44%	1.731.294,53	3,94%
FR	1.174.293,94	4,61%	747.338,13	1,35%	200.361,08	0,46%
MX	899.259,38	3,53%	4.482.206,20	8,09%	3.216.765,71	7,33%
DE	320.855,38	1,26%	593.753,26	1,07%	1.164.845,41	2,65%
TH	188.008,84	0,74%	33.232,22	0,06%	91.522,21	0,21%
ID	263.828,38	1,04%	391.307,74	0,71%	213.230,91	0,49%
KR	141.038,25	0,55%	624.934,30	1,13%	575.893,55	1,31%
IT	368.674,06	1,45%	271.410,34	0,49%	614.831,81	1,40%
JP	523.573,96	2,06%	1.745.780,58	3,15%	887.323,35	2,02%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Resumiendo, (Cuadro 57) se estimó que quien tiene mayor participación entre las empresas en estudio e Philips quien junto a sus asociados de importación suman el 12,2% seguido de GE con el 4,33% y luego se atomizan los porcentajes de participación, pero el contraste se da en el lugar de origen donde los productos chinos participan con el 64,32%, esto señala claramente que son muchas las marcas nacionales que importan productos para colocarles su marca.

**Cuadro 59: Resumen de partidas de equipos de iluminación.**

EI	Valor FOB(dólares)					
	Descríp.	2009		2012		2015
TOTAL	45.427.118,61		83.182.768,32		69.744.674,81	
3M	5.117,61	0,01%	12.465,14	0,01%	29.683,24	0,04%
ABB	183.431,54	0,40%	48.570,26	0,06%	189.931,71	0,27%
GE	1.470.824,46	3,24%	2.554.937,01	3,07%	3.022.962,70	4,33%
Ticino	13.910,55	0,03%	35.603,02	0,04%	35.831,56	0,05%
Shneider	18.410,15	0,04%	26.780,96	0,03%	14.345,20	0,02%
Siemens	36.828,07	0,08%	106.841,27	0,13%	37.023,93	0,05%
Havells						
Sylvania	85.789,50	0,19%	36.995,02	0,04%	206.992,82	0,30%
Osran	676.494,10	1,49%	1.489.413,59	1,79%	2.232.248,93	3,20%
Velax	583.677,54	1,28%	347.575,40	0,42%	341.404,02	0,49%
Philips	8.328.969,41	18,33%	10.596.165,68	12,74%	6.456.011,70	9,26%
Gulda	109.717,32	0,24%	20.672,80	0,02%	24.416,00	0,04%
Yi Chang	1.089.606,19	2,40%	764.427,57	0,92%	1.681.318,66	2,41%
PAIS DE ORIGEN						
CN	21.307.847,38	46,91%	49.613.265,07	59,64%	44.860.807,86	64,32%
US	9.451.184,54	20,81%	13.100.926,01	15,75%	7.311.120,81	10,48%
MX	899.259,38	1,98%	4.482.206,20	5,39%	3.216.765,71	4,61%
IT	455.761,99	1,00%	467.681,30	0,56%	694.465,38	1,00%
DE	842.818,91	1,86%	942.669,03	1,13%	1.186.664,37	1,70%
JP	523.573,96	1,15%	1.745.780,58	2,10%	887.323,35	1,27%
KR	141.038,25	0,31%	624.934,30	0,75%	575.893,55	0,83%
TW	1.532.408,95	3,37%	813.423,18	0,98%	1.731.308,29	2,48%
FR	1.174.293,94	2,59%	747.338,13	0,90%	200.361,08	0,29%
ID	263.828,38	0,58%	391.307,74	0,47%	213.230,91	0,31%
TH	1.503.606,55	3,31%	1.606.048,29	1,93%	1.683.466,15	2,41%
HU	365.281,85	0,80%	145.874,35	0,18%	103.573,29	0,15%

Fuente: Base de datos SUNAT.

## 5.6. Aparatos de Alumbrado eléctrico.

Las partidas señaladas como aparatos de alumbrado público se refieren específicamente a las luminarias que son los artefactos que albergan a las lámparas, en algunos casos incluye la misma y en otros no, así tenemos.

