



**“PLAN DE *MARKETING* PARA EL RELANZAMIENTO DE LAS
PARRILLAS A GAS CHAR BROIL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de *Marketing* y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Lorena del Rocío Castañeda Rodríguez

Srta. Milagros Andrea Neira Un Jan

Srta. Narda Mabel Ruíz Jiménez

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por
su continuo apoyo.

Agradecemos a nuestros profesores de la maestría,
en especial a la profesora Gina Pipoli, por su
asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente documento detalla el planeamiento estratégico de *marketing* para el relanzamiento de la marca Char Broil, representada en Perú por la empresa TdP Corp., que se dedica a la comercialización en el mercado peruano de parrillas a gas de última tecnología con sistema infrarrojo patentado a nivel mundial, planeamiento que permitirá el desarrollo y mejora del manejo de las relaciones actuales con los clientes corporativos mediante acciones concretas de *marketing*.

Para un mayor conocimiento del mercado de parrillas a gas y de los clientes corporativos de Char Broil se realizó una investigación exploratoria y una concluyente. La primera consistió en el análisis de datos primarios: entrevistas a expertos, y datos secundarios: obtenidos de la empresa TdP Corp y de la plataforma Veritrade. La segunda se realizó mediante una investigación de mercado a clientes actuales y potenciales. Entre los aspectos más importantes hallados en la investigación se debe resaltar que Char Broil ofrece garantía a todos sus clientes, lo cual es un atributo valorado y diferenciador entre los clientes corporativos. Además se menciona la buena calidad del producto y el servicio postventa que ofrece.

Debido a lo anteriormente mencionado, Char Broil cuenta con un gran potencial de crecimiento, los clientes corporativos apuestan por la marca y están dispuestos a comprar a un proveedor nacional como TDP Corp. Asimismo, estos clientes solicitan apoyo por parte de Char Broil para lograr formar alianzas estratégicas en beneficio de ambos.

Finalmente, de acuerdo a los hallazgos encontrados en el análisis de factores relevantes y la investigación de mercado se concluye que la industria de parrillas es atractiva, y para lograr los objetivos propuestos se plantean estrategias y tácticas para los clientes corporativos con el fin de incrementar la participación y el posicionamiento de la marca Char Broil.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación.....	2
1. Análisis del macroambiente externo PESTEL.....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno legal.....	6
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Evolución y características del sector	7
2.2 Análisis de los clientes.....	7
2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
2.3.1 El poder de los proveedores	8
2.3.2 Rivalidad entre competidores.....	9
2.3.3 Poder de negociación de los compradores	10
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos	11
2.3.5 Amenaza de los nuevos participantes	11
3. Análisis del ambiente interno de la empresa.....	13
3.1 Historia y evolución	13
3.2 Visión y misión	13
3.3 Organización y estructura actual.....	14
3.4 Líneas de productos de TdP Corp.	17
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	17
3.6 Situación financiera.....	18
3.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	19
4. FODA.....	20

Capítulo III. Investigación de mercados	21
1. Objetivos.....	21
1.1 Objetivo general.....	21
1.2 Objetivos específicos.....	21
2. Investigación exploratoria.....	21
2.1 Datos primarios.....	21
2.1.1 Entrevistas a expertos.....	21
2.2 Datos secundarios.....	23
2.2.1 Datos secundarios internos.....	23
2.2.2 Datos secundarios externos.....	23
3. Investigación concluyente.....	24
4. Estimación de la demanda	24
5. Conclusiones.....	25
Capítulo IV. Planeación estratégica de <i>marketing</i>.....	27
1. Objetivos de <i>marketing</i>	27
2. Estrategia genérica	27
3. Estrategia de crecimiento	28
4. Estrategia de segmentación.....	28
5. Estrategia de posicionamiento	29
6. Estrategia competitiva.....	31
7. Estrategia de marca	32
8. Estrategia de clientes.....	34
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....	38
1. Producto.....	38
2. Precio.....	38
3. Plaza.....	39
4. Promoción.....	41
4.1 Publicidad.....	41
4.2 Relaciones públicas.....	42
4.3 Eventos y experiencias.....	42
4.4 Promoción de ventas.....	42

Capítulo VI. Implementación y control	44
1. Presupuesto.....	44
2. Proyección de ventas.....	47
3. <i>Marketing</i> ROI.....	48
4. Simulación.....	48
5. Control.....	49
6. Plan de contingencia	50
6.1 Primer escenario.....	50
6.2 Segundo escenario.....	50
6.3 Tercer escenario	50
Conclusiones y recomendaciones.....	51
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	57
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	2
Tabla 2.	Factores económicos.....	3
Tabla 3.	Factores sociales.....	3
Tabla 4.	Factores tecnológicos.....	5
Tabla 5.	Factores ecológicos.....	5
Tabla 6.	Factores legales.....	6
Tabla 7.	Matriz EFE.....	6
Tabla 8.	El poder de los proveedores.....	8
Tabla 9.	Rivalidad entre competidores.....	9
Tabla 10.	Poder de negociación de los compradores.....	10
Tabla 11.	Amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 12.	Amenaza de los nuevos participantes.....	11
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria.....	12
Tabla 14.	Componentes de la misión de Char Broil.....	14
Tabla 15.	Análisis de ratios de Char Broil – Años 2013 y 2014.....	18
Tabla 16.	Matriz EFI.....	19
Tabla 17.	FODA.....	20
Tabla 18.	Objetivos de <i>marketing</i>	27
Tabla 19.	Clasificación de clientes corporativos actuales de Char Broil.....	34
Tabla 20.	Tipos de parrillas a gas Char Broil.....	38
Tabla 21.	Precio de parrillas a gas Char Broil.....	39
Tabla 22.	Plan de acción.....	44
Tabla 23.	Presupuesto de <i>marketing</i>	46
Tabla 24.	Proyección de ventas de Char Broil 2016-2018 (nuevos soles).....	47
Tabla 25.	ROI de <i>marketing</i>	48
Tabla 26.	Simulación de variación en ventas.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama propuesto	16
Gráfico 2.	Marcas y líneas de producto de TdP Corp.....	17
Gráfico 3.	Cadena de valor	17
Gráfico 4.	Estrategias genéricas de Porter	28
Gráfico 5.	Matriz de expansión de producto-mercado.....	28
Gráfico 6.	Posicionamiento de marca Char Broil	30
Gráfico 7.	Mapa perceptual	31
Gráfico 8.	Participación de parrillas a gas en el mercado peruano de enero a julio 2015 .	31
Gráfico 9.	Estrategia de marca.....	32
Gráfico 10.	Logo de Char Broil	33
Gráfico 11.	Isotipo y uso en publicidad actual	34
Gráfico 12.	Participantes en el proceso de compra.....	36
Gráfico 13.	Proceso de compra en Char Broil	37
Gráfico 14.	Decisiones de logística planteada para Char Broil	40
Gráfico 15.	Distancia entre Callao y Lurín vía la Panamericana Sur	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama actual de TdP Corp. a junio 2015	58
Anexo 2.	Estados financieros de Char Broil	59
Anexo 3.	Lista de expertos entrevistados.....	60
Anexo 4.	Guía de pautas de entrevistas a expertos	60
Anexo 5.	Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2013.....	61
Anexo 6.	Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2014.....	61
Anexo 7.	Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2013.....	61
Anexo 8.	Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2014.....	62
Anexo 9.	Lista de clientes actuales y potenciales de Char Broil.....	62
Anexo 10.	Encuesta a clientes actuales y potenciales de Char Broil	63
Anexo 11.	Resultados de investigación de mercados.....	65
Anexo 12.	Intención anual de compra (unidades) de clientes actuales y potenciales	68
Anexo 13.	Estacionalidad de la intención de compra en el año (unidades)	69
Anexo 14.	Plan de actividades 2016	70
Anexo 15.	Plan de actividades 2017	71
Anexo 16.	Plan de actividades 2018	72
Anexo 17.	Presupuesto de <i>marketing</i> mensual 2016.....	73
Anexo 18.	Presupuesto de <i>marketing</i> mensual 2017.....	74
Anexo 19.	Presupuesto de <i>marketing</i> mensual 2018.....	75

Capítulo I. Introducción

A continuación se presenta el plan de *marketing* para el relanzamiento de parrillas a gas marca Char Broil para el período 2016-2018. Los objetivos planteados son posicionar a las parrillas a gas como “parrilla innovadora, de calidad y que ofrece el mejor sabor” e incrementar la participación de mercado en los clientes corporativos en la industria de parrillas. Asimismo, cabe resaltar que con este plan detallado se busca el desarrollo de Char Broil como una unidad estratégica de negocios.

La marca Char Broil, líder en la industria de parrillas en Perú, es representada en el país por TDP Corp. desde hace 25 años. Para TDP Corp., la venta de parrillas a gas ha tenido un crecimiento exponencial en estos últimos años y se desea contar con un plan estructurado el cual guíe este crecimiento, por lo tanto se decidió elaborar un plan de *marketing* sobre el relanzamiento de las parrillas a gas diferenciadas con sistema infrarrojo.

La tesis consta de seis capítulos en los que se desarrollan todos los temas referentes a un plan de *marketing*. El capítulo uno es introductorio. El capítulo dos desarrolla el análisis y diagnóstico de la situación actual de Char Broil en Perú, la evolución del sector de parrillas en el país, el análisis de los clientes, las 5 fuerzas de Porter y finalmente el FODA.

El capítulo tres detalla la investigación de mercado, objetivos y datos relevantes obtenidos en la investigación exploratoria y en la concluyente; sobre la base de esta última se determinó la demanda. En el capítulo cuatro se describe la planeación estratégica de *marketing*, describiendo los objetivos de *marketing* de la investigación y las estrategias propuestas para Char Broil.

El capítulo cinco expone las tácticas de *marketing* detalladas para el mercado de clientes corporativos al cual se dirige Char Broil. El capítulo seis desarrolla los temas financieros como presupuesto, proyección de ventas, indicadores de desempeño y control y planes de contingencia, los cuales reflejan los 3 escenarios planteados para el presente trabajo de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del análisis respectivo del presente plan de *marketing*.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación

1. Análisis del macroambiente externo PESTEL

1.1 Entorno político

Tabla 1. Factores políticos

Variables Políticas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Estabilidad política del país	Periodo desafiante para la política del país.	Desconfianza de los inversionistas debido a la inestabilidad política y debilidad institucional.	A	Web del Diario El Comercio. Alberto Rodríguez, Director del Banco Mundial, alerta que el aspecto político podría postergar las inversiones en el Perú. Link: http://bit.ly/168YN09 . Web del Diario El Comercio. Opinión ¿Necesitan legislar?, por Carlos Adrianzén, «¿Alguien cree que legislando sobre estas materias dejaremos de lado la alicaída inversión privada? » Link: http://bit.ly/1BiGeFG .
Elecciones presidenciales	Elecciones presidenciales en el año 2016.	Incertidumbre en el clima empresarial del país.	A	Web del Diario El Comercio. El economista Hugo Perea indica que «(...) localmente, se viene percibiendo cierta apatía y desconfianza de los empresarios acerca del desempeño esperado de la economía peruana para el año», debido entre otros al «ruido político (...) afectando la productividad y competitividad» Link: http://bit.ly/1KTDJvL
TLC con China y EUA	Continuidad de las preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes.	Se alienta a la importación y consolidación de la industria de parrillas importadas con oferta competitiva haciendo la importación directa más recurrente.	A	Web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú: http://bit.ly/1IgzC7V Ídem. TLC China. Cronograma de Eliminación Arancelaria de Perú. Arancel Base 0, Categoría A. Link: http://bit.ly/1FjJdNS Ídem. TLC Estados Unidos. Cronograma de Eliminación Arancelaria de Perú. Link: http://bit.ly/1HLYh8E

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

La situación política del Perú se encuentra en un periodo desafiante, ya que el periodo 2014-2015 puede observarse como crítico debido a desaciertos políticos y grandes casos de corrupción. Asimismo, la presencia de las próximas elecciones presidenciales crea un efecto de incertidumbre en el clima empresarial para inversionistas y desconfianza en los consumidores. Por otro lado, los actuales acuerdos comerciales tienen beneficios tributarios, como el TLC con China con la eliminación de aranceles aduaneros, y el arancel base de 3.6% (parrillas), en el caso del TLC con Estados Unidos; en ese sentido, ampliarían el tamaño del mercado y oportunidades de negocio para Char Broil. Finalmente, se concluye que el entorno político es actualmente una amenaza a la industria parrillera.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Factores económicos

Variables Económicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Tasa de crecimiento económico	Proyecciones favorables para la tasa de crecimiento económico en el Perú a 3,6% para el año 2015. Uno de los pocos países que mantendría dinamismo en América Latina.	Genera clima favorable para la inversión en Perú.	O	Web del Diario El Comercio. La OCDE prevé que la economía peruana crezca 3,6% este año. Link: http://bit.ly/1eisy3z
Inversión privada	Según cifras del Banco Central de Reserva del Perú la inversión privada tendrá un crecimiento de 1% en el 2015, y una recuperación de 4,4% y 5,4% para el 2016 y 2017, respectivamente..	Expectativas optimistas de demanda.	O	Web de la Revista Gana Más. BCR reduce proyección de crecimiento de la inversión privada. Link: http://bit.ly/1IFZxsw
Tipo de cambio	Tipo de cambio con tendencia al alza. Los analistas y el sector financiero consideran que la moneda nacional se depreciará con respecto al dólar a 3,23.	Al subir el tipo de cambio, el precio del producto Char Broil hacia el consumidor final se incrementaría.	A	Web del Diario Perú21. La OCDE prevé que la economía peruana crezca 3,6% este año. Link: http://bit.ly/1Fjji4p

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

Actualmente el país tiene una proyección favorable de crecimiento económico al 3,6% que destacaría en América Latina; asimismo se espera que para este año la inversión privada crezca 1%, recuperándose en los próximos años, lo que genera expectativas optimistas de demanda. Por otro lado, el incremento sostenido en el tipo de cambio y la tendencia al alza podría generar un aumento del precio hacia el cliente corporativo si no se prevé. Es así que se concluye que el entorno económico actual se presenta como oportunidad para el crecimiento de la industria.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Factores sociales

Variables Sociales	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Nivel socioeconómico	Un total de 8.500 hogares migraron del NSE B al A durante el año 2013.	Consumo de productos de mayor precio debido a mejoras en los ingresos.	O	Niveles Socioeconómicos APEIM 2013 y 2014. Web Diario El Comercio. Número de hogares de nivel socioeconómico A y B aumentó 18% en el 2013. Link: http://bit.ly/1G97rGP
Oferta inmobiliaria – Departamentos	En el año 2015, el sector inmobiliario ha incrementado en el primer trimestre en 45,34% más que el último trimestre del 2014.	El 2015 sería el año de la recuperación del sector construcción y volvería a mostrar crecimientos de dos cifras e iría hasta el 2018.	O	Web Diario Gestión. Construcción se recuperaría el 2015 y volvería a crecer a dos dígitos. Link: http://bit.ly/1dGQ0GT Web del Diario El Comercio. La venta de viviendas se recuperaría a un ritmo similar al 2013. Link: http://bit.ly/1T90r6x Web Semana Económica. Las nuevas familias: las inmobiliarias apuntan a los jóvenes. Link: http://bit.ly/1SW9OGQ Web Diario Gestión. Área promedio de departamentos en Lima se reduce en 7%. Link: http://bit.ly/1Qrjvy7

Variables Sociales	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Oferta inmobiliaria – Casas de playa y de campo	Construcción de casas de playa y de campo desde Asia hasta litoral de Paracas.	Incremento de segundas residencias o residencias temporales en otras zonas al norte chico y sur de Lima.	O	Web del Diario El Comercio. Playas peruanas: las casas de campo son la nueva tendencia. Link: http://bit.ly/1xM8CYe Web de Diario Gestión. Las casas de campo se erigen como competencia ante las casas de playa. Link: http://bit.ly/1Cn7p2e
Aumento de oferta retail	Apertura de entre 8 y 10 nuevos centros comerciales en 2015 y 2016.	Mayor cobertura de los centros comerciales a nivel nacional.	O	Web del Diario El Comercio. Accep: “Perú ya está en el radar de las marcas globales”. Link: http://bit.ly/1UTgIjE
Estilo de vida	NSE A y B destinan la mayor cantidad del gasto familiar mensual promedio en Muebles y Mantenimiento de la vivienda; además de Esparcimiento, Diversión y Servicios Culturales: 31% (NSE A), y 22% (NSE B).	Eventos festivos y cambios <i>aspiracionales</i> generan un cambio en los hábitos de consumo, probando nuevos productos.	O	Niveles Socioeconómicos APEIM 2013 y 2014. Ingresos y gastos según NSE 2014 - Lima Metropolitana. Web del Diario El Comercio. Consumo aumentará más por Día del Padre que por la Copa América. Link: http://bit.ly/1LbtBzM
Índice de confianza del consumidor (ICC¹)	Los indicadores de confianza de los consumidores peruanos sobre la economía se han mantenido o bajado, mientras que los componentes sobre la economía del hogar y posibilidad de ahorro han expresado una mejora hacia el año 2015.	Niveles socio económicos A/B están integrados por consumidores optimistas.	O	Diario Semana Económica. Familias están más preocupadas por su situación económica. Link: http://bit.ly/1Blyw8t Diario Semana Económica. El consumidor está más optimista (por ahora). ¿Cómo aprovechar esa situación? Link: http://bit.ly/1cX7QVn GFK. ICC y actitudes hacia la economía. Estudio a nivel nacional urbano. Mayo 2015. Link: http://bit.ly/1MXtGVJ

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

A finales del año 2013, los niveles socioeconómicos A/B pasaron de representar el 20,4% en el 2012 a 23,7%, generando un mayor consumo de productos de mayor precio debido a mejoras en los ingresos. De la misma forma, la oferta inmobiliaria continúa su crecimiento hacia el año 2015 y se mantiene con un 27,2% en los NSE A/B; en el ámbito de departamentos se encuentra el mercado de “nuevas familias” que prefieren mayores dimensiones de áreas sociales para zonas de terrazas y parrillas, asimismo, la oferta inmobiliaria de casas de playa y de campo prosigue su expansión fuera de Lima.

Acompaña a este desarrollo la inauguración de nuevos centros comerciales en diferentes zonas de la capital, la que a su vez es impulsada por los cambios en el estilo de vida de las familias de NSE A/B quienes destinan mayor gasto mensual en muebles para la vivienda junto a esparcimiento y diversión.

¹ El ICC es un índice global que captura la percepción de los consumidores sobre la situación económica actual y futura de sus hogares y países. El ICC se construye a partir de cuatro variables: La situación familiar respecto a hace 12 meses, la expectativa de la situación familiar dentro de 12 meses, la percepción del nivel actual de precios y la percepción de la facilidad para encontrar empleo respecto a hace 12 meses. Índice de confianza económica ICC de Perú, Chile y Colombia. GFK Pulso Perú. Mayo 2015.

Dichos niveles socioeconómicos tienen una percepción optimista sobre su situación económica (54% de los NSE A/B considera que la situación económica de su hogar se mantiene igual, asimismo perciben en un 49% que la situación económica del hogar a futuro será la misma), lo que promueve el consumo privado y mantiene las decisiones de compra de ambos sectores a los que está dirigida la marca Char Broil. De esta forma, se concluye que las variables sociales en su conjunto representan una oportunidad de crecimiento.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variables Tecnológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
E-commerce en Perú	Crecimiento del comercio electrónico de 2009 al 2014: 200%.	Mayor uso de plataformas web para realizar compras.	O	Web del Diario Gestión. Comercio electrónico en el Perú: <i>retails</i> . Link: http://blogs.gestion.pe/innovaciondiarupcion/2015/03/comercio-electronico-en-el-peru-retails.html
Tasa de conversión del e-commerce en Perú	Tasa promedio de conversión del e-commerce en Perú es del 1%.	Mayor interés de las empresas de construir sus propias plataformas digitales y a una nueva generación de usuarios digitales.	O	Web El Comercio. Solo 1 de cada 100 visitantes a un portal de comercio electrónico realiza una compra. Link: http://bit.ly/1fdAJhF

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

El comercio electrónico ha tenido un crecimiento de 200% entre el año 2009 y 2014 en Perú, lo cual conlleva a que los usuarios utilicen el medio digital para realizar compras; asimismo, su tasa de conversión es del 1% lo que genera en las empresas un interés en construir plataformas de e-commerce. Aquellas variables indican que los factores tecnológicos se presentan como una oportunidad que incrementaría la venta de parrillas a gas a través de una plataforma propia de Char Broil.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Factores ecológicos

Variables Ecológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Eficiencia en el medio ambiente	Ambiente saludable y reducción de polución atmosférica.	Disminución de la contaminación atmosférica generada por no quemar el carbón o humear.	O	Diario La Tercera. Un asado contamina lo mismo que un bus del TranSantiago. Link: http://bit.ly/1oAIWkp

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

El uso de carbón genera contaminación atmosférica en el medio ambiente, por lo tanto el uso de parrillas a gas Char Broil es menos contaminante, lo cual representa una oportunidad y elemento

diferenciador en la compra.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Factores legales

Variables Legales	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Normas técnicas legales a la inspección de reguladores de baja presión.	Normas técnico-legales son más estrictas y específicas, aplicables a los reguladores para gases licuados de petróleo (GLP), a baja presión denominados de conexión rápida y de conexión roscada para ser conectados a las válvulas semiautomáticas y manuales.	Servicio postventa de Char Broil se encarga de la correcta instalación de balón y regulador de gas SOLGAS en parrilla.	O	Norma Técnica NTP 350.074-1 1995 Recipientes portátiles para gases licuados de petróleo – Inspección y recepción. Comisión de Supervisión de Normas Técnicas, Metrología, Control de Calidad y Restricciones Parancelarias – IN-DECOPI.

