



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN
SERVICIO DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE BODAS PARA
MILLENNIALS”**

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

Presentado por

Sra. Mariangela Sarita de la Barra Chávez

Sr. Jorge Portugal Vargas

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

A nuestras familias.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente estudio es realizar un plan de marketing para el lanzamiento de una empresa, denominada Better Together, dedicada a la organización integral de bodas de parejas *millennials* del sector socioeconómico A y B de Lima Metropolitana. Better Together contará con profesionales especializados en el sector de bodas, y con el soporte de su fundadora, Mariángela de la Barra, *wedding and event planner* certificada por el Instituto Iberoamericano Event Planner y Atlantis University (AU) de Miami, Florida.

Con este respaldo, Better Together está en la capacidad de lanzarse al mercado con un innovador portafolio de servicios y soluciones y ofrecerá paquetes integrales que engloben el servicio integral de organización de bodas y comprendan al *wedding planner*, la producción y el catering. El servicio se enfocará en los *millennials*, brindando los servicios antes descritos con el diferencial de un *staff* de profesionales calificados, así como la personalización y la experiencia (manejo del *wow-factor*). Esta característica diferenciadora se distingue de la oferta actual para el segmento objetivo que, por lo general, consiste en soluciones *off-the-shelf*, basadas primordialmente en la selección de muestrarios o catálogos de bodas pasadas.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, primero se realizó una investigación exploratoria que permitió, a través de fuentes secundarias, *focus groups*, entrevistas en profundidad y observación etnográfica y netnográfica, verificar el interés por una organización integral de bodas y analizar todo el circuito anterior, actual y posterior de la misma, para luego llevar a cabo una investigación concluyente, basada en encuestas dirigidas, lo que permitió identificar el potencial de clientes y estimar la demanda.

Es así como se identificó un segmento con alto interés en la adquisición del servicio basado en su funcionalidad, confianza y diseño personalizado, acorde con sus gustos y estilo propio, a un precio de compra de alrededor de S/ 60.000 soles para 150 personas. Subsecuentemente, se realizó la estimación financiera, basada en la demanda y tomando en cuenta las estrategias de marketing planteadas en este documento.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico	3
1.5 Entorno ecológico.....	4
1.6 Entorno legal	4
1.7 Conclusiones del macroentorno	5
2. Análisis del microentorno	5
2.1 Cinco fuerzas de Porter	5
2.1.1 Poder de negociación de los compradores (bajo).....	5
2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (medio).....	5
2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (media).....	5
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)	6
2.1.5 Rivalidad entre competidores (media-alta)	6
2.1.6 Conclusiones	8
3. Análisis interno: la empresa	8
3.1 Visión y misión	8
3.1.1 Visión.....	8
3.1.2 Misión	8
3.2 Organización y estructura.....	8
3.3 Productos y servicios.....	9
3.4 Análisis de la cadena de valor	9

3.4.1 Promoción y ventas	9
3.4.2 <i>Wedding planner</i>	10
3.4.3 Realización del evento	10
3.4.4 Retroalimentación	11
4. Análisis FODA.....	11
5. Diagnóstico situacional	11
Capítulo II. Investigación de mercado	12
1. Objetivos de la investigación	12
1.1 Objetivo general	12
1.2 Objetivos específicos.....	12
2. Metodología de investigación	12
2.1 Investigación exploratoria	12
2.1.1 <i>Focus groups</i>	13
2.1.2 Entrevistas en profundidad.....	15
2.1.3 Análisis etnográfico	17
2.1.4 Análisis netnográfico	18
2.2 Investigación concluyente	19
3. Determinación de la demanda	20
Capítulo III. Planeamiento estratégico	22
1. Definición de los objetivos de marketing	22
2. Estrategia genérica	22
2.1 Propuesta de valor	22
3. Estrategias de crecimiento.....	23
4. Estrategia de segmentación de mercados	23
5. Estrategia de posicionamiento.....	23
6. Estrategia de marca	24
6.1 Identidad de marca	24
6.2 Nombre de la marca	25
6.3 Logotipo	25
7. Estrategia de clientes	26

Capítulo IV. Tácticas de marketing	27
1. Estrategia de producto	27
2. Estrategia de precios.....	27
3. Estrategia de plaza.....	29
4. Estrategia de promoción	30
5. Estrategia de procesos	33
6. Estrategia de personas	33
7. Pruebas físicas	34
Capítulo V. Implementación y control	37
1. Presupuestos	37
1.1 Presupuesto de ventas.....	37
1.2 Presupuesto de inversiones y financiamiento.....	38
1.3 Presupuesto de gastos.....	38
1.4 Estados de ganancias y pérdidas	38
1.5 Análisis de sensibilidad.....	39
Conclusiones y recomendaciones	42
1. Conclusiones	42
2. Recomendaciones.....	42
Bibliografía	44
Anexos	47
Nota biográfica	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Lista de competidores entre <i>wedding planners</i>	7
Tabla 2.	Lista de competidores en materia de catering.....	7
Tabla 3.	Matriz FODA.....	11
Tabla 4.	Estimación de la demanda	21
Tabla 5.	Objetivos estratégicos.....	22
Tabla 6.	Estrategia publicitaria	31
Tabla 7.	Canales de promoción <i>online</i>	32
Tabla 8.	Presupuesto de ventas.....	37
Tabla 9.	Presupuesto de inversiones	38
Tabla 10.	Presupuesto de gastos	38
Tabla 11.	Presupuesto de depreciación.....	39
Tabla 12.	Estado de ganancias y pérdidas	39
Tabla 13.	Flujo de caja	40
Tabla 14.	Evaluación financiera	40
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad	41

