



«PLAN DE MARKETING PARA VIP DATING PERÚ»

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

**Presentado por
Sra. Roxana María Tutaya Zevallos**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2015

Dedico este trabajo de investigación a mi madre, a quien le debo todo lo que soy, y para quien la frase «no puedo» no existe (me lo inculcó desde muy pequeña). La adoro y admiro mucho por la fortaleza y amor siempre presentes en ella.

Agradezco a Dios por permitirme concluir exitosamente la maestría. A mi familia y en especial a mi hermano Renán por su incondicional apoyo y amor. A mi asesor, Roberto Paiva, por su valiosa orientación y consejos.

Resumen ejecutivo

El Plan de Marketing propuesto tiene como objetivo establecer la forma de expansión y comunicación de la empresa Vip Dating Perú en el territorio peruano. Para ello, se realizó una investigación de mercado que ayudó a concretar cuáles son las preferencias y el conocimiento que existe de nuestro público objetivo. Asimismo, esta investigación revela que Vip Dating Perú tiene potencial de crecimiento y la marca goza de muy buena aceptación.

Una de las principales preocupaciones de la empresa, que generó la necesidad de este trabajo, era cómo seguir dando a conocer la marca y el concepto del servicio que brinda de *dating* porque en un inicio (2013) la comunicación se hacía vía Facebook Ads; sin embargo, a mediados de ese mismo año, por políticas de Facebook, ya no era posible publicitar la empresa a través de los Facebook Ads. Es ahí cuando la empresa comenzó a darse a conocer a través del *mailing* masivo que generó muy buenos resultados.

Otro aspecto importante que se determinó en el Plan de Marketing fue no descuidar la comunicación en prensa (escrita y televisiva), el medio con el que la empresa comenzó a darse a conocer a fines del 2012.

En lo que se refiere a la estrategia de crecimiento, se determinó expandir las operaciones a las principales ciudades del Perú, Arequipa y Trujillo, realizando un número determinado de eventos por año en cada una de ellas. Por tal motivo, en mayo del 2015 se inició la campaña de promoción y publicidad en Arequipa. Hubo una gran acogida por parte de los medios de comunicación puesto que el servicio es bastante novedoso para la ciudad.

El buen desempeño financiero y la trayectoria comercial de la empresa Vip Dating Perú han permitido el crecimiento y la conservación de ratios de medición saludables. La empresa debe afianzarse tanto en Lima como en Arequipa y Trujillo para que se vuelva cada vez más rentable a mediano y largo plazo. Esto será posible mediante una mayor inversión en promoción y publicidad.

Finalmente, el diagnóstico situacional revela más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades, lo que genera un entorno favorable para el desarrollo del negocio. Esto se verá plasmado en la formulación estratégica de marketing que guiará el logro de los objetivos propuestos.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Análisis del entorno general y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1 Análisis político	3
1.2 Análisis económico	4
1.3 Análisis sociocultural.....	6
1.4 Análisis tecnológico.....	7
1.5 Análisis legal.....	8
1.6 Análisis global.....	8
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Fuerzas competitivas.....	9
2.1.1 Rivalidad entre competidores (rivalidad alta	11
2.1.2 Amenaza de nuevos competidores (amenaza alta).....	11
2.1.3 Clientes (poder de negociación alto).....	11
2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos (amenaza media)	12
2.1.5 Proveedores (poder de negociación moderado)	12
3. Análisis interno: la empresa.....	13
3.1 Historia y evolución	13
3.2 Misión	14
3.3 Visión	14
3.4 Organización y estructura	15

3.5 Servicios que ofrece la empresa.....	15
3.6 Análisis de la cadena de valor.....	15
3.6.1 Promoción.....	15
3.6.2 Organización.....	16
3.6.3 Captación de participantes.....	16
3.6.4 Realización del evento.....	17
3.6.5 Análisis y retroalimentación.....	17
3.6.6 Planificación de nuevos eventos.....	17
4. Análisis del modelo canvas.....	19
4.1 Segmento de clientes.....	19
4.2 Propuesta de valor.....	19
4.3 Canales.....	19
4.4 Relación con clientes.....	19
4.5 Fuentes de ingresos.....	20
4.6 Recursos clave.....	20
4.7 Actividades clave.....	20
4.8 Asociaciones clave.....	20
4.9 Estructura de costos.....	21
5. Matriz FODA.....	22
6. Análisis y diagnóstico situacional.....	23
Capítulo II. Investigación de mercado.....	24
1. Objetivos de la investigación.....	24
2. Mercado objetivo.....	25
3. Distribución de la muestra.....	25
4. Metodología.....	25
5. Resultado del estudio cualitativo: entrevistas en profundidad.....	26
6. Resultado del estudio cuantitativo: encuestas.....	27

Capítulo III. Planeamiento estratégico	28
1. Objetivos estratégicos	28
2. Misión	28
3. Visión	28
4. Estrategias	28
5. Objetivos del Plan de Marketing.....	29
6. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	29
7. Estrategia de segmentación y mercado	30
8. Estrategias de posicionamiento	31
9. Estrategia de marca	32
Capítulo IV. Estrategias de marketing.....	33
1. Estrategia de producto-servicio.....	33
2. Estrategia de precio	34
3. Estrategia de plaza	35
4. Estrategia de promoción.....	35
4.1 Publicidad.....	35
4.2 Promociones.....	36
4.3 Relaciones públicas.....	36
4.4 Estrategia de proactividad	36
5. Gestión de riesgos en las estrategia de marketing.....	37
Capítulo V. Implementación y control	38
1. Presupuesto	38
2. Proyección de ventas.....	38
2.1 Estimación de la demanda.....	38
2.2 Proyección de ventas.....	39

2.3 Simulación	40
2.4 Control	42
2.5 Plan de Contingencia	42
Capítulo VI. Responsabilidad Social	43
Conclusiones y recomendaciones	44
1. Conclusiones	44
2. Recomendaciones.....	45
Bibliografía	46
Anexos	48
Nota biográfica	67

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político	3
Tabla 2. Entorno económico	5
Tabla 3. Entorno sociocultural	6
Tabla 4. Entorno tecnológico	7
Tabla 5. Entorno legal.....	8
Tabla 6. Entorno global.....	8
Tabla 7. Competidores de Vip Dating Perú	10
Tabla 8. Modelo Canvas	21
Tabla 9. Matriz FODA	22
Tabla 10. Objetivos generales y específicos	24
Tabla 11. Distribución de la muestra	25
Tabla 12. Estrategias	28
Tabla 13. Objetivos del Plan de Marketing.....	29
Tabla 14. Variables para definir el segmento del mercado	30
Tabla 15. Estimación de la demanda de Vip Dating Perú.....	39
Tabla 16. Proyecciones del mercado y Vip Dating Perú.....	39
Tabla 17. Escenario esperado.....	41
Tabla 18. Escenario optimista.....	41
Tabla 19. Escenario pesimista.....	41
Tabla 20. Monitoreo y control	42

Índice de gráficos

Gráfico 1. Logotipo de Vip Dating Perú.....	14
Gráfico 2. Cadena de valor	18
Gráfico 3. Niveles de servicio de Vip Dating Perú.....	34

Índice de anexos

Anexo 1. Estudio cualitativo: aspectos relevantes del servicio.....	49
Anexo 2. Estudio cualitativo: particularidades de clientes	50
Anexo 3. Estudio cuantitativo: características generales por tipo de cliente	51
Anexo 4. Encuestas realizadas a clientes que han asistido a los eventos de Vip Dating Perú (contestadas hasta el final).....	52
Anexo 5. Encuestas realizadas a potenciales clientes que nunca han asistido a ningún evento de <i>dating</i> (contestadas hasta el final).....	54
Anexo 6. Resultado de estudio cuantitativo: particularidades de clientes	56
Anexo 7. Presupuesto de Vip Dating Perú del 2016 al 2018	57
Anexo 8. Presupuesto histórico de Vip Dating Perú del 2013 hasta mayo del 2015	58
Anexo 9. Histórico de ventas brutas (2013-2015).....	59
Anexo 10. Proyección de ventas 2016-2018.....	60
Anexo 11. Escenario esperado	61
Anexo 12. Escenario optimista	63
Anexo 13. Escenario pesimista	65

Introducción

El trabajo de investigación desarrolla un plan de marketing para la empresa Vip Dating Perú, cuyo modelo de negocio son las citas presenciales para encontrar pareja. La empresa necesita continuar desarrollándose al empezar su tercer año de operaciones, por ello es idóneo la elaboración de un plan que coadyuve al crecimiento sostenido y rentable.

Una de las principales ventajas de Vip Dating Perú es que en el país solo hay una empresa competidora actualmente: Speed Dating, que también realiza eventos de *matchmaking* presencial entre hombres y mujeres. Esta empresa inició sus operaciones en el 2012 y es propiedad de una persona que conoció a su esposo en este tipo de eventos en otro país (este hecho no ha sido aprovechado publicitariamente). Asimismo, la estrategia de esta empresa competidora es la de liderazgo en costos porque sus precios son muy bajos. Vip Dating Perú cobra por evento en un *cocktail dating* entre US\$ 99 y US\$ 119 mientras que la competencia cobra entre S/. 100 y S/. 120.

Vip Dating Perú tiene una estrategia de diferenciación: busca reunir hombres y mujeres profesionales, de 34 a 55 años, vinculados al mundo laboral, que tengan un *background* académico similar e intereses en común.

Uno de los obstáculos con los que se enfrenta la empresa son ciertos paradigmas muy arraigados que hacen que las personas asistentes a los eventos deseen mantener en absoluta reserva su participación. Esto hace difícil obtener testimonios de relaciones satisfactorias y parejas que quieran aparecer felices en prensa televisiva o escrita.

Otro problema es que, en algunos casos, las personas que asisten a este tipo de eventos de *dating* son poco agradecidas y tienen problemas de autoestima.

La naturaleza de Vip Dating Perú es bastante sensible e inclusive no se obtienen muchos Likes en la fanpage por el «qué dirán».

También existe un tema de machismo por parte de algunos hombres, quienes consideran que no van a pagar de US\$ 100 a US\$ 120 para conocer damas si por menos dinero pueden conocerlas en una discoteca (afirman que ellos las pueden conocer valiéndose de sus propias habilidades). Los eventos se realizan una vez al mes con 16 a 20 personas (aproximadamente) de ambos sexos.

El Plan de Marketing que se desarrolla plantea diversas estrategias y acciones para poder revertir los problemas descritos y lograr que Vip Dating Perú siga creciendo y se consolide en el mercado.

El Capítulo I aborda el análisis del macroentorno y microentorno para conocer si las condiciones y los distintos factores, tanto externos como internos, eran favorables para la industria. Para ello se aplicaron las cinco fuerzas competitivas de Porter, se desarrolló la cadena de valor para Vip Dating Perú y se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa frente al mercado.

Posteriormente, en el Capítulo II, se llevó a cabo una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para conocer las percepciones y necesidades del público objetivo de Vip Dating Perú.

A partir de la información obtenida en la investigación y considerando las variables externas e internas, se desarrollaron los capítulos III y IV con el planteamiento estratégico y las tácticas de marketing, que permitieron inicialmente segmentar al público objetivo, generar perfiles posicionar y proponer valor de marca. Luego se procedió a desarrollar la mezcla de marketing aplicando las 7 P del servicio.

Finalmente, en el Capítulo V, se determinó la viabilidad de la empresa de acuerdo a la evaluación económica que contempló un presupuesto, una proyección de ventas, el análisis de rentabilidad sobre la inversión en marketing y el valor actual neto para determinar la contribución del valor de la empresa.

Se culminó con una simulación de escenarios favorables y desfavorables para observar el desempeño de la empresa con las acciones sugeridas. Además, se plantearon mecanismos de control y un plan de contingencia.

Capítulo I. Análisis del entorno general y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

El descubrimiento de muchas irregularidades por parte del actual Gobierno y la proximidad de las elecciones presidenciales configuran un entorno político desfavorable. Dadas las últimas acusaciones contra la primera dama Nadine Heredia, la popularidad del presidente Ollanta Humala ha descendido enormemente.

La delincuencia y criminalidad en el país han aumentado mientras los políticos no afrontan los problemas fundamentales, se enfrascan en discusiones estériles y la corriente del autoritarismo crece en el país. Según la encuesta de Pulso Perú (realizada en junio del 2015), cuatro de cada diez peruanos simpatizan con posiciones radicales. En concreto, este bloque ideológico aumentó 8% en un solo año y ya representa el 39,5% de la ciudadanía.