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

Las normas técnicas específicas a la regulación del equipamiento de los balones de gas generan una exhaustiva revisión de la válvula de gas (elemento usado por la parrilla Char Broil), es así que dado el eficiente control de calidad y servicio postventa de Char Broil, se incrementa la calidad de sus parrillas a gas. Se concluye que el factor legal es una oportunidad para el crecimiento de la industria parrillera y la marca Char Broil.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 7. Matriz EFE

Matriz (EFE) Empresa TdP Corp.			
Factores clave			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Proyecciones favorables para la tasa de crecimiento económico	0,02	3	0,06
Inversión privada en crecimiento proyectado de 1% al 2015 y recuperación de 4,4% y 5,4% para el 2016 y 2017, respectivamente.	0,04	3	0,12
Incremento de número de hogares de niveles socioeconómicos A y B del Perú.	0,07	3	0,21
Oferta inmobiliaria, incremento de construcción de edificios de departamentos con áreas sociales de mayores dimensiones.	0,08	2	0,16
Oferta inmobiliaria, construcción de casas de playa y de campo.	0,08	2	0,16
Aumento de oferta <i>retail</i> (apertura de nuevos centros comerciales).	0,09	3	0,27
Estilo de vida de NSE A/B, alto poder adquisitivo que destina mayor cantidad del gasto familiar mensual en esparcimiento y diversión.	0,08	2	0,16
Índice de confianza al consumidor mejoró en NSE A y B.	0,06	3	0,18
Crecimiento del e-commerce en Perú.	0,03	3	0,09
Conversión del 1% del e-commerce en Perú.	0,02	4	0,08
Eficiencia en el medio ambiente	0,01	3	0,03

Cumplimiento de Normas técnicas legales a la inspección de reguladores de baja presión.	0,01	3	0,03
Matriz (EFE) Empresa TdP Corp.			
Factores clave			
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Estabilidad política del país en riesgo.	0,08	3	0,24
Próximas elecciones presidenciales.	0,08	2	0,16
TLC con China y EE.UU.	0,05	3	0,15
Tipo de cambio con tendencia al alza.	0,20	4	0,80
Total	1,00		2,90

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

Se observa que existen dos factores importantes en la matriz: el aumento de la oferta *retail* por medio de nuevos centros comerciales, y el tipo de cambio con tendencia al alza. Ante el primer factor, Char Broil ha planteado estrategias en los últimos años que han capitalizado esta oportunidad a través de los clientes corporativos grandes y medianos, ofreciéndoles un producto de alta tecnología y calidad junto a un servicio postventa eficiente. A su vez, y ante el fluctuante tipo de cambio, Char Broil ha desarrollado tácticas que lo cubren de la exposición cambiaria logrando enfrentarla.

El puntaje ponderado de 2,90 indica que Char Broil se encuentra por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

La marca Char Broil en el Perú se ubica en el sector comercio en la industria de parrillas. Actualmente existen cinco tipos de parrillas en el mercado: a carbón, a gas, a gas infrarrojo, eléctrica e híbrida carbón-gas. Acorde a información obtenida por medio de Veritrade², el tipo de parrilla líder en importación es a carbón, las cuales son importadas directamente y comercializadas con marca propia.

2.2 Análisis de los clientes

Se han identificado dos tipos de clientes en Char Broil:

- Cliente final: Aquella persona natural que realiza una compra directa de forma esporádica a través de la central telefónica de TdP Corp.

² Veritrade es una compañía dedicada a proveer productos de inteligencia comercial basada en la información de comercio exterior de múltiples países. Página web: www.veritrade.info.

- Cliente corporativo: Persona jurídica que adquiere uno o más productos Char Broil y actúa como intermediario hacia el usuario final. Previamente se evalúa su condición crediticia por el área de Créditos y Cobranzas y una vez considerado cliente se le asigna un ejecutivo de ventas. Los clientes corporativos actualmente son doce y por tipo de establecimiento son: tiendas especializadas (TBS The Barbecue Store, Mr. Grill, Grill Corp., Carnes y Salumería e Hiraoka), tiendas por departamento (Saga Falabella, Estilos y Ripley), tiendas de mejoramiento del hogar (Sodimac y Promart), tiendas on-line (Linio y OferTop). La presente tesis se enfoca en los clientes corporativos.

2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.3.1. El poder de los proveedores

Tabla 8. El poder de los proveedores

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>	
		1	2	3	4	5		
21%	Cantidad importantes proveedores					x	1,05	
25%	Disponibilidad de sustitutos					x	1,25	
11%	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores			x			0,33	
5%	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante		x				0,10	
5%	Amenaza de la industria de integración hacia atrás		x				0,10	
7%	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria		x				0,14	
5%	Costo total de la industria contribuido por proveedores			x			0,15	
21%	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores					x	1,05	
100%								4,17

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

En la actualidad, la industria parrillera en el Perú cuenta con diversos proveedores en su mayoría de origen chino y americano, a la vez con una elevada disponibilidad de sustitutos; existe también una oferta variada dirigida a diversos públicos por lo que el costo de cambio de producto es neutro.

Sin embargo, es muy probable la amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante, generando un aumento de precios o pérdida de proveedores; de la misma forma, la amenaza de la industria de integrarse hacia atrás podría colocar a la empresa interesada en una situación no conveniente, ya que siendo en su mayoría tiendas no están en la posibilidad de desarrollar los productos. El proveedor desarrolla el producto y contribuye en la calidad, esto conlleva a apreciar la relación con el proveedor y le otorgaría mayor poder de negociación. Asimismo, el costo total de la industria contribuido por proveedores torna a la industria parrillera en neutral, debido a que estos costos no influyen de forma significativa, a diferencia de costos de distribución y publicidad que representarían un mayor porcentaje.

La importancia de la industria parrillera en la rentabilidad de los proveedores es muy alta ya que la industria les permite ganar rentabilidad, los proveedores dependen de esta y de los clientes corporativos que participan, de lo contrario al no tener compradores podrían incurrir en pérdidas. Se concluye que la industria parrillera es atractiva ya que el poder de los proveedores para negociar se torna manejable para una empresa entrante.

2.3.2 Rivalidad entre los competidores

Tabla 9. Rivalidad entre competidores

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>	
		1	2	3	4	5		
25%	Número de competidores igualmente equilibrados					x	1,25	
30%	Crecimiento relativo de la industria					x	1,50	
10%	Costo fijo de almacenaje	x					0,10	
15%	Características del producto			x			0,45	
4%	Incrementos de capacidad		x				0,20	
8%	Diversidad de competidores				x		0,32	
8%	Compromisos estratégicos				x		0,32	
100%								4,14

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

La industria parrillera cuenta con un pequeño número de competidores igualmente equilibrados, aquello asociado con un crecimiento relativo rápido que permite que las empresas crezcan y rentabilicen. Si bien el costo fijo de almacenaje es elevado, contar con características de producto diferentes entre los tipos de parrillas y una baja diversidad de competidores hace que la industria sea atractiva para las empresas, pues la rivalidad entre los competidores aún no es elevada. Se concluye que la industria es atractiva ante la rivalidad entre competidores debido a que la demanda va en aumento y existe diferenciación de producto por tipo de parrilla.

2.3.3 Poder de negociación de los compradores

Tabla 10. Poder de negociación de los compradores

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>
		1	2	3	4	5	
22%	Cantidad de compradores importantes		x				0,44
15%	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	x					0,15
10%	Costos de cambio del comprador		x				0,20
5%	Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás			x			0,15
5%	Amenaza de integración hacia adelante			x			0,15
15%	Contribución a la calidad o a servicios de productos de compradores					x	0,75
5%	Contribución de la industria al costo total de los compradores			x			0,15
23%	Rentabilidad de los compradores					x	1,15
100%							3,14

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Actualmente, en la industria parrillera la cantidad de compradores importantes es poca a comparación de la amplia disponibilidad de sustitutos. No se evidencia amenaza de los compradores de integración hacia atrás ni de integración hacia adelante y la contribución a la calidad del producto es mínima. Asimismo, la rentabilidad de los compradores es elevada, debido a encontrarse con una demanda creciente y un cliente cada vez más informado. Se concluye que la industria es neutral ante el poder de negociación de los compradores, el precio y las condiciones de servicio pueden ser elegidos, por lo que se formularán estrategias destinadas a reducir su poder

de negociación.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>
		1	2	3	4	5	
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	x					0,25
25%	Costos de cambio de usuario		x				0,50
25%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos				x		1,00
25%	Precio-Valor de sustitutos			x			0,75
100%							2,50

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

En la industria parrillera se tiene una gran disponibilidad de sustitutos cercanos con bajos costos de cambio para el usuario, lo que resulta muy poco atractivo para las empresas. Se sostiene que la rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos son bajas ya que no hay mayor inversión en medios para llegar a los usuarios. La relación precio-valor del sustituto no es concluyente, pues depende de distintos factores que varían de acuerdo al tipo de parrilla, la marca, entre otros. Se concluye que la amenaza de sustitutos hace que la industria sea poco atractiva, pues se cuenta con alternativas de productos fáciles de conseguir, disponibles y de diversos precios.

2.3.5 Amenaza de los nuevos participantes

Tabla 12. Amenaza de los nuevos participantes

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>
		1	2	3	4	5	
	BARRERAS DE ENTRADA						
5%	Economías de escala		x				0,10
15%	Diferenciación de producto			x			0,45
3%	Identificación de marca	x					0,03
5%	Costo de cambio		x				0,10
22%	Acceso a canales de distribución				x		0,88
22%	Requerimientos de capital				x		0,88
3%	Acceso a tecnologías de avanzada			x			0,09
3%	Acceso a materias primas			x			0,09
1%	Protección del Gobierno			x			0,03
21%	Efecto de la experiencia					x	1,05
100%							3,70

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

<i>Pesos</i>	<i>Factores</i>	<i>Muy poco atractiva</i>	<i>Poco atractiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractiva</i>	<i>Muy atractiva</i>	<i>Valor</i>
	BARRERAS A LA SALIDA	1	2	3	4	5	
15%	Especialización de activos		x				0,30
35%	Costo fijo de salida				x		1,40
30%	Interrelación estratégica				x		1,20
15%	Barreras emocionales					x	0,75
5%	Restricciones gubernamentales y sociales			x			0,15
100%							3,80

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

La industria parrillera cuenta con las siguientes barreras de entrada: pequeñas economías de escala, similares características de las parrillas entres los tipos a gas, a carbón y eléctricas; aún un bajo reconocimiento de marca en el mercado, y bajo costo de cambio de producto, pues existe una variada oferta. Estos factores se suman a un restringido acceso a un canal de distribución y de capital, acceso factible de materia prima gracias a la libre importación, y el requerimiento de un conocimiento del mercado; componentes que tornan a la industria parrillera en atractiva.

De la misma forma, la industria tiene barreras de salida que en su conjunto la caracterizan como atractiva a nuevos participantes: elevada especialización, bajos costos fijos y de interrelaciones estratégicas, baja barrera emocional ligada al mercado y restricciones que no alteran sus relaciones comerciales.

Tabla 13. Grado de atracción de la industria

Pesos	Factores	Valor	Ponderación
30%	Poder de negociación de proveedores	4,17	1,25
30%	Rivalidad entre competidores	4,02	1,21
12%	Poder de negociación de los compradores	3,14	0,38
10%	Amenaza de productos sustitutos	2,50	0,25
18%	Amenaza de competidores potenciales	3,75	0,68
100%		3,52	3,76

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Finalmente, se puede concluir que la industria es atractiva, según el análisis de los factores previos debido a la amplia participación de proveedores en ella, la constante competencia y rivalidad de empresas de parrillas a gas, carbón y eléctricas, un neutro poder de negociación de los compradores, alta amenaza de productos sustitutos y a la creciente amenaza de nueva competencia.

3. Análisis del ambiente interno de la empresa

3.1 Historia y evolución

TdP Corp. S.A. es una empresa de capital peruano que fue fundada en el año 1972 por la familia Luks, cuando se le otorgó la licencia para producir envases térmicos en Perú, obteniendo luego la representación exclusiva de la marca Thermos.

Con el objetivo de diversificar el portafolio y luego de un estudio de mercado peruano y marcas importantes, se adquirió la representación exclusiva de las marcas Crayola y Char Broil, ambas marcas reconocidas a nivel mundial y con sede en Estados Unidos de América.

La empresa de parrillas y otros productos afines Char Broil es la más antigua y grande de Estados Unidos de América, y llega a Perú a mediados de la década de 1980 en el Gobierno del Presidente Belaunde Terry previo a la recesión económica.

En el año 1997, Thermos Company USA vende el negocio de producción de parrillas a la división de Char Broil de W.C. Bradley Co. empresa que renueva el compromiso con TdP Corp. como distribuidor en Perú³. Desde el año 2013, Char Broil Perú inicia la compra de otros modelos debido al incremento de la demanda, y destina presupuesto para el conocimiento de la marca.

3.2 Visión y misión

Actualmente, TdP Corp. tiene la siguiente visión y misión:

- **Visión.** Ser reconocida como una empresa líder en innovación, ofreciendo productos de alto beneficio, a la vanguardia de la tecnología y el bienestar de los usuarios. Promotora de la conciencia social y el cuidado del medio ambiente.
- **Misión.** Brindar a las familias permanente innovación y bienestar, facilitando el compartir gratas experiencias en diferentes momentos de la vida diaria, con la garantía, calidad y prestigio de las marcas representadas.

En el presente, Char Broil no cuenta con una misión por lo que a continuación se muestra el análisis de los componentes y se propone:

³ El grupo familiar de origen estadounidense WC Bradley Co. fue fundado en el año 1885 en la ciudad de Georgia, Columbia en Estados Unidos de América. Actualmente es un grupo multidivisional con actividades en el área de parrillas, pesca, iluminación de jardines, accesorios de golf y bienes raíces. Al presente, la percepción de la marca en Estados Unidos de América es de productos asequibles, versátiles e innovadores.

Tabla 14. Componentes de la misión de Char Broil

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Aquellas empresas que ofrecen el producto y los clientes finales para su uso personal.
Producto	Parrillas a gas Char Broil
Mercado (localización geográfica)	Perú
Tecnología	Tecnología infrarroja en parrillas a gas (TRU).
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Establecer una relación sostenible a largo plazo sobre la base de la diferenciación del producto y un óptimo servicio postventa.
Filosofía	Compromiso y responsabilidad con la vanguardia de tecnología infrarroja y calidad de la parrilla a gas Char Broil; brindando un alto nivel de atención a clientes corporativos.
Autoconcepto	La parrilla a gas Char Broil cuenta con el beneficio de la innovación en su sistema infrarrojo de cocción, presentando una alternativa saludable y rápida para la cocción de alimentos a la parrilla.
Preocupación por la imagen pública	La parrilla a gas Char Broil no contamina el medio ambiente, no bota ceniza y no consume electricidad.
Preocupación por los empleados	Char Broil se preocupa por la capacitación continua de sus empleados, les ofrece línea de carrera, chequeos médicos y, periódicamente, se realizan actividades de camaradería.

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

Es así que se concluye que la misión para Char Broil es: Brindar una alternativa de cocción saludable por medio de productos innovadores y de tecnología infrarroja con gran compromiso y responsabilidad hacia nuestros clientes corporativos, estableciendo una relación sostenible a largo plazo, preocupándose por el medio ambiente.

3.3 Organización y estructura actual

TdP Corp. cuenta actualmente con una organización dividida en tres grandes áreas (ver anexo 1): operaciones, administración y finanzas, y comercial. El área de operaciones maneja las marcas Char Broil, Crayola y Thermos bajo una misma división. Sobre la base del presupuesto de ventas a nivel de corporación, el área de operaciones programa las compras de insumos y servicios para producción, almacén y distribución final de los productos, realizando un control de calidad en cada proceso. El área de administración y finanzas se encarga de controlar y hacer seguimiento de la contabilidad, facturación y cobranzas de las tres marcas; actualmente coordinan con las demás divisiones. El área comercial actual se organiza de manera funcional, las tres marcas son administradas bajo la misma jefatura y departamento, pero con diferentes presupuestos asignados a cada una.

Actualmente, el proceso de compra de Char Broil se inicia con los ejecutivos del área de ventas, y se detalla a continuación:

- El canal moderno se enfoca en ventas a las tiendas por departamento (Saga Falabella y Ripley) y tiendas de mejoramiento del hogar (Sodimac y Promart).
- El canal tradicional vende a tiendas especializadas (TBS The Barbecue Store, Mr. Grill e Hiraoka).
- El área de ventas corporativas atiende a empresas como Gloria y Pepsico.
- El área de ventas a tiendas se encarga de las 2 tiendas TdP que manejan las marcas Crayola y Thermos (en los distritos de Independencia y Miraflores).
- El área de servicio al cliente coordina con las tres marcas y se encarga del servicio posterior a la compra, instalación y mantenimiento. Asimismo, atiende a las tiendas on-line (Linio y OferTop).

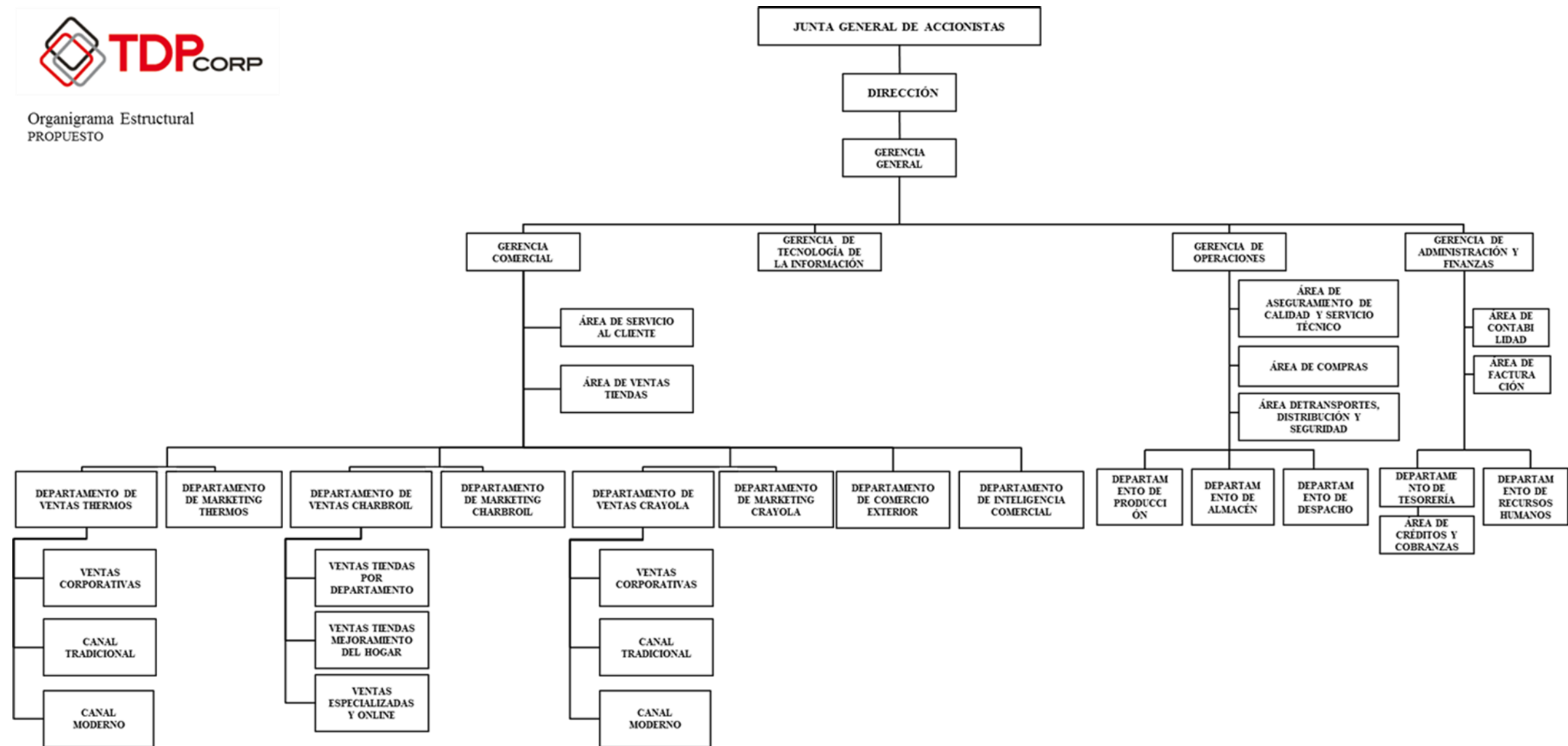
Esta estructura organizacional genera inconvenientes como: medición inexacta de ganancias por marca, falta de motivación y especialización de los vendedores por marca, e ineficiente manejo del tiempo para campañas de *marketing*. Es por esta razón que se propone una nueva estructura organizacional, que permitirá que cada unidad estratégica establecida por marca se desarrolle con mayor independencia. De esta forma:

- Las tres marcas se presentan como unidades estratégicas de negocio y dependen de forma directa de la Gerencia Comercial (Gerente Comercial).
- Cada marca se organiza en un departamento de ventas (jefe de ventas y asistente) y departamento de *marketing* (jefe de *marketing*) independientes.
- Las áreas de servicio al cliente (asistente y 2 técnicos) y de ventas a tiendas (administrador) apoyan a las 3 unidades estratégicas de negocio.
- El área de ventas coordina con las 2 tiendas de marcas Crayola y Thermos, respectivamente.
- El departamento de ventas Char Broil se subdivide en 3 áreas de ventas por tipo de establecimiento (tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas especializadas y on-line), cada una coordinada a través de un KAM (*Key Account Manager*).
- El departamento de ventas Crayola coordina con los 3 canales: tradicional, moderno y corporativo (ejecutivos de ventas).
- El departamento de ventas Thermos coordina con los 3 canales: tradicional, moderno y corporativo (ejecutivos de ventas).