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama	9
Gráfico 2.	Tiempo previsto para casarse	19
Gráfico 3.	Disponibilidad de compra.....	19
Gráfico 4.	Preferencia de precio	20
Gráfico 5.	Actitud frente a la responsabilidad social y el medioambiente	20
Gráfico 6.	Logotipo	25
Gráfico 7.	<i>Price brand ladder</i> para catering.....	28
Gráfico 8.	<i>Price brand ladder</i> para <i>wedding planner</i>	29
Gráfico 9.	Página <i>web</i> de <i>Better Together</i>	30
Gráfico 10.	Ejecución del plan de marketing – año 1.....	32
Gráfico 11.	Flujo de promoción y venta a través de internet.....	33
Gráfico 12.	Procesos de <i>Better Together</i>	33
Gráfico 13.	Carátula del <i>test</i> de estilo para novios	35
Gráfico 14.	Ejemplo de resultados.....	35
Gráfico 15.	<i>Moodboard</i> y paleta de colores	35
Gráfico 16.	<i>Timing</i>	36

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de expertos entrevistados.....	48
Anexo 2.	<i>Focus group</i>	48
Anexo 3.	<i>Kit</i> de regalo al final del evento.....	49
Anexo 4.	Uniforme de Chef ejecutivo.	49
Anexo 5.	Reporte de incidencias del evento, para uso interno.....	49
Anexo 6.	Tendencia de búsqueda del término <i>wedding planner</i>	50
Anexo 7.	Preguntas de la encuesta.....	51
Anexo 8.	Resultados de encuesta	52
Anexo 9.	Resultados de ventas por años y meses	56
Anexo 10.	Lista de precios de competidores (en soles)	57

Introducción

El plan de marketing propuesto describe la oportunidad de la empresa Better Together para incursionar en un nicho de mercado compuesto por parejas de novios *millennials*, los cuales han revolucionado el sector de bodas debido a sus gustos y preferencias. Para esto se llevó a cabo una investigación exploratoria cuyos resultados se utilizaron para determinar los factores de mayor incidencia en el negocio. Asimismo, la investigación concluyente permitió validar las hipótesis previas, diseñar la propuesta de valor, plantear estrategias que estén alineadas con dichos factores y estimar los resultados esperados.

El capítulo I comprende el análisis del macro y microentorno, la cadena de valor, la misión y la visión de Better Together. Asimismo, se presenta el organigrama, el análisis FODA y el diagnóstico situacional.

El capítulo II contiene los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, los resultados de la investigación exploratoria de los *focus groups*, las entrevistas en profundidad, la observación etnográfica y netnográfica y el análisis de la investigación concluyente, a través de encuestas y la estimación de la demanda.

El capítulo III aborda las estrategias que se utilizará para el lanzamiento del servicio. La estrategia genérica seleccionada es la de enfoque (nicho). Este capítulo también expone la estrategia de crecimiento, los objetivos de marketing y las estrategias de segmentación, de posicionamiento, de marca y de cliente.

El capítulo IV desarrolla las tácticas de marketing a través de las 7P: producto, plaza, promoción, precio, personas, procesos y evidencias físicas. En el capítulo V se desarrolla la implementación y el control del plan de marketing y, además, se realiza la evaluación económica y financiera. Finalmente, se incluyen las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

Los recientes casos de corrupción crean una atmósfera de incertidumbre en las industrias, pero también afectan la imagen del país. El delito de peculado es el más recurrente a nivel nacional y representa el 34% de los casos reportados en el 2018 (Diario Gestión, 2018).

En cuanto a la confianza en el sistema democrático, el Perú es el segundo país más insatisfecho en América Latina, superado solamente por Brasil. El porcentaje de insatisfechos con la democracia pasó de 51% en 2008 a 71% en 2018 (Romero, 2018).

Se puede observar, sin embargo, que el proceso de integración, denominado Alianza del Pacífico, constituye para los países que lo integran, como el Perú, una oportunidad comercial protagónica. En términos comerciales, es un bloque comparable al Japón (ComexPerú, 2018).

Impacto en el negocio:

- Negativo en materia de inseguridad y corrupción para iniciar un negocio, especialmente para capitales extranjeros (amenazas).
- Positivo en materia de la marcha general del país en alianzas regionales menos politizadas (oportunidades).

1.2 Entorno económico

La economía habría crecido un 3,5% interanual en el mes de marzo, lo cual supone una recuperación frente al mes anterior, impulsada principalmente por el sector construcción (Reuters, 2019). Por otro lado, la inflación se mantiene en el rango meta, aunque fue mayor al estimado de 2,33% en marzo (Gestión, 2019).

El Ministerio de Economía y Finanzas prevé una reducción de la pobreza al 18% para el 2021 y, en cuanto al despegue de la inversión privada, esta favorecerá el retiro paulatino del impulso fiscal a partir del 2019, lo que permitirá la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo (RPP, 2018).

Hay un cambio tal sobre la perspectivas del ahorro, que el 72% de los *millennials* ha modificado sus hábitos de consumo, piensa en ahorrar y es más racional y práctico a la hora de comprar (Gestión, 2018). Asimismo, el 27% de los *millennials* en Lima Metropolitana pertenece al nivel socioeconómico medio y alto (APEIM, 2017).

Impacto en el negocio:

- Positivo para el crecimiento del negocio, debido a las nuevas perspectivas del público *millennial* (oportunidad).