Políticos y expertos de distintas disciplinas expresaron a *Perú 21* su alarma por el incremento de la visión autoritaria en una democracia como la peruana y advirtieron que abre una puerta peligrosa para los próximos años y, en especial, para las elecciones generales de abril del 2016. (*Perú 21* 2015).

Tabla 1. Entorno político

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
Situación política desfavorable.	Negativo: No es atractivo para generar negocios para los inversionistas locales y extranjeros.	Negativo: genera inseguridad e inestabilidad en el entorno dada la coyuntura política actual en nuestro target (hombres y mujeres profesionales solteros de 34 a 55 años que buscan pareja).

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2 Entorno económico

La economía peruana habría crecido por encima del 3% interanual en agosto, debido al empuje de los sectores privados y principalmente del minero, dijo el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, en una entrevista al diario oficial "El Peruano" (*Reuters*).

El Banco Mundial estimó que la economía peruana crecería este año un 2,79% y que el 2016 llegará a 3,62%, según su más reciente reporte divulgado en el marco de la Junta de Gobernadores.

La economía peruana registró un aumento de 4,3% en abril, impulsada por los sectores primarios como la pesca, manufactura primaria y minería metálica, según el Banco Central de Reserva. Con este registro, el producto bruto interno acumuló un crecimiento de 2,4% en los primeros cuatro meses del año. El crecimiento de los sectores primarios fue de 13,1%, entre los que destaca la pesca (154%) gracias al inicio de la primera temporada de pesca de anchoveta; le siguen la manufactura primaria (35,9%) y la minería metálica (18,1%). Por otro lado, el sector minería e hidrocarburos registró un aumento de 9,3%, reflejo principalmente de la mayor extracción de cobre, oro y zinc.

Asimismo, la manufactura creció 6,1%, debido al comportamiento de la actividad de la manufactura primaria, principalmente por la producción de harina y aceite de pescado, por una mayor disponibilidad de anchoveta y la refinación de petróleo.

El sector agropecuario redujo su actividad en 2,2% en abril. Ello refleja una menor producción de aceituna (por la disminución de los rendimientos de arroz y el retraso de siembras) y, por conflictos internos, de caña de azúcar.

Tabla 2. Entorno económico

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
<p>El Banco Mundial estimó que la economía peruana crecería este año un 2,79% y que el 2016 llegará a 3,62%, según su más reciente reporte divulgado en el marco de la Junta de Gobernadores. El crecimiento proyectado por el Banco Central de Reserva para este año estará cerca al 4,8%, de acuerdo con Alonso Segura, ministro de Economía y Finanzas. Él afirmó: «El entorno es retador, pero la economía peruana va a crecer el doble que el año pasado [...] estamos por encima del 4% y más pegados al 5% y esta es una tasa razonable» (<i>Gestión</i> 2015).</p> <p>Según el ministro, la fuerte reducción del precio internacional del petróleo será clave para que se mantenga la proyección de crecimiento del PBI en 5% para este año. Y refirió que este factor agregará medio punto porcentual al crecimiento de la economía durante el 2015.</p> <p>Detalló que por cada US\$ 10 de caída en el precio del barril, se ayudaría a que el PBI peruano crezca entre 0,1 y 0,2 puntos porcentuales adicionales. Al haber bajado el precio del barril en más de US\$ 50 en los últimos meses, «entonces potencialmente [el efecto] podría ser un punto del PBI», anotó el ministro quien también destacó que el presupuesto público para este año se incrementó en 12%.</p>	<p>Positivo: el dinamismo de la economía genera un clima estable para industriales y comerciantes.</p>	<p>Positivo: Se percibe un crecimiento sostenido en la economía de nuestro país, por lo que es una oportunidad para expandir la empresa no solo en Lima, sino también en otras ciudades como Arequipa y Trujillo. El <i>target</i> no es sensible al precio.</p>
<p>La tasa de la inflación del 2015 en el Perú, proyectada en 1,7%, será la más baja de América Latina, según el Fondo Monetario Internacional (<i>Gestión</i> 2015).</p>	<p>Positivo: confianza para los empresarios e inversionistas.</p>	<p>Positivo: incentiva la demanda por los servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3 Entorno sociocultural

El estilo de vida de las personas ha ido cambiando, así como sus gustos y preferencias. Los peruanos se han vuelto personas más asertivas, que reclaman sus derechos, no son conformistas sino personas más ambiciosas, por lo que cambiar de empleo por uno mejor es algo usual. Del mismo modo, las relaciones interpersonales han cambiado: la tasa de divorcios ha aumentado. Ya no sucede lo mismo que con las antiguas generaciones en las que las parejas continuaban casadas por un tema de paradigmas y del «qué dirán». En los tiempos de hoy, si la relación de pareja no funciona, las personas se separan y rehacen su vida. Se divorcian más y se casan menos.

“Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) , hasta antes del 2009 el rango de edades de las personas que más se separan o divorcian estaba entre los 45 y 49 años .

Las personas que encuentran en la base 4 son los que más se divorcian; y de los que deciden unir sus vidas, la mayoría lo piensa dos veces antes de dar el sí ante un altar y más bien prefiere la convivencia, según estudios realizados por el Instituto de Ciencias del Matrimonio y Familia.

“Desde que salió la ley del divorcio rápido estaba previsto que se iban a incrementar. La norma ha facilitado un procedimiento que antes era demasiado complicado”, opina esta vez el psicólogo Manuel Saravia , quien ha tratado numerosos problemas de pareja en el Instituto Gestalt de Lima.

De igual forma, las personas ahora cuidan mucho el cuerpo y la salud, les gusta verse bien, alimentarse adecuadamente y hacer deporte. Y todo esto es viable debido a mejores niveles de ingresos.

Ahora se busca mucho la superación personal y profesional. Estudian en el extranjero bachilleratos, diplomados, maestrías y doctorados. Toda esta gama de cambios hace que los peruanos se hayan vuelto más exigentes y demanden servicios novedosos y de calidad.

Tabla 3. Entorno sociocultural

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
Cambios en el estilo de vida de las personas, (preferencias, gustos y moda) que repercuten en el nivel de consumo.	Positivo: atractivo para generar nuevos productos y servicios que satisfagan la demanda.	Positivo: las personas buscan sentirse bien y tener calidad de vida.
Aumento de la tasa de divorcios (en la década (2000-	Positivo para la industria del <i>dating</i> .	Positivo: las personas buscan rehacer su vida sentimental,

2010) los divorcios y separaciones se incrementaron en un 51,52% según el INEI. La ley del divorcio rápido contribuyó a este aumento.		pero como muchas veces no disponen del tiempo necesario, recurren a nuestros servicios para la búsqueda de pareja de forma más efectiva y segura.
Cambios en el nivel de ingresos y en el nivel poblacional (clase emergente), lo cual genera que disponga de menos tiempo para la vida social.	Positivo: genera mayor consumo.	Positivo: incremento en la demanda de los servicios de dating, ya que en la mayoría de casos, son personas que al ser de clase emergente no tiene rose social y recurren a los servicios de asesorías personalizadas para que se les de las herramientas necesarias para que puedan enfrentar los cambios y dearrollen mejor sus habilidades sociales.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.4 Entorno tecnológico

El acceso a Internet, las redes sociales, las redes profesionales, los foros, etc., hacen que las personas estén cada vez más informadas y actualizadas con todo lo que pasa local y globalmente.

El acceso a la información no es privilegio de pocos, sino de cualquier persona que cuente con un equipo móvil con acceso a Internet.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
Mejora constante en el uso de tecnologías de información: televisión y redes sociales (Facebook, LinkedIn y Twitter) que son más vistas desde dispositivos móviles que desde las computadoras o laptops.	Positivo: optimización de procesos.	Positivo: uso de tecnología para simplificar los <i>matches</i> encontrados entre los participantes. Lo cual hace que el tiempo de respuesta se mucho menor y los preprocesos sean óptimos.
Necesidad de estar a la vanguardia en lo referido a las nuevas tecnologías.	Positivo: ayuda a difundir y promocionar los servicios porque persuaden a potenciales clientes.	Positivo: mayor competitividad frente a competidores al utilizar herramientas de vanguardia que nos permiten ser más eficaces.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.5 Entorno legal

Existe un marco legal adecuado que se ha mantenido sin mayores cambios en los últimos años, lo cual ofrece la estabilidad jurídica necesaria para la generación de actividades comerciales y negocios.

Tabla 5. Entorno legal

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
Marco legal adecuado que se ha mantenido sin mayores cambios en los últimos años.	Positivo: ofrece estabilidad jurídica necesaria para la generación de actividades comerciales.	Positivo: genera confianza en el sistema. Asimismo la empresa se protege legalmente con un contrato entre el participante y Vip Dating Perú, en el cual se estipulan ciertos lineamientos que se deben cumplir, en caso contrario, la empresa está exenta de cualquier responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.6 Entorno Global

Dada la globalización, los usuarios pueden ver a través de los diferentes medios, que existen empresas similares a Vip Dating en otros países, por lo que esto empieza a volverse un tema más conocido, y ya no lo sienten como algo ajeno a alejado a nuestra realidad; por el contrario les agrada que este sistema de *dating* esté en nuestro país.

Tabla 6. Entorno global

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Vip Dating Perú
Dada la globalización, existen organizaciones y empresas similares en otros países.	Positivo: se vuelve un tema muy conocido (por ejemplo, las películas son una referencia).	Positivo: clientes satisfechos con la llegada del sistema de <i>dating</i> a nuestro país, lo cual genera una mayor demanda por nuestros servicios.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Análisis del microentorno

Vip Dating Perú se ubica en el sector servicios y en la industria de servicios personales. Su actividad es brindar servicios de encuentros y citas para encontrar pareja de forma presencial. Se

compite dentro de un mercado con cambios culturales y sociales que afectan la reformulación e innovación de servicios. Los pagos se realizan en un promedio de veinte días, lo cual genera un bajo costo financiero vía transferencia bancaria. Las barreras de entrada son bajas, puesto que no se requiere de una fuerte inversión de capital para poder ingresar al mercado y el modelo puede ser replicable. Las barreras de salida son también bajas.

2.1 Fuerzas competitivas

Para analizar esta sección, se tomará en cuenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter 2005).

Tabla 7. Competidores de Vip Dating Perú

Competidor	Amplitud competitiva	Propósito estratégico	Objetivo de mercado	Posición competitiva	Actitud estratégica	Estrategia competitiva
Speed Dating	Local: Lima	Quiere ser la más reconocida en <i>matchmaking</i> presencial en Lima.	Quiere posicionarse en los segmentos C y D.	Fuerte: está bien posicionada en su segmento, ya que fue la primera empresa que trajo el concepto al Perú.	Ofensiva	Precios bajos
Citas Rápidas Perú	Local: Perú	Busca ser la empresa más reconocida de citas rápidas en el país.	Busca posicionarse en Lima y las principales ciudades del Perú (Arequipa, Trujillo y Chiclayo).	Media: si bien es cierto está en otras ciudades ni siquiera tiene su página web activa.		
Mi Media Manzana	Global	Busca ser el más reconocido <i>site</i> de <i>matchmaking</i> .	Su posicionamiento es para toda persona <i>single</i> que desee conocer a alguien vía <i>online</i>	Fuerte: porque ha lanzado spots en televisión.	Ofensiva	Enfoque
Match.com	Global	Busca ser el <i>site</i> más reconocido de <i>matchmaking</i> .	Su posicionamiento es para toda persona <i>single</i> que desee conocer a alguien vía <i>online</i>	Fuerte: porque está muy bien posicionada en el mercado global.	Ofensiva	Enfoque
10 en 8	Local: Buenos Aires	Busca ser la empresa más reconocida de citas rápidas.	Su posicionamiento es para los segmentos C y D.	Fuerte: porque vende franquicias para otros países.	Ofensiva	Costos bajos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Luego de revisar cada una de las características de los participantes presentados en la tabla, se puede concluir que los competidores de Vip Dating Perú cuentan con una amplia trayectoria, experiencia en el mercado, internacionalización en el caso de algunos, diversificación relacionada y fortalecimiento de la marca a través de la promoción constante de alta inversión (por ejemplo, el medio televisivo).

2.1.1 Rivalidad entre competidores (rivalidad alta)

Para el análisis de la rivalidad de los competidores actuales, se ha considerado pertinente la utilización de la siguiente tabla que ofrece un mapeo y visión general de este ámbito, además de las descripciones de los principales participantes de este mercado en crecimiento.

2.1.2 Amenaza de nuevos competidores (amenaza alta)

No existen barreras de entrada altas y permanentemente salen nuevas empresas de *dating* presencial; sin embargo, muchas de ellas tienen un corto período de vida. Entre estas se encuentran:

- Cupido a la Carta: en su página web aparece un mensaje que anuncia que han suspendido sus servicios.
- Speed Dating by Tamara: no actualizan con eventos su fanpage desde octubre del 2014.
- Reservas Minicitas: desde junio del 2013 suspendieron sus servicios. Estuvieron cinco meses en el mercado (empezaron en enero del 2013).