Gráfico 1. Organigrama propuesto



Organigrama Estructural
PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia (2015).

3.4 Líneas de productos de TdP Corp.

TdP Corp. representa a tres reconocidas marcas: Thermos, Crayola y Char Broil, las cuales ofrecen productos de calidad, seguros y con garantía. Thermos ofrece envases térmicos y afines, Crayola tiene útiles escolares y juguetes para la estimulación psicomotriz y creatividad, y Char Broil ofrece parrillas a gas de última generación para el hogar.

Gráfico 2. Marcas y líneas de producto de TdP Corp.

THERMOS	CRAYOLA	CHAR BROIL
<ul style="list-style-type: none"> • Envases térmicos • Maletines y loncheras térmicas • Termos infantiles de acero • Botellas hidratantes • Porta vacunas • Cajas térmicas - <i>coolers</i> • Servicio técnico • Repuestos y accesorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicos • Entretenimiento creativo • Actividades al aire libre • Juguetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionales • Infrarrojo • Servicio técnico • Repuestos y accesorios

Fuente: Elaboración propia (2015).

3.5 Análisis de la cadena de valor

Gráfico 3. Cadena de valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Estructura organizacional con ambiente corporativo horizontal. Liderazgo participativo, capacidades gerenciales competentes. Departamento de Administración y Finanzas se encuentran a cargo del Departamento de Contabilidad. Sede actual se ubica en Breña. Se cuenta con dos puntos de venta propios de TdP.				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Incorporación, capacitación continua y motivación del personal. Sistema remunerativo acorde con estructura organizacional y mercado laboral.				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Actual sistema interno es Sistema Midas. El sistema B2B permite acceso a ventas internas e información de clientes. Alto control de calidad a los productos importados.				
ABASTECIMIENTO				
Gestión con proveedores internacionales, con operadores logísticos, agentes de carga y aduaneros. Gestión de autorizaciones, licencias y permisos relacionados a la importación, nacionalización y comercialización.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	<i>Marketing</i> y ventas	Servicio postventa
Recepción	Gestión y valoración de inventarios	Procesamiento de pedidos	Fuerza de ventas	Instalación y mantenimiento
Clasificación		Manejo de depósitos	Promoción	Soporte al cliente
Almacenamiento	Control de procesos	Administración de la distribución	Elaboración de Plan de <i>Marketing</i>	Reparaciones y repuestos
	Control de calidad			

Fuente: Elaboración propia (2015).

M
A
R
G
E
N

3.6 Situación financiera

Tabla 15. Análisis de ratios de Char Broil – Años 2013 y 2014

ANÁLISIS DE RATIOS		2013	2014
LIQUIDEZ			
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	77.492,29	218.724,89
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,94	2,17
Prueba ácida	(Activo corriente - existencias) / Pasivo corriente	0,82	1,03
SOLVENCIA			
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,50	0,44
Estructura de capital	Pasivo total / Patrimonio	0,98	0,78
Razón de calidad de deuda	Pasivo corriente / Pasivo total	1	1
RENTABILIDAD			
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	44%	43%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	1%	3%
Rendimiento sobre inversión	Utilidad neta / Capital social	23%	24%
Rendimiento sobre activos	Utilidad operativa / Activo total	10%	9%
Rendimiento sobre patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio total	4%	7%
GESTIÓN			
Rotación de cartera	(Cuentas por cobrar / Ventas) x 365	49	56
Rotación de inventarios	(Inventario promedio / Costo de ventas) x 365	19	19

Fuente: Elaboración propia (2015).

Char Broil ha incrementado sus ventas en el año 2014 con respecto al año anterior, lo cual se ve reflejado en mejores ratios como los que figuran en el tabla anterior; es así que el margen neto de Char Broil entre los años 2013 a 2014 se ha incrementado en 2,0%, lo cual se debe a un mejor uso de los recursos (los gastos operativos del año 2014 disminuyeron en 1,1% con respecto al año anterior); y el capital de trabajo en el año 2014 se incrementó en un 182,3% con respecto al 2013, debido principalmente a un aumento en el activo corriente en cuentas por cobrar comerciales que aumentó en un 188%.

En el caso de los ratios de rentabilidad se destacan el retorno sobre inversión y el rendimiento sobre patrimonio, con un crecimiento de 1% y 3%, respectivamente; esto se debe al incremento del capital social por parte de los accionistas. Para culminar se observó que la rotación de inventarios se mantiene en 19 días en el año 2014, al igual que en el año 2013.

3.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 16. Matriz EFI

<i>Matriz (EFI) para empresa TdP Corp.</i>			
<i>Factores internos claves</i>			
<i>Fortalezas</i>	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>Marca global reconocida a nivel local.</i>	0,03	3	0,09
<i>Imagen positiva ante los clientes.</i>	0,04	3	0,12
<i>Innovación en producto y diseño</i>	0,05	4	0,20
<i>Buena atención al cliente.</i>	0,05	4	0,20
<i>Servicio postventa eficiente, atención y mantenimiento.</i>	0,08	4	0,32
<i>Sistema infrarrojo patentado.</i>	0,09	4	0,36
<i>Uso de la red de distribución de los retails para una mayor cobertura.</i>	0,07	4	0,28
<i>Eficiente arquitectura de canales orientada a los clientes corporativos</i>	0,05	3	0,15
<i>Acciones publicitarias orientadas al cliente final para informar beneficios de la marca.</i>	0,04	4	0,16
<i>Adecuada relación precio-calidad</i>	0,03	3	0,09
<i>Debilidades</i>			
<i>Falta de investigación de mercados</i>	0,05	2	0,10
<i>El área de marketing de TdP Corp. no se encuentra dividida por unidad estratégica de negocio.</i>	0,10	1	0,10
<i>Baja asignación de presupuesto de marketing para la marca Char Broil</i>	0,10	1	0,10
<i>Falta de presencia en las redes sociales</i>	0,05	2	0,10
<i>Falta de implementación de programa de CRM (Customer Relationship Management).</i>	0,05	1	0,05
<i>Falta de identificación de clientes claves para asignar KAM</i>	0,07	1	0,07
<i>Bajo recordación de marca</i>	0,05	1	0,05
	1,00		2,54

Fuente: Elaboración propia basada en Fred R. David (2013).

Las fortalezas más importantes son el sistema infrarrojo patentado que posee Char Broil, por medio del cual se diferencia con tecnología avanzada de sus competidores; así como el servicio postventa eficiente que maneja, lo que le permite que clientes corporativos puedan mantener satisfechos a sus clientes finales, no solo con el producto sino también con el servicio. Las debilidades mayores son la falta de división del área de *marketing* por unidad estratégica de negocio y la baja asignación de presupuesto de *marketing* para la marca Char Broil. El total ponderado de 2,54 sitúa la posición estratégica de Char Broil por encima de la media.

4. FODA

Tabla 17. FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p> <p style="text-align: center;">FODA</p> <p style="text-align: center;">CRUZADO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
	<p>Proyecciones favorables para la tasa de crecimiento económico del país. Proyecciones de recuperación de la inversión privada. Incremento de número de hogares de niveles socioeconómicos A y B. Oferta inmobiliaria, incremento de construcción de edificios de departamentos con áreas sociales. Oferta inmobiliaria, construcción de casas de playa y de campo. Aumento de oferta <i>retail</i> (apertura de nuevos centros comerciales). Estilo de vida, alto poder adquisitivo que destina mayor cantidad del gasto familiar mensual en esparcimiento y diversión. Índice de confianza al consumidor mejoró en NSE A y B. Crecimiento del e-commerce en Perú. Tasa de conversión en e-commerce en Perú. Incidencia en el medio ambiente (parrilla no emite cenizas). Normas técnico-legales a la inspección de reguladores de baja presión.</p>	<p>Estabilidad política del país en riesgo. Próximas elecciones presidenciales del año 2016. TLC con China y EUA, alienta a la importación directa de parrillas por los competidores de la industria. Tipo de cambio con tendencia al alza.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">FO OFENSIVO</p>	<p style="text-align: center;">FA AJUSTE</p>
<p><i>Marca global reconocida a nivel local. Imagen positiva ante los clientes. Innovación en productos y diseño. Buena atención al cliente. Servicio postventa eficiente, atención y mantenimiento. Sistema infrarrojo patentado. Uso de la red de distribución de los retails para una mayor cobertura. Eficiente arquitectura de canales orientada a los clientes corporativos. Acciones publicitarias orientadas al cliente final para informar beneficios de la marca. Adecuada relación de precio-calidad.</i></p>	<p>Realizar eventos de <i>networking</i> y alianzas con constructoras inmobiliarias y firmas de arquitectos para introducción de parrillas Char Broil en áreas sociales de los edificios y en casas de campo y playa.</p> <p>Comunicar que el sistema infrarrojo no tiene repercusión negativa en el medio ambiente ni carboniza el alimento vía medios masivos.</p>	<p>Implementar una estrategia de comunicación enfocada en revistas especializadas y redes sociales.</p> <p>Comunicar ventajas competitivas específicas del producto (tecnología infrarroja, acero 430, válvula de gas, quemadores más resistentes, etc.) frente a la competencia.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">DO DEFENSIVO</p>	<p style="text-align: center;">DA SOBREVIVA</p>
<p><i>Falta de investigación de mercados. Baja asignación de presupuesto de marketing para la marca Char Broil. El área de marketing de TdP Corp. no se encuentra dividida por unidad estratégica de negocio. Falta de presencia en las redes sociales. Falta de implementación de programa de CRM. Falta de identificación de clientes claves para asignar KAM. Baja recordación de marca.</i></p>	<p>Contratación de una agencia de relaciones públicas para manejar la imagen de la marca Char Broil. Inversión en <i>marketing</i> digital y redes sociales con el fin de contar con presencia en el mercado peruano.</p> <p>Publicidad en revistas especializadas relacionadas a carnes, parrillas y vino.</p>	<p>Realizar alianzas estratégicas con marcas asociadas a alimentos cercanos al rubro para promocionar las parrillas a gas Char Broil e incrementar las ventas de los clientes corporativos.</p> <p>Asociación y eventos con clientes corporativos patrocinio “Parricheff”.</p> <p>Recompensar al cliente corporativo con mayores ventas, a través de promociones en alianza con ellos “Al Mundial con Char Broil”.</p>

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Conocer las características de la oferta y demanda actual de las parrillas a gas Char Broil, asimismo conocer el posicionamiento de la marca en la industria de parrillas a través de clientes corporativos actuales y potenciales.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer el posicionamiento de la parrilla a gas Char Broil en el mercado.
- Identificar las diferencias y semejanzas por tipo de parrilla.
- Determinar el comportamiento de los clientes actuales e identificar clientes potenciales.
- Evaluar recordación de marca.
- Identificar las ventajas competitivas de TdP Corp. y la implicancia del contrato de exclusividad Char Broil.
- Proyectar la demanda futura del sector corporativo.
- Evaluar el servicio postventa de Char Broil.

2. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se basó en el análisis de datos primarios y secundarios. Los datos primarios se almacenan a través de entrevistas a expertos; mientras que los datos secundarios provienen de fuentes internas de TdP Corp., así como de fuentes externas.

2.1 Datos primarios

2.1.1 Entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos se realizaron con el fin de conocer la realidad de la industria parrillera. Se realizaron 10 entrevistas a expertos del sector, cuya relación se muestra en el anexo 3 y en la guía de pautas de la entrevista (ver anexo 4), destacando los siguientes temas:

- Evolución del sector de parrillas: Los expertos indican que la evolución del sector de parrillas se vio favorecido por los incentivos arancelarios provenientes de los tratados de libre comercio con China y EE.UU. Se considera que el sector se encuentra en crecimiento y con ventas estacionales, con picos en noviembre y diciembre. Los expertos indican que si bien los hombres son los que usan las parrillas en su mayoría, son las mujeres quienes influyen en el proceso de compra.

- Influencia de contexto económico e inmobiliario en la venta de parrillas: Los expertos indican que el sector comercial ha retraído sus ventas, manteniéndose el crecimiento en áreas decorativas del hogar y frenándose en venta de materiales de construcción. Aseguran que, de forma general, las parrillas tienen ventas estacionales y dependen de épocas festivas asociadas a reuniones de familias y celebraciones. De la misma forma, concluyen que las parrillas a gas son un bien de lujo cuya venta es independiente al crecimiento económico, sosteniendo que los clientes corporativos de parrillas a gas valoran los modelos y exclusividad. Concluyen que la venta de parrillas ha sido influenciada por el desarrollo urbanístico actual –en específico los nuevos departamentos y casas de playa al sur de Lima– y por la estación de verano.
- Tipos de parrilla: Las entrevistas coinciden que en el mercado existen 3 tipos de parrillas: Las parrillas a carbón, eléctricas y a gas. Siendo la parrilla a carbón la de mayor demanda entre los usuarios, debido al sabor ahumado y a la tradición familiar que se le relaciona, a pesar de que se le reconoce como la de preparación más trabajosa y de limpieza tediosa. Entre los expertos se reconoce la variedad de marcas de los diferentes tipos de parrillas que existe en el mercado, así como el mayor precio que representan las parrillas a gas. Siendo Char Broil una marca reconocida entre las parrillas a gas y apreciada debido a la calidad y precio competitivo, sin embargo se mencionó que la falta de publicidad de la marca no permite que sea conocida masivamente. Asimismo sostienen que los principales sustitutos para las parrillas son la caja china, el cilindro y la cocina a la plancha. Sin embargo coinciden que la elección final es un “gusto social”.
- Desarrollo del e-commerce: Los expertos concuerdan en el potencial de ventas que tiene el e-commerce. Reconocen que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, con una participación cada vez mayor de tiendas que extienden sus actuales ofertas por este medio. Uno de los factores claves que facilita la decisión de compra es la amplia información que se brinde del producto (características técnicas y fotografías).
- Ventajas competitivas de TdP Corp. y firma de contrato de exclusividad: Actualmente los expertos manifiestan que no existe un contrato de exclusividad lo que genera que el cliente corporativo busque mayor margen en la importación de la parrilla. Asimismo, indican que el contrato de exclusividad favorecería la estandarización de precios.
- En su mayoría, los entrevistados opinan que el consumidor peruano no es consciente aún del ahorro energético y por lo tanto no es un factor decisivo al momento de compra de una parrilla.
- Los expertos coinciden en que existe un balance del poder de negociación entre los clientes corporativos y TdP Corp., logrando acuerdos comerciales, armando promociones conjuntas y negociando rebates y *cross-docking*, con el objetivo común de obtener una mayor contribución por ventas. Concluyen que existe la opción de importación directa, sin embargo

esta decisión es evaluada sobre la base del conocimiento del mercado peruano, variedad de productos y precios.

- Ventajas como el precio, servicio postventa, logística y garantía son atributos relacionados a TDP muy valorados por los clientes corporativos, llegando a considerarlo un socio estratégico. Sin embargo aconsejan incluir más tipos de parrillas y representaciones exclusivas en su portafolio.

2.2 Datos secundarios

Los datos secundarios pueden ser internos y externos, los primeros están disponibles dentro de la empresa para la que se realiza el estudio; en tanto que los segundos son recolectados fuera de esta.

2.2.1 Datos secundarios internos

Entre estos se encuentran: información de producto, procesos y costos de importación, bases de datos de clientes, y datos proporcionados por la Gerencia General de TdP Corp., concluyendo:

- Los actuales clientes corporativos son 12: Saga Falabella, The Barbecue Store, Tiendas Por Departamento Ripley, Linio, Mister Grill, Ofertop, Importaciones Hiraoka S.A., Grill Corp., Homecenters Peruanos S.A., Carnes y Salumería, Estilos y Sodimac.
- Se reconoce que existe una falta de comunicación en referencia a la tecnología infrarroja de Char Broil, pues es una ventaja competitiva que la diferencia de toda la competencia de parrillas a gas tradicionales. Asimismo, el obtener carnes que no estén ahumadas o quemadas es una ventaja para la salud y no tiene efectos dañinos.
- Con respecto a los últimos 5 años de ventas de parrillas a gas, la gerencia indica que en enero, junio, julio y diciembre aumentan las ventas considerablemente en comparación del resto del año. Indicaron que se debe al inicio de verano, fiestas patrias, día del padre y navidad.
- El cliente corporativo halla valioso el servicio postventa.
- A mediano plazo no se planea implementar una tienda de compras on-line pues entraría en competencia con los clientes corporativos como Linio y Ofertop.

2.2.2 Datos secundarios externos

Se utilizaron informes de Veritrade, *software* que provee productos de inteligencia comercial basada en información de comercio exterior del país. Con los datos recolectados, se encontró que las importaciones de parrillas a gas tuvieron un crecimiento de 60% en total, entre los años 2013 y 2014. La empresa Sodimac Perú S.A. lidera el grupo con el 44% de participación al año 2014, continuando con TdP Corp. con el 25%, prosiguiendo Ace Perú S.A.C., Macros International S.A.C. y Armónico S.A.C. con el 11%, 10% y 4%, respectivamente.

Por otro lado, se utilizaron estudios de mercado de Gfk de Opinión para aquello relacionado a las expectativas de los consumidores, encontrándose el indicador ICC que muestra la confianza de los NSE A/B en el crecimiento del país y sobre su propio futuro económico. El 54% considera que la situación económica de su hogar se mantiene igual, asimismo perciben en un 49% que la situación económica del hogar a futuro será la misma.

Finalmente se revisaron los TLC de Perú con China y Estados Unidos de América para hallar información sobre las facilidades de importación de los productos relacionados con la industria de parrillas desde estos países. Se encontró una tasa de arancel cero para las importaciones de las parrillas a gas desde China y de 3,6% para las importaciones desde Estados Unidos de América. Los datos secundarios externos se encuentran graficados en los anexos 5 al 8.

3. Investigación concluyente

Con el objetivo de obtener y analizar la información de los clientes corporativos de Char Broil para iniciar la estimación de la demanda, se identificó al universo de los clientes corporativos actuales y potenciales de Char Broil para plantearles una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento e intenciones de compra a través de la técnica de la encuesta⁴.

Los criterios para escoger a los elementos de la población fueron los siguientes: personas jurídicas que comercialicen parrillas, a través de tiendas físicas o vía web. El listado se conformó por 30 clientes corporativos actuales y potenciales (ver anexo 9), a los cuales se les aplicó una encuesta con preguntas cerradas (ver anexo 10) y dirigidas a los representantes encargados de la compra de parrillas. Cabe recalcar que no se obtuvo la participación total debido a que en algunos casos los representantes comerciales se negaron a participar de la investigación argumentando falta de tiempo, exclusividad con una marca de parrillas o falta de interés; por tal motivo, las encuestas pudieron realizarse a 17 empresas (ver anexo 9).

4. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se determinó a partir de las intenciones de compra de los 17 clientes corporativos actuales y potenciales a partir del año 2016, habiendo sido consultados en la investigación de mercados (Impacto Total)⁵. Se encontró lo siguiente (ver los anexos 12 y 13):

⁴ Cuestionario estructurado y diseñado para obtener información específica de los participantes (Malhotra 2008).

⁵ La empresa IMPACTO TOTAL se encargó de la investigación de mercado a clientes actuales y potenciales de Char Broil. Los principales objetivos de la investigación fueron conocer las características de la oferta y demanda actual de las parrillas a gas y el posicionamiento de la marca en la industria de parrillas, entre otros.