Partida 9405409000: Denominada Los demás aparatos para el alumbrado de espacios ó vías públicas (Cuadro 58), su mismo nombre lo dice son luminarias con características para intemperie y se encontró que el más representativo a GE pero con tan sólo el 1,68% y si nos vamos al lugar de origen encontramos a China con el 43,88 %, luego a EEUU con el 20,55%

lo cual indica que empresas nacionales importan este tipo de productos dejando de lado a las grandes filiales.

**Cuadro 60. Resumen de partida Los demás aparatos para el alumbrado de espacios ó vías públicas.**

9405409000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
Total	4.653.252,84		5.862.408,85		10.909.017,33	
MARCA						
ABB	1.782,37	0,04%	1.910,00	0,03%	2.944,95	0,03%
GE	2.178,67	0,05%	47.919,73	0,82%	183.407,52	1,68%
Osran	120.565,66	2,59%	1.443,06	0,02%	194.894,88	1,79%
Shneider	55,30	0,00%			12.675,49	0,12%
Siemens	1.621,09	0,03%			4.819,70	0,04%
Rittal	11.764,57	0,25%				
Velax	33.563,06	0,72%				
PAIS DE ORIGEN						
CN	1.121.937,98	24,11%	280.114,60	4,78%	4.787.054,10	43,88%
US	2.335.917,47	50,20%	1.358.299,06	23,17%	2.241.918,37	20,55%
CO	6.058,40	0,13%	2.907.349,81	49,59%	11.723,77	0,11%

Fuente: Base de datos SUNAT

**Cuadro 61: Resumen de partida Los demás motores de corriente alterna, polifásicos de potencia inferior o igual a 7,5KW**

8501521000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	3.735.797,30		8.370.539,06		7.262.298,48	
MARCA						
ABB	71.240,57	1,91%	97.589,97	1,17%	497.583,01	6,85%
Siemens	295.651,36	7,91%	656.498,37	7,84%	74.443,99	1,03%
PAIS DE ORIGEN						
CN	357.180,03	9,56%	754.617,47	9,02%	889.002,00	12,24%
US	610.819,82	16,35%	1.175.464,19	14,04%	1.355.662,75	18,67%
IT	381.280,91	10,21%	514.721,30	6,15%	479.223,52	6,60%
BR	816.590,73	21,86%	3.890.331,09	46,48%	1.743.035,92	24,00%
CO	467.485,20	12,51%	832.381,54	9,94%	694.428,43	9,56%
FR	37.749,28	1,01%	26.450,33	0,32%	37.521,61	0,52%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8501521000: Denominada Los demás motores de corriente alterna, polifásicos de potencia inferior ó igual a 7,5KW(Cuadro 59), estos son motores utilizados en máquinas eléctricas y que son importados en su mayoría para integración de equipos, la marca más destacada es ABB, pero cuando vamos al lugar de origen nos encontramos que Brasil y Colombia tienen una participación importante, al igual que China y EE.UU., esto nos lleva a deducir que son los importadores nacionales los que tienen el liderazgo también en este segmento de productos

En la Cuadro 60 se observa la Partida 8504100000: Denominada Balastos (reactancias) para lámparas ó tubos de descarga, en la que se ubican los llamados reactores los cuales debido a la caída en lámparas fluorescentes también son arrastrados por que forman parte de todo el equipamiento de estos, aunque las lámparas de alta tecnología los necesitan electrónicos para su accionamiento por lo cual se espera no desaparezcan.

**Cuadro 62: Resumen de partida Balastos (reactancias) para lámparas o tubos de descarga**

8504100000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	6.895.148,67		9.569.601,27		5.150.311,07	
MARCA						
GE	70.795,11	1,03%	149.770,82	1,57%	128.780,85	2,50%
OSRAM	575.208,98	8,34%	596.846,68	6,24%	316.733,05	6,15%
ABB					393,82	0,01%
3M	666,87	0,01%	716,10	0,01%		
Philips(Velax)			16.950,00	0,18%	45.603,11	0,89%
PAIS DE ORIGEN						
CN	1.509.261,38	21,89%	3.469.525,67	36,26%	3.220.445,71	62,53%
US	161.522,57	2,34%	351.551,07	3,67%	210.136,34	4,08%
COL	1.327.093,55	19,25%	2.440.581,00	25,50%	388.562,09	7,54%
MX	58.954,74	0,86%	431.768,47	4,51%	273.761,60	5,32%
BR	126.695,25	1,84%				