1.3 Entorno social

Los *millennials* buscan que su trabajo se amolde a su estilo de vida. Es la generación que más busca o postula a un trabajo (71%), seguida por la denominada Generación X (24%), los *baby boomers* (4%) y la Generación Z (1%) (Gestión, 2018). Asimismo, el 51% de los *millennials* trabaja y el 11% trabaja y estudia (Datum, 2018). Los *millennials* consideran opiniones de *influencers* y consultan diversos grupos en redes sociales antes de tomar decisiones de compra, lo cual impacta más en productos y servicios relacionados con estilo de vida, moda, viajes y entretenimiento (Gestión, 2018).

Los *millennials* comprendidos entre 23 y 35 años corresponden al 21% de la población en el Perú, lo que se sitúa en la media del porcentaje de población similar en Latinoamérica. Por otro lado, los mantras del *millennial* son ‘tengo derecho’ y ‘tú puedes hacer la diferencia’ (Ipsos, 2018).

Impacto en el negocio:

- Positivo para enfocar el negocio en *millennials*, con énfasis en el empoderamiento (oportunidad).

1.4 Entorno tecnológico

La mitad de la población adulta del Perú accede a internet a través de sus dispositivos (Álvarez, 2018). 22 millones (68%) son consumidores de internet y los usuarios de redes sociales también alcanzan los 22 millones. Por su parte, 20.1 millones usan celulares y, de estos, 20 millones lo hacen para acceder a *social media* (Vizcarra, 2018).

Actualmente hay dos plataformas líderes basadas en la compartición de imágenes; estas son Pinterest e Instagram. Para efectos del comercio, Pinterest brinda una mayor visualización de la oferta del negocio (Baquero, 2019), en tanto que Instagram permite el contacto directo, además de que tiene seis veces más de usuarios que Pinterest en el Perú (Abad, 2019).

Impacto en el negocio:

- Positivo para las estrategias de promoción, exposición y contacto por redes sociales (oportunidades).

1.5 Entorno ecológico

Los medios y las regulaciones han fomentado mayor conciencia en los temas ecológicos. Un ejemplo de ello es que el Congreso de la República condecoró a cincuenta defensores ambientales (López, 2017). A los *millennials* latinoamericanos les preocupa los temas de contaminación, calentamiento global, efectos del medio ambiente y pobreza entre otros (Datum, 2018). En esa línea, los *millennials* reflexionan sobre algunos problemas respecto de los cuales muestran sentido de responsabilidad y, además, consideran que pueden influir en el medio ambiente y en la equidad social (Valdivia, 2017).

Impacto en el negocio:

- Positivo para las estrategias de promoción de propuestas de responsabilidad socioambiental como valor agregado (oportunidad).

1.6 Entorno legal

En la actualidad, existe mayor promoción para la creación de emprendimientos a través de la formalización, y hay información en la que se indican pasos sencillos para lograrlo (Sunat, 2019). Asimismo, Indecopi mantiene una vía directa de reclamos a través de su portal, lo cual le da seguridad a los futuros clientes (Indecopi, 2019).

Por otra parte, el Ministerio del Interior aprobó la prestación de servicios de agentes policiales que se encuentren de vacaciones, en sus días de franco o con permiso de la entidad oficial (La República, 2017), para garantizar la seguridad durante la realización de eventos. En cuanto a los pagos a Apdayc y Unimpro, que se aplican a locales y clubes que alquilan sus espacios para la realización de eventos, estos son de carácter obligatorio (Zankyou, 2019).

Impacto en el negocio:

- Moderado, considerando que las gestiones de seguridad y pagos a entidades no serán parte de la propuesta de valor (neutro).

1.7 Conclusiones del macroentorno

Considerando los aspectos sociales relacionados con los hábitos de consumo e intereses de los *millennials*, así como los medios electrónicos disponibles usados por este segmento, existe un ambiente promisorio para el lanzamiento de Better Together. Asimismo, el aspecto ecológico se presenta como un atributo que puede ser incorporado en la propuesta de valor, dado que es un tema de interés para el segmento objetivo.

2. Análisis del microentorno

Para esta sección, se llevó a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1979).

2.1 Cinco fuerzas de Porter

2.1.1 Poder de negociación de los compradores (bajo)

El poder de negociación de los compradores es bajo, puesto que no existen muchas empresas posicionadas en el segmento *millennials* capaces de integrar realmente los servicios de *wedding planner*, producción y catering.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)

El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que, si bien hay muchos proveedores, los que Better Together selecciona son de la mejor calidad. A continuación se menciona algunos de los servicios requeridos para este tipo de negocio: catering, alquiler de mobiliario, toldos y estructuras, alquiler de menaje, iluminación y grupos electrógenos.

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (media)

En la presente investigación, no se detectó propuestas actuales que estén buscando integrar los servicios de *wedding planner*, producción y catering. Tampoco se detectó empresas que busquen

posicionarse especialmente en el público *millennial*. Sin embargo, se ha constatado que hay un aumento en la oferta de empresas de catering que ofrecen hasta el 70% de lo necesario para la organización de una boda, enfocándose únicamente en la recepción. Sin embargo, esto no llega a satisfacer las necesidades de los novios *millennials*. Por el contrario, las empresas productoras de eventos sí representarían una potencial amenaza, de asociarse con *wedding planners* reconocidas.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)

Para el servicio de organización integral, el producto sustituto identificado es que los novios decidan encargarse ellos mismos de la organización de su boda, lo que supone que contraten por separado todos los servicios necesarios. Sin embargo, a través de los *focus groups*, se pudo determinar que los *millennials* prefieren la opción *all inclusive* antes que la opción *do it yourself*, dada la inversión de tiempo que requiere este esfuerzo. Los novios desean llegar a su matrimonio sumando emoción y expectativa, lo que es un componente importante de la experiencia, evitando el estrés del recorrido.