- La intención de compra mensual mínima para el periodo comprendido entre enero 2016 y diciembre 2018, se halla en el mes de agosto 2016, con 10 unidades de parrillas estimadas para la compra.
- La intención de compra mensual máxima para el periodo comprendido entre enero 2016 y diciembre 2018, se halla en el mes de diciembre 2018, con 363 unidades de parrillas estimadas para la compra.
- La intención de compra en el periodo de análisis ha fluctuado entre 10 y 363 unidades. La cantidad máxima es aproximadamente 36 veces la cantidad mínima indicando una alta variabilidad.
- Los registros más altos de intención de compra corresponden a los meses de enero, junio, julio y diciembre. Esto refuerza los meses picos que se encontraron en la data histórica interna indicada en el Capítulo III, acápite 2.2.1., los que corresponden a meses relacionados a fechas navideñas, fiestas patrias, inicio de verano y fin de año.
- Los tres meses con las menores intenciones de compra son agosto, octubre y marzo.

5. Conclusiones

- Las parrillas a gas son el tipo de parrilla preferido para comercializar por parte de los establecimientos encuestados. Tratándose de parrillas a gas, la marca Char Broil es la que se prefiere comercializar.
- Sobre los motivos para comercializar parrillas, la principal razón se remite a la demanda de los compradores en los establecimientos encuestados. El mercado gusta y usa las parrillas, sean a gas, carbón o en casos ocasionales, eléctricas. Con respecto al conocimiento de la marca, un 78,9% de los establecimientos encuestados la conoce (el 73,7% del total de establecimientos encuestados vende parrillas a gas Char Broil) y la asocian principalmente con ser una marca de prestigio en el mercado, mientras 1 de cada 5 la asocia directamente con parrillas. La parrilla a gas de la marca Char Broil es preferida por la calidad habitual de sus productos, prestigio de la marca, lo atractivo de su diseño y lo práctica que es en el uso (al encender y dorar).
- Cabe resaltar que el 57,9% de los establecimientos encuestados estiman que el servicio postventa de Char Broil es excelente y muy bueno, siendo el cuarto atributo asociado a la marca más valorado.
- En lo que respecta al volumen de unidades vendidas por temporada, quienes tienen un mayor volumen de ventas no son las tiendas especializadas, si no las tiendas por departamento y las de mejoramiento del hogar. El nivel de venta oscilaría entre las 20 y las 100 unidades mensuales (igualmente las cantidades declaradas son más bien discretas).

- Con respecto a otras características para la compra de parrillas a gas, la mayoría de clientes prefiere contar con un proveedor nacional (de preferencia TdP Corp.) y apuntan a que su publicidad se enfoque en un *mix* de canales que incluya redes sociales, televisión y encartes.
- Finalmente, queda claro entonces que las empresas encuestadas conforman un mercado proclive a aceptar y comercializar los productos de la marca Char Broil, y en especial sus parrillas a gas. Para las parrillas a gas Char Broil se desearía tener un proveedor local que colabore con su publicidad. A nivel de consumidores parece evidente que las parrillas a gas son de momento las preferidas.

Capítulo IV. Planeación estratégica de *marketing*

1. Objetivos de *marketing*

Char Broil es una marca que cuenta con 25 años en el mercado peruano. Ofrece una alternativa de cocción saludable por medio de parrillas a gas con tecnología infrarroja. Para la presente tesis, se plantean los siguientes objetivos:

- Posicionar a la marca Char Broil como la parrilla innovadora, de calidad y que ofrece el mejor sabor.
- Aumentar las ventas en tiendas por departamento, ya que estas destacan con las mayores ventas de parrillas a gas entre los diversos canales donde se comercializa Char Broil.
- Aumentar las ventas de parrillas a gas en las tiendas de mejoramiento del hogar ya que tienen un mayor volumen de ventas y tiene un tique alto.
- Aumentar la participación de mercado en 10% al mediano plazo hacia el año 2017, comparado con la participación actual. Cabe indicar que este objetivo está trazado sobre la base del histórico indicado en el Capítulo IV, acápite 6.

Tabla 18. Objetivos de *marketing*

Objetivo	CP	MP	LP	Instrumento de medición
Posicionamiento de marca.	20%	30%	50%	Encuestas <i>top two box</i> .
Aumento de participación de ventas en tiendas por departamento.	5%	10%	20%	$(\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n-1) / \text{Ventas año } n-1$
Aumento de participación de ventas en tiendas de mejoramiento del hogar.	7%	15%	35%	$\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n-1) / \text{Ventas año } n-1$
Aumento de participación de mercado.	5%	10%	12%	Variación de participación año <i>n</i> vs. Participación año <i>n-1</i>

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Estrategia genérica

De las estrategias genéricas de Porter acorde en Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), Char Broil aplica la estrategia de enfoque en diferenciación como se observa en el gráfico 4, ya que se dirige a un mercado reducido de clientes corporativos al cual le ofrece valor mediante el producto parrilla a gas con tecnología infrarroja (patentado por Char Broil), la calidad y durabilidad del acero, la facilidad para dorar carne, además de un servicio postventa eficiente; lo cual lo convierte en único en el mercado de parrillas.

Gráfico 4. Estrategias genéricas de Porter

		<i>VENTAJAS ESTRATÉGICAS</i>	
		DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO		SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE COSTES BAJOS


Fuente: Adaptado de Kotler y Keller (2012).

3. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), existen 3 tipos de estrategias de crecimiento: intensivo, integrado y por diversificación. Luego de identificar sus oportunidades de crecimiento en el mercado se plantea aplicar una estrategia de penetración para consolidar la participación en la industria parrillera actual con el portafolio de productos actuales, enfocando los esfuerzos a:

- Incrementar cartera de clientes corporativos.
- Incrementar el volumen de compra por parte de los clientes corporativos de tiendas por departamento y tiendas por mejoramiento del hogar.

Gráfico 5. Matriz de expansión de producto-mercado

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN 	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller (2012).

4. Estrategia de segmentación

Según Kotler y Keller (2012), existen bases para segmentar a los clientes corporativos. Dado que la presente tesis se basa en el análisis compuesto por clientes corporativos, se ha procedido a segmentar según las variables demográficas y por enfoques de compra⁶:

⁶ Kotler y Keller (2012) exponen que las bases para segmentar los mercados empresariales incluyen variables demográficas, operativas, enfoques de compra, factores situacionales y características personales.

- La variable demográfica está compuesta por sector, tamaño y ubicación de la empresa. Char Broil utilizará el factor ubicación para seleccionar a los clientes corporativos con centrales de distribución en Lima Metropolitana que lleguen a provincias del país o que estén localizadas en Lima.
- La variable enfoques de compra se compone de los factores: organización de la función de compras, escritura de poder, naturaleza de la relación, política de compra y criterios de compra, según Kotler y Keller (2012). Para la presente tesis se escogerán las detalladas a continuación:
 - o Organización de la función de compras con el fin de atender a clientes corporativos con una organización de compras centralizada.
 - o Por políticas generales de compra por análisis crediticio.
 - o Por criterios de compra de clientes que prefieren la calidad de las parrillas a gas Char Broil y el eficiente servicio postventa.

A partir de los criterios anteriores, se define que el mercado meta de Char Broil está conformado por personas jurídicas con centros de distribución en Lima con alcance a Lima y/o provincias, que cuenten con una reputación en el mercado de buenos pagadores, lo cual está reflejado en un buen *score* crediticio y que cuente con más de 2 años de actividad en el mercado.

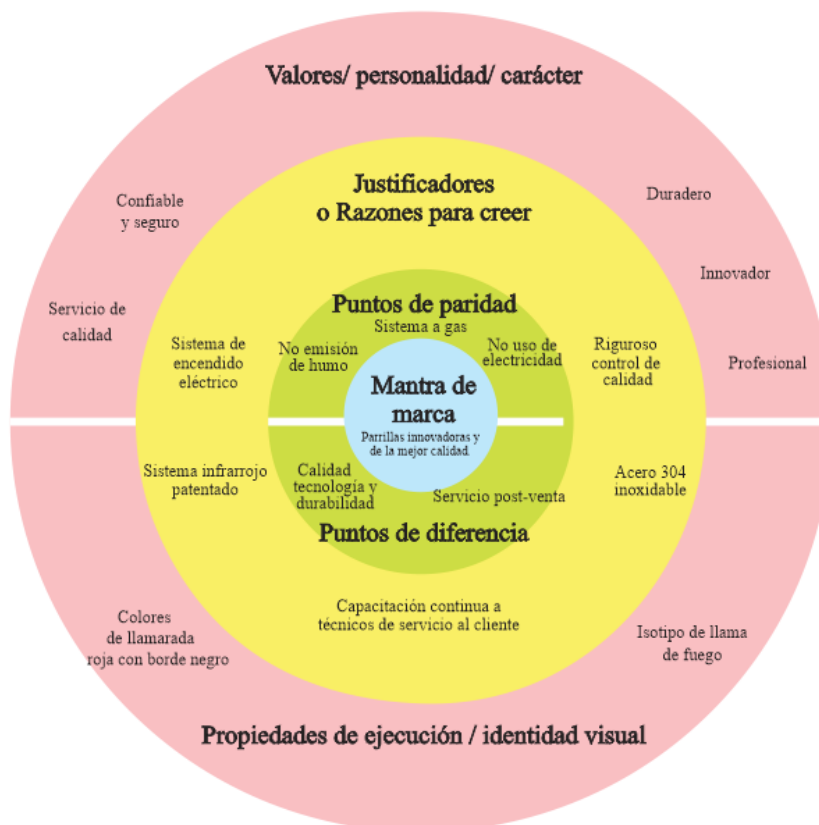
5. Estrategia de posicionamiento

Actualmente, el mantra de la marca Char Broil es “parrillas innovadoras y de la mejor calidad”. De la misma forma, se identificó los puntos de diferencia y paridad de la marca según Kotler y Keller (2012), siendo así los puntos de diferencia aquellos beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en la marca competidora; se encontró que la calidad del producto (incluye la tecnología innovadora infrarroja IR y durabilidad de material) y servicio postventa como los puntos de diferencia. Mientras que en los puntos de paridad, que son aquellos atributos que no son necesariamente exclusivos de la marca sino compartidos por otras marcas, resaltaron el no uso de electricidad, la no emisión de humo y el sistema a gas propio de este tipo de parrillas.

Las justificaciones o razones para creer, es decir los atributos o beneficios demostrados son: el sistema infrarrojo patentado por Char Broil, único del mercado, sistema de encendido eléctrico *SureFire* que es automático, un riguroso control de calidad al instalar la válvula de gas para el funcionamiento en el mercado peruano, el material de la parrilla que es de acero N° 430 inoxidable, y la capacitación continua a técnicos del área de servicio al cliente por parte de Char Broil International.

Asimismo, los valores y carácter de la marca son los de ser un producto confiable y seguro, un servicio postventa de calidad, duradero, innovador por su tecnología infrarroja y profesional por su alta especialización de parrilla. Las propiedades de identidad visual están conformadas por el isotipo de llama de fuego y los colores de una llamarada que son representadas por el rojo que simboliza energía, con un borde negro para darle énfasis y elegancia. A continuación se detalla una vista panorámica del posicionamiento de marca acorde a Kotler y Keller (2012):

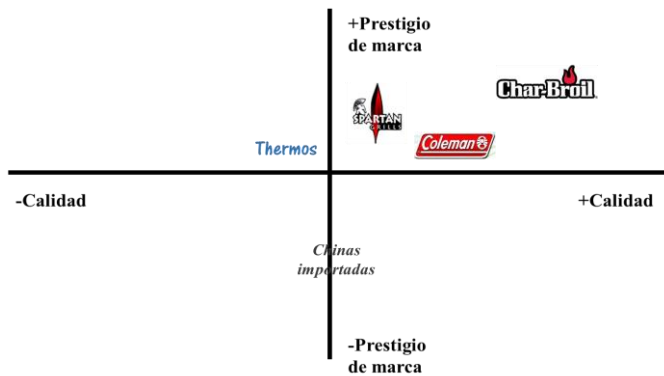
Gráfico 6. Posicionamiento de marca Char Broil



Fuente: Adaptación de vista panorámica Kotler y Keller (2012).

Asimismo, para conocer la percepción de los clientes corporativos respecto a las relaciones de las características y beneficios de las parrillas a gas se representó gráficamente en un mapa perceptual a los competidores directos actuales: Coleman, Thermos, Spartan y las marcas chinas (vendidas con marca de las propias tiendas) sobre la base de dos ejes clave: la calidad como punto de paridad en el que destaca la marca Char Broil y el prestigio de marca como punto de diferencia el cual se construye basado en la experiencia y reconocimiento en el mercado peruano; cabe recalcar que ambos atributos han sido destacados en la investigación de mercados (Impacto Total). A continuación, se observa que la marca Char Broil se encuentra considerada por encima de su competencia de parrillas a gas en lo que respecta a prestigio de marca y calidad:

Gráfico 7. Mapa perceptual



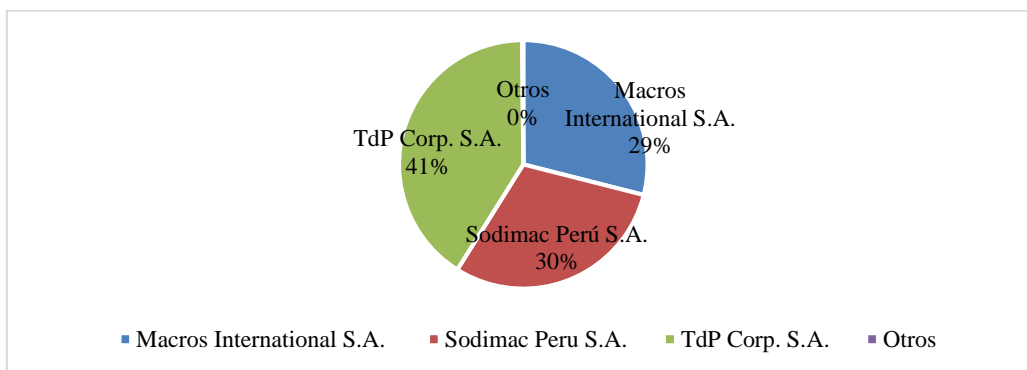
Fuente: Elaboración propia 2015.

6. Estrategia competitiva

En relación con las marcas de la competencia, el mercado de las parrillas a gas se encuentra ocupado por marcas internacionales, así como marcas blancas provenientes de China. Como marca líder del mercado, Char Broil tiene el desafío de conservar esta posición en un entorno competitivo donde aumenta el ofrecimiento de la combinación de precios bajos con calidad, sobre todo por las marcas blancas.

De acuerdo al sistema Veritrade, la marca Char Broil es líder del mercado, de donde el 41% es importado por TdP Corp. y el 30% por Sodimac Perú, datos a julio de 2015. Cabe mencionar que Mr. Beef es una marca china importada.

Gráfico 8. Participación de parrillas a gas en el mercado peruano de enero a julio 2015



Fuente: Elaboración propia (2015).

Char Broil es líder en territorio peruano ya que tiene la mayor participación de mercado y además guía a las otras empresas en lo referente al lanzamiento de nuevas parrillas a gas. Para mantenerse en el liderazgo, Char Broil debe aplicar las siguientes estrategias en tres frentes (Kotler y Keller 2012):

En primer lugar, es preciso encontrar formas de **incrementar la demanda total** del mercado:

- Incrementar clientes corporativos.
- Incrementar el volumen de compra por parte de los clientes corporativos actuales.

En segundo, Char Broil debe **proteger su participación actual** de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas:

- **Marketing proactivo** detectando con anticipación la necesidad de mantenimiento o repuesto del producto.
- **Marketing defensivo** con una defensa preventiva que muestre publicidad indicando que el producto es el único con tecnología infrarroja patentada, y único con servicio postventa.


En tercer lugar, tendrán que intentar **incrementar su participación de mercado** equilibrando los siguientes factores:

- Llevar a cabo actividades de *marketing* adecuadas que impacten en el cliente corporativo.
- Tener en consideración que al incrementar la cantidad de clientes corporativos atendidos, se podría tener un déficit de personal técnico en el área de servicio postventa deteriorando el valor agregado de la marca.

7. Estrategia de marca

Char Broil es una marca de parrillas existente en el mercado que inicialmente comercializó la parrilla tradicional de carbón en el mundo y a continuación desarrolló una extensión de línea, que es la parrilla con un nuevo atributo: el sistema a gas. Posteriormente, realiza nuevamente una **extensión de línea** hasta llegar a la actual parrilla a gas con tecnología infrarroja, como se aprecia en el gráfico 9. Cabe mencionar que en la actualidad, Char Broil ha descontinuado la comercialización de parrillas a carbón en Perú.

Gráfico 9. Estrategia de marca

		CATEGORÍA DE PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
NOMBRE DE MARCA	EXISTENTE	EXTENSIÓN DE LÍNEA 	EXTENSIÓN DE MARCA
	NUEVO	MULTIMARCA	MARCAS NUEVAS

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Análisis de la marca y el logo de Char Broil.** La marca se presenta visualmente como una unión de dos palabras en inglés: “char” del inglés americano que significa “carbonizar” y “broil” cuyo significado es asar; asimismo se encuentra que:
 - o La unión de palabras *char-broil* es simple y de fácil recordación aun en la fonética castellana. Fácil pronunciación y escritura.
 - o Sobre el uso del color, el rojo simboliza energía y el borde negro que rodea las letras y llama dan énfasis y elegancia.
 - o La imagen de la llamarada representa un elemento que destaca visualmente y se reconoce con facilidad. El logo utilizado es el siguiente:

Gráfico 10. Logo de Char Broil



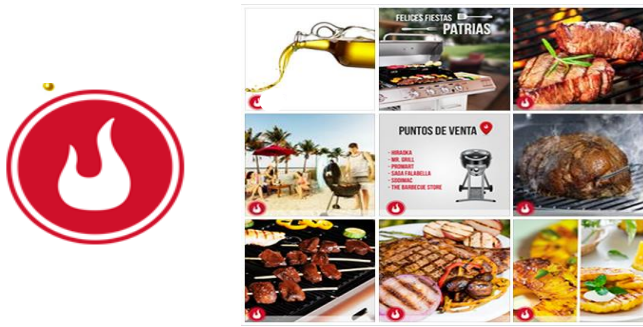
Fuente: Empresa TdP Corp. (2015).

El eslogan actual de Char Broil en el Perú es “el pequeño jugoso secreto de las parrilladas”. Sin embargo, Char Broil está realizando un cambio paulatino a nivel mundial. Debido a esto, para el relanzamiento de la marca se utilizará el eslogan “Live it Up”, cuyo significado en castellano es “Vive el momento”, el cual comunica la importancia de la marca en las experiencias; de esta forma se busca reforzar la imagen de marca positiva vinculándola con emociones positivas.

Actualmente, en el mercado peruano y desde junio del 2015, Char Broil está realizando una migración hacia el uso único del isotipo en su publicidad como se puede apreciar en el siguiente gráfico. La tendencia mundial del uso del isotipo aislado⁷ combinado con un eslogan más corto permite una mejor recordación de marca.

⁷ Graffica Info. Disponible en: <http://graffica.info/logos-responsive/> Julio 2015.

Gráfico 11. Isotipo y uso en publicidad actual



Fuente: Empresa TdP Corp. (2015).

8. Estrategia de clientes

Actualmente no se aplica el *marketing* relacional, lo cual genera un desconocimiento del valor de los clientes corporativos, teniendo las siguientes consecuencias para la marca Char Broil: pérdida de ventas, quiebres de *stock*, capacidad de respuesta limitada, ausencia de una base de datos con información detallada de clientes corporativos (volumen y picos de compra), falta de optimización de procesos internos de la empresa que deriven en menores costos a largo plazo, falta de control y seguimiento de quejas recibidas. Es así, que se proponen los siguientes **objetivos de *marketing* relacional**:

- **A corto plazo:**
 - o Identificar a los clientes corporativos.
 - o Diferenciar por nivel de valor de cada empresa, lo cual implica distinguirlos en función a la rentabilidad. A continuación se identifican y clasifican a los clientes corporativos.

Tabla 19. Clasificación de clientes corporativos actuales de Char Broil

Cliente corporativo	En función al valor	Segmentación por rentabilidad	Detalle
Saga Falabella	CMV (Cliente de Mayor Valor)	Empresas con rentabilidad anual superior a S/. 100.000	<p>Aquellos clientes corporativos a los que se busca retener. Se realizará un Programa de Reconocimiento Char Broil a los compradores de categoría por medio de llamadas de agradecimiento, y brindando un servicio exclusivo para este tipo de cliente corporativo:</p> <p>“Cliente con nivel plus con garantías externas”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exhibiciones, degustaciones y enseñanza de uso del producto. - Capacitaciones a vendedores en tiendas. - Armado, capacitación, mantenimiento y reparación del producto. - Financiamiento (condiciones de pago). - Devolución por falla del producto.
The Barbecue Store			
Sodimac Perú S.A.			
Mister Grill			

Tiendas Por Departamento Ripley	CMP (Cliente de Mayor Potencial)	Empresas con rentabilidad anual entre S/. 100.000 y S/. 40.000	Son aquellos clientes con posibilidades de crecimiento. Sobre la base de la rentabilidad, se darán privilegios prematuros como extender durante un mayor período los servicios a continuación descritos. Asimismo, se tendrá un nivel estándar, desafiando a estos clientes a ser un cliente CMV alcanzando el nivel plus. “Cliente con nivel estándar”: - Armado, capacitación, mantenimiento y reparación del producto. - Capacitaciones a vendedores en tiendas. - Devolución por falla del producto.
Linio			
Importaciones Hiraoka S.A.			
Grill Corp.			
Homecenters Peruanos S.A			
Carnes y Salumería			
Estilos	BC (Bajo cero)	Empresas con cero rentabilidad	Son aquellos clientes que generan gastos y poca o cero rentabilidad. Actualmente Ofertop es un cliente bajo cero, por lo que se retirará de la lista de contacto.
Ofertop			

Fuente: Elaboración propia 2015.