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 8531800000: Denominada Los demás aparatos de señalización acústica ó visual en el cual están lámparas de emergencia y equipos de señalización para tableros eléctricos, los líderes con tan solo el 1,73 y 1,45 son Ticino y Schneider, si pasamos a revisa el país de origen encontramos que China es quien tiene casi el 11%, US el 7,9%, Méjico y Colombia

también participan con una pequeña cantidad, lo cual indica que son los importadores nacionales los que ofertan la mayor cantidad al mercado. Ver tabla 36 siguiente.

**Cuadro 63: Resumen de partida Los demás aparatos de señalización acústica ó visual**

8531800000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	3.676.926,44		5.334.899,92		9.323.227,00	
MARCA						
3M			240,41	0,00%	45,95	0,00%
ABB	2.773,65	0,08%	2.758,34	0,05%	1.421,12	0,02%
Rittal			100,62	0,00%	1.892,37	0,02%
Shneider	185.983,34	5,06%	595.763,01	11,17%	135.342,94	1,45%
Siemens	102.171,91	2,78%	75.335,70	1,41%	41.480,20	0,44%
Ticino	46.169,62	1,26%	99.905,41	1,87%	160.889,87	1,73%
PAIS DE ORIGEN						
CN	650.634,85	17,70%	1.357.287,09	25,44%	1.020.814,13	10,95%
US	1.272.604,26	34,61%	1.016.771,71	19,06%	736.201,57	7,90%
BR	624.573,51	16,99%	405.250,78	7,60%	119.269,15	1,28%
FR	49.444,48	1,34%	221.132,46	4,15%	155.801,75	1,67%
MX	75.730,46	2,06%	179.530,59	3,37%	366.214,13	3,93%
CO	298.606,76	8,12%	197.937,93	3,71%	278.481,68	2,99%

Fuente: Base de datos SUNAT.

Partida 9405401000: Denominada Los demás proyectores de Luz, aquí se analizan las luminarias para alumbrado de ciertos modelos con mayor capacidad de iluminación y utilizado en iluminación ornamental e incluso pública, en la Cuadro 62 se pudo observar en determinado momento el crecimiento de Philips pero al 2015 los empresas nacionales importando de Colombia mayormente ó China, Méjico y otros, tienen el liderazgo del mercado.

Partida N° 9405402000: Denominada proyectores de luz que comprende los modelos de proyectores de diversas tecnologías de alta presión esto es de Halogenuros metálicos, Sodio e incluso de Leds y otro tipo de luminarias de alta performance lumínica.(Cuadro 63). Se observó que el líder de las marcas es Philips con el 14,45% y muy lejos GE con el 2,16%, luego se atomiza, pero en cuanto al origen si EU ocupa el primer lugar con el 40,16%, luego sigue China con el 20,20%, lo que a las claras señala que son los importadores nacionales quienes tiene en su poder este segmento de mercado.

**Cuadro 64: Resumen de partida Los demás proyectores de Luz**

9405401000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
Total	5.860.692,46		10.726.481,01		3.935.474,37	
MARCA						
Philips	210.650,42	3,59%	1.211.748,00	11,30%	1.678,33	0,04%
Rittal	12.885,00	0,22%	48.288,33	0,45%		
H. Silvana	8.484,00	0,14%	7.974,40	0,07%		
GE	218.238,00	3,72%	404.477,08	3,77%		
Ticino			4.964,71	0,05%		
Shneider			9.650,84	0,09%		
Siemens			1.471,14	0,01%		
PAIS DE ORIGEN						
CN	171.772,49	2,93%	3.847.000,78	35,86%	354.241,67	9,00%
US	1.362.536,33	23,25%	4.799.826,01	44,75%	137.222,67	3,49%
BR	551.963,36	9,42%	3.936,96	0,04%	12.406,48	0,32%
CO	1.395.670,07	23,81%	95.048,41	0,89%	2.758.346,89	70,09%
DE	12.885,00	0,22%	429.247,90	4,00%	137.471,09	3,49%
MX	2.109,56	0,04%	354.171,92	3,30%	127.191,95	3,23%
FR	243.559,45	4,16%	136.639,04	1,27%	1.877,48	0,05%

Fuente: Base de datos SUNAT.