Asimismo, cada vez aparecen nuevas aplicaciones móviles o *sites online* para encontrar una eventual pareja.

2.1.3 Clientes (poder de negociación alto)

Los clientes son personas de nivel socioeconómico A, B y C1, vinculadas al mundo laboral y empresarial y su rango de edad se encuentra entre los 30 y 55 años aproximadamente. Ellos son quienes deciden participar o no en los eventos de *dating*, a pesar de los paradigmas existentes en la sociedad peruana. Ellos buscan poder conocer y relacionarse con personas del sexo opuesto, a fin de encontrar a alguien especial para compartir su vida. Los clientes del perfil mencionado valoran mucho que se les brinde una oportunidad en los eventos de *dating*. De hecho, estos eventos los hacen sentirse bien, pueden salir una noche y pasar un momento agradable. Estas personas, en su mayoría, no son sensibles al precio. Muchas de ellas son personas solteras con

un alto nivel de instrucción (algunos cuentan con maestrías y doctorados) que descuidaron mucho su vida personal por cultivar el aspecto profesional.

2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos (amenaza media)

Entre los principales sustitutos podemos mencionar a aquellos que satisfacen la misma necesidad (conocer personas) pero no actúan de forma manera presencial y pertenecen a otra industria. Entre los más importantes están:

- Tinder.
- Facebook.
- Chat.
- Messenger.
- LinkedIn.
- Skype.
- FaceTime.

Sostenemos que la amenaza es media, ya que conocer personas a través de estas redes sociales es correr un albur: muchas veces los datos no son fidedignos y no se sabe a ciencia cierta el estado civil o la situación sentimental de estas personas, por lo que se podrían presentar situaciones y relaciones complicadas.

2.1.5 Proveedores (poder de negociación moderado)

Los proveedores son los diferentes locatarios donde se realizan los eventos, ya que no solo nos proveen de un espacio acogedor, sino también del catering y los cócteles. Aquí también se incluyen a las empresas que prestan servicio de *mailing* masivo para promocionar los diferentes eventos.

Sostenemos que el poder de negociación es moderado, ya que de los locatarios depende que cumplan en separar la fecha designada para el evento, ya que de no hacerlo con la debida seriedad, la imagen de la empresa que realiza el evento se vería muy dañada al no cumplir con lo que ofrece en los distintos medios de publicidad. Asimismo, es importante mencionar que la calidad del catering y los cócteles que se sirvan en un evento de *dating* depende netamente del locatario; por ello, es importante la realización de eventos en lugares de primer nivel que aseguren calidad del servicio.

Vip Dating Perú comenzó realizando los eventos en el Westin Lima Hotel & Convention Center. Al cabo de unos meses, dados los altos costos, se optó por el Atton San Isidro (cuyas

salas eran realmente preciosas pero no contaba con un servicio comparable al del Westin Lima Hotel & Convention Center). Posteriormente, se realizaron eventos en el Business Tower Hotel, que se eligió por ser un hotel temático y bastante moderno (por ejemplo, a los clientes les gustaba mucho que usualmente tuvieran un auto de lujo en el lobby). Después de un *feedback* a través de encuestas, se tomó la decisión de migrar a un restobar y actualmente los eventos se realizan en La Basílica 640 (ubicada en la urbanización Chacarilla del Estanque en Santiago de Surco).

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia y evolución

Vip Dating Perú nació a fines del 2012. Su fundadora tomó el concepto de un viaje al exterior y de artículos publicados en diversas revistas. A continuación, fue invitada a una reunión de solteros profesionales latinos en EE. UU., en la que se dio cuenta del potencial que tenía el concepto por ser innovador, aunque tendría que ser adaptado al Perú para que estuviera más acorde con su cultura.

A fines del 2012 empezó el lanzamiento en prensa escrita (diario *El Comercio*) y en los programas televisivos *Boda & estilo*, *Al estilo Juliana* (con Juliana Oxenford), *Ayer y Hoy*, *A las once* (conducido por Jessica Tapia), *Chema a las 11* (programa de Chema Salcedo) y, recientemente, con la entrevista realizada por la periodista Mariella Patriau.

La evolución de la empresa fue bastante interesante, ya que el primer evento se realizó en enero del 2013 y participaron treinta personas (quince hombres y quince mujeres). Gracias al *feedback* de los participantes, la fundadora consideró que era bastante agotador conversar en una noche con tantas personas que recién se conocen y más aún para los extranjeros a quienes se les dificulta hablar español. Es así que se fueron reduciendo la cantidad de participantes, primero a doce por sexo y en el 2015 las citas se realizan en grupos de ocho personas por sexo, lo cual resulta muy satisfactorio porque al terminar el evento, los participantes están contentos, no están agotados y muchos de ellos tienen ganas de seguir la conversación con las personas que más les agradaron.

Por otro lado, cabe mencionar que Vip Dating Perú realizó al principio sus eventos en hoteles muy elegantes de cinco estrellas como el Westin Lima Hotel & Convention Center, Atton San Isidro y Business Tower Hotel. Al revisar el *feedback*, se encontró que las personas asistentes a los eventos se sentían intimidadas con el solo hecho de ingresar al hotel. Por ello, se buscó

disminuir la formalidad, darle un toque más casual y espontáneo y realizar los eventos en un restorbar muy de moda llamado La Basílica 640. Allí, el grato ambiente, invita a quedarse.

De igual forma, los dos años de experiencia, enseñaron que hacer los eventos en días de semana (como jueves o viernes) hacía que las personas asistieran un poco estresadas por el trabajo y que, en el caso de las mujeres, no tuvieran mucho tiempo de arreglarse para la ocasión. Por ello, se cambió el concepto de *after office* por el de *cocktail dating*. Este último se realiza los días sábados en la tarde, de manera que los asistentes vienen más descansados y relajados. Solo durante la temporada de verano se realizan eventos entre semana, ya que las personas suelen ir el fin de semana a la playa.

Gráfico 1. Logotipo de Vip Dating Perú



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2 Misión

Reunir a personas que deseen encontrar a alguien especial para compartir su vida.

3.3 Visión

Ser la empresa de *dating* más reconocida y de mayor prestigio en el Perú.

3.4 Organización y estructura

La empresa está organizada y dirigida por su fundadora Roxana Tutaya. Se tercerizan los servicios de Anfitriónaje para Eventos, y el servicio de difusión a través de *mailing* con empresas reconocidas como: Email Marketing, Orange y Mailing at Work.

Asimismo, la empresa no tiene un lugar fijo para la realización de eventos, ya que considera que el valor está en la marca y no en el lugar en el que se realizan los eventos, a pesar de ser lugares exclusivos como el Westin Lima Hotel & Convention Center, Atton San Isidro, Business Tower Hotel Hotel y actualmente en La Basílica 640. No se busca promocionar el lugar donde se realizan los eventos y en el flyer publicitario nunca se coloca el lugar donde se llevará a cabo el evento. Cuando el cliente solicita la información, se le brinda puntualmente.

3.5 Servicios que ofrece la empresa

Vip Dating Perú busca guiar y brindar todas las herramientas necesarias para encontrar el verdadero amor. Par ello es necesario encontrarse primero a uno mismo y ser feliz.

Vip Dating Perú ofrece servicios de *matchmaking*, es decir emparejamiento para personas solteras, separadas, divorciadas y viudas que deseen encontrar a un compañero a través de eventos sociales de *dating*. A través de su experiencia en la industria del *dating*, la empresa busca guiar a las personas hasta ese punto en el que su vida cambie para mejor. Los servicios que ofrece son:

- *Cocktail dating*: eventos para conocer personas que desean encontrar pareja.
- Asesorías personalizadas: enfocadas al *date coaching* y la imagen personal.
- *Life coaching*: reinscripción social después de una separación, divorcio o viudez.

3.6 Análisis de la cadena de valor

Se utilizó el modelo de McKinsey por ser el más adecuado para los procesos en la empresa. Se identificaron seis procesos:

3.6.1 Promoción

Durante este proceso se realiza la promoción de la empresa y los eventos de *dating* que realiza a través de la televisión, las redes sociales (Facebook, LinkedIn) y el *mailing* masivo. De este modo, Vip Dating Perú se da a conocer y sobre todo informar a sus potenciales clientes acerca de las fechas de los próximos eventos.

3.6.2 Organización

En este proceso se ve todo el tema de la organización del evento, por ejemplo dónde se va a realizar (cada cierto tiempo la empresa cambia de locación con el fin de hallar un lugar más adecuado y más de moda, con el fin de renovarse siempre). Se toma muy en cuenta que el lugar donde se va a realizar el evento disponga de una sala completamente privada y aislada de ruidos con el fin de resguardar la privacidad de los asistentes y favorecer la conversación. De igual forma, se planifica el catering que se ofrecerá durante el evento, cuidando que esté compuesto por piqueos ligeros y cócteles.

3.6.3 Captación de participantes

Durante este proceso se procede a captar e inscribir a los potenciales clientes, se responden sus e-mails y llamadas telefónicas para resolver las inquietudes y preguntas sobre la dinámica del evento, la cantidad de personas asistentes, la vestimenta, las formas de pago, entre otros. Aquí es importante mostrar empatía con las personas interesadas en participar y demostrar una escucha activa (muchas veces tienen historias de vida muy importantes).

3.6.4 Realización del evento

La imagen de Roxana Tutaya, quien modera el evento, es crucial para que sea todo un éxito. La directora de Vip Dating Perú crea una atmósfera cálida y de confianza para los asistentes, de manera que se rompa el hielo y las personas puedan soltarse y pasar un momento agradable. A veces, para lograr este fin, recurre a dinámicas especiales y divertidas.

Durante el evento los anfitriones colocan un cartelito con sus nombres a los participantes y les entregan una *date card*, que es una cartilla en la que aparecen los nombres de los demás participantes del sexo opuesto para que la persona marque en ellas con quiénes desea mantener contacto. En la etapa posevento, se realiza el análisis correspondiente para evaluar los *matches* o coincidencias encontradas y se envía a los participantes el e-mail de las personas con quienes tuvieron ese *match* (solo cuando ambos marcaron en la cartilla que querían mantener el contacto).

3.6.5 Análisis y retroalimentación

Se evalúa el resultado del evento para poder implementar mejoras en los próximos eventos (de ser necesario). Se procede a enviar los *matches* encontrados entre los participantes vía e-mail para que puedan mantener contacto.

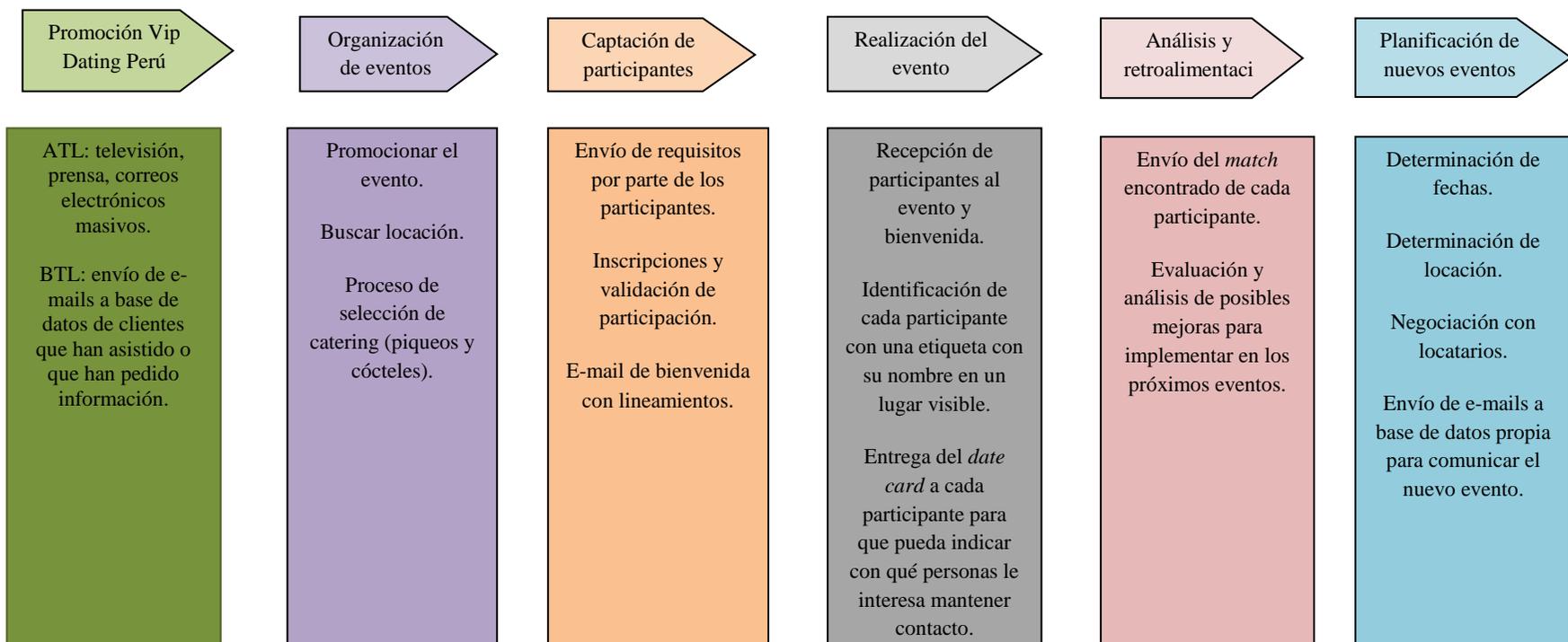
Durante un tiempo se pasaron encuestas al término del evento, pero se observó que a muchas personas les resultaba tedioso escribir y por esa razón se optó por realizar un feedback posevento vía e-mail al momento de enviar a cada participante el *match* encontrado.