- **A mediano plazo:**

- o Interactuar. Para mantener una comunicación útil, centralizada y continua con el cliente corporativo se incorporarán a tres KAM (*Key Account Manager*) que se encargarán de llevar el proceso de compra; ellos tendrán a cargo cuentas organizadas en tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, y tiendas especializadas y on-line, agrupadas por el valor de cada tipo de cliente corporativo.

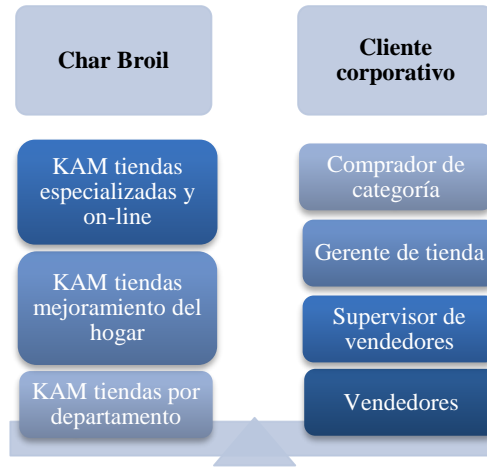
- **A largo plazo:**

- o Personalizar. La relación personalizada evolucionará con cada cliente corporativo. Al conocer sus hábitos de compra, volumen de compra, niveles de transacción y el valor relativo para la empresa, se enfocarán los esfuerzos en la relación personalizada en la búsqueda de la fidelidad de este cliente.

Para lograr los objetivos anteriormente planteados, se desarrollará la **estrategia de marketing 1 to 1** la cual permitirá forjar un cliente leal, buscando la administración del ciclo de vida de clientes corporativos a largo plazo. Para lograrlo, se toma en cuenta a los participantes del proceso de compra pertenecientes a Char Broil y al cliente corporativo:

- **Participantes en el proceso de compra en Char Broil:** El proceso de compra será coordinado por los tres KAM, los cuales tendrán contacto con cada cliente corporativo.

Gráfico 12. Participantes en el proceso de compra



Fuente: Elaboración propia 2015.

- **El proceso de compra:** Se ha analizado el proceso de compra actual de los clientes corporativos de Char Broil y se plantea la siguiente mejora:
 - o Conocimiento de la marca: El área de *marketing* de Char Broil generará interés hacia el cliente corporativo por medio de la presencia de la marca y beneficios en diversas publicaciones y revistas especializadas relacionadas a la industria.
 - o Prospeccionar: El área de ventas se encargará de prospeccionar a posibles clientes por medio del contacto vía telefónica y correo electrónico, según información proporcionada por *marketing*. Aquí se le informará al posible cliente corporativo sobre la marca Char Broil y se indicará del interés de crear una relación con ellos.
 - o *Lead*: Una vez que se le ha contactado al cliente y este ha demostrado interés en la marca, se procede a ingresarlo como un *lead* y asignarle un KAM, para así informarle con más profundidad acerca de los productos. Es en esta fase que se empieza a crear una relación, sin importar si están listos para comprar, ya que se busca generar la confianza que finalizará en la compra cuando estén listos. La razón se debe a que actualmente los clientes potenciales realizan una investigación independiente sobre las empresas y productos, contactándose con otras empresas del mercado y terceros; por lo que la venta se debe hacer cuando el *lead* esté listo para la compra y no prematuramente.
 - o Cliente: Una vez que el cliente potencial está listo para la compra y la realiza, se convierte en cliente corporativo. De esta forma la relación del KAM debe ahondarse más, buscando siempre que el cliente reciba valor de la relación, y educándolo acerca de la marca.

Gráfico 13. Proceso de compra en Char Broil



Fuente: Elaboración propia 2015.

- **Tecnología:** De acuerdo a lo propuesto anteriormente, se implementará el SAP (Sistema, Aplicaciones y Producto) por el cual se logrará registrar, analizar y dar un uso más eficiente a la información obtenida al prospectar al cliente corporativo. Con el uso de tecnología se tendrá una mejor comunicación con otras áreas de la empresa, logrando un mejor manejo de inventarios y estimando la demanda de manera óptima, ya que el objetivo será convertirse en un socio estratégico del cliente.

Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Producto

El producto ofrecido por Char Broil es una parrilla a gas con sistema infrarrojo patentado, único e innovador en el mercado peruano; el material de la parrilla es acero inoxidable N° 430, con un sistema automático de encendido eléctrico SureFire, y quemadores resistentes. A su vez tiene un riguroso control de calidad al instalar la válvula de gas para el funcionamiento en el mercado peruano.

De forma complementaria, Char Broil ofrece un servicio postventa de apoyo (Kotler y Keller 2012) a las parrillas, obteniendo así una ventaja competitiva para el cliente corporativo. Cabe resaltar, que acorde a la investigación de mercados (Impacto Total), el servicio postventa representa el cuarto atributo más valorado asociado a la marca, e incluye: armado, capacitación, mantenimiento y reparación. A continuación se muestran los modelos de parrillas a gas:

Tabla 20. Tipos de parrilla a gas Char Broil

Presentación	Imagen producto
Parrilla infrarroja Patio Bistro	
Parrilla infrarroja 30.000 BTUS	
Parrilla infrarroja 40.000 BTUS	
Parrilla infrarroja 21.000 BTUS	

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Precio

La estrategia de fijación de precios (Kotler y Keller 2012) en Char Broil se da por liderazgo de producto de calidad, aquello implica posicionarse como líder en calidad combinando la calidad del producto con un precio elevado. Asimismo, con el fin de ordenar el mercado, cabe mencionar que al cliente corporativo se le sugiere un precio dirigido a su cliente final según el margen que

desea ganar, aplicando el precio psicológico de .90 o .99. Char Broil determina el precio hacia el cliente corporativo:

- Margen (según rentabilidad esperada).
- Costos de importación.
- Mano de obra.
- Fletes.
- Costos adicionales de cada tipo de cliente (rebates).

Tabla 21. Precio de parrillas a gas Char Broil

Presentación	Precio Neto al cliente corporativo
Parrilla infrarroja Patio Bistro Superficie: 3,7 cm ²	S/. 700 (no inc. IGV)
Parrilla infrarroja 30.000 BTUS Superficie: 4,4 cm ²	S/. 1.600 (no inc. IGV)
Parrilla infrarroja 40.000 BTUS Superficie: 5 cm ²	S/. 2.100 (no inc. IGV)
Parrilla infrarroja 21.000 BTUS Superficie: 6,5 cm ²	S/. 1.100 (no inc. IGV)

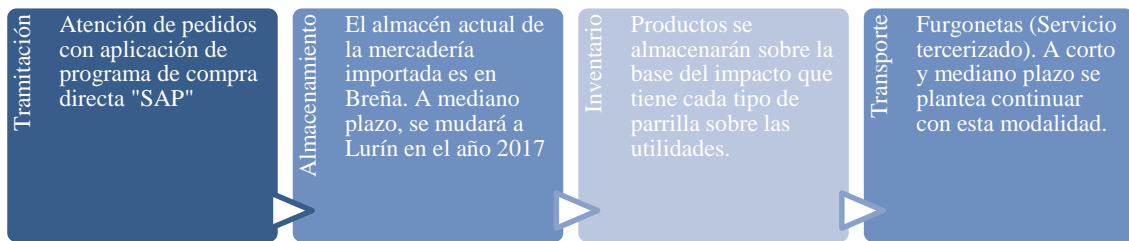
Fuente: Elaboración propia (2015).

3. Plaza

Actualmente Char Broil se desempeña como un mayorista de servicio completo (Kotler y Keller 2012), importando parrillas a gas que comercializa a clientes corporativos, distribuye y almacena la mercancía comprada, otorga financiamiento con condiciones de pago, capacita a vendedores en tiendas y realiza el armado, mantenimiento y reparación del producto.

La **logística de mercado** de Char Broil se da abasto a las actividades actuales del canal, sin embargo, no se daría abasto a un posible incremento de clientes corporativos que ha de ocurrir posterior al relanzamiento de la marca que plantea esta tesis. Es así que se propone un rediseño del canal de distribución con el objetivo de ofrecer más valor a los clientes corporativos y maximizar el servicio a los nuevos clientes, las decisiones relacionadas a la logística son:

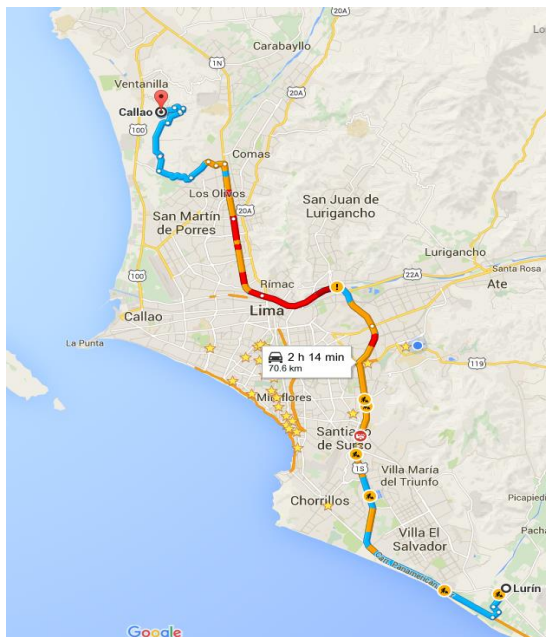
Gráfico 14. Decisiones de logística planteada para Char Broil



Fuente: Elaboración propia 2015.

- **Tramitación de pedidos:** Instalación y uso del programa de compra directa o Sistema SAP que integre información de ventas de cada cliente (incluyendo actual 'Sistema Online B2B' que es externo a TdP Corp. y viene siendo utilizado por clientes para órdenes de compra), pronosticando demanda y anticipándose a requerimientos.
- **Almacenamiento:** Área de Operaciones (gestión de almacenes) integrada a una eficiente coordinación de almacenamiento con Sistema SAP. Cabe resaltar que actualmente el centro de distribución de Char Broil es el almacén que se encuentra en el distrito de Breña, sin embargo será trasladado a inicios del año 2017 a Lurín. Aquello representa una oportunidad, ya que: incrementará espacio de almacenamiento, facilitará transporte de productos desde la llegada al Callao a través de vías de alto tránsito permitido para camiones (longitud de 51 km aprox.) y tiene cercanía a centros de distribución de tiendas por departamento, también ubicados en Lurín y sur de Lima Metropolitana.

Gráfico 15. Distancia entre Callao y Lurín vía Panamericana Sur



Fuente: Google Maps (2015).

Asimismo, se plantea que a largo plazo el almacén de Lurín se convierta en un almacén automatizado a través de la integración del SAP y un sistema de manejo de materiales controlado por computadora.

- **Inventario:** Sobre las decisiones de cuánto volumen de existencias se debe almacenar, se ha considerado reducir los costos al administrar el inventario sobre la base de la rotación de parrillas.
- **Transporte:** Se plantea un sistema de distribución estandarizada e integrada a SAP. El Área de Operaciones estará integrada a sistema GPS que informará al centro de distribución de cliente acerca del envío y tiempos de llegada. Con respecto al servicio de postventa se plantea conservar el local de Breña como sede de este servicio. Actualmente, el sistema de transporte es tercerizado a través del alquiler de furgonetas; a mediano plazo se plantea continuar con esta modalidad alquilando camiones.

4. Promoción

La mezcla promocional orientada al cliente corporativo de Char Broil está compuesta por publicidad, relaciones públicas, eventos y experiencias, promociones, *networking* y otros; estas herramientas elegidas se desarrollarán de la siguiente manera:

4.1 Publicidad

Acorde a Ries y Trout (2000: 3) «[...] el posicionamiento no es lo que se hace con el producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es cómo posiciona el producto en la mente de este. [...] Una definición más reciente de posicionamiento es la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto [...]»; es así que reconociendo la falta de un mejor enfoque publicitario que integre los atributos diferenciadores del producto y el servicio complementario de Char Broil, se considera que el relanzamiento de la marca deberá involucrar esfuerzos que sustenten los puntos de diferencia de la parrilla a gas: tecnología infrarroja patentada y la conveniencia de elegir un servicio único que se extiende hasta el armado, mantenimiento y reparación de la parrilla, capacitación a la fuerza de venta, exhibiciones y degustaciones en el punto de venta, y financiamiento.

- **Publicidad persuasiva.** En una fase inicial, en el año 2016, la meta será crear preferencia y convicción para generar nuevas compras corporativas e incrementar las actuales de tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar, siendo dos los enfoques principales: dar a conocer las ventajas diferenciadoras de tecnología infrarroja patentada y el servicio

complementario de postventa; asimismo se buscará dar a conocer la importancia de la relación precio-calidad del producto. El primer año se comunicará a través de anuncios impresos en revistas especializadas y en medios digitales relacionados al rubro.

- Publicidad de recordación. El año 2017 se buscará incrementar el volumen de compra por parte de los clientes corporativos. El mensaje estará enfocado en comunicar la relación precio-calidad del producto y el servicio para los cliente corporativos como “cliente con nivel plus con garantías externas” y “cliente con nivel estándar” basados en el *marketing* relacional.
- Publicidad de refuerzo. Para el año 2018 la meta será convencer a los clientes potenciales y clientes actuales que la mejor elección de parrilla a gas es la de Char Broil.

4.2 Relaciones públicas

- Asesoramiento. El rubro de relaciones públicas orientada al cliente corporativo buscará relacionarse con ellos de forma sostenible y a largo plazo, es por esta razón que una agencia de relaciones públicas manejará la imagen y asuntos públicos de la marca Char Broil.

4.3 Eventos y experiencias

Se proyecta que la marca Char Broil sea parte de la experiencia que engloba el uso de una parrilla a gas de la marca. Es así que los objetivos de los eventos trazados serán:

- **Mejorar la imagen corporativa.** A través de asociaciones con los clientes corporativos como el patrocinio de “Parricheff”. Los clientes corporativos incluirán a sus clientes finales en este encuentro, por lo que se mejorará la percepción sobre la marca.
- **Aumentar el prestigio de la marca y producto.** Realizando eventos con clientes corporativos, *networking* y alianzas estratégicas con empresas afines al rubro (por ejemplo empresas comercializadoras de vinos) para reforzar el posicionamiento y recordación espontánea de la marca que podrá ser medido con las encuestas *top two box* indicadas en los objetivos de *marketing* trazados.
- **Identificarse con un estilo de vida.** Destacando la relevancia de una parrilla a gas que forme parte de las áreas comunes de las nuevas construcciones inmobiliarias, a través de la introducción de las parrillas a estas empresas y firmas de arquitectos.
- **Recompensar a clientes internos.** Realizar eventos y actividades especiales con el empleado interno a través de la camaradería y uso de los productos Char Broil, generando buen ánimo y emoción entre los empleados.

4.4 Promoción de ventas

La meta de la promoción de ventas será la de servir como incentivo a los clientes corporativos

para estimular una mayor compra y con mayor volumen. Las principales herramientas serán:

- **Promoción comercial:** La promoción al cliente corporativo buscará la identificación con la marca, brindando un obsequio a fin de año.
- **Promoción empresarial:** A través de un concurso de ventas, se buscará recompensar al cliente corporativo que haya realizado la mayor cantidad de pedidos durante los 3 primeros meses del año, por medio de la entrega de un paquete al mundial de fútbol de Rusia 2018.

Finalmente, el rubro “Otros” incluye participación publicitaria especializada en catálogos de clientes corporativos, folletería (volantes), degustaciones en punto de venta, entre otros.

Capítulo VI. Implementación y control

En el presente capítulo se analizará la rentabilidad del relanzamiento de las parrillas a gas Char Broil. Se iniciará indicando cuál es el presupuesto de *marketing*, donde se desarrollarán las acciones de *marketing* a realizar y los costos en los que se incurrirá de acuerdo a estas. Luego, se continuará con la proyección de ventas esperadas, contemplando las acciones realizadas para luego medir el retorno de dichas acciones. Finalmente, se verá el sistema de control y plan de contingencia en caso no se llegue al objetivo deseado.

1. Presupuesto

El presupuesto de *marketing* creado para el relanzamiento se encuentra compuesto por acciones a desarrollar del 2016 al 2018. A continuación, en la tabla 22 se muestra el plan de acción (ver anexos 14, 15 y 16 para cronograma de actividades en los 3 años).

Tabla 22. Plan de acción

	Plan de acción	Tipo de acción	Medio	Características
Publicidad	Revistas	Publicidad revistas	Aviso	Incluye diseño y anuncio de publicidad de tamaño de 1/3 de página de revistas.
	Revistas especializadas	Publicidad revistas	Publirreportaje	Reportaje.
	Marketing digital	Publicidad en redes sociales e internet	Ads (Google, Fb, entre otros)	Avisos patrocinados.
Eventos y experiencias	Patrocinio	“Parricheff”	Evento con <i>partner</i>	Evento anual que será para promover el uso de las parrillas.
	Eventos con clientes corporativos	Eventos clientes corporativos	Charlas y demostraciones de producto	Eventos exclusivos.
	Eventos clientes internos	Eventos clientes internos	Eventos de camaradería	Eventos usando parrillas Char Broil para los trabajadores.
	Alianzas estratégicas	Eventos de <i>networking</i>	Eventos con <i>partners</i> para promocionar uso de las parrillas	Eventos a clientes corporativos, en compañía de <i>partners</i> (p.e. empresas de vinos, empresas inmobiliarias)
Promociones	Al Mundial con Char Broil (solo 2018)	Recompensa al cliente con más pedidos	Paquete de viaje para el mundial (2 PAX)	Colaboración para promover ventas de Char Broil.
	Regalos a clientes corporativos	Regalos a clientes corporativos	<i>Merchandising</i>	Accesorios Char Broil a fin de año.
RR.PP.	Manejo de marca	Manejo de marca	Agencia de relaciones públicas	Responsable de web e imagen de marca.

Otros	Catálogos	Presencia en catálogos de clientes corporativos	Catálogos de clientes corporativos	Degustaciones.
	Folletos	Folletería	Folletos informativos	Folletería.
	Degustaciones	Degustaciones	Anfitrionas	En eventos donde se requiere presencia de anfitrionas.
	Otros	Otros	Otros	Gastos no contabilizados

Fuente: Elaboración propia 2015.

Los costos se encuentran distribuidos, como se mencionó en el capítulo cinco, en promoción en los rubros de: publicidad, eventos y experiencias, promociones, relaciones públicas y otros.

El rubro de publicidad incluye: publicaciones en revistas especializadas relacionadas a carnes, parrillas y vino, inversión en publicidad en redes sociales con el fin de contar con presencia en el mercado peruano.

El rubro de eventos y experiencias es una propuesta al presupuesto actual, el cual incluye patrocinio de ParriCheff en asociación con clientes corporativos, eventos con clientes corporativos, eventos con clientes internos, alianzas estratégicas con empresas afines al rubro para promocionar las parrillas a gas Char Broil e incrementar las ventas de los clientes corporativos (por ejemplo, empresas comercializadoras de vinos con las que se puede generar la idea que el mejor acompañamiento de las parrillas es una botella de vino tinto, también con inmobiliarias o arquitectos para que consideren las parrillas en sus diseños y construcciones).

El rubro de promociones incluye los regalos a todos los clientes corporativos solo una vez a fin de año, y en el 2018 un gran evento llamado “Al Mundial con Char Broil”, el cual consiste en recompensar al cliente corporativo que haya realizado la mayor cantidad de pedidos durante los 3 primeros meses del año, con la entrega de un paquete al mundial de Rusia, el cual servirá para realizar una promoción en alianza con el cliente corporativo para incentivar la venta de más unidades a través de ellos y premiar a uno de sus clientes. Un nuevo rubro a incluir será el *networking*, mediante el cual se generará alianzas estratégicas.

El rubro relaciones públicas consiste en la contratación de una agencia de relaciones públicas para manejar la imagen de la marca Char Broil.

Finalmente, se tiene en el rubro ‘Otros’ en el que se incluye la participación en catálogos de clientes corporativos, folletería (volantes), degustaciones en punto de venta, entre otros.

Cabe mencionar que se comunicarán las ventajas competitivas específicas del producto (tecnología infrarroja, acero 430, válvula de gas, quemadores más resistentes, etc.) frente a la competencia; a la vez se dará a conocer vía medios masivos que el sistema infrarrojo no tiene repercusión negativa en el medio ambiente ni carboniza el alimento.