**Cuadro 65: Proyectores de Luz**

9405402000	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	10.414.331,26		3.818.254,12		4.843.462,61	
MARCA						
GE	163.760,79	1,57%	103.834,08	2,72%	104.660,54	2,16%
Philips	149.536,00	1,44%			699.698,89	14,45%
Sylvania			11.645,22	0,30%		
Osram					570,01	0,01%
Shneider					9.404,16	0,19%
PAIS DE ORIGEN						
CN	5.092.947,84	48,90%	2.675.590,81	70,07%	978.344,87	20,20%
US	2.055.491,47	19,74%	405.425,01	10,62%	1.945.055,93	40,16%
ES	400.002,91	3,84%	53.173,76	1,39%	340.349,65	7,03%
CO	304.116,15	2,92%	67.279,92	1,76%	222.831,36	4,60%
MX	222.755,84	2,14%	64.138,17	1,68%	90.714,50	1,87%
FR	266.098,26	2,56%	31.108,91	0,81%	52.486,50	1,08%
DE	574.180,30	5,51%	9.150,55	0,24%	93.686,22	1,93%

Fuente: Base de datos SUNAT.

En resumen, analizando el cuadro 64 la participación de las marcas de filiales internacionales se ha atomizado siendo los importadores nacionales quienes han tomado el control de los aparatos de alumbrado, siendo China(27,16%) quien tiene la más alta participación, seguido

de EU(16%) y Colombia (10,51%), luego le siguen muchos países entre ellos Brasil y Méjico.

**Cuadro 66: Resumen de aparatos de alumbrado eléctrico.**

AA	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
TOTAL	35.236.148,97		43.682.184,23		41.423.790,86	
MARCA						
ABB	73.022,94	0,21%	102.258,31	0,23%	502.342,90	1,21%
GE	454.972,57	1,29%	301.524,63	0,69%	416.848,91	1,01%
Osran	120.565,66	0,34%	1.002.766,82	2,30%	512.197,94	1,24%
Philips	360.186,42	1,02%	1.211.748,00	2,77%	746.980,33	1,80%
Rittal	24.649,57	0,07%	48.388,95	0,11%	1.892,37	0,00%
Shneider	186.038,64	0,53%	605.413,85	1,39%	157.422,59	0,38%
Siemens	399.444,36	1,13%	733.305,21	1,68%	120.743,89	0,29%
Velax	33.563,06	0,10%	0,00	0,00%	45.603,11	0,11%
Sylvania			11.645,22	0,03%	0,00	0,00%
		4,69%		9,20%		6,04%
PAIS DE ORIGEN						
CN	8.903.734,57	25,27%	12.384.136,42	28,35%	11.249.902,48	27,16%
US	7.798.891,92	22,13%	9.107.337,05	20,85%	6.626.197,63	16,00%
IT	381.280,91	1,08%	514.721,30	1,18%	479.223,52	1,16%
BR	2.119.822,85	6,02%	4.299.518,83	9,84%	1.874.711,55	4,53%
CO	2.471.936,58	7,02%	6.540.578,61	14,97%	4.354.374,22	10,51%
FR	281.308,73	0,80%	384.221,83	0,88%	195.200,84	0,47%
MX	136.794,76	0,39%	1.029.609,15	2,36%	857.882,18	2,07%

Fuente: Base de datos SUNAT

### 5.7. Resumen de partidas

En el resumen de las importaciones de las principales partidas de materiales eléctricos de baja tensión sin las partidas de conductores ya que es un caso especial se puede observar que las marcas de filiales internacionales están avanzando lentamente en la participación de mercado han ido desde el 2009(16,63%), el 2012 (20,97%) hasta llegar al 2015 (22,13%) creciendo pero las importaciones de China crecieron más rápidamente, y las de EU están cayendo , de lo primero se puede decir que hay un pequeño avance en el tema de la especificación y cualificación del mercado, en lo segundo se observa la tendencia del mercado debido a la baja de las barreras de importación tiende a diversificarse y tener en este un conjunto de productos que no responden a las normas de seguridad que demandan las instituciones públicas con el objeto de proteger a la comunidad.