3.6.6 Planificación de nuevos eventos

Durante este proceso se programan las fechas teniendo en cuenta que no coincidan con feriados largos, ya que usualmente las personas optan por irse de viaje y esto afecta la concurrencia al evento. En temporada de verano los eventos se hacen a mitad de semana (los días miércoles), puesto que el fin de semana suelen ir a la playa.

Se selecciona la locación más adecuada para la realización de los próximos eventos, siempre se están buscando nuevos locales que estén de moda y sean adecuados para la realización de eventos.

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Análisis del modelo canvas

A fin de obtener un modelo de negocio óptimo, se optó por desarrollar el método canvas, identificando 9 áreas :

4.1. Segmento de clientes

En esta área definimos el grupo objetivo de clientes al que va dirigido nuestro servicio, como son, hombres y mujeres de 34 a 55 años, solteros, profesionales vinculados al mundo laboral, de los niveles socioeconómicos A, B y C+ , y que desean encontrar pareja.

4.2. Propuesta de valor

El servicio que ofrecemos a los clientes, es reunirlos en eventos donde asisten personas solteras que desean conocer a alguien especial, y donde todas las personas que participan poseen un background académico y profesional similar.

En estos eventos el temor al rechazo está descartado, ya que todos los asistentes están disponibles, a diferencia de cuando se asiste a una discoteca u otra clase de evento social, donde las personas temen mucho ser rechazadas por alguna persona especial, ya que puede que no esté disponible y se encuentre con pareja.

Asimismo, los eventos que ofrece Vip Dating Perú, se desarrollan en un ambiente de moda, y sobre todo seguro para los participantes.

4.3. Canales

Vip Dating comunica sus servicios a través de correos masivos enviados por empresas especializadas, las cuales poseen bases de datos de profesionales.

También se hace la difusión de los eventos a través de redes sociales como *Facebook* y la red profesional *LinkedIn*.

De igual forma, los servicios que ofrece la empresa son difundidos en medios televisivos a través de entrevistas y artículos en prensa escrita como el diario *El comercio*.

4.4. Relaciones con Clientes

Para mantenerse en contacto con los clientes, Vip Dating se comunica a través de correos personalizados y llamadas telefónicas para absolver todas sus inquietudes y dudas.

4.5. Fuente de ingresos

Los ingresos de Vip Dating Perú provienen del costo de inscripción que paga cada uno de los asistentes cuando participa de nuestros eventos. El precio que paga cada asistente fluctúa entre los US \$ 99 y US \$ 119 dólares americanos.

4.6. Recursos Clave

Los recursos clave para que Vip Dating pueda entregar su propuesta de valor son el aval de la imagen de Roxana Tutaya, quien conduce los eventos; y el espacio físico donde se realizan los eventos, que actualmente es el *restobar* La Basílica 640.

4.7. Actividades clave

Entre las actividades clave que Vip Dating desarrolla para poder llevar a cabo su propuesta de valor, es enviar correos al público objetivo a través de una empresa especializada en *mailing*. El flyer digital que circula contiene la fecha del evento, la cual es establecida teniendo en cuenta de no interferir con feriados o fechas especiales con el fin de que pueda haber concurrencia de gente.

De igual forma, se difunde el evento a través del Fan Page en facebook y en LinkedIn, comunicando la fecha del evento.

4.8. Asociaciones clave

Nuestro proveedor del local actualmente es el *restobar* La Basílica 640, con quienes se mantiene un convenio de sólo pagar por el consumo de acuerdo a la cantidad de participantes en el evento, más no pagar por el espacio físico.

Cuando se considere necesario el proveedor se puede cambiar por otro más atractivo en lo que a infraestructura se refiere. Cuando la empresa inició los eventos en enero del 2013, se hacían en el Hotel Westin, posteriormente se cambió de proveedor y los eventos se realizaron en el Atton Hotel, a mediados del año 2014 se negoció con el Bussiness Tower Hotel, y finalmente en el presente año se negoció con nuestro actual proveedor.

Roxana Tutaya es la persona que conduce los eventos y quien ofrece su imagen como aval de confianza, ya que es una persona con un background académico y profesional comprobable y verificable no solo en redes sociales, sino también en medios televisivos y prensa escrita.

4.9. Estructura de costos

Los costos fijos de la empresa radican en el pago que se realiza de manera mensual a la empresa proveedora de correos masivos, así como el pago a los anfitriones que apoyan durante el evento. Mientras que los costos variables radican en el pago del consumo que hacen los asistentes a cada evento.

4. Modelo Canvas

Tabla 8. Modelo Canvas

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
- Proveedor del local (La Basílica 640) - Conducción del Evento a cargo de Roxana Tutaya	- Envío de mailing - Difusión de evento - Convocatoria - Establecer Fecha Para el evento - Bienvenida a participantes	Eventos para Personas que Buscan pareja, Y en una noche Pueden conocer Entre 10 y 15 Personas del Sexo opuesto. Todos los participantes Poseen un background Académico y profesional Importante.	- Redes Sociales - Mailing - Web - Vía telefónica	Hombres Y mujeres De 34 a 55 Años, Solteros, Profesionales De los NSE A, B y C+ Que desean encontrar Una pareja
	Recursos Clave - Capital Humano Avalado por Roxana Tutaya, quien es Imagen de la empresa - Espacio Físico Donde se realiza el evento		Canales - Mailing - Teléfono - Fan page de FB - What´s app - Prensa escrita - Prensa Televisiva	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
- Costos fijos : envío masivo de correos - Pago de Anfitriones - Costos variables : Consumo de participantes		- Pago de inscripción de participantes - Un solo pago por evento		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Matriz FODA

Tabla 9. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>Utilizar</p> <p>F1: Localización efectiva de personas interesadas.</p> <p>F2: Sistema de <i>dating</i> cada vez más conocido.</p> <p>F3: Envío casi inmediato de coincidencias encontradas entre participantes.</p> <p>F4: Negociación con locatarios sumamente eficiente, basada en la relación de confianza.</p> <p>F5: Excelente manejo y conducción del evento.</p> <p>F6: Empresas confiables encargadas de la promoción.</p> <p>F7: Confianza en la empresa por la imagen de Roxana Tutaya.</p>	<p>Superar</p> <p>D1: Paradigmas acerca de los <i>datings</i>.</p> <p>D2: Selección de invitados varones de confianza.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Aprovechar:</p> <p>O1: Cambios en el estilo de vida de las personas.</p> <p>O2: Incremento en el consumo por capacidad adquisitiva.</p> <p>O3: Aumento de la tasa de divorcios.</p> <p>O4: Una sola empresa competidora en el mercado peruano.</p> <p>O5: Nuestro <i>target</i> no es sensible al precio.</p> <p>O6: Decisión de compra de personas solteras y divorciadas que desean satisfacer su necesidad de pareja a través de los eventos.</p> <p>O7: Nuevos mercados.</p>	<p>Busca obtener el máximo beneficio de una situación favorable del entorno, centrándose en sus fortalezas</p> <p>F2, O1, O3, O6: Aumentar difusión de eventos para dar a conocer el sistema en el país.</p> <p>F1, O2, O5, O6: Mejorar cada vez más los eventos para que el «boca a boca» llegar a más personas.</p> <p>F4, O2, O5, O7: Mantener el nivel de precios (más alto que la competencia).</p> <p>F7, O4, O7: Enviar la información a la base de datos propia y comunicarle la fecha de nuevos eventos.</p>	<p>Busca aprovechar una situación favorable del entorno para corregir carencias o debilidades internas.</p> <p>O1, D1: Romper paradigmas aprovechando el cambio en el estilo de vida del público objetivo.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Evitar:</p> <p>A1: Que la tasa de cambio siga subiendo, ya que los precios son en dólares estadounidenses.</p> <p>A2: Paradigmas arraigados de personas conservadoras.</p> <p>A3: No existen barreras de entrada altas.</p> <p>A4: Que copien el formato.</p>	<p>Busca dar respuestas a situaciones del entorno no favorables, apoyándose en sus fortalezas.</p> <p>F4, A1, A3, A4: Alianzas estratégicas con locatarios para lograr buenas negociaciones con costo cero de alquiler y un catering con un costo moderado. No promocionar el local, dado que el formato es replicable.</p>	<p>Busca eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.</p> <p>D1, A2: Hacer una selección eficiente de los invitados varones porque existen muchos paradigmas acerca de asistir a eventos de <i>dating</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Análisis y diagnóstico situacional

A raíz del nacimiento de Vip Dating Perú, el concepto de *dating* en nuestro país se ha dado a conocer más gracias a que, durante estos más de dos años de trayectoria, la empresa ha logrado la cobertura periodística a través de diversos reportajes, entrevistas televisivas y artículos. A pesar del corto tiempo en el mercado peruano, Vip Dating Perú se ha dado a conocer más rápidamente que a otras empresas (algunas de las cuales desaparecieron a los pocos meses de su fundación).

En lo que referido a la diferenciación, está dada por el segmento al que se dirige: A, B y C1 (debido a la estrategia de precios altos). Por el contrario, las empresas competidoras se dirigen a segmentos de niveles socioeconómicos más bajos. Si bien es cierto el servicio es, en esencia, el mismo, las personas asistentes, la dinámica y la conducción del evento son la principal ventaja competitiva de Vip Dating Perú.

En términos generales, se puede concluir que la situación es favorable para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Sin embargo, es necesario aprovechar la ventaja competitiva que tiene a través de la implementación de una serie de estrategias y acciones. Asimismo, es recomendable que se puedan revertir los problemas descritos para capitalizar las fortalezas y oportunidades de la empresa a fin de que pueda consolidarse favorablemente en el mercado peruano.

Capítulo II. Investigación de mercado

El trabajo ha sido de gran ayuda para conocer cómo piensa el *target* para mejorar el servicio y hacer a la empresa más competitiva.

La investigación tuvo dos etapas. En la primera se realizó una investigación exploratoria cualitativa basada en entrevistas a profundidad (dada la naturaleza de carácter tan personal que ofrece Vip Dating Perú) y en la segunda etapa se realizó una investigación cuantitativa probabilística.

1. Objetivos de la investigación

Tabla 10. Objetivos generales y específicos

Objetivos generales	Objetivos específicos	Técnicas
Conocer las expectativas y percepciones de los potenciales clientes y clientes del sistema de <i>matchmaking</i> de Vip Dating Perú.	<ul style="list-style-type: none">• Indagar en los hábitos y razones que llevaría a un potencial cliente a optar por el servicio.• Conocer el nivel de satisfacción de clientes de Vip Dating Perú.• Conocer la intención de optar por el servicio.• Identificar oportunidades e innovaciones respecto al servicio que ofrece Vip Dating Perú.	Entrevistas en profundidad
Conocer la imagen y posicionamiento de Vip Dating Perú.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar la recordación de empresas que ofrecen servicios de <i>dating</i>.• Conocer la valoración de la imagen de Vip Dating Perú.• Conocer la intención de participar en los eventos.• Conocer la expectativa de precios.	Encuestas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De cada objetivo general, se desprendieron los objetivos específicos que se analizarán posteriormente en los resultados generales de cada técnica aplicada y en las conclusiones presentadas al final del trabajo de investigación.

2. Mercado objetivo

La investigación se llevó a cabo entre hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana que han asistido o no a algún evento de *dating*. El rango de edad del mercado objetivo está entre los 34 años y 55 años.