Los montos son estimaciones basadas en el presupuesto que maneja Char Broil, así como en información brindada por la empresa TdP Corp; sin embargo se podría ajustar de acuerdo a los resultados mensuales si fuese necesario.

Para realizar las siguientes acciones, se presenta a continuación en la tabla 23 el presupuesto de *marketing* consolidado para el 2016, 2017 y 2018.

Tabla 23. Presupuesto de *marketing*

PRESUPUESTO DE <i>MARKETING</i>		2016		2017		2018	
Publicidad	Revistas	S/. 18.000	44%	S/. 18.000	45%	S/. 27.000	39%
	Revistas especializadas	S/. 27.000		S/. 27.810		S/./28.644,3	
	Marketing digital	S/. 15.000		S/. 15.450		S/. 15913,5	
Eventos y experiencias	Patrocinio PARRICHEFF	S/. 20.000	23%	S/. 20.000	23%	S/. 20.000	17%
	Eventos con clientes corporativos	S/. 6.000		S/. 6.000		S/. 6.000	
	Eventos clientes internos	S/. 3.000		S/. 3.000		S/. 3.000	
	Alianzas estratégicas	S/. 2.500		S/. 2.500		S/. 2.500	
Promociones	Al Mundial con Char Broil (Solo 2018)	S/. -	1%	S/. -	1%	S/. 30.000	16%
	Regalos a clientes corporativos	S/. 1.000		S/. 1.000		S/.1.000	
Relaciones Públicas	Manejo de marca	S/. 19.200	14%	S/. 21.120	16%	S/. 23.232	13%
Otros	Catálogos	S/. 20.000	18%	S/.15.450	15%	S/. 21.218	14%
	Folletos	S/. 1.200		S/. 1.320		S/. 1.452	
	Degustaciones	S/. 3.000		S. 3.300		S/. 3.630	
	Otros	S/. -		S/. -		S/. -	
TOTAL ANUAL		S/. 135.900		S/. 134.950		S/. 183.590	

Fuente: Elaboración propia 2015.

El presupuesto de *marketing* propuesto tiene más del 60% de la inversión total en las áreas de publicidad, y de eventos y experiencias. La decisión se basa en los objetivos de *marketing* que buscan posicionar a la marca y aumentar las ventas en tiendas por departamento y mejoramiento del hogar. Para el posicionamiento de la marca se espera alcanzarlo por medio principalmente de

la publicidad; mientras que para el aumento de ventas se busca lograrlo a través de los eventos y experiencias que traerán un mayor acercamiento con los clientes corporativos.

2. Proyección de ventas

La proyección de ventas se realiza a partir de cada tipo de cliente corporativo. Existen cuatro tipos de cliente: tiendas on-line, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar y tiendas especializadas.

Se recopiló data histórica de los últimos tres años de ventas y se observa que existen meses pico de venta entre los clientes corporativos: enero, junio, julio y diciembre. La razón principal es por el uso de parrillas en playa (enero), el día del padre (junio), fiestas patrias (julio) y diciembre (navidad y verano). Para realizar la proyección se ha tomado en cuenta el crecimiento en los últimos 3 años y se ha procedido a aplicar este crecimiento diferenciado en los meses de ventas normales y ventas pico. De esta forma se puede apreciar en la siguiente tabla los resultados obtenidos.

Tabla 24. Proyección de ventas de Char Broil 2016-2018 (nuevos soles)

TIPO DE CLIENTES		2016	2017	2018
On-line	Unidades	53	76	116
	S/.	S/. 56.500	S/. 81.500	S/. 127.300
Tiendas por departamento	Unidades	263	349	503
	S/.	S/. 328.600	S/. 436.600	S/. 628.900
Tiendas especializadas	Unidades	174	351	351
	S/.	S/. 197.700	S/. 275.600	S/. 405.000
Tienda de mejoramiento del hogar	Unidades	381	493	718
	S/.	S/. 498.600	S/. 645.900	S/. 940.900
TOTAL	Unidades	871	1.269	1688
	S/.	S/. 1.081.400	S/. 1.439.600	S/. 2.102.100

Fuente: Elaboración propia 2015.

Se observa un marcado incremento en el año 2018, esto se debe a la realización del mundial de fútbol y a las campañas que se realizarán para aumentar las ventas hacia el cliente corporativo. Según la data histórica, cuando se realizó el mundial de fútbol en el 2014 se tuvo un incremento de ventas del 127% asociado directamente al evento en mención. Según información de la gerencia general, este aumento fue coyuntural ya que en ese momento solo existían 2 competidores directos. Sin embargo, para los próximos años se espera el ingreso de nuevos competidores al mercado de parrillas a gas, actualmente existen 4.

3. Marketing ROI

Para obtener el rendimiento de las acciones de *marketing* en la empresa se ha usado el ROI (*return over investment*). Es una razón financiera que permite mostrar el beneficio en relación con la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía está obteniendo del capital invertido.

Mediante este se busca mostrar la rentabilidad de las acciones de *marketing* de tal forma que se conozca cómo impactan. Para encontrar el ROI se ha utilizado la siguiente fórmula, la cual es utilizada por la empresa TdP Corp. en estos casos:

ROI: Utilidad Antes de Impuestos / Inversión en marketing

De acuerdo a esta fórmula se ha procedido a identificar la utilidad antes de impuestos, la cual es usada porque solo se toma en cuenta los gastos de gestión del negocio de Char Broil; así como la inversión en *marketing* correspondiente a cada periodo. La siguiente tabla muestra el cálculo:

Tabla 25. ROI de marketing

Detalle	2016	2017	2018
Utilidad antes de impuestos	S/. -10.323	S/. 58.587	S/. 166.848
Inversión en <i>marketing</i>	S/. 135.900	S/. 134.950	S/. 183.590
ROI	-8%	43%	91%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Se puede apreciar que el ROI para Char Broil en el primer año es negativo, este resultado se debe al aumento de gastos debido a la reestructuración de las áreas formando la unidad estrategia de negocios de Char Broil, con personal y presupuesto enfocado exclusivamente solo a la marca. Después del primer año de ajuste, se observa un ROI positivo que crece año a año. Se observa así que las campañas de *marketing* aplicadas son rentables.

4. Simulación

Para la presente tesis se evalúan 3 escenarios posibles que podrían surgir ante la variación en la cantidad de productos vendidos. Se ha tomado la variable “cantidad de productos vendidos” pues el impacto en la cantidad afecta directamente en los ingresos por ventas, ya que ante una variación en la cantidad manteniendo el precio, los ingresos por ventas disminuyen o aumentan dependiendo del escenario.

6. Plan de contingencia

6.1 Primer escenario

Disminución en la cantidad de parrillas vendidas debido al incremento del tipo de cambio:

Considerando el incremento sostenido en el tipo de cambio y la tendencia al alza, se generaría un aumento del precio de las parrillas a gas hacia el cliente corporativo ya que las parrillas se compran en dólares y se venden en el mercado local en nuevos soles. Para poder ejercer un mayor control sobre el tipo de cambio y el impacto que tendría, se debe realizar operaciones con derivados financieros que permitan la cobertura de tipo de cambio a futuro y de esta forma mejorar su posición ante mayores fluctuaciones.

6.2 Segundo escenario

Disminución de ingresos debido a menor nivel de productos vendidos: Este escenario se basa en el escenario pesimista de la simulación anterior, donde la cantidad de producto vendido solo es del 80% con respecto a lo esperado. Se ha asumido que la disminución se debe al ingreso al mercado de marcas de parrillas a gas reconocidas mundialmente, como por ejemplo Weber. Para evitar esta situación las acciones de *marketing* deben concentrarse en fortalecer la relación con los clientes corporativos, principalmente con las acciones del presupuesto de *marketing* correspondiente a las relaciones públicas.

6.3 Tercer escenario

Incremento de competencia con “sistema infrarrojo”: A pesar de que Char Broil tiene la patente del sistema infrarrojo, se puede dar el caso que en el mercado peruano aparezcan competidores ofreciendo distintos sistemas infrarrojos creando una confusión en el cliente corporativo y causando una disminución en la cantidad de productos vendida. Para evitarlo, en este caso, se deben incrementar las acciones de *marketing* destinadas a informar a los clientes corporativos del producto, por medio de eventos corporativos, charlas, entre otros. Asimismo, la labor del KAM es fundamental para informar continuamente y resolver las dudas al cliente corporativo.

Conclusiones y recomendaciones

Ante una industria parrillera en continuo crecimiento, especialmente de las parrillas a gas y facilitándose la importación de parrillas en nuestro país, se genera una oferta competitiva que logra constituir una oportunidad de relanzar una marca como Char Broil que ya es reconocida por su calidad de producto y garantía. Es así que se considera una buena oportunidad de crecimiento y de mayores ventas al implementar una propuesta que destaque atributos diferenciadores de la marca. Asimismo, es de vital importancia el reconocer a los nuevos competidores y ser precisos en dar a conocer el valor agregado de la marca que es el servicio postventa.

A continuación se presentan las principales conclusiones:

Conclusiones

- Debido al crecimiento del mercado, Char Broil debe reforzar su posición de líder, por medio del crecimiento de ventas en los distintos clientes corporativos (potenciales y actuales).
- Actualmente, una importante debilidad de Char Broil es la falta de personal debidamente capacitado a nivel interno y de la fuerza de ventas de los clientes corporativos. Se concluye que con la nueva contratación de KAM, se realizarán capacitaciones al equipo interno de Char Broil y al nuevo personal de ventas de los clientes corporativos.
- Se puede observar que ante el incremento en el presupuesto de *marketing* planteado, se tiene un retorno positivo, lo que implica que las nuevas acciones impactan no solo a la marca sino también a TdP Corp.
- Es muy relevante la publicidad que debe hacer conocer el servicio complementario de un producto, sobre todo al ser este una ventaja competitiva de la marca.
- La proyección de las ventas en tiendas por departamento supera las expectativas al primer año, ya que se llega al 31%, habiendo esperado un crecimiento de solo 5%; asimismo al segundo año se llega al 44% del objetivo alcanzado, habiendo esperado un 10%. A largo plazo no se puede inferir un porcentaje de ventas ya que la proyección alcanza solo los 3 primeros años consecutivos al análisis de la presente tesis.
- En referencia a la estimación de las ventas de parrillas a gas de las tiendas de mejoramiento del hogar se tuvo un objetivo a corto plazo (año 2016) del 7% y se llegó al 28%; de la misma forma a mediano plazo (año 2017) el objetivo fue de 15% y se logró un 46%; superando el objetivo inicialmente trazado en los objetivos de *marketing* del capítulo IV de la presente tesis.

Recomendaciones

- Para dar inicio al plan de *marketing* se deberá reorganizar la estructura interna y comunicar el planteamiento del manejo por marca o unidad estratégica; de esta forma Char Broil se desarrollará con mayor independencia. Esto permitirá realizar un mejor seguimiento y control más eficiente de la empresa.
- La elección de los nuevos KAM para la unidad estratégica de Char Broil deberá basarse en un perfil que contemple lo técnico y habilidades blandas que le permitan consolidar la relación con el cliente corporativo.
- Identificar a los partícipes claves en los clientes corporativos para buscar el desarrollo de una relación con mayor valor a largo plazo.
- Se recomienda la creación de una bitácora que registre los comportamientos específicos de venta, ventas perdidas, quejas y reclamos, entre otros datos de importancia de cada cliente corporativo, para tener información al alcance de cualquier persona en Char Broil.
- Se considera que cualquier nuevo personal en la unidad estratégica de Char Broil debe ser capacitado con respecto a la marca, productos y valores de la empresa.

Bibliografía

Acuerdos Comerciales del Perú (2015). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: www.acuerdoscomerciales.gob.pe, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1IgzC7V>>.

Acuerdos Comerciales del Perú (2015). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: www.acuerdoscomerciales.gob.pe, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1FjJdNS>>.

Acuerdos Comerciales del Perú (2015). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: www.acuerdoscomerciales.gob.pe, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1HLYh8E>>.

Adrianzén, Carlos (2015). “¿Necesitan legislar?”. El Comercio: www.elcomercio.pe, fecha de publicación: 03/06/2015, fecha de consulta: 06/07/2015. <<http://bit.ly/1BiGeFG>>.

APEIM (2014). “Ingresos y gastos según NSE 2014 – Lima Metropolitana. *Niveles Socioeconómicos APEIM 2014*, 2014, p. 36.

Banco Central de Reserva (2015). “BCR: Expectativas de crecimiento económico para 2015 se redujeron”. Perú 21: www.peru21.pe, fecha de publicación: 11/05/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1Fjji4p>>.

Bertie, Fernando; De la Cuba, Jaime; Navarro, Alonso; Casas, Rafael; Espinosa, Antonio; Navarrete, Raúl; Vidal, Sandro; Dávalos, Germán (2015). “Playas peruanas: las casas de campo son la nueva tendencia”. El Comercio: www.elcomercio.pe, fecha de publicación: 08/12/2014, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1xM8CYe>>.

Char Broil - TdP Corp. <www.charbroildelperu.com>

Chirinos, Diego (2015). “Las nuevas familias: las inmobiliarias apuntan a los jóvenes”. Semana Económica: www.semanaeconomica.com, fecha de publicación: 01/06/2015, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1SW9OGQ>>.

Colliers International (2015). “Las casas de campo se erigen como competencia ante las casas de playa”. Gestión: www.gestion.pe, fecha de publicación: 09/03/2015, fecha de consulta: 06/07/2015. <<http://bit.ly/1Cn7p2e>>.

Consultora Tinsa (2015). “La venta de viviendas se recuperaría a un ritmo similar al 2013”. El Comercio: *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 03/06/2015, fecha de consulta: 06/07/2015. <<http://bit.ly/1T90r6x>>.

Contreras, José Antonio (2015). “Perú ya está en el radar de las marcas globales”. *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 15/04/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1UTgIjE>>.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 13ª ed. México: Pearson Educación de México.

Dioses, Carlo Mario (2015). “El consumidor está más optimista (por ahora). ¿Cómo aprovechar esa situación?”. *Semana Económica: www.semanaeconomica.com*, fecha de publicación: 02/02/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1cX7QVn>>.

Falcón, Daniel (2015). “Comercio electrónico en el Perú: Retails”. *Gestión: www.gestion.pe*, fecha de publicación: 01/03/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2015/03/comercio-electronico-en-el-peru-retails.html>>.

Gestión (2015). “Área promedio de departamentos en Lima se reduce en 7% y ahora son de 86,3 m²”. *Diario Gestión: www.gestion.pe*. Fecha de publicación: 10/06/2015, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1Qrjvy7>>.

Gestión (2014). “Construcción se recuperaría el 2015 y volvería a crecer a dos dígitos, estima Intéligo SAP”. *Diario Gestión: www.gestion.pe*, fecha de publicación: 10/05/2014, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1dGQ0GT>>.

GfK ICC (2015). “Índice de Confianza del Consumidor”. *Estudio a nivel nacional urbano, 2015*, p. 13 – 22.

González, Carlos (2014). “Un asado contamina lo mismo que un bus del Transantiago”. *La Tercera: www.latercera.com*, fecha de publicación: 17/06/2014, fecha de consulta: 06/06/2014. <<http://bit.ly/1oAIWkp>>.

Gurría, Ángel (2015). “La OCDE prevé que la economía peruana crezca 3,6% este año”. El Comercio: *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 05/06/2015, fecha de consulta: 06/07/2015. <<http://bit.ly/1eisy3z>>.

Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 7ma. Ed. México: Editorial Cengage Learning.

Indecopi (1995). “Aprueban como normas técnicas peruanas, diversos proyectos aprobados por el comité técnico especializado de gas licuado de petróleo”. Ministerio de Energía y Minas: *www.minem.gob.pe*, fecha de publicación: 16/06/1995, fecha de consulta: 06/06/2015. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/normas_legales/r024-95.pdf>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14va. ed. México: Editorial Pearson Education.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación de México.

Maximixe (2014). “Número de hogares de nivel socioeconómico A y B aumentó en 18% en el 2013”. Gestión: *www.gestion.pe*, fecha de publicación: 18/02/2014, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1G97rGP>>.

Perea, Hugo (2015). “Los espíritus animales”. El Comercio: *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 27/02/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1KTDJvL>>.

Revista Gana Más (2015). “BCR reduce proyección de crecimiento de la inversión privada de 3% a solo 1% para el 2015”. Revista Gana Más: *www.revistaganamas.com.pe*. Fecha de publicación: 23/05/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/1KlcLc1>>

Ries, Al, y Trout, Jack (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez, Alberto (2015). “Hay temor de que se frene la inversión por el ruido político”. El Comercio: *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 01/02/2015, fecha de consulta: 06/06/2015. <<http://bit.ly/168YN09>>.

Rodríguez, Martín; Huamán, Zamir; De la Cruz, Roberto (2015). “Consumo aumentará más por Día del Padre que por la Copa América”. El Comercio: *www.elcomercio.pe*, fecha de publicación: 05/06/2015, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1LbtBzM>>.

Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; y Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. 13ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

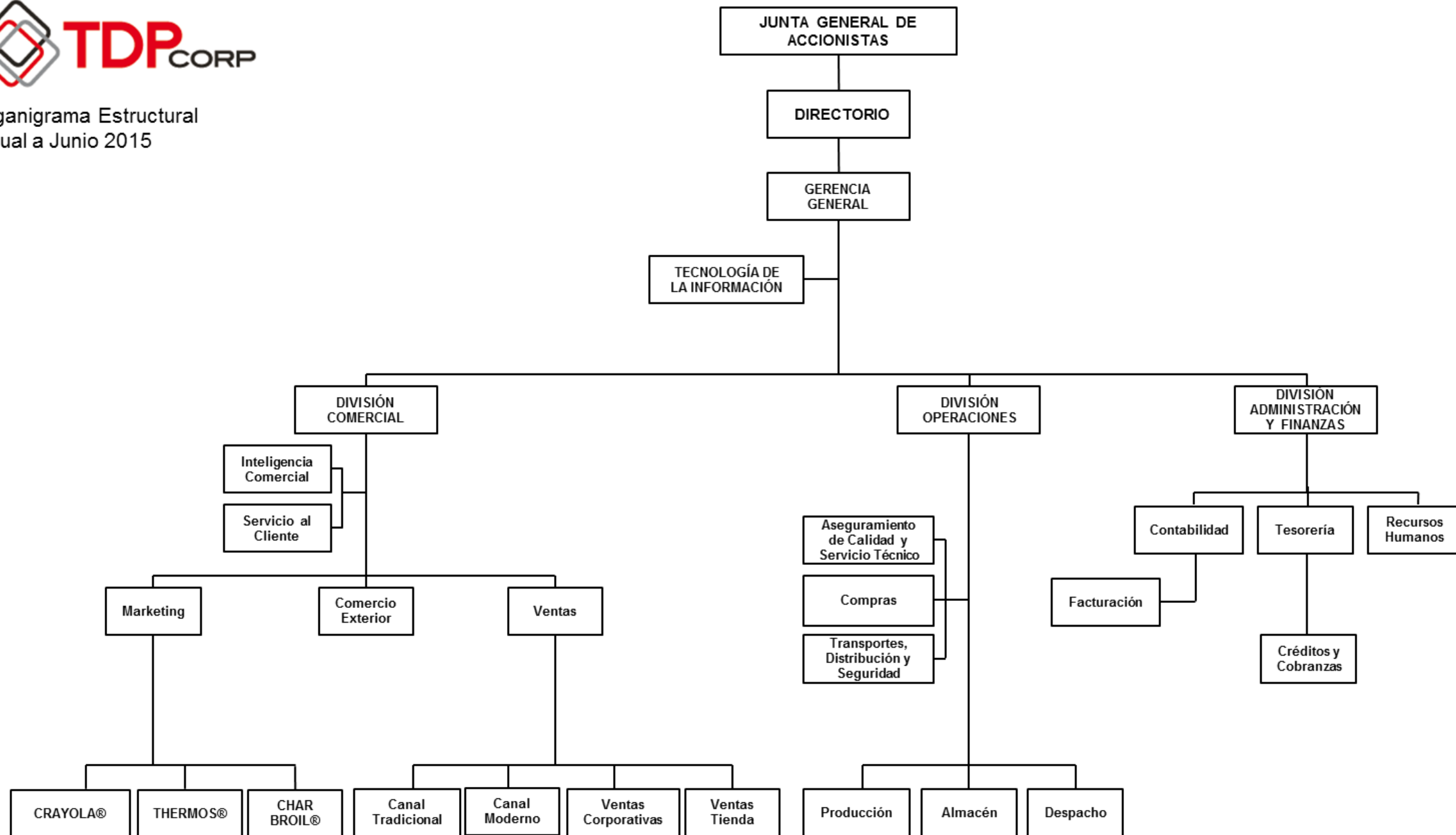
Vega, José Miguel (2015). “Familias están más preocupadas por su situación económica”. Semana Económica: *www.semanaeconomica.com*, fecha de publicación: 22/05/2015, fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://bit.ly/1Blyw8t>>.

Anexos

Anexo 1. Organigrama actual de TdP Corp. a junio 2015



Organigrama Estructural
actual a Junio 2015



Fuente: Elaboración propia (2015).