**Cuadro 67: Resumen de principales partidas de materiales eléctricos**

RESUMEN	Valor FOB(dólares)					
	2009		2012		2015	
Descrip.						
<b>TOTAL</b>	254.884.208,19		385.817.095,32		360.025.579,70	
Marca	42.393.674,87	16,63%	80.891.042,08	20,97%	79.674.999,79	22,13%
ABB	10.053.538,97	3,94%	23.362.691,44	6,06%	26.478.276,91	7,35%
GE	2.581.081,25	1,01%	6.601.982,66	1,71%	3.459.223,91	0,96%
Rittal	591.477,87	0,23%	2.129.473,00	0,55%	1.741.965,27	0,48%
Shneider	5.314.495,97	2,09%	10.728.696,25	2,78%	14.524.411,21	4,03%
Siemens	7.484.867,67	2,94%	6.935.147,93	1,80%	4.230.038,00	1,17%
Ticino	5.502.387,20	2,16%	16.007.614,47	4,15%	17.069.143,13	4,74%
Legrand	268.202,42	0,11%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Osran	803.910,12	0,32%	2.503.302,56	0,65%	2.744.446,87	0,76%
Philips	8.441.399,33	3,31%	11.566.784,36	3,00%	7.090.009,57	1,97%
Yi Chang	1.090.135,53	0,43%	795.689,62	0,21%	1.681.318,66	0,47%
3M	176.389,04	0,07%	222.664,77	0,06%	449.173,44	0,12%
Havells						
Sylvania	85.789,50	0,03%	36.995,02	0,01%	206.992,82	0,06%
País de origen						
CN	35.401.999,74	13,89%	81.379.699,30	21,09%	96.460.421,60	26,79%
US	59.478.563,89	23,34%	55.087.306,40	14,28%	52.621.629,28	14,62%
DO	120.419,68	0,05%	508.144,56	0,13%	534.699,66	0,15%
FR	3.472.560,83	1,36%	5.157.732,21	1,34%	4.249.374,77	1,18%
PL	48.791,81	0,02%	4.737.239,57	1,23%	1.573.419,76	0,44%
CO	6.260.270,60	2,46%	6.457.830,23	1,67%	5.962.048,96	1,66%
BR	5.795.534,33	2,27%	6.186.327,38	1,60%	5.009.856,81	1,39%
ID	1.628.815,77	0,64%	482.075,56	0,12%	213.230,91	0,06%
MX	3.192.352,93	1,25%	14.888.158,62	3,86%	16.667.505,80	4,63%
AR	1.238.888,65	0,49%	267.958,45	0,07%	252.237,99	0,07%
ES	535.958,05	0,21%	2.387.691,79	0,62%	1.544.632,17	0,43%
IN	487.017,08	0,19%	374.542,36	0,10%	748.320,26	0,21%
SI	52.067,64	0,02%	52.939,11	0,01%	0,00	0,00%
DO	120.419,68	0,05%	508.144,56	0,13%	534.699,66	0,15%
HU	2.440.270,71	0,96%	4.194.364,49	1,09%	5.850.773,27	1,63%
JP	523.573,96	0,21%	2.164.322,37	0,56%	1.933.065,51	0,54%
DE	9.771.695,77	3,83%	7.078.923,93	1,83%	7.032.593,00	1,95%
HU	2.440.270,71	0,96%	4.194.364,49	1,09%	5.850.773,27	1,63%
CR	2.193.554,29	0,86%	1.429,51	0,00%	8.114,73	0,00%
CO	6.260.270,60	2,46%	6.457.830,23	1,67%	5.962.048,96	1,66%
KR	141.038,25	0,06%	624.934,30	0,16%	575.893,55	0,16%
TW	1.532.408,95	0,60%	813.423,18	0,21%	1.731.308,29	0,48%
TH	1.503.606,55	0,59%	1.606.048,29	0,42%	1.683.466,15	0,47%

Fuente: Base de datos SUNAT.