3. Distribución de la muestra

Tabla 11. Distribución de la muestra

Grupo objetivo	Entrevistas a profundidad
Mujeres de 34 a 55 años de NSE A y B que han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Mujeres de 34 a 55 años de NSE A y B que no han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Mujeres de 34 a 55 años de NSE C1 que han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Mujeres de 34 a 55 años de NSE C1 que no han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Hombres de 34 a 55 años de NSE A y B que han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Hombres de 34 a 55 años de NSE AB que no han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Hombres de 34 a 55 años de NSE C1 que han asistido a eventos de <i>dating</i>	3
Hombres de 34 a 55 años de NSE C1 que no han asistido a eventos de <i>dating</i>	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Metodología

La selección de las unidades muestrales de las entrevistas en profundidad fue por bola de nieve y criterio, respectivamente. Es decir, la metodología fue por muestreo no probabilístico, a diferencia de las encuestas que sí permitieron inferir resultados sobre la población en estudio, pues se realizó un muestreo probabilístico estratificado por rangos de edad, género, estado civil y nivel socioeconómico.

El contar con dos tipos de técnicas nos brinda un espectro informativo más amplio, profundizando en las razones y motivaciones (entrevistas en profundidad), y la posterior validación y dimensionamiento, entre otras cosas de los puntos evaluados.

5. Resultado del estudio cualitativo: entrevistas en profundidad

En los anexos 1 y 2 se muestran las características y particularidades de los tipos de clientes. A partir de su análisis se puede afirmar lo siguiente:

- En general, las personas no están habituadas aún al servicio de *dating* presencial a través de eventos. Es algo que han visto en películas y aún les cuesta tomar la decisión de asistir. Algunos están registrados en portales web para encontrar pareja; sin embargo no lo consideran algo confiable, ya que como comentan, muchas veces los datos de las personas no son fidedignos.
- Sus demandas obedecen principalmente a conocer personas interesantes, agradables y sobre todo a encontrar un compañero para compartir su vida.
- La decisión de participar en nuestros eventos no es por impulso; por el contrario, es bastante evaluada y pensada por los paradigmas que imperan de la sociedad peruana.
- No existe un referente en nuestro país, por lo que el servicio de Vip Dating Perú tiende a volverse el *top of mind* en lo que a *dating* presencial se refiere.
- Hace falta mayor difusión para que más personas conozcan acerca de los servicios de Vip Dating Perú.
- Los principales bloqueadores son los paradigmas que existen en la sociedad peruana (por ejemplo, no está bien visto pagar para encontrar pareja).
- Los principales motivadores para acceder al servicio son encontrar una pareja para una relación formal, estable y que permita una proyección a largo plazo.
- Las personas que han asistido están satisfechas porque el nivel de las personas asistentes es muy bueno y encuentran fácilmente temas de conversación en común. Asimismo, les gusta mucho que gracias a la moderadora puedan entrar en confianza rápidamente y se sientan a gusto.

- Las personas que han asistido y no se han sentido satisfechas ha sido porque no las marcaron como opción en el proceso de *match* y se sintieron frustradas. En otros casos, se debe porque ningún asistente al evento les pareció atractivo.

6. Resultado del estudio cuantitativo: encuestas

En el Anexo 5 se presenta en detalle las características y particularidades de los dos tipos de encuestados: los que han asistido y los que no han asistido a ningún evento de *dating*. Su análisis permite afirmar lo siguiente:

- Vip Dating Perú es considerada la mejor empresa de *matchmaking* presencial (58%).
- En relación a la percepción calidad-precio, se observa que es percibida como una empresa de prestigio con un precio alto.
- Las expectativas de precios fluctúan entre S/. 200 y S/. 400.
- El 75% de las personas que han asistido a los eventos de Vip Dating Perú sí los recomendarían y estarían dispuestas a volver a participar.
- Los clientes que saben que la empresa Vip Dating Perú pertenece a Roxana Tutaya sienten confianza y respaldo.
- En general, la insatisfacción de las personas que han asistido a los eventos se debe a que no recibieron ningún *match* o porque la persona con la que hicieron *match* no continuó escribiéndoles.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de Vip Dating Perú que son jerárquicos, cuantitativos y alineados con la misión, dado que la imagen corporativa plantea la búsqueda de una pareja para lograr el bienestar y la felicidad anhelados.

- OE1: Dar a conocer la imagen corporativa.
- OE2: Incrementar las ventas.
- OE3: Aumentar la rentabilidad bruta.
- OE4: Abarcar nuevos mercados.

2. Misión

Reunir a personas que deseen encontrar a alguien especial para compartir su vida.

3. Visión

Ser la empresa de *dating* más reconocida y de mayor prestigio en el Perú.

4. Estrategias

Tabla 12. Estrategias

Estrategias	Visión	Misión	OE1	OE2	OE3	Total
Aumentar la difusión de eventos	□	x	□	□	□	4
Abarcar nuevos mercados	□	x	□	□	x	3
Realizar un filtro adecuado de los potenciales asistentes	□	□	□	x	x	3
Ofrecer eventos de calidad	□	□	□	x	x	3
Mantener precios altos	□	□	□	□	□	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las estrategias seleccionadas son:

- E1: Aumentar la difusión de eventos.
- E2: Abarcar nuevos mercados.
- E4: Ofrecer eventos de calidad.
- E5: Mantener precios altos.

5. Objetivos del Plan de Marketing

Tabla 13. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos	2016	2017	2018	Indicador
Dar a conocer la marca	30%	35%	40%	Recordación espontánea y asistida.
Posicionar la marca	40%	40%	50%	Recordación espontánea y asistida sobre el valor «imaginable».
Incrementar las ventas	50%	50%	40%	Valor de las ventas del nuevo período y valor de ventas del período anterior.
Ampliar la base de datos de clientes	30%	30%	30%	Número de nuevos clientes interesados en asistir a los eventos de Vip Dating Perú.
Generar la preferencia en los clientes	30%	30%	50%	Personas que asisten a eventos de Vip Dating Perú.
Satisfacer al cliente	70%	75%	80%	<i>Top two boxes</i> totalmente satisfecho.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En adelante, se desarrollará el cumplimiento de los objetivos presentados a partir de las diversas estrategias y tácticas de marketing presentadas.

6. Estrategias genéricas y de crecimiento

Vip Dating Perú utiliza el enfoque en diferenciación (Porter 2004) puesto que cuenta con la ventaja competitiva de tener el respaldo de la imagen de Roxana Tutaya, quien hace que las barreras de entrada no sean bajas; al poseer un importante *background*, eleva el nivel de los eventos y hace que la imagen de Vip Dating Perú sea seria y confiable. Asimismo, es muy positivo tener a disposición sin costo los medios *offline* y *online* para difundir masivamente la imagen de la marca y sus beneficios. Todo esto le permite a la empresa contar con precios mayores a los de la competencia, lo que permite alcanzar el objetivo principal de rentabilidad.

Se ha optado por la estrategia genérica, en virtud de que la oferta en la categoría de empresas de *dating* presencial es muy similar y las mejoras e innovaciones son rápidamente copiadas por la competencia.

En relación al crecimiento, se propone seguir una estrategia de expansión y penetración del negocio, basada en la matriz de dirección del crecimiento de Ansoff (Sainz de Vicuña 2006). Se considera que es la estrategia más adecuada puesto que las oportunidades del mercado aún no han sido aprovechadas, lo cual hace posible aumentar la participación (atrayendo a nuevos clientes y a clientes de la competencia con el Plan de Marketing que se plantea).

7. Estrategia de segmentación y mercado

No existe una forma única de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación (solas o combinadas). El uso de múltiples variables de segmentación (permite definir e identificar grupos meta con más exactitud (Kotler y Armstrong 2007).

A continuación, se muestran las variables consideradas para definir el segmento de Vip Dating Perú.

Tabla 14. Variables para definir el segmento del mercado

Demográfica	Adultos	De 34 a 55 años.
	Ciclo de vida familiar	Solteros, separados, divorciados y viudos.
Geográfica	Distritos de Lima Metropolitana	
Psicográfica	Nivel socioeconómico	Hombres y mujeres de los NSE A, B y C1.
	Personalidad	Son personas de mente abierta.
	Estilo de vida	Se preocupan por su bienestar.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Considerando estas variables y los resultados de la investigación, se plantea un perfil para los siguientes públicos:

- **Adultos de 34 a 55 años:** poseen mayores ingresos y los eventos les llaman mucho la atención. El precio no es tan importante para ellos, pero tienden a balancear su decisión pensando en la calidad del servicio ofrecido. Su deseo de participar en los eventos es una decisión pensada y racional con base en lo que buscan para sentirse bien.

Tomando en cuenta el público objetivo y la necesidad de dirigir y difundir los servicios en función a sus preferencias, se sugiere seguir una estrategia de segmentación orientada al mercado (Lambin, Galluci y Sicurello 2009) porque a corto y mediano plazo permitirá desarrollar una personalización de los servicios.

En cuanto al mercado, la definición del mercado meta de Vip Dating Perú estaría dada por todos los hombres y mujeres solteros de 30 a 55 años que responden al perfil descrito y desean encontrar una pareja.

8. Estrategia de posicionamiento

Existen distintos modos de posicionar la marca frente a la competencia. En el caso de Vip Dating Perú, se sugiere la estrategia por ventaja diferencial puesto que la imagen de la empresa es Roxana Tutaya y ella brinda confianza, seguridad y seriedad a la marca.

Tomando en cuenta lo sustentado, se propone seguir una estrategia de posicionamiento por atributo (Ries y Trout 2003) que se expresaría de la siguiente manera:

- **Promesa:** Vip Dating Perú ofrece una experiencia inolvidable.
- **Respaldo:** Vip Dating Perú cuenta con el respaldo de la imagen de Roxana Tutaya, quien garantiza una experiencia única y diferente en los eventos.

9. Estrategia de marca

En la actualidad, la marca que aparece como *top of mind* en la mayoría de personas encuestadas es Vip Dating Perú. Algunos mencionan otra empresa, de la cual ni siquiera recuerdan el nombre, solo afirman que sus eventos son Delfines Hotel & Casino. Esto se debe a que esta empresa fue la que trajo el modelo de negocio al Perú y creó la categoría hace tres años. Por otro lado, Vip Dating Perú aún necesita consolidarse más en la mente de los potenciales clientes.

Por ello, es recomendable primero identificar una fortaleza alineada a su posicionamiento, y después construir valor sobre ella. La fortaleza que le daría identidad sería convertirse en una marca confiable y seria. Se propone seguir una estrategia de marca respaldada (Aaker 2005), en la que el papel primario del respaldador sea brindar credibilidad a la experiencia que ofrece Vip Dating Perú en sus eventos a fin de crear valor.

Consolidar la marca es un objetivo a largo plazo que implica consistencia entre lo que se ofrece y las acciones de la empresa, así como un plan de comunicación para difundir los valores de la marca.

Capítulo IV. Estrategias de marketing

Considerando que Vip Dating Perú se encuentra actualmente en una fase de crecimiento, las estrategias de marketing serían las siguientes:

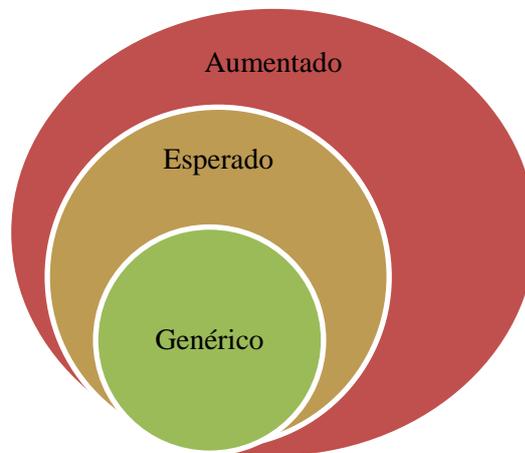
1. Estrategia de producto-servicio

Existen diferentes niveles de servicio que afectan la forma en que este es percibido (Lovelock y Wirtz 2009). En el caso de Vip Dating Perú se han considerado tres niveles para clientes. Es en los niveles esperados y aumentados en los que se deben aplicar las estrategias diferenciales del servicio.

- **Nivel genérico:** hombres y mujeres solteros participan de un evento de *dating*.
- **Nivel esperado:** hombres y mujeres solteros participan de un evento de *dating* con el fin de conocer a una persona con la que puedan entablar una relación.
- **Nivel aumentado:** lograr establecer una relación sólida con una pareja que conocieron en uno de los eventos de *dating*.