Anexo 2. Estados Financieros de Char Broil

ESTADOS DE RESULTADOS CHAR BROIL				
	2013	2014	Variación	%
VENTAS	263.324	594.793	331.469	126%
COSTO DE VENTAS	147.411	338.242	190.831	129%
UTILIDAD BRUTA	115.913	256.551	140.637	121%
GASTOS OPERATIVOS				
GASTOS DE OPERACIONES	11.533	29.952	18.418	160%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	34.998	66.660	31.663	90%
GASTOS DE PERSONAL VENTAS	16.810	47.290	30.480	181%
COMISIONES	12.041	28.530	16.488	137%
OTROS GASTOS FIJOS VENTAS	6.360	16.289	9.929	156%
GASTOS VARIABLES - <i>MARKETING</i>	10.125	10.197	73	1%
GASTOS POR CANAL MODERNO	7.249	18.714	11.465	158%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	99.116	217.632	118.516	120%
UTILIDAD OPERATIVA	16.797	38.918	22.121	132%
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS				
DIFERENCIA CAMBIARIA	-2.621	-4.416	-1.795	68%
GASTOS FINANCIEROS	-1.302	-3.986	-2.684	206%
OTROS INGRESOS EXCEPCIONALES	1.209	9.555	8.347	691%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	98	185	86	88%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	14.181	40.257		
IMPUESTO A LA RENTA	11.249	23.385		
IMPUESTO DIFERIDO	-719	748		
	10.531	24.133		
UTILIDAD NETA	3.650	16.124	12.474	342%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 3. Lista de expertos entrevistados

Nombre	Empresa o institución	Cargo
Luis Alzamora	SAGA FALABELLA	Gerente de Compras Web
Karina Odria Del Águila	PROMART	Jefe de Línea
Gabriel Tello	LINIO	Jefe de Línea
Eving De La Peña	CENCOSUD	Gestor de Abastecimiento Deportes, Camping, Calzado, Accesorios
Daniel Vergara	MR. GRILL	Gerente de Ventas
Javier Álvarez	SODIMAC PERÚ	Jefe de Línea
Omar Narrea Rivas	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	Asesor en Dirección de Presupuesto Público
Juan José Duffoo	EDITORIA EL COMERCIO	Gerente de Ventas E-commerce
Silvia Vidal	THERMOS DEL PERÚ	Gerente General
Manuel Ruiz Hurtado	CILINDRO PERUANO	Gerente General

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 4. Guía de pautas de entrevistas a expertos

Saludo cordial. Breve presentación del tema de tesis y explicación del propósito de la entrevista.

1. ¿Cómo afectan las proyecciones de crecimiento económico de Perú en el negocio de la venta de parrillas?
2. ¿Considera Usted que existen incentivos que favorezcan la importación de parrillas? Indicar cuáles son los más relevantes.
3. ¿Qué diferencias existen entre las parrillas a gas, eléctricas y carbón? ¿En qué se asemejan y en qué se diferencian? ¿Cuál considera de mayor valor? ¿Por qué?
4. ¿En qué medida cree que el boom inmobiliario – y el incremento de familias que se mudan a departamentos y/o por temporadas a casas de playa- influirá en la venta de parrillas?
5. Dado que el estilo de vida actual de los peruanos tiende a compartir más momentos con la familia y amigos, ¿Considera que los momentos de compartir haciendo parrilladas se incrementen en los próximos años?
6. ¿Cómo afectaría la firma del contrato de exclusividad de las parrillas Char Broil importadas a Perú? ¿Cuáles serían las principales implicancias?
7. ¿Cree que es un beneficio el no uso de energía eléctrica de las parrillas a gas Char Broil? ¿Considera una compra responsable una parrilla a gas que no usa electricidad? ¿Por qué?
8. Gracias al desarrollo del e-commerce en Perú, ¿puede afirmar que se han incrementado las ventas de parrillas vía on-line? ¿Existe un potencial para la venta de parrillas?
9. En su opinión ¿Cómo ha evolucionado el sector de parrillas en Perú?
10. ¿Cree que existe un balance entre el poder de negociación del proveedor y la empresa importadora?
11. ¿Cuáles considera son las ventajas competitivas de comprar parrillas a través de un importador como TdP Thermos del Perú? ¿Cuál es la más relevante? ¿Por qué?
12. ¿Cuánto afecta la importación informal –importación de saldos de outlet en otros países– en el negocio?
13. ¿Considera que existen parrillas a gas mejores que Char Broil? ¿Cuáles y por qué? Ventajas y desventajas.
14. ¿Qué otros sustitutos considera que compiten con las parrillas? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿Cuál es la mejor de todas? ¿Cuál escogería y por qué?

Agradecimiento final. Término de entrevista.

Anexo 5. Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2013

Importador	Dólares	%
SODIMAC PERÚ S.A.	186.031,39	59%
MACROS INTERNATIONAL S.A.C.	46.710,30	15%
SAGA FALABELLA S A	32.420,62	10%
TDP CORP S.A.	27.592,00	9%
OCCIDENTAL BUSINESS CORPORATION S.A.C.	12.760,86	4%
OTROS	11.015,02	3%
TOTAL	316.530,19	100%

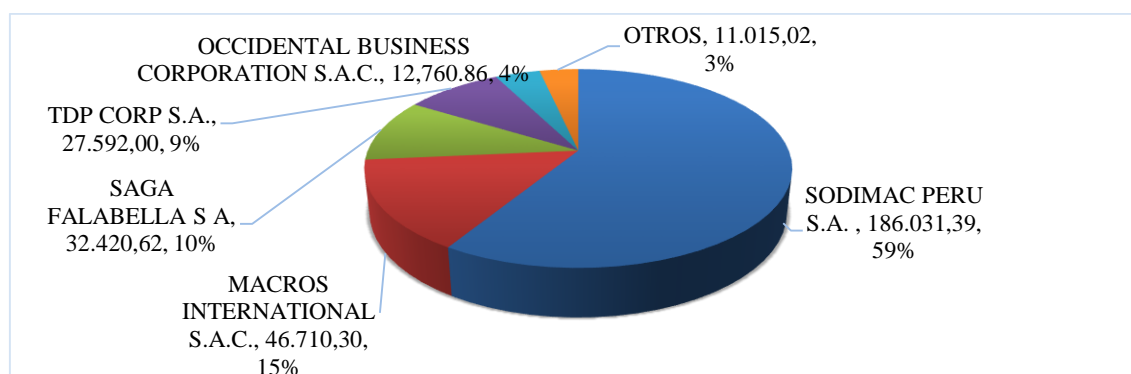
Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 6. Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2014

Importador	Dólares	%
SODIMAC PERU S.A.	220.313,63	44%
TDP CORP S.A.	125.742,99	25%
ACE PERU S.A.C.	56.355,52	11%
MACROS INTERNATIONAL S.A.C.	51.293,93	10%
ARMONICO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	21.566,82	4%
OTROS	30.758,03	6%
TOTAL	506,030.92	100%

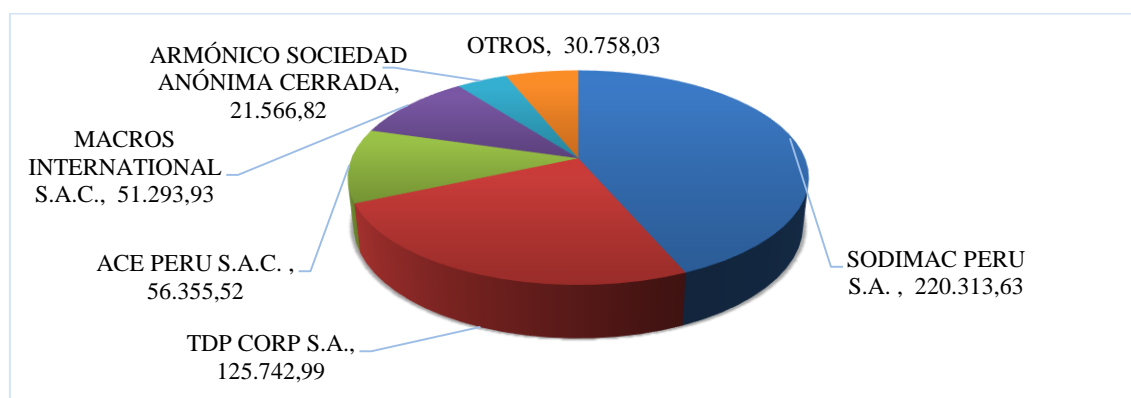
Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 7. Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2013



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 8. Mercado de importaciones totales de parrillas a gas en año 2014



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 9. Lista de clientes actuales y potenciales de Char Broil

	Empresa o institución	Estado
1	SAGA FALABELLA	Entrevistado. Cliente actual
2	THE BARBECUE STORE	Entrevistado. Cliente actual
3	TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY	Entrevistado. Cliente actual
4	LINIO	Entrevistado. Cliente actual
5	MISTER GRILL	Entrevistado. Cliente actual
6	OFERTOP	Entrevistado. Cliente actual
7	IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.	Entrevistado. Cliente actual
8	GRILL CORP	Entrevistado. Cliente actual
9	HOMECENTERS PERUANOS S.A	Entrevistado. Cliente actual
10	CARNES Y SALUMERIA	Entrevistado. Cliente actual
11	ESTILOS	Entrevistado. Cliente actual
12	SODIMAC PERÚ S.A.	Entrevistado. Cliente actual
13	LA CARNICERÍA DE TITO	Entrevistado. Cliente potencial
14	EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ARTEFACTOS A GAS S.A.C	Entrevistado. Cliente potencial
15	EQUIPAK INTERNACIONAL S.R.L	Entrevistado. Cliente potencial
16	PROBAS SAC	Entrevistado. Cliente potencial
17	ÚTIL S.A.	Entrevistado. Cliente potencial
18	SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	No fue entrevistado. Falta de tiempo.
19	MAESTRO PERÚ S.A.	No fue entrevistado. No comercializa parrillas
20	CENCOSUD	No fue entrevistado. Falta de tiempo.
21	OECHSLE	No fue entrevistado. Falta de interés.
22	VENTUS CORP PERÚ S.A.C.	No fue entrevistado. Falta de interés.
23	IMAGINATIVA COMERCIAL	No fue entrevistado. Falta de interés.
24	REDIF SAC	No fue entrevistado. Exclusividad con una marca de parrillas.
25	COCINAS Y EQUIPOS S.A.C.	No fue entrevistado. Falta de interés.
26	NOVA GAS	No fue entrevistado. Falta de interés.
27	ARTURO ALEJANDRO IZARRA CRUZ	No fue entrevistado. No comercializa parrillas
28	SF HERMANOS	No fue entrevistado. Falta de interés.
29	CARNICERIA DON JOSÉ IGNACIO	No fue entrevistado. Falta de interés.
30	UNIÓN YCHICAWA	No fue entrevistado. No comercializa parrillas

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 10. Encuesta a clientes actuales y potenciales de Char Broil

1. **¿La empresa compra parrillas?**
Sí (1) Continuar encuesta No (2) Fin de la encuesta
2. **¿En qué tipo de *retail* trabaja?**
Tienda por departamento (1) Tienda de mejoramiento del hogar (2) Tienda especializada (3)
Outlet (4) On-line (5)
3. **¿Qué tipo de parrilla vende? (puede marcar más de una)**
Carbón (1) Eléctrica (2) A gas (3)
- 3a **Razones por las que vende... (Preguntar por el tipo de parrilla que vende)**
Carbón _____ Eléctrica _____ A gas _____
- 3b **Razones por las que no vende... (Preguntar por el tipo de parrilla que no vende)**
Carbón _____ Eléctrica _____ A gas _____
4. **¿Por qué razón decidió usted vender parrillas? (Respuesta múltiple)**
Porque los compradores las demandan (1)
Porque la competencia también las ofrece (2)
Porque desea tener todos los artefactos asociados al hogar (3)
Porque le ofrecieron parrillas con un precio especial (oferta) (4)
Otra razón: _____
5. **¿Cada cuánto tiempo realiza un pedido? (marcar solo 1 alternativa)**
Semanal (1) Mensual (2) Trimestral (3) Semestral (4) Anual (5) Más de un año (6)
6. **Perfil del comprador habitual de parrillas ¿Su comprador habitual de parrillas es de...?**
- 6a **Sexo:** Sexo Femenino (1) Sexo Masculino (2) Ambos sexos por igual (3)
- 6b **Edad**
De 18 a 24 años (1) De 25 a 34 años (2) De 35 a 44 años (3)
De 45 a 54 años (4) De 55 años a más (5)
- 6c **Situación de pareja:** Parejas/matrimonios (1) Solteros (2)
- 6d **Nivel socioeconómico**
Alto (A) (1) Medio alto (B+) (2)
Medio típico (B-) (3) Medio bajo (C+) (4)
7. **¿Según el tipo de parrilla podría decirme cuáles es el porcentaje de venta de cada una? (Encuestador, la suma debe dar 100%)** Carbón _____ Eléctrica _____ A gas _____
8. **¿Según la temporada del año, podría decirme cuál es el porcentaje de venta de cada una? (Encuestador, la suma debe dar 100%)**
Primavera (Septiembre - Diciembre) _____ Verano (Diciembre - Marzo) _____
Otoño (Marzo - Junio) _____ Invierno (Junio - Septiembre) _____
9. **En la temporada que más vende parrillas, ¿Indicar cuántas unidades vende aproximadamente?**
_____ No puedo dar esta información (90)
10. **¿Según la ubicación de la tienda, cuál es el porcentaje de venta entre Lima y Provincias? (Encuestador, la suma debe dar 100%)**
Lima Metropolitana _____ Provincias _____ No tiene tiendas en provincias (64)
11. **¿Cuál es el precio de venta aproximado o promedio por tipo de parrilla? (Encuestador: en soles)**
Carbón _____ A gas _____ Eléctrica _____
12. **¿Qué aspectos suelen tomar en cuenta los clientes al momento de elegir una parrilla, seleccione los tres a los que se da más importancia?**
Características (seleccione 3): calidad/durabilidad del material, aspecto/diseño, facilidad de encendido, facilidad para disponer de las cenizas, facilidad para dorar la carne, facilidad para cambiar niveles del grill, facilidad para ahumar la carne, facilidad para limpiar, el precio/ofertas, la marca, portabilidad, tamaño/superficie de la parrilla, superficie para utensilios/comida, servicio post venta, otros.
13. **Recuérdeme por favor ¿Vende usted parrillas a gas?**
Sí (Continuar) No (Ir a pregunta 15)
14. **¿Cuáles son las marcas de parrillas de gas que vende?**
Mr. Beef (1) Char Broil (2) Ursus Trotter (3) Bosca(4) Karson(5)
15. **¿Qué aspectos tomo en cuenta al momento de elegir las marcas de parrilla para vender, seleccione los tres más importantes?**
Características (seleccione 3): calidad/durabilidad del material, aspecto/diseño, facilidad de encendido, facilidad para disponer de las cenizas, facilidad para dorar la carne, facilidad para cambiar niveles del grill, facilidad para ahumar la carne, facilidad para limpiar, el precio/ofertas, la marca (prestigio), portabilidad, tamaño/superficie de la parrilla, superficie para utensilios/comida, servicio post venta, facilidades de crédito/pago, es la marca que piden los clientes, otros.
16. **¿Vendería una parrilla a gas?**
Sí (1) Continuar con la siguiente pregunta No (2) Pase a la pregunta 18

17. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar para comercializar una parrilla a gas? (Indicar en soles por unidad) Precio _____

18. ¿Si decidiera vender parrillas a gas que modalidad de compra escogería, proveedor nacional, importación directa u otra modalidad?

Proveedor nacional (1) ¿Cuál? _____
 Importación directa (2)
 Otra modalidad (3) _____

18a Si escogió proveedor nacional, ¿dónde le gustaría que invierta en publicidad?

Encartes (1) ¿Publicación? _____ Radio (2) Televisión (3)
 Periódico (4) Revista (5) Redes Sociales (6)
 Mailing (7) Otros (Especificar) _____

19. ¿Conoce la marca Char Broil?

Si (1) Pasar a la siguiente pregunta No (2) Fin de la encuesta, pasar a datos de control

20. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando escucha la marca Char Broil?

La mejor (1) Buena marca, marca de prestigio (2)
 Buenos productos/productos de calidad (3) Parrillas (4)
 Buenas parrillas/parrillas de calidad (5) Durable (6)
 Buenos precios (7) Buenas promociones (8)
 Servicio post venta (9) Marca importada (10)
 La marca que buscan los clientes (11) Otros: _____

21. ¿Ha comprado productos de la marca Char Broil?

Si (1) Pasar a la pregunta 22 No (2) Contestar la pregunta 21a de la encuesta y pasar a datos de control

21a ¿Por qué no compra productos de esta marca?

Es muy cara
 No hay demanda de parrillas a gas
 Manejo mi propia marca
 No tiene servicio post-venta
 Otros (Especificar) _____

22. ¿Ha comprado parrillas de la marca Char Broil?

Si (1) Pasar a la pregunta 24 No (2) Contestar la pregunta 22a de la encuesta y pasar a datos de control

22a ¿Por qué no compra las parrillas de esta marca?

Es muy cara
 No hay demanda de parrillas a gas
 Manejo mi propia marca
 No tiene servicio post-venta
 Otros (Especificar) _____

23. ¿Qué atributos valora más de las parrillas de la marca Char Broil? (marque las 3 principales opciones)

Características: calidad/durabilidad del material, aspecto/diseño, facilidad de encendido, facilidad para disponer de las cenizas, facilidad para dorar la carne, facilidad para cambiar niveles del grill, facilidad para ahumar la carne, facilidad para limpiar, el precio competitivo/ofertas, la marca (prestigio), portabilidad, tamaño/superficie de la parrilla, superficie para utensilios/comida, servicio post venta, otros.

23a En una escala del 1 al 6 donde 1 es muy mala y 6 es excelente que calificativo daría a las parrillas de la marca Char Broil en los siguientes atributos:

Características (calificativo del 1 al 6): calidad/durabilidad del material, aspecto/diseño, facilidad de encendido, facilidad para disponer de las cenizas, facilidad para dorar la carne, facilidad para cambiar niveles del grill, facilidad para ahumar la carne, facilidad para limpiar, el precio competitivo/ofertas, la marca (prestigio), portabilidad, tamaño/superficie de la parrilla, superficie para utensilios/comida, servicio post venta.

24. Si tuviera que comprar parrillas a gas marca Char Broil, ¿Cuántas unidades estaría dispuesto a comprar por mes?

Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cantidad												

25. ¿Considera que el servicio postventa de Char Broil es muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo?

Muy bueno (1) Bueno(2) Regular(3) Malo(4) Muy malo (5)

26. ¿Con qué palabra o frase asocia las siguientes marcas de parrilla...? (No leer opciones)

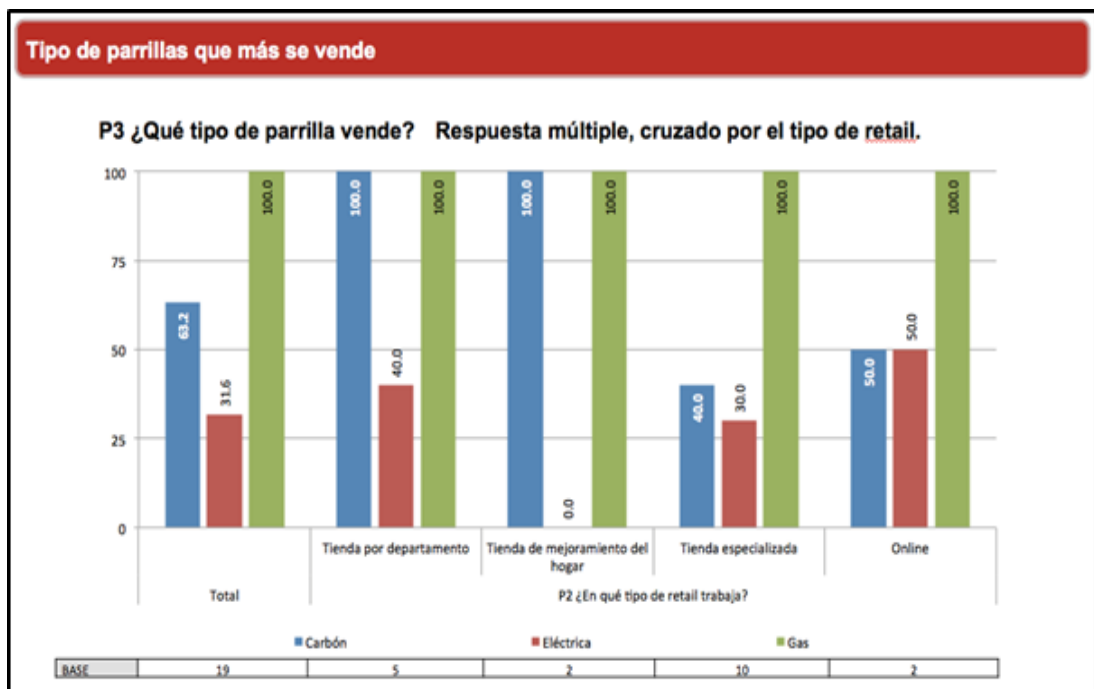
	Mr Beef	Brink-man	Beef Maker	Mr Grill	Spartan Grill	Black & Decker	Bosch	Electrolux
La mejor								
Buena marca, marca de prestigio								
Buenos productos /productos de calidad								
Parrillas								
Buenas parrillas /parrillas de calidad								

Durable								
Buenos precios								
Buenas promociones								
Servicio post venta								
Marca importada								
La marca que buscan los clientes								
	Gene. Elec.	Imaco	Mabe	Oster	Recco	Thomas		
La mejor								
Buena marca, marca de prestigio								
Buenos productos /productos de calidad								
Parrillas								
Buenas parrillas /parrillas de calidad								
Durable								
Buenos precios								
Buenas promociones								
Servicio post venta								
Marca importada								
La marca que buscan los clientes								

Datos de control.