2.1.5 Rivalidad entre competidores (media-alta)

En el Perú, existe una rivalidad media-alta entre empresas de catering y *wedding planners*, debido al aumento de *wedding planners junior* quienes, al no contar con la experiencia necesaria, terminan obstaculizando y perjudicando la realización general del evento. Esto lo pudimos corroborar por testimonio directo de empresas de catering y empresas productoras de eventos, al consultarles si ofrecían, además, el servicio de *wedding planner*. La mayoría respondió que era un gasto innecesario y que ellos podían proveer, por un costo mínimo, o incluso sin costo adicional, una persona responsable de asistir a la novia durante el día de la boda.

Se entiende por asistencia a una persona encargada de acompañar y ayudar a la novia a vestirse, así como realizar coordinaciones diversas, como encargarse de la llegada del maquillador, el *bouquet*, el fotógrafo y la movilidad. En el caso de una ceremonia religiosa, coordinar la llegada del sacerdote, el coro y las damas de honor, entre otros detalles. Esto demuestra un alto grado de desinformación en cuanto a la verdadera labor de un *wedding planner* en el sector.

Tabla 1. Lista de competidores entre *wedding planners*

Gama	Empresa	Descripción
Lujo	La Fete	Empresa posicionada como <i>wedding planner</i> de lujo. Pionera y líder en el diseño y la planificación de eventos de alta categoría en Lima. El costo de sus servicios es de 8 mil dólares.
Alta	Lay Out Event	Empresa dedicada a la organización y la planificación de eventos de entretenimiento, matrimonios, eventos corporativos, y especialidad en <i>wedding planning</i> . El costo de sus servicios es de 5 mil dólares.
Gama media	Fiorella Lescano Kathy Espath Lynda La Madrid	Son <i>wedding planners</i> de gama media, con amplia experiencia. Atienden a parejas de novios de todas las edades. El costo de sus servicios oscila entre los 6 mil y 7.500 soles.
Baja	Festinare Fiorella Ramírez Shirley Roca	Empresa de <i>wedding planners</i> de gama baja en cuanto a precio. El costo de sus servicios oscila entre 1.500 y 4.800 soles.

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la actualidad existen más de 400 *wedding planners* en todo el Perú, de los cuales el 50% se concentran en Lima Metropolitana. (Zanky, 2019)

Tabla 2. Lista de competidores en materia de catering

Gama	Empresa	Descripción
Lujo	Felipe Ossio Guiulfo	Empresa de catering de lujo, con más de treinta años de experiencia. Atiende eventos corporativos y bodas de estilo tradicional y elegante. Eventos apegados al protocolo.
Alta	Meche Koechlin Lucha Parodi Andrea Sambra	Empresas de catering de gama alta, con más de veinticinco años de experiencia. Atienden eventos corporativos y bodas de estilo tradicional y elegante.
Media-alta	Villa Consentino Mónica Tremolada	Empresas de catering de gama media-alta. Sus servicios se concentran en la recepción. Estilo tradicional y elegante.
Media	Knot Farola Backyard	Empresas de catering de gama media. Se enfocan en el diseño y la decoración, bodas en el campo, bodas en la playa, dinámica relajada e informal.
Media-baja	MZ Catering Gina&Pier Consuelo DL	Empresa de catering de gama media-baja. No tienen un estilo definido. Decoración sencilla. Bodas en casa.

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la actualidad, existen más de 1.461 empresas de catering en todo el Perú, de las cuales el 50% se concentra en Lima Metropolitana (Zanky, 2019).

2.1.6 Conclusiones

Luego de llevar a cabo la evaluación de estas opciones, se concluye que existe un ambiente favorable para el lanzamiento de Better Together, considerando el nivel bajo de los competidores para el producto integrado y la valoración del público *millennial* a la experiencia desde antes del matrimonio.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Visión y misión

3.1.1 Visión

Posicionarnos como una empresa referente e innovadora en el sector de bodas, basada en el trabajo en equipo y el logro de la mejor experiencia para sus clientes.

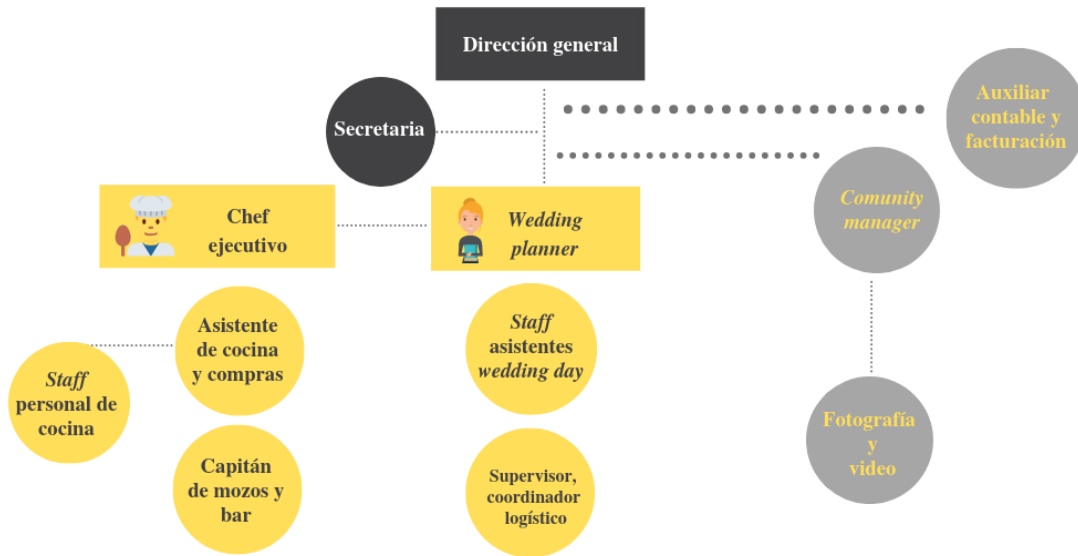
3.1.2 Misión

Diseñar y organizar matrimonios auténticos que reflejen en cada detalle toda la personalidad y el estilo de nuestros clientes, creando experiencias únicas y memorables.