Gráfico 3. Niveles de servicio de Vip Dating Perú

Nivel aumentado	Establecer una relación sólida con alguien que conoció en un evento de <i>dating</i> .
Nivel esperado	Conocer a una persona con la que se pueda entablar una relación.
Nivel genérico	Participar en un evento de <i>dating</i> .



Fuente: Elaboración propia basada en los niveles de servicio de Lovelock y Wirtz, 2015.

2. Estrategia de precio

De acuerdo a lo expuesto en el Capítulo III, la estrategia es de precios altos (estrategia de diferenciación). La esencia del negocio es vender la ilusión y la esperanza de encontrar el amor en los eventos. Asimismo, al no existir una competencia importante en el mercado peruano, Vip Dating Perú es el único referente, por lo que la empresa puede fijar un precio alto.

3. Estrategia de plaza

La distribución en un contexto de servicios (Lovelock y Wirtz 2009) incluye tres elementos interrelacionados.

- **Flujo de información y promoción:** conformado por el envío de e-mails, la página web (<http://vipdatingperu.com/>), las cuentas de Facebook (fanpage), Twitter y LinkedIn y la publicidad (prensa televisiva y escrita). Estos canales tienen como objetivo interesar a los clientes para que se inscriban en los eventos. Este flujo es controlable por la empresa.
- **Flujo de negociación:** esencialmente se realiza por teléfono y el proceso termina cuando los clientes interesados envían los requisitos solicitados y adjuntan el voucher de pago vía correo electrónico.
- **Flujo de servicio:** se realiza a través del local donde se hace el evento, donde se vela por mantener los estándares ofrecidos a los clientes.

Tomando en cuenta lo expuesto, se recomienda que, a nivel de distribución, se haga una mayor difusión de los eventos a través de la página web y la fanpage. También, a través del *mailing* masivo un proveedor diferente al que ya se tiene (para acceder a otras bases de datos), se deben difundir los eventos.

4. Estrategia de promoción

4.1 Publicidad

Difundir los eventos en medios digitales a través del *mailing* y las cuentas de Facebook, LinkedIn y Twitter constituye una herramienta de gran ayuda. Esta acción se convierte en una ventaja competitiva cuando se realiza a través de Roxana Tutaya, imagen de la empresa porque refleja seriedad y brinda confianza. Sin embargo, se recomienda potenciar la difusión con un adecuado manejo a través de la siguiente estrategia publicitaria:

- **A corto plazo:** difundir campañas de imagen que consoliden la marca y transmitan seriedad y confianza gracias al aval que de Roxana Tutaya. Paralelamente, se deben difundir las fechas de los próximos eventos, para lo cual se recomienda elaborar flyers digitales que consideren el perfil y el grupo objetivo al que Vip Dating Perú se dirige.

- **A mediano y largo plazo:** se debe generar y mantener la confianza y credibilidad de Vip Dating Perú mediante la publicación de fotos de los eventos que se están llevando a cabo en las fechas señaladas. Es importante guardar siempre la identidad de los participantes (se les ofrece privacidad). Asimismo, se deben hacer publicaciones con testimoniales de clientes contentos y satisfechos que encontraron una pareja en los eventos.

4.2 Promociones

Se debe seguir innovando en promociones atractivas para los potenciales clientes y los clientes que deseen volver a asistir a los eventos. Actualmente Vip Dating Perú tiene la promoción *Bring just a friend*, en la que una persona puede ir con un amigo y obtiene un descuento especial. Esto a su vez ayuda a aquellas personas que no les gusta ir solas y prefieren ir acompañadas.

4.3 Relaciones públicas

Se deben utilizar permanentemente los medios de difusión en las redes sociales, así como las diversas entrevistas televisivas y los artículos en prensa escrita. Esta es una labor que se debe mantener constante en el tiempo porque el objetivo de Vip Dating Perú es convertirse en un referente *dating* en el Perú. Entre las acciones recomendadas, se propone seguir dando entrevistas en medios televisivos y prensa escrita, participar en eventos, etc.

4.4 Estrategia de proactividad

Debido a la intangibilidad de los servicios, se busca reducir la incertidumbre de los clientes emitiendo señales que transmitan calidad, confianza y seguridad. Esto es lo que se denomina tangibilizar el servicio a través de evidencias que avalen las capacidades y el desempeño de la empresa. Se clasifican en evidencia física esencial y evidencia física periférica (Kotler y Armstrong 2007).

En el caso de Vip Dating Perú, la evidencia física esencial está constituida por la imagen de Roxana Tutaya, así como las fotos que se exhiben de cada Evento, cuidando siempre de no mostrar rostros o imágenes de los participantes, ya que se respeta la privacidad de todos los asistentes a nuestros eventos.

Otra evidencia física esencial la constituye la página web y la *fan page*, ya que son espacios donde se exhiben las fotos de los eventos. La evidencia periférica estaría dada principalmente por el documento que firman al momento de inscribirse y realizar el pago, que es la Hoja de Lineamientos del Participante de Vip Dating Perú.

5. Gestión de riesgos en las estrategias de marketing

Partiendo de que un riesgo es un problema que puede causar afectación al plan de marketing, en alguna medida, pero que no ha ocurrido aún. La gestión de riesgos, de manera continua, debe identificar, considerar y eliminar esos problemas potenciales antes de que ocurran y disminuir los impactos en costo, calendario, calidad, resultados del evento y satisfacción del cliente.

Las acciones de control se orientarán para evitar que el riesgo se presente o bien para reducir los efectos en caso de convertirse en problema, en este caso se mencionará como contingencia.

Un riesgo potencial es la utilización de la imagen de Roxana Tutaya en la empresa, ya que existe una fuerte dependencia de Vip Dating Perú con la imagen de Roxana Tutaya, para lo cual sería importante tomar en cuenta un plan de sucesión como parte del gobierno corporativo de la empresa.

En la estrategia de precio, basada en la estrategia de diferenciación, se debe tomar en cuenta la actual coyuntura de un tipo de cambio volátil, orientado al alza; ya que los precios de nuestro servicio es en moneda extranjera, y de no tomar en cuenta estos factores, se puede correr el riesgo de cobrar precios muy elevados los cuales los clientes no estén dispuestos a pagar.

Es importante contemplar en la estrategia de plaza, el cambiar periódicamente el espacio físico donde se realizan los eventos, ya que de quedarse la empresa mucho tiempo en un mismo lugar, se corre el riesgo de que nuestra marca se vea asociada a ese lugar, y se termine pensando que los eventos son de la empresa donde se realizan los eventos, corriendo el riesgo de que el locatario decida romper vínculo con Vip Dating Perú, y decida hacer los eventos por cuenta propia, aprovechando el aval que le dio Vip Dating Perú durante el tiempo que realizó los eventos en su local, confundiendo así al consumidor final.

Capítulo V. Implementación y control

Vip Dating Perú es una empresa que opera por tercer año consecutivo, por lo que es viable poder analizar el comportamiento de las ventas del 2013 versus las del 2014. Como se observa en el Anexo 9, las ventas brutas se han incrementado en casi un 50% en comparación al primer año de operaciones (2013).

1. Presupuesto

En el Anexo 7 se muestra el presupuesto para los años 2016, 2017 y 2018, donde se ve un aumento significativo en la utilidad operativa en comparación con años anteriores (2013, 2014 y casi el primer semestre del 2015).

Este incremento se debe al aumento en inversión en promoción y publicidad a fin de lograr mayor difusión de la empresa, también a otros costos generados por las estrategias de marketing. El aumento del volumen de ventas resultará lo suficientemente mayor como para generar un incremento anual en la utilidad operativa de la empresa.

2. Proyección de ventas

2.1 Estimación de la demanda

En vista de que no hay estudios publicados acerca del número de personas que asisten a eventos de *dating* presencial en Lima, se recurrió a Renán Tutaya Zevallos, gerente general de Target Marketing Research Consulting (empresa de investigación de mercado) y especialista en el tema.

Se calculó el número de personas solteras que asisten a eventos de *dating* presencial de 35 a 54 años a partir de la competencia (Speed Dating Perú) que opera desde un año antes (enero del 2012), realiza dos eventos por mes, tiene una concurrencia masiva (treinta personas por evento) y una estrategia de precios bajos. A este número se le suma la cantidad de personas que han asistido a Vip Dating Perú desde enero del 2013. Cabe destacar que en el primer año se organizó un evento por mes y a partir del 2014, dos eventos por mes.

Como se observa en la siguiente tabla, la demanda estimada anual de mercado sería de aproximadamente 3.120 personas, dado que el mercado potencial (personas solteras en Lima Metropolitana de 35 a 54 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C1) es de 231.862 personas, según INEI y Apeim.

Tabla 15. Estimación de la demanda de Vip Dating Perú

Población del Perú	30.814.175
Personas solteras en el Perú: 26%	8.000.000
Personas solteras en Lima Metropolitana de 35 a 54 años: 6%	475.128
Personas solteras en Lima Metropolitana de 35 a 54 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1: 49%	231.862
Personas solteras de 35 a 54 años que asisten a eventos de <i>dating</i> en Lima Metropolitana: 1,34%	3.120
Participación de Vip Dating Perú: 25%	780

Fuente: INEI y Apeim, 2014.

2.2 Proyección de ventas

Para efectos de la proyección de ventas, a pesar de que las condiciones siguen siendo favorables para el crecimiento del mercado, se han estimado crecimientos muy conservadores. A partir de ahí, como se observa en la Tabla 16, Vip Dating Perú aumentará su participación de mercado gracias a un incremento en ventas que obedecerá a las estrategias de marketing planteadas y a las negociaciones con las nuevas locaciones que se tomen para la realización de eventos. Todo esto será beneficioso para la empresa.

Tabla 16. Proyecciones del mercado y Vip Dating Perú

Estimaciones/años	2016	2017	2018
Crecimiento de mercado	15%	20%	30%
Ventas del mercado	175.680	193.536	209.606
Ventas de Vip Dating Perú	89.280	107.136	123.206
Participación de Vip Dating Perú	51%	55%	59%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el Anexo 10 se presenta la proyección de ventas a corto, mediano y largo plazo para Vip Dating Perú. Se aprecia que, si se aplicaran las estrategias y acciones de marketing, los ingresos en el 2016 serían mayores si no se realizara acción alguna. Para los años siguientes, el crecimiento será importante porque se penetrará en nuevos mercados. Por tal razón, se propone que la participación de mercado de Vip Dating Perú siga creciendo, captando más clientes potenciales en Lima y las dos ciudades principales contempladas dentro del plan: Arequipa y Trujillo.

2.3 Simulación

Considerando las estrategias y acciones de marketing, se han desarrollado tres escenarios en función al crecimiento del mercado debido al impacto que este tiene en las variables claves de la empresa. La simulación se presenta en las tablas 17, 18 y 19.

Por un lado, el escenario esperado (trabajado con los supuestos mencionados en este capítulo) contempla un crecimiento conservador del mercado y se observa que la rentabilidad generada por las estrategias de marketing será positiva. Por otro lado, el escenario optimista contempla un crecimiento mayor del mercado y se ve claramente el impacto de ello en las ventas. Sin duda, esto afectaría el retorno favorablemente. Finalmente, el escenario pesimista contempla un crecimiento mucho menor del mercado en el que las ventas caerían, lo cual afectaría el margen bruto y generaría que la rentabilidad sobre la inversión de marketing sea menor.

Con lo señalado, se obtiene un VAN que bajo las tres circunstancias sería favorable y generaría ingresos para la empresa.

Tabla 17. Escenario esperado

Resumen	2016	2017	2018
Ventas	82.272	116.832	171.680
Margen de contribución	73.056	103.520	152.224
Utilidad neta/Flujo de caja neto	60.996	85.980	126.804
Porcentaje de rentabilidad/Ventas (utilidad neta/ventas)	74%	74%	74%
VAN: 30%: S/. 155.513			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 18. Escenario optimista

Resumen	2016	2017	2018
Ventas	205.680	232.440	259.200
Margen de contribución	182.640	205.560	228.480
Utilidad neta/Flujo de caja neto	158.760	177.060	195.360
Porcentaje de rentabilidad/Ventas (utilidad neta/ventas)	77%	76%	75%
VAN: 30%: S/. 315.814			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 19. Escenario pesimista

Resumen	2016	2017	2018
Ventas	57.856	75.136	102.560
Margen de contribución	51.712	66.944	91.296
Utilidad neta/Flujo de caja neto	43.932	56.424	76.836
Porcentaje de rentabilidad/Ventas (utilidad neta/ventas)	76%	75%	75%
VAN: 30%: S/. 102.154			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.4 Control

Se debe contar con mecanismos de control que faciliten la identificación de problemas potenciales con la debida anticipación y ayuden a saber si se están alcanzando los objetivos previstos. Las mediciones propuestas y su frecuencia de control se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20. Monitoreo y control

Monitoreo	Frecuencia
Montos de ventas	Mensual
Penetración y participación	Trimestral
Número de clientes activos	Mensual
Número de clientes nuevos	Mensual
Número de publicaciones promocionales	Mensual
Satisfacción de clientes	Semestral
Percepción de imagen de Vip Dating Perú	Semestral

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A partir de los resultados, se establecerán las brechas existentes con respecto a los objetivos de marketing que fueron planteados al inicio del Capítulo III. Además, se analizarán las causas de la desviación y se tomarán las medidas correctivas.