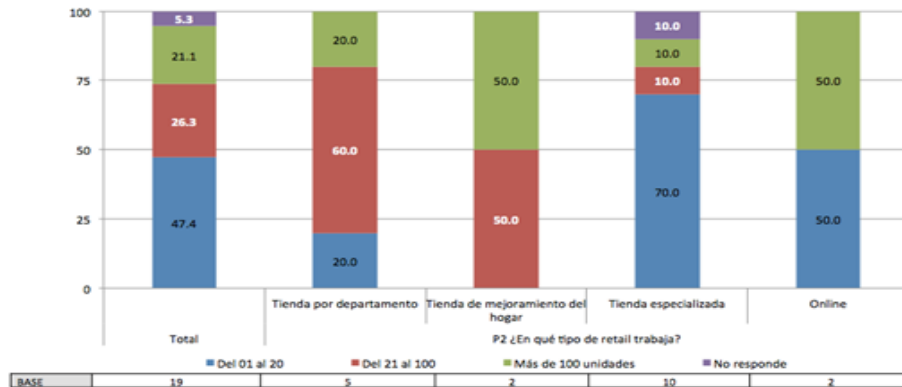
Nombre del entrevistado, teléfono, cargo, empresa, encuestador, fecha.

Anexo 11. Resultados de investigación de mercados



Cantidad de parrillas vendidas en la temporada de mayor salida de este tipo de producto

P9 9. En la temporada que más vende parrillas, ¿Indicar cuántas unidades vende aproximadamente? Total 100%, cruzado por el tipo de retail.



Aspectos que los clientes toman en cuenta al comprar una parrilla

12. ¿Qué aspectos suelen tomar en cuenta los clientes al momento de elegir una parrilla, seleccione los tres a los que se da más importancia?

	TOTAL	P2 ¿En qué tipo de retail trabaja?			
		Tienda por departamento	Tienda de mejoramiento del hogar	Tienda especializada	Online
Calidad/durabilidad del material	68.4%	60.0%	50.0%	80.0%	50.0%
Aspecto/diseño	52.6%	40.0%	100.0%	50.0%	50.0%
Facilidad de encendido	15.8%	40.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Facilidad para dorar la carne.	5.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Facilidad para cambiar niveles del grill	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Facilidad para ahumar la carne	10.5%	20.0%	0.0%	0.0%	50.0%
Facilidad para limpiar	21.1%	20.0%	0.0%	30.0%	0.0%
El precio/ofertas	52.6%	60.0%	50.0%	40.0%	100.0%
La marca	5.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Portabilidad	21.1%	0.0%	0.0%	30.0%	50.0%
Tamaño/superficie de la parrilla	26.3%	20.0%	50.0%	30.0%	0.0%
Servicio post venta	10.5%	0.0%	50.0%	10.0%	0.0%
BASE	19	5	2	10	2

Principales razones por las que vende parrillas a gas

3a Razones por las que vende... Parrillas a gas (Respuesta múltiple)

	TOTAL	P2 ¿En qué tipo de retail trabaja?			
		Tienda por departamento	Tienda de mejoramiento del hogar	Tienda especializada	On line
Son fabricantes	10.5%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Por demanda	21.1%	40.0%	50.0%	10.0%	0.0%
Para profesionales	21.1%	0.0%	0.0%	30.0%	50.0%
Rápida cocción	10.5%	0.0%	0.0%	10.0%	50.0%
Fácil limpieza	10.5%	0.0%	0.0%	10.0%	50.0%
Innovación	10.5%	0.0%	0.0%	10.0%	50.0%
Economía	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Carne jugosa	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Nos la ofrecieron	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Práctica	10.5%	20.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Más higiénica	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Las importamos directamente	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
No responde	5.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
BASE	19	5	2	10	2

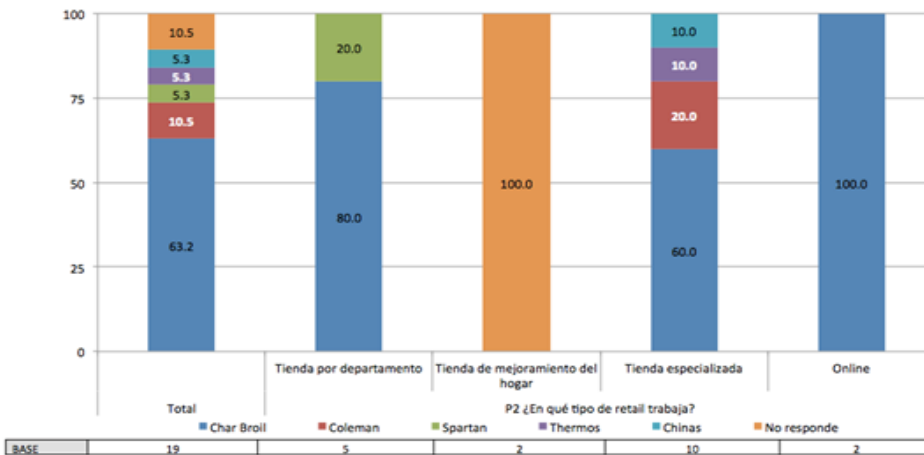
Aspectos que los encuestados toman en cuenta al elegir las marcas de parrilla a vender

15. ¿Qué aspectos tomo en cuenta al momento de elegir las marcas de parrilla para vender, seleccione los tres más importantes?

	TOTAL	P2 ¿En qué tipo de retail trabaja?			
		Tienda por departamento	Tienda de mejoramiento del hogar	Tienda especializada	Online
Calidad/durabilidad del material	57.9%	40.0%	50.0%	60.0%	100.0%
Aspecto/diseño	36.8%	60.0%	0.0%	40.0%	0.0%
Facilidad de encendido	15.8%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%
Facilidad para cambiar niveles del grill	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Facilidad para limpiar	10.5%	20.0%	0.0%	10.0%	0.0%
El precio/ofertas	42.1%	60.0%	0.0%	30.0%	100.0%
La marca (prestigio)	31.6%	40.0%	50.0%	20.0%	50.0%
Portabilidad	26.3%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%
Tamaño/superficie de la parrilla	21.1%	0.0%	0.0%	30.0%	50.0%
Servicio post venta	15.8%	20.0%	50.0%	10.0%	0.0%
Facilidades de crédito/pago	10.5%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
Es la marca que piden los clientes	5.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
No responde	5.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
BASE	19	5	2	10	2

Marcas de parrillas a gas que vende en el establecimiento

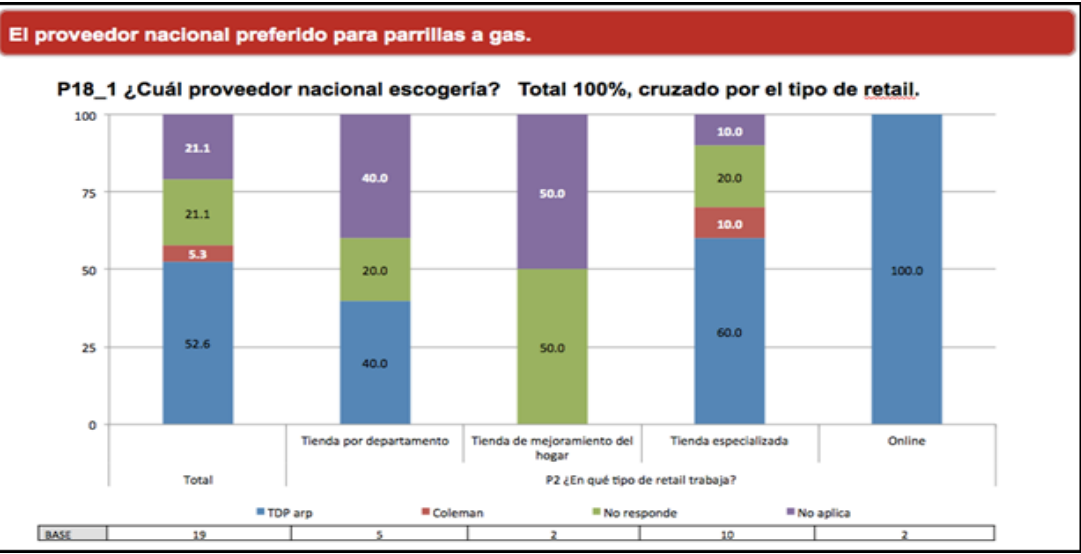
P14 ¿Cuáles son las marcas de parrillas de gas que vende? Total 100%, cruzado por el tipo de retail.



Atributos que valora de la marca Char Broil

23. ¿Qué atributos valora más de las parrillas de la marca Char Broil?

	TOTAL	P2 ¿En qué tipo de retail trabaja?			
		Tienda por departamento	Tienda de mejoramiento del hogar	Tienda especializada	Online
Calidad/durabilidad del material	63.2%	80.0%	50.0%	50.0%	100.0%
Aspecto/diseño	42.1%	20.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Facilidad de encendido	15.8%	40.0%	0.0%	0.0%	50.0%
Facilidad para disponer de las cenizas	5.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
Facilidad para dorar la carne	21.1%	0.0%	50.0%	30.0%	0.0%
Facilidad para cambiar niveles del grill	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Facilidad para ahumar la carne	10.5%	20.0%	50.0%	0.0%	0.0%
Facilidad para limpiar	15.8%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%
Precio competitivo/ofertas	10.5%	20.0%	0.0%	0.0%	50.0%
La marca	15.8%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%
Portabilidad	5.3%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
Servicio post venta	21.1%	20.0%	50.0%	20.0%	0.0%
Un buena parrillada (comida)	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
No aplica	21.1%	20.0%	0.0%	30.0%	0.0%
BASE	19	5	2	10	2

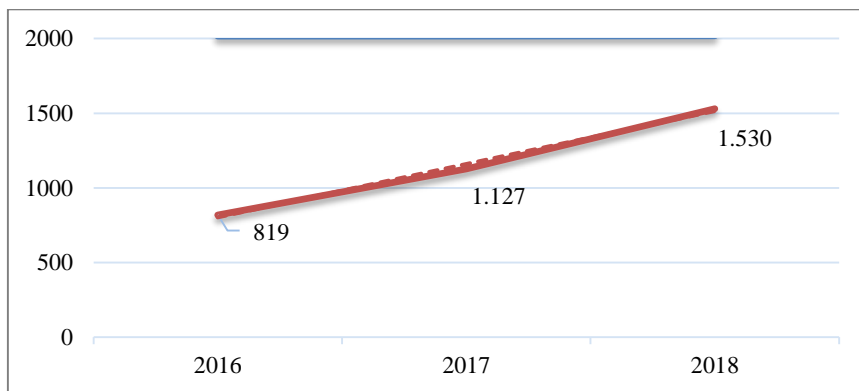


Intención de compra de clientes

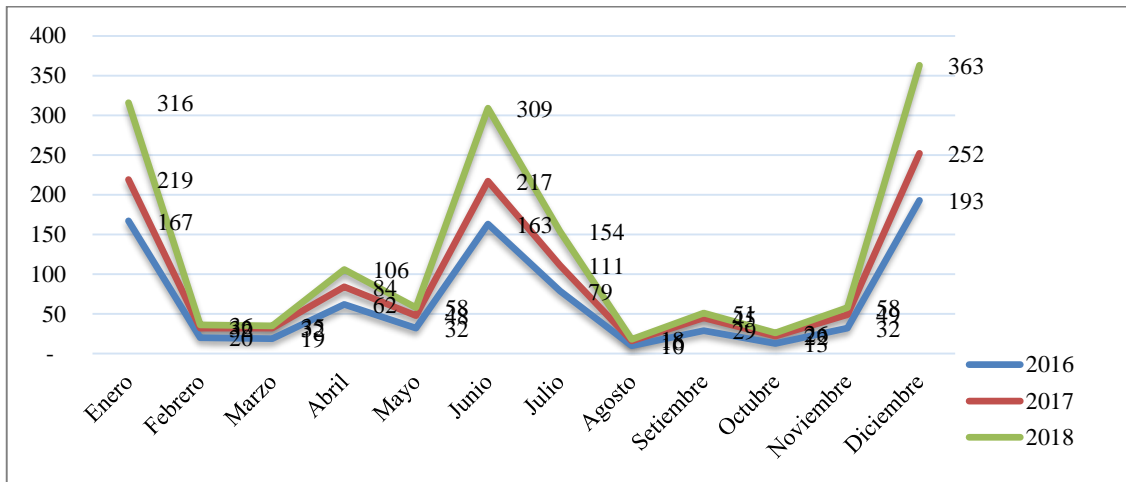
P24. Si tuviera que comprar parrillas a gas marca Char Broil, ¿Cuántas unidades estaría dispuesto a comprar por mes?

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Saga Falabella	17	5	5	15	7	15	15	1	6	2	8	22
Ripley	17	5	3	15	7	15	15	1	5	2	5	17
Estilos	11	2	2	5	4	5	5	1	3	2	3	11
Linio	5	1	1	2	1	1	3	1	1	0	2	4
Ofertop	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	2
The Barbecue Store	6	0	1	3	2	5	4	0	1	2	1	7
Mister Grill	3	0	1	2	1	6	4	0	1	0	1	7
Hiraoka	3	0	1	2	1	4	5	0	1	0	2	6
Grill Corp	5	1	1	2	1	4	4	0	1	1	1	8
Carnes y Salumería	3	0	1	2	1	4	4	0	1	1	1	6
Homecenters	45	1	0	5	3	50	3	3	3	0	2	40
Peruanos S.A.												
Sodimac	40	2	0	3	1	40	3	3	3	0	1	40
La Carnicería de Tito	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Empresa Distribuidora de Artefactos a Gas	3	1	1	2	1	4	5	0	1	1	2	6
Equipak Internacional	3	1	1	2	1	3	4	0	1	1	1	8
Probas S.A.C.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Util S.A.	3	1	1	2	1	6	4	0	1	1	1	7

Anexo 12. Intención anual de compra (unidades) de clientes actuales y potenciales



Anexo 13. Estacionalidad de la intención de compra en el año (unidades)



Anexo 17. Presupuesto de *marketing* mensual 2016

PRESUPUESTO DE MARKETING 2016													
Plan de Acción		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep-tiembre	Octubre	Noviem-bre	Diciem-bre
Publicidad	Revistas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 9.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 9.000
	Revistas especializadas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 27.000	S/. -
	<i>Marketing</i> digital	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250	S/. 1.250
Eventos y Experiencias	Patrocinio PARRICHEFF	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 20.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos con clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos clientes internos	S/. 1.500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.500	S/. -	S/. -
	Alianzas estratégicas	S/. -	S/. 1.000	S/. 1.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Promociones	Al Mundial con Char Broil (Solo 2018)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Regalos a clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.000
Relaciones Públicas	Manejo de Marca	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600	S/. 1.600
Otros	Catálogos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.000	S/. -	S/. 5.000	S/. -	S/. 5.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.000
	Folletos	S/. 300	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 300	S/. -	S/. 300	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 300
	Degustaciones	S/. 1.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.000
	Otros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL MENSUAL		S/. 5.650	S/. 3.850	S/. 3.850	S/. 10.850	S/. 3.150	S/. 17.850	S/. 23.650	S/. 7.850	S/. 5.850	S/. 4.350	S/. 29.850	S/. 19.150
TOTAL ANUAL													S/. 135.900

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 18. Presupuesto de *marketing* mensual 2017

PRESUPUESTO DE MARKETING 2017													
Plan de Acción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Publicidad	Revistas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 9.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 9.000
	Revistas especializadas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 27.810	S/. -	S/. -
	Marketing digital	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288	S/. 1.288
Eventos y Experiencias	Patrocinio PARRICHEFF	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 20.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos con clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos clientes internos	S/. 1.500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.500	S/. -	S/. -	S/. -
Promociones	Alianzas estratégicas	S/. -	S/. 1.000	S/. 1.000	S/. -	S/. -	S/. 500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Regalos a clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.000	S/. -
	Al Mundial con Char Broil (Solo 2018)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Relaciones Públicas	Manejo de Marca	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760	S/. 1.760
	Catálogos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.150	S/. -	S/. 5.150	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.150
Otros	Folletos	S/. 330	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 330	S/. -	S/. 330	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 330
	Degustaciones	S/. 1.100	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.100	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.100
	Otros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL MENSUAL	S/. 5.978	S/. 4.048	S/. 4.048	S/. 11.198	S/. 3.378	S/. 18.298	S/. 23.878	S/. 3.048	S/. 6.048	S/. 4.548	S/. 30.858	S/. 19.628	S/. -
TOTAL ANUAL													S/. 134.950

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 19. Presupuesto de *marketing* mensual 2018

PRESUPUESTO DE MARKETING 2018													
Plan de Acción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep-tiembre	Octubre	No-viembre	Diciembre	
Publicidad	Revistas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 9.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 18.000
	Revistas especializadas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 28.644	S/. -	S/. -
	Marketing digital	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326	S/. 1.326
Eventos y Experiencias	Patrocinio PARRICHEFF	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 20.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos con clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.000	S/. -	S/. -	S/. -
	Eventos clientes internos	S/. 1.500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.500	S/. -	S/. -
Promociones	Alianzas estratégicas	S/. -	S/. 1.000	S/. 1.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Al Mundial con Char Broil (Solo 2018)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.000
	Regalos a clientes corporativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 30.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Relaciones Públicas	Manejo de Marca	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936	S/. 1.936
	Catálogos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.305	S/. -	S/. 5.305	S/. -	S/. 5.305	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 5.305
Otros	Folletos	S/. 363	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 363	S/. -	S/. 363	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 363
	Degustaciones	S/. 1.210	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.210	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1.210
	Otros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL MENSUAL	S/. 6.335	S/. 4.262	S/. 4.262	S/. 11.567	S/. 33.625	S/. 18.777	S/. 24.125	S/. 8.567	S/. 6.262	S/. 4.762	S/. 31.906	S/. 29.140	
TOTAL ANUAL													S/. 183.590

Fuente: Elaboración propia (2015)

Notas biográficas

Lorena del Rocío Castañeda Rodríguez

Arquitecta colegiada. Egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un Diploma en Gestión de Proyectos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y de Arquitectura Sostenible de la Universidad Ricardo Palma.

Tiene cinco años de experiencia en el desarrollo de proyectos de arquitectura en el sector privado y cuatro años en el desarrollo de eventos integrales. Actualmente realiza eventos corporativos y comerciales en Lima Creativos, desarrolla proyectos arquitectónicos con AVC Arquitectos & Asociados, y es docente universitaria en la Universidad San Martín de Porres y Universidad Ricardo Palma. Editora del blog Lima Notas Arquitectónicas.

Narda Mabel Ruíz Jiménez

Administradora de la Universidad del Pacífico, con un MBA en el IAE Business School de Argentina.

Con 7 años de experiencia en el sector de banca, iniciándose en el 2006 al ingresar al Programa de Especialización en Banca (PEB) del Banco de Crédito del Perú para colocarse como asistente de negocios de Banca Institucional. En 2009 pasa al banco HSBC como Funcionaria de Negocios de Banca Empresa donde se le presentó el reto de desarrollar una cartera de clientes desde cero. En el 2011 se dirigió hacia Argentina a realizar un MBA. A su retorno en el 2012 ingresó a laborar al Interbank por medio de un programa de entrenamiento dirigido a magísteres, llamado ETI, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias para manejar un equipo de gente; convirtiéndose en Gerente de Tienda. En el 2015 decidió dejar el banco para iniciar una empresa propia, luego de analizar diferentes opciones, optó por el rubro alimentario. Actualmente se encuentra desarrollándolo con miras a lanzarlo en el 2016.

Milagros Andrea Neira Un Jan

Administradora de la Universidad de Lima. Egresada de la Maestría en Dirección de *Marketing* y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Participante en seminarios de posgrado de *Marketing*, CRM e Inteligencia Comercial. Cuenta con un diploma en un curso de posgrado en Gestión de Ventas de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con 6 años de experiencia en el área de *Marketing* especializada en Inteligencia Comercial. Desarrollo del área de Inteligencia Comercial en TDP Corp., representantes y distribuidores de las exclusivas marcas Thermos, Crayola y Char Broil en el Perú, en la cual se desempeña en la actualidad.