3.2 Organización y estructura

La estructura se organiza al momento de la boda. En el organigrama (ver gráfico 1) se muestra el personal permanente en color negro, el personal auxiliar para requerimientos específicos en color gris y, en color amarillo, el personal que se configura para cada proyecto, cuando el servicio ha sido contratado.

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2018

3.3 Productos y servicios

Servicio de organización integral de bodas, que incluye asesoría, diseño y planificación, catering, local y decoración personalizada, de acuerdo con el gusto de los novios. El servicio incluye la asesoría completa para los novios y el diseño de la experiencia total de la boda, cuidando cada detalle, tanto de la ceremonia como de la recepción.

3.4 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor considera la promoción y las ventas, el análisis del servicio y la retroalimentación para la subsecuente mejora.

3.4.1 Promoción y ventas

Si bien el *word of mouth* es fundamental en este negocio. La presencia en internet también es de vital importancia, por ello se prevé el diseño de una página web, además de la participación en portales, como Zanky.com.pe y Bodas.com.pe, para efectos de recordación de la marca.

El principal canal promocional serán redes sociales, como Facebook e Instagram, y plataformas de contenido, como YouTube y Pinterest. Además, se invertirá en anuncios de Google Adwords,

con fines de posicionamiento en ese buscador. La venta se cerrará directamente con la fundadora, luego de que se lleve a cabo una reunión exitosa de presentación del servicio.

3.4.2 *Wedding planner*

El *wedding planner* es un investigador y conocedor del sector, que realiza un estudio constante del mercado para detectar nuevas tendencias, seleccionar y evaluar otros proveedores y visitar diferentes locaciones para asegurarse de que cumplan con los requerimientos técnicos y de seguridad necesarios. El *wedding planner* es responsable del asesoramiento, la coordinación y la supervisión general del evento. Es quien prevee los momentos de mayor impacto y posibles riesgos. También es la persona que mejor conoce al cliente. Conoce la historia de los novios, sus deseos particulares y los factores socioculturales que influirán en la dinámica y el protocolo general del evento.

3.4.3 Realización del evento

La realización del evento se inicia con la elaboración de una hoja de ruta, la cual es elaborada por el *wedding planner*, quien se la entrega al coordinador encargado de logística, luego de haber realizado las reuniones técnicas correspondientes con los proveedores principales. La hoja de ruta es un cronograma logístico para el montaje y el desmontaje del evento. Para una boda, por lo general, el montaje dura tres días, pero eso dependerá de la magnitud del evento. Es fundamental establecer horarios y reglamentos para velar por la seguridad de cada participante. En un montaje, pueden llegar a participar un gran número de personas; por eso, todas deben tener claras sus funciones y cumplir con los tiempos asignados.

Durante el evento, se supervisa la dinámica y el protocolo establecido, para lo cual los participantes se guiarán del *timing* elaborado previamente por el *wedding planner*, en coordinación con los novios. En términos generales, el *timing* es el cronograma detallado que indica la hora de inicio y fin de cada una de las actividades que se llevarán a cabo el día de la boda. Esto incluye la preparación de los novios, el inicio de la ceremonia, la llegada de los invitados, el primer baile, el momento en que se abre el *buffet*, la hora en que ocurrirá alguna sorpresa para los invitados, así como la hora en que se encenderán las luces y bajará la música para indicar que el evento ha finalizado. Para los encargados de producción o realización, no deben existir sorpresas. Todo debe estar previsto y coordinado previamente.

3.4.4 Retroalimentación

Luego del evento, se llevará a cabo el *feedback*, recopilando información a través de las siguientes fuentes: clientes, personal e invitados. Se prevé llevar a cabo una reunión anual con un facilitador que revise la retroalimentaciones pasadas y ayude a definir las acciones de mejora.

4. Análisis FODA

El análisis FODA presentado muestra aspectos resaltantes, como la presencia en redes y Google y el crecimiento del sector, así como las debilidades y las amenazas.

Tabla 3. Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diez años de experiencia en eventos. - <i>Wedding planner</i> certificada por Inibep y Atlantis University (AU). - Miembro de la Asociación Internacional de Asesores de Imagen (AICI). - La atención es personalizada y cercana. - Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube. - Excelente relación con proveedores <i>top</i>. - Recomendada por Zanky you Weddings, revista Novios Fallabella y Cosas Novia. - Convenios con empresas: casas de novias, spas y salones de belleza. - <i>Networking</i> internacional. - Presencia en primeras líneas de Google. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - El precio de la asesoría les parece costoso a muchos novios. - Novios no quieren pagar IGV. - El tiempo que toma realizar cada cotización es largo. - Costos de tercerización son elevados.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra en un sector en crecimiento y con proyección de seguir desarrollándose. - Ser recomendada por hoteles y locales. - Ser recomendada por las iglesias. - Comprar equipos propios, - Organizar eventos corporativos - Expandir la atención a provincias. - Acelerar el proceso de cotización/ventas. - Tener un <i>call center</i>. - Organizar talleres y <i>show-room</i>. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada vez hay más competencia. - Tendencia de los clientes de querer todo rápido. - Competidores que ofrecen paquetes prearmados y a menor costo. - Los clientes quieren reunirse cada vez menos al comienzo. Primero quieren la cotización. - Servicios de catering que abarcan todo. Ofrecen <i>wedding planner</i>, inclusive (colocan a un coordinador).