2.5 Plan de Contingencia

En caso de que las acciones de control demuestren que las estrategias adoptadas por la empresa no reflejan el cumplimiento de los objetivos, se deben tomar acciones correctivas para revertir la situación. Se tomará especial atención sobre los siguientes aspectos claves:

- Ante la caída de la imagen de Vip Dating Perú, se incrementarán las campañas institucionales y las acciones de relaciones públicas.
- Ante la caída de ventas, en las inscripciones de clientes a eventos, se incrementarán las campañas promocionales.
- Ante la caída de penetración y participación, se tratará de enfrentar la situación bajando el precio de la inscripción y haciendo promociones más atractivas (como *Bring just a friend*).
- Ante la caída de los niveles de satisfacción de clientes, se hará una investigación de mercado para conocer las causas de la insatisfacción.

Capítulo VI. Responsabilidad social

Vip Dating Perú es una empresa socialmente responsable desde el punto de vista social, laboral y comercial. Inició sus actividades en este ámbito gracias al impulso y compromiso de su fundadora Roxana Tutaya, quien siempre se ha preocupado por establecer filtros importantes en la selección de participantes a los eventos, con el fin de reunir a personas con un *background* similar y que puedan relacionarse entre ellas gracias a sus intereses y metas afines.

La veracidad en los documentos que envían las personas es muy importante porque la empresa se basa en la buena fe contractual. Asimismo, Vip Dating Perú ofrece un ambiente seguro durante sus eventos. Como parte de los requisitos, cada asistente al evento debe firmar un contrato con lineamientos que especifican que los participantes deben tener una y que, ante cualquier falta de respeto o agravio a otro participante, el agraviante será retirado en el acto. Este convenio de lineamientos es debidamente firmado por cada uno de los asistentes y es entregado a Vip Dating Perú antes de participar en un evento.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Plan de Marketing propuesto para Vip Dating Perú le permitirá seguir creciendo en el mercado, gracias a la implementación de estrategias y nuevas acciones, así como por incluir una mejor administración de los procesos.
- Actualmente existe una demanda creciente de personas que desean conocer a una potencial pareja y ampliar su círculo social a través de eventos de *dating*.
- Las personas que se encuentran sin pareja desean poder confiar en una empresa seria y confiable como Vip Dating Perú.
- Asimismo, desean conocer a esta potencial pareja y nuevos amigos dentro de un ambiente seguro como el que ofrece la empresa.
- De igual forma, se puede determinar que existe un potencial de ventas importante por los siguientes motivos:
 - El hecho de que aún no se conozca de manera amplia los servicios que ofrece Vip Dating Perú.
 - La creciente demanda, dado el estilo de vida del público objetivo que se caracteriza por la búsqueda del bienestar personal. Parte de sentirse bien es encontrar una pareja y rehacer la vida al lado de alguien especial.
 - Existe una intención por adquirir los servicios que se revela en la investigación de mercado.
 - La facilidad de acceso al mercado que se va a servir (mercado meta) mediante una buena estrategia de promoción (que es muy rentable al evaluar el costo-beneficio).

2. Recomendaciones

- A nivel de expansión, se recomienda ampliar las operaciones a ciudades principales como Arequipa, Chiclayo y Piura. Más adelante, y con la experiencia adquirida, se podría crecer fuera del Perú (a países similares como Ecuador, Chile, entre otros).
- Desarrollar una aplicación *online* para celulares para acceder al mercado de personas a quienes no les gusta el *dating* presencial.
- Repotenciar el tema de asesorías personalizadas (*date coaching*) a través de publicidad. No solo con *mailing* masivo, sino también a través de medios televisivos y artículos de prensa escrita en los que se dé a conocer el servicio.
- Establecer una solución integral para las personas que atraviesan por la separación, el divorcio o la viudez, de manera tal que ellos sepan que en Vip Dating Perú se les guiará paso a paso para afrontar su nuevo cambio de estado. Este servicio incluiría asesorías legales (la empresa contará con un staff de abogados independientes que asesorarán a los clientes) y asesorías psicológicas para los clientes y sus hijos (un selecto staff de psicólogos de prestigio ayudará durante los procesos de transición mencionados).
- Considerar la opción de contar con una oficina física para que Vip Dating Perú refleje una imagen aún más sólida y confiable.
- Registrar una patente internacional para que cuando la empresa llegue a otro país, siga utilizando el mismo nombre (por ejemplo, Vip Dating Ecuador).
- Se recomienda la puesta en marcha del Plan de Marketing luego de haberse demostrado la coherencia y consistencia necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Bibliografía

- Aaker, David A. y Joachimsthaler, Erich (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ávalos, Carlos (2010). *La marca, identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Clow, Kenneth y Baack, Donald (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. 4^{ta} ed. Ciudad Juárez (México): Pearson Educación.
- *Correo* (2015). “Encuentra a tu media naranja en un *cocktail*”. *Correo*. Arequipa, p. 22.
- *Cronista.com* (2015). “Perú liderará crecimiento económico en América Latina en 2015”. En: *Cronista.com*. 15 de enero del 2015. Fecha de consulta: 19/1/2015. <<http://www.cronista.com/ripe/Peru-liderara-el-crecimiento-economico-de-America-latina-en-2015-20150115-0031.html>>.
- *El Comercio* (2012). “Reuniones: un lugar para solteros, una cita importante”. *El Comercio* (sección “Mi empresa”). Lima, p. 13.
- *Gestión* (2015). “Perú tendrá la inflación más baja de la región hasta el 2015”. En: *Gestión*. Sin fecha. Fecha de consulta: 3/3/2015. <<http://gestion.pe/noticia/651208/peru-tendra-inflacion-mas-baja-region-hasta-2015>>.
- *Gestión* (2015). “Alonso Segura: ‘En el 2015, el Perú crecerá cerca al 4,8% que proyecta el BCR’”. En: *Gestión*. 29 enero del 2015. Fecha de consulta: 17/2/2015. <<http://gestion.pe/economia/alonso-segura-2015-peru-crecera-cerca-al-48-que-proyecta-bcr-2121906>>.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. 9^{na} ed. México D. F.: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s/a). “Población al 2015”. En: *Página web del INEI*. Sin fecha. Fecha de consulta: 5/5/2015. <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>>.

- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2011). *Niveles socioeconómicos de la Gran Lima 2011*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2011). *Estadística poblacional 2011*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*, 11^{ra} ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Lovelock, Christopher (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategias*. 6^{ta} ed. México D. F.: Pearson Educación.
- *Perú 21* (2014). “La vida después del divorcio”: *Perú 21*. Lima, p. 22.
- Porter, Michael (2005). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2^{da} ed. México, D. F.: Editorial Continental.
- Ries, Al y Trout, Jack (2003). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña, José María (2006). *El plan de marketing en la práctica*. 10^{ma} ed. Madrid: Editorial Esic.
- Silva, Roxana (2014). “Neosolteros y la vida sin ataduras”. En: *El Comercio*. 27 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 30/3/2014. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/neosolteros-y-vida-sin-ataaduras-noticia-1718694>>.
- Tutaya, Roxana (2015). *Entrevista a Renán Tutaya* (gerente general de Target Marketing Research Consulting). 3 de febrero del 2015. Lima.

Anexos

Anexo 1. Estudio cualitativo: aspectos relevantes del servicio

Hábitos	Han asistido a nuestros eventos	No han asistido a ningún evento de <i>dating</i>	Han asistido a eventos de la competencia	Están registrados en portales web para buscar pareja	No son sensibles al precio
Segmentación	Desean que los eventos sean siempre por rango de edad.	Desearían que se clasifique por rango de edad.	Desearían que se segmente por nivel socioeconómico.		
Sugerencias de mejora al servicio	Que se envíen fotos de los participantes.		Que exista paridad de género.		
Locación	Restobar.	En lugares privados.	Lugar privado y discreto, de preferencia no en hoteles.		
Página web y fanpage	Bastante informativo.	Les agrada.	Les parece bastante informativa.		
Pago y condiciones	Las aceptan.	Les parece un precio elevado.	Les parece bien el precio y están dispuestos a pagar por exclusividad.		Les parece accesible.
Principal motivador	Encontrar pareja		Encontrar pareja.		
Principal bloqueador	Temor al «qué dirán».	Paradigmas de la sociedad limeña.	Paradigmas de la sociedad limeña.		
Imagen de Vip Dating Perú	Empresa seria y confiable.	No conocen la empresa.	Es una empresa de un nivel más alto.	No conocen la empresa.	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Estudio cualitativo: particularidades de clientes

	Relación con el servicio	Relación con Vip Dating Perú
Cientes que han asistido a los eventos de Vip Dating Perú	Buscan pasar una noche diferente conociendo nuevas personas. Los motiva el placer de encontrar una potencial pareja en un ambiente seguro y confiable.	Están satisfechos con Vip Dating Perú. Algunos se alejan de Vip Dating Perú después de asistir a un evento en el que no tuvieron una buena experiencia (porque casi nadie los eligió en el proceso del <i>match</i> , no les escribieron después del <i>match</i> o ninguno de los participantes del evento les agradó).
Cientes que nunca han asistido a ningún evento de <i>dating</i>	No se atreven a ir a un evento de <i>dating</i> presencial.	No conocen casi nada la empresa.
Cientes de la competencia	La empresa Speed Dating Perú es la ideal para ellos porque les permite conocer a muchas personas (potenciales parejas) en una sola noche. No buscan exclusividad y son sensibles al precio.	No asisten a los eventos de Vip Dating Perú porque les parece elitista. Asimismo, consideran que los eventos de Vip Dating Perú tienen un costo muy elevado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Estudio cuantitativo: características generales por tipo de cliente

		Cliente	Cientes potenciales
Perfil	Edad: de 34 a 55 años	40%	55%
	Femenino	51%	53%
	Masculino	49%	47%
	Residente en Lima Metropolitana	75%	80%
Información de Vip Dating Perú	Televisión	53%	23%
	<i>Mailing</i>	40%	19%
	Facebook	38%	7%
	Página web	13%	9%
	Diarios	5%	6%
	Twitter	2%	1%
	Recomendación de terceros	31%	23%
Principal motivador	Encontrar pareja	85%	70%
	Ampliar círculo social	19%	23%
Principal bloqueador	Paradigmas de la sociedad limeña	83%	95%
	Precio elevado	7%	18%
Satisfacción	<i>Top two boxes</i>	82%	
Atributos	Confianza y seguridad	89%	63%
	Empresa de élite	85%	75%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 4. Encuestas realizadas a clientes que han asistido a los eventos de Vip Dating Perú
(contestadas hasta el final)**

Total: 400 encuestas.	Margen de error: 5%
------------------------------	----------------------------

1. **¿Cuál es su estado civil?**
Soltero
Separado
Divorciado
Viudo
Respuestas recogidas: 200
Preguntas sin contestar: 0

2. **¿Nos podría indicar qué edad tiene? _____**
Respuestas recogidas: 200
Preguntas sin contestar: 0

3. **Por favor, marque su sexo**
Masculino () 55% Total: 110
Femenino () 45% Total: 90
Respuestas recogidas: 200
Preguntas sin contestar: 0

4. **¿En qué distrito vive? _____**

5. **¿Cuál es su nivel de instrucción?**
Bachiller ()
Magíster ()
Doctorado ()
Otros: _____

6. **¿Cuál es su ocupación? _____**

7. **¿Tiene hijos? (SÍ) (NO)**

8. **¿Qué programas de televisión suele ver?**

9. **¿Cómo se enteró de Vip Dating Perú?**
Televisión ____
Mailing ____
Facebook ____
LinkedIn ____
Por un conocido ____
Otros _____

10. **¿Qué opina acerca del costo del evento? _____**

11. **¿Le agradó participar en nuestros eventos?**
Muy satisfecho ()
Satisfecho ()
Poco satisfecho ()
Nada satisfecho ()

12. Enumere del 1 al 6 los elementos que fueron de su agrado durante el evento, siendo 1 lo que más le agrado y 6 lo que menos le agradó

- Personas ()
- Local ()
- Moderadora ()
- Anfitriones ()
- Cocktails ()
- Piqueos ()
- Tiempo de conversación ()
- Número de personas asistentes ()

13. ¿Qué lo motivó a participar en nuestros eventos?