Fuente: Elaboración propia, 2019

5. Diagnóstico situacional

Luego de evaluar los diferentes aspectos de la propuesta, con base en el entorno, la cadena de valor y la matriz FODA, se concluye que existe una buena oportunidad para el lanzamiento de Better Together y su propuesta de valor, basada en la experiencia como parte de la diferenciación.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del lanzamiento del servicio Better Together, un servicio de organización integral de bodas para *millennials*.

1.2 Objetivos específicos

- Estudiar la industria de bodas, proveedores, distribuidores, clientes y competidores.
- Conocer las preferencias del usuario sobre el esperado servicio integral de organización de bodas.
- Identificar atributos diferenciales del servicio.
- Validar la propuesta de valor.
- Determinar el rango de precio adecuado para el *target*.
- Identificar los canales de comunicación eficientes para llegar a los usuarios.
- Estimar la demanda para el servicio Better Together.

2. Metodología de investigación

Se realizaron dos tipos de investigación: la primera fue exploratoria, y se llevó a cabo con los segmentos a los cuales nos dirigimos. Por otra parte, se establecieron los *insights* y la hipótesis, y luego se efectuó la investigación concluyente, para determinar las acciones, además de permitir la estimación de la demanda, los precios y los medios de promoción preferidos, entre otros.

2.1 Investigación exploratoria

La etapa exploratoria tuvo, como objetivo, hacer un análisis preliminar de la situación, para lo que se realizaron *focus groups*, entrevistas en profundidad y observaciones etnográficas y netnográficas.

2.1.1 *Focus groups*

Se realizaron cuatro *focus group*. Tres de ellos fueron dirigidos a los segmentos A y B, y uno al segmento C, para confirmar diferencias en los segmentos. Al respecto, se identificó lo siguiente:

- **Asociaciones respecto de temores**

El día del evento está rodeado de un alto nivel de estrés, por el riesgo emocional de ser un único día en la vida. Los novios entienden que es su día y por ello priorizan sus propios gustos.

Los *insights* más fuertes se vinculan con el temor a los imprevistos, incumplimientos o cualquier situación que arruine la magia del momento. Por ello, hay una fuerte búsqueda de seguridad a través de elementos que reduzcan la incertidumbre (recomendaciones, años de experiencia, degustaciones, *showrooms* y bocetos 3D) y el deseo de que sea un día único y especial.

- **Asociaciones respecto del involucramiento en la boda**

La tendencia más importante entre los novios *millennials* es que ambos participan en la organización. De esta manera, esta tarea ha dejado de ser una labor solo de mujeres. Es así cómo los novios personalizan su boda.

- **Asociaciones respecto del servicio**

Los novios desconocen o conocen parcialmente la conveniencia de contar con un servicio profesional de organización. No obstante, entienden el beneficio de ahorro de tiempo en la búsqueda y el filtrado de proveedores y el alivio del estrés durante el día de la boda, por lo que valoran que se anticipen los imprevistos.

Así, es necesario reforzar el beneficio de la seguridad en la propuesta de valor, avalándolo en años de experiencia y en clientes satisfechos. Finalmente, será conveniente prescindir del uso de la palabra *millennials* pues, para algunos, resta seriedad.

La descripción del nuevo servicio generó un impacto positivo, pues empató en dos *insights* relevantes en cuanto a los novios: que se haga a partir de sus gustos y personalidad y que sea memorable. También se valoró la degustación, la cata y la prueba de mesa, por ser elementos que

transmiten seguridad, así como los beneficios adicionales de descuentos en licores, viajes y tratamientos dentales y estéticos.

Es necesario señalar que, al ser un servicio paquete con todo incluido en el costo, se debe poner énfasis en la asesoría y el diseño, ya que, al ser menos tangibles, cuesta más trabajo que se les dé valor, lo cual es muy necesario para diferenciarse de los servicios de catering integral.

A pesar de que las empresas de organizaciones de bodas ofrecen un servicio determinado, las parejas prefieren, muchas veces, paquetes, como un punto de partida, los cuales sirven como base para luego buscar la personalización (Cállese y Venda Más, Alan Berg, 2016)

- **Asociaciones respecto del precio**

La promesa de todo incluido por un mismo precio para 100 o 150 personas se valoró, pero con la condición de que realmente se cumpla con adecuarse a los gustos de los novios.

Se están imponiendo bodas con menos invitados: 100, 150 y, en algunos casos, 50. La boda se paga a lo largo de un año, aproximadamente: una parte con ahorros, otra con el ingreso del tiempo de preparación y otra con tarjeta de crédito, pero se evita incurrir en deudas muy grandes. Los presupuestos varían en los tres NSE A2, B y C1, desde S/ 10.000 – en cenas para 50 personas en una locación propia o prestada – hasta más de S/ 80.000 y S/ 100.000 –en fiestas para 150 invitados en un lugar de primer nivel.

El precio adjudicado espontáneamente para 150 invitados varía entre S/ 40.000 y S/ 80.000. No obstante, solo entre personas del NSE A2 y B1, el precio asignado es de entre S/ 60.000 y S/ 80.000. El precio propuesto de S/ 60.000 para 150 invitados en el NSE C1 y B2 fue considerado muy caro; sin embargo, entre los novios del NSE A2 y B1 fue catalogado como algo caro, pero dentro de los márgenes razonables, dependiendo de lo que el servicio incluya.

- **Asociaciones respecto del nombre y la promoción**

El nombre Better Together y su logotipo fueron bien recibidos como marca. Es una frase coloquial, juvenil, de sonido agradable y fácil de recordar y es potente emocionalmente, por transmitir compromiso del proveedor y trabajo en equipo con los novios. La tipografía y el color

equilibran la seriedad y lo magno del evento (tipografía), con la juventud, la alegría y el romanticismo (color naranja y un emoticón de corazón).

La comunicación esperada es básicamente por internet, con anuncios dirigidos al *target* en redes sociales como Instagram, Pinterest, Facebook y página web, así como publicidad en páginas especializadas (por ejemplo, en matrimonio.com) y foros relacionados con el tema. Complementariamente, se considera que es eficaz trabajar con *influencers* vinculados con la moda. A nivel *off line*, se sugiere participación en ferias de novios

2.1.2 Entrevistas en profundidad

Se llevaron a cabo entrevistas con cuatro expertos (ver anexo 1) sobre los siguientes temas:

- **Preguntas sobre el sector**

- Actualmente se da más valor al *wedding planner*.
- No se ve al *wedding planner* como productor de eventos.
- Se ha identificado falta de profesionalismo en algunos *wedding planners*.
- La bodas de destino se presentan como una oportunidad atractiva.
- La presencia en redes es primordial.
- La actualización es una variable a considerar.
- La temporada alta de bodas en Lima es de abril a mayo y de setiembre hasta noviembre; diciembre lo es para eventos de fin de año corporativos.
- El matrimonio al aire libre entró de moda desde 2016.

- **Preguntas del público objetivo**

- Las parejas *millennials* del sector B están dispuestas a invertir desde S/ 20.000 hasta S/ 60.000 soles.
- Cada vez hay menos invitados, desde 80 hasta 150.
- Ya no se invita por motivos sociales; solo se invita a amigos cercanos y familiares. Todo es más íntimo.
- Quieren que su boda sea congruente con su estilo de vida.
- Los *millennials* quieren vivir la experiencia de su boda.
- No quieren perder el tiempo en protocolos tradicionales; quieren ser más auténticos.
- El *millennial* siempre quiere crear.
- Las tendencias cambian cada tres años.

- Buscan por Pinterest opciones producidas en colores.
 - La producción no es un servicio *do-it-yourself*; parece fácil, pero no lo es.
- **Preguntas para estimar demanda, sobre canales utilizados y publicidad**
 - Instagram te contacta.
 - Facebook es para mantenerte.
 - Por el sitio web, te miran, saben quién eres, qué has hecho.
 - Nuestro país es muy plural; el sector B- quiere una boda más personalizada.
 - Se enteran por internet de las tendencias y deciden qué quieren a partir de ahí.
 - Las ferias son para estar en escaparate; participar en ferias esta bien al inicio.
 - Los portales de bodas no son útiles para ventas; son para tener presencia.
 - Lo importante es conectar con el cliente y concretar la reunión.
- **Preguntas para la viabilidad de la nueva unidad de negocio**
 - Ahora todo el mundo apunta a ese nicho.
 - Es la novia quien se está casando; es a la novia a quien se tiene que sorprender.
 - Tener una unidad de negocio que no solo sea para un único nicho, que no se etiquete en un solo nicho. Hay que abrirse en todo lo demás.
 - Si se segmenta en un solo nicho, se debe especializar y destacar con un diferenciador.
- **Preguntas para validar la propuesta de valor**
 - Hay que darle al cliente un valor diferencial, el cual es nuestra propuesta de valor : diseñar la boda con base en su historia. Eso es lo que hace un *wedding planner*.
 - Diseñar experiencias, como propuesta en general, que hacen la diferencia; debe buscarse un propósito.
- **Otras recomendaciones**
 - Los *millennials* quieren ser parte de algo, dejar huella.
 - Si parte del recurso que invierten en la contratación del servicio va hacia un propósito social, ellos lo verán como «¡Wow, soy parte de esto!». Por ejemplo, las tarjetas de agradecimiento para los invitados de Unicef, cuya inversión va dirigida a una labor social, genera el recuerdo: «[...] gracias a ti, eres parte de [...]».
 - Asistir a congresos internacionales, unirse a asociaciones, crear networking.

2.1.3 Análisis etnográfico

Para realizar esta actividad, se presentó a los participantes descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que se observan en situaciones de la vida real, para relevar información útil del segmento objetivo.

- **Asociaciones sobre bodas con menos invitados.**

Los novios *millennials* prefieren celebraciones íntimas. Las bodas pueden tener desde cincuenta o setenta invitados, hasta doscientos, como máximo.

- **Asociaciones en cuanto al horario.**

La duración de una boda es de ocho a diez horas. Si es en el día, se prefiere la ceremonia religiosa de 12 m. a 1 p.m., y la recepción de 2 p.m. a 10 p.m. Si es en la noche, se prefiere la ceremonia religiosa de 6 p.m. a 7 p.m. y la recepción de 7:30 p.m. a 3:30 a.m.

- **Asociaciones en cuanto a la locación**

Los lugares al aire libre toman protagonismo, así como las luces colgantes con bombillas. Se puede encontrar locales con precios económicos en Cieneguilla o Pachacámac. Los locales en Lima, o cercanos a Lima, tienen precios más elevados y más restricciones.