14. ¿Recomendaría nuestros eventos? (SÍ) (NO) Por qué :

15. ¿Volvería a participar en nuestros eventos? (SÍ) (NO)

16. ¿Qué esperaba encontrar en nuestros eventos?

- Pareja ()
- Amigos ()
- Otros _____

17. ¿Qué más le gustaría encontrar en nuestros eventos? _____

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. Encuestas realizadas a potenciales clientes que nunca han asistido a ningún evento de *dating* (contestadas hasta el final)

Total: 400 encuestas.

Margen de error: 5%

1. **¿Cuál es su estado civil? (Si es casado o conviviente, no continúe la encuesta)**
 - Soltero
 - Separado
 - Divorciado
 - Viudo
 - Casado
 - Conviviente

2. **¿Nos podría indicar qué edad tiene? _____**
 - Preguntas sin contestar: 0
 - Respuestas recogidas: 400

3. **Por favor, marque su sexo**
 - Masculino ()
 - Femenino ()

4. **¿En qué distrito vive? _____**

5. **¿Cuál es su nivel de instrucción?**
 - Bachiller ()
 - Magíster ()
 - Doctorado ()
 - Otros: _____

6. **¿Cuál es su ocupación? _____**

7. **Tiene hijos (SÍ) (NO)**

8. **¿Qué programas de televisión suele ver?**

9. **¿Conoce de Vip Dating Perú? (Si marcó NO, no continúe la encuesta)**
 - SÍ ()
 - NO ()

10. **¿Cómo se enteró de Vip Dating Perú?**
 - Televisión _____
 - Mailing _____
 - Facebook _____
 - LinkedIn _____
 - Por un conocido _____
 - Otros _____

11. **¿Le gustaría participar de un evento de *dating* de Vip Dating Perú (SÍ) (NO). Si marcó NO, no continúe la encuesta**

12. ¿Qué lo motivaría a participar en nuestros eventos de *dating*:

13. ¿Qué esperaría encontrar si asistiera a uno de nuestros eventos?

Pareja ()

Amigos ()

Otros_____

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Resultado de estudio cuantitativo: particularidades de clientes

	Personas que han asistido a nuestros eventos	Personas que NO han asistido a nuestros eventos
Atributos principales	Vip Dating Perú demuestra confianza y seriedad. Ofrece distintos medios de pago.	
Motivación de participar en general	Buscan conocer a una potencial pareja.	
Satisfacción con Vip Dating Perú	Estan satisfechos con Vip Dating Perú	
Insatisfacción con Vip Dating Perú	Mencionan que las personas que asistieron eran poco atractivas	
Intención de participación en eventos	La casi totalidad estan dispuestos a volver a participar para seguir conociendo más personas	De momento no se encuentran interesados en participar dados los paradigmas de la sociedad
Difusión de Vip Dating Perú	Vía email, página web y Fan Page	Vía mailing masivo, página web y Fan Page

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Presupuesto de Vip Dating Perú del 2016 al 2018

	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Ventas	82,272	116,832	171,680
Costo de Locación y Consumo	-9,216	-13,312	-19,456
Margen Bruto	73,056	103,520	152,224
Promoción y Publicidad	-7,560	-10,480	-15,520
Remuneración Anfitriónaje	-1,260	-1,820	-2,660
Pasajes / Viáticos (AQP / TRUJ)	-3,000	-5,000	-7,000
Utilidad operativa - antes de IR	61,236	86,220	127,044
Impuesto a la renta	-240	-240	-240
Utilidad neta / Flujo de caja neto	60,996	85,980	126,804

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Presupuesto histórico de Vip Dating Perú del 2013 hasta mayo del 2015

Rubros	2013	2014	2015
Ingresos	25.926	43.729	16.848
Costo de locación y consumo	5.600	5.400	2.250
Margen bruto	20.326	38.329	14.598
Promoción y publicidad	1.800	3.800	1.870
Remuneración Anfitriónaje	400	840	350
Utilidad operativa	18.126	33.689	12.378

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Histórico de ventas brutas (2013-2015)

Año	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2013	8.155	4.644	0	2.500	0	0	1.000	0	0	2.820	4.260	2.547	25.926
2014	4.433	1.774	1.931	4.270	2.002	4.119	2.774	3556	2.583	5.195	5.789	5.303	43.729
2015	2.340	3.069	2.418	2.832	6.189	0	0	0	0	0	0	0	16.848

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Proyección de ventas 2016-2018

Mes/Año	Sin estrategia	Incluyendo estrategia de marketing		
	2016	2016	2017	2018
Ene	4.327	12.208	12.208	17.280
Feb	4.865	5.072	5.072	10.144
Mar	3.987	5.072	17.280	17.280
Abril	5.642	5.072	5.072	10.144
May	4.789	12.208	12.208	17.280
Jun	3.890	5.072	10.144	10.144
Jul	4.900	5.072	12.208	17.280
Agos	5.987	5.072	5.072	10.144
Set	4.398	12.208	17.280	17.280
Oct	5.613	5.072	5.072	10.144
Nov	4.789	5.072	5.072	17.280
Dic	6.987	5.072	10.144	17.280
Total al año	60.174	82.272	116.832	171.680

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Escenario esperado

Datos / Variables					
Valor de venta por persona					
Lima	S/. 317				
Arequipa	S/. 190				
Trujillo	S/. 256				
Costos variables de catering y otros por persona					
Lima	S/. 32				
Arequipa	S/. 32				
Trujillo	S/. 32				
Margen de contribución por persona					
Lima	S/. 285				
Arequipa	S/. 158				
Trujillo	S/. 224				
Costos por evento (anfitriona y pasajes)					
	Anfitriona/ Mozo	<i>Mailing</i>	Pasajes	Hotel/Viáticos	Total
Lima	S/. 70	S/. 530			S/. 600
Arequipa	S/. 70	S/. 150	S/. 400	S/. 150	S/. 770
Trujillo	S/. 70	S/. 250	S/. 300	S/. 150	S/. 770
Número de personas por evento		16	personas		
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Lima)		12	16	24	
Ventas		60.864	81.152	121.728	
Margen de contribución		54.720	72.960	109.440	
Costos fijos		-7.200	-9.600	-14.400	
Utilidad antes del impuesto a la renta		47.520	63.360	95.040	

	2015	2016	2017	2018
Eventos por año (Arequipa)		3	5	7
Ventas		9.120	15.200	21.280
Margen de contribución		7.584	12.640	17.696
Costos fijos		-2.310	-3.850	-5.390
Utilidad antes del impuesto a la renta		5.274	8.790	12.306
	2015	2016	2017	2018
Eventos por año (Trujillo)		3	5	7
Ventas		12.288	20.480	28.672
Margen de contribución		10.752	17.920	25.088
Costos fijos		-2.310	-3.850	-5.390
Utilidad antes del impuesto a la renta		8.442	14.070	19.698
Total de eventos	12	18	26	38
Crecimiento		50%	44%	46%
Utilidad antes del impuesto a la renta		61.236	86.220	127.044
Impuesto a la renta		-240	-240	-240
Utilidad neta / Flujo de caja neto		60.996	85.980	126.804
	2015	2016	2017	2018
Resumen				
Ventas		82.272	116.832	171.680
Margen de contribución		73.056	103.520	152.224
Utilidad neta / Flujo de caja neto		60.996	85.980	126.804
Porcentaje de rentabilidad / Ventas (utilidad neta /ventas)		74%	74%	74%
VAN	30%	S/. 155.513		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Escenario optimista

Datos / Variables					
Valor de venta por persona					
Lima	S/. 317				
Arequipa	S/. 190				
Trujillo	S/. 256				
Costos variables por persona (catering y otros)					
Lima	S/. 32				
Arequipa	S/. 32				
Trujillo	S/. 32				
Margen de contribución por persona					
Lima	S/. 285				
Arequipa	S/. 158				
Trujillo	S/. 224				
Costos por evento (anfitriona y pasajes)					
	Anfitriona/ Mozo	<i>Mailing</i>	Pasajes	Hotel/Viáticos	Total
Lima	S/. 70	S/. 530			S/. 600
Arequipa	S/. 70	S/. 150	S/. 400	S/. 150	S/. 770
Trujillo	S/. 70	S/. 250	S/. 300	S/. 150	S/. 770
Número de personas por evento	20 personas				
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Lima)		24	24	24	
Ventas		152.160	152.160	152.160	
Margen de contribución		136.800	136.800	136.800	
Costos					
fijos		-14.400	-14.400	-14.400	
Utilidad antes del impuesto a la renta		122.400	122.400	122.400	
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Arequipa)		6	9	12	
Ventas		22.800	34.200	45.600	
Margen de contribución		18.960	28.440	37.920	
Costos					
fijos		-4.620	-6.930	-9.240	
Utilidad antes del impuesto a la renta		14.340	21.510	28.680	
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Trujillo)		6	9	12	

Ventas		30.720	46.080	61.440
Margen de contribución		26.880	40.320	53.760
Costos fijos		-4.620	-6.930	-9.240
Utilidad antes de impuesto a la renta		22.260	33.390	44.520
Total de eventos	12	36	42	48
Crecimiento en porcentaje		200%	17%	14%
Utilidad antes del impuesto a la renta		159.000	177.300	195.600
Impuesto a la renta		-240	-240	-240
Utilidad neta / Flujo de caja neto		158.760	177.060	195.360
		2015	2016	2017
Resumen				2018
Ventas		205.680	232.440	259.200
Margen de contribución		182.640	205.560	228.480
Utilidad neta / Flujo de caja neto		158.760	177.060	195.360
Porcentaje de rentabilidad / Ventas (Utilidad neta / ventas)		77%	76%	75%
VAN	30%	S/. 315.814		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Escenario pesimista

Datos / Variables					
Valor de venta por persona					
Lima	S/. 317				
Arequipa	S/. 190				
Trujillo	S/. 256				
Costos variables (catering y otros) por persona					
Lima	S/. 32				
Arequipa	S/. 32				
Trujillo	S/. 32				
Margen de contribución por persona					
Lima	S/. 285				
Arequipa	S/. 158				
Trujillo	S/. 224				
Costos por evento (anfitriona, pasajes)					
	Anfitriona/ Mozo	Mailing	Pasajes	Hotel/Viáticos	Total
Lima	S/. 70	S/. 530			S/. 600
Arequipa	S/. 70	S/. 150	S/. 400	S/. 150	S/. 770
Trujillo	S/. 70	S/. 250	S/. 300	S/. 150	S/. 770
Número de personas por evento	16 personas				
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Lima)		10	12	16	
Ventas		50,720	60,864	81,152	
Margen de contribución		45,600	54,720	72,960	
Costos fijos		-6,000	-7,200	-9,600	
Utilidad antes de Impuesto Renta		39,600	47,520	63,360	
	2015	2016	2017	2018	
Eventos por año (Arequipa)		1	2	3	
Ventas		3,040	6,080	9,120	
Margen de contribución		2,528	5,056	7,584	
Costos fijos		-770	-1,540	-2,310	
Utilidad antes del impuesto a la renta		1,758	3,516	5,274	

	2015	2016	2017	2018
Eventos por año (Trujillo)		1	2	3
Ventas		4,096	8,192	12,288
Margen de contribución		3,584	7,168	10,752
Costos fijos		-770	-1,540	-2,310
Utilidad antes del impuesto a la renta		2,814	5,628	8,442
Total de eventos	12	12	16	22
Crecimiento en porcentaje		0%	33%	38%
Utilidad antes del impuesto a la renta		44,172	56,664	77,076
Impuesto a la renta		-240	-240	-240
Utilidad neta / Flujo de caja neto		43,932	56,424	76,836
	2015	2016	2017	2018
Resumen				
Ventas		57,856	75,136	102,560
Margen de contribución		51,712	66,944	91,296
Utilidad neta / Flujo de caja neto		43,932	56,424	76,836
Porcentaje de rentabilidad / Ventas (Utilidad neta /ventas)		76%	75%	75%
VAN	30%	S/. 102,154		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Roxana María Tutaya Zevallos

Administradora de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Se ha desempeñado como docente en la Universidad San Ignacio de Loyola, gerente de Marca de la línea Epson para Cosapi Data y gerente de Producto en Laboratorios Tecnofarma Perú. Actualmente, dirige con éxito las empresas que fundó: Mechoncitos Peluquería Infantil y Vip Dating Perú. Asimismo, es expositora en temas relacionados a la imagen profesional y las *soft skills* en las organizaciones.