- **Asociaciones sobre los vestidos y los trajes**

Las novias tienen un presupuesto promedio de S/ 3.300 para el vestido de novia. Asimismo, las novias continúan con el vestido de color blanco o perla, y algunas también optan por el color *nude* o rosa cuarzo. El novio tiene un presupuesto promedio de S/ 2.700.

- **Asociaciones sobre el maquillaje de novias**

Las novias están dispuestas a pagar entre S/ 1.500 y S/ 2.000 por el paquete de peinado y maquillaje de novias. Es algo muy importante para ellas.

- **Asociaciones sobre elementos de la boda**

Los novios *millennials* no dudan en invertir, en promedio, S/ 6.600 soles en un paquete de fotografía y video. Valoran la calidad y el estilo cinematográfico. El estilo de fotografía que buscan es natural y espontáneo, que cuente lo que ocurre en cada momento, a modo de foto-reportaje. Ya no se estilan las fotos posadas.

Si bien cada vez son más los novios que deciden no tener torta en su boda, la que reinó en 2017 y 2018 fue la llamada *naked cake*, decorada con flores naturales.

Otro cambio radical se observa en los zapatos de novia. Las novias *millennials* prefieren utilizar zapatos con diseños diferentes, cómodos y con los que puedan permanecer hasta el final de la fiesta. Prefieren utilizar zapatos de color diferente al vestido, los cuales podrán utilizar después, en otra ocasión. Las flores son el elemento decorativo preferido en las bodas. Hoy en día las novias están pendientes de los colores, los tipos de flores y los diseños. Gracias a redes sociales como Pinterest e Instagram, se inspiran, tienen ideas novedosas y están al tanto de las tendencias de todo el mundo.

2.1.4 Análisis netnográfico

Este análisis se llevó a cabo teniendo como fuente a diferentes fotógrafos de bodas, blogs y portales de bodas. Se distinguieron los siguientes elementos:

- **Hallazgos en fotografías**

Las bodas *millennial* tienen una sesión de fotos antes de la boda, buscan capturar imágenes cotidianas que reflejen su estilo de vida y si hay una mascota, mejor. Existe la tendencia de hacer lo que se llama *trash the dress*, o dañar el vestido, lo que se realiza luego de la ceremonia. La opción favorita es el mar, pero también se hace con pintura.

- ***Elopement weddings***

Se trata de escapadas nupciales. Es cuando la pareja decide viajar y celebrar una ceremonia secreta, quitando todo el ruido de los matrimonios y centrándose en lo que realmente importa, que es el amor que se tienen. Las bodas de *elopement* suelen ser bodas simbólicas o civiles. En ellas están presentes los novios, los testigos, la persona que los casa y el fotógrafo. Las bodas *elopement* se realizan en lugares con paisajes naturales y poco convencionales.

- **Páginas web de bodas**

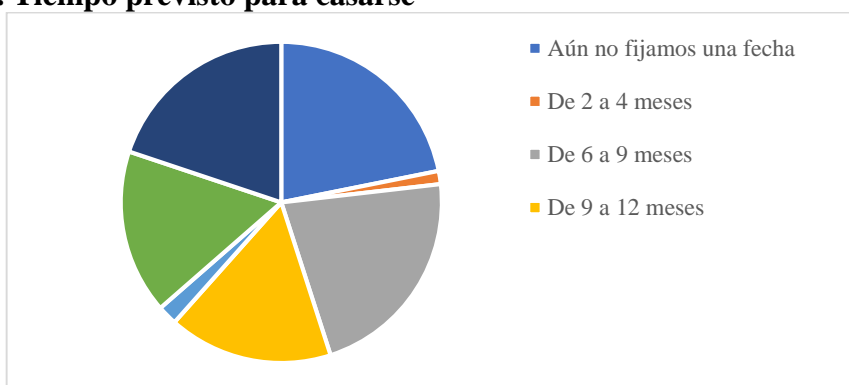
Antes los novios iban a las tiendas a inscribirse en las listas de novios; no obstante, en los últimos años, los novios *millennials* optan por utilizar *apps* para la lista de regalos, tales como Novios a Bordo o Sin Envolturas. Se ha observado también que los novios *millennials* crean una página web de su boda, un evento en Facebook para ir avisando a sus amistades que separen la fecha e,

incluso, optan por utilizar invitaciones virtuales. Existen plataformas y aplicaciones que permiten hacerlo de manera gratuita.

2.2 Investigación concluyente

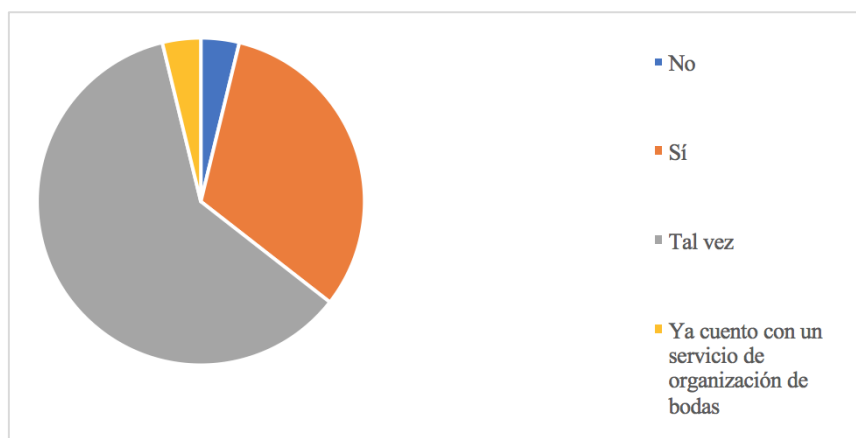
La investigación abarcó un sondeo de 211 encuestados vía *emailing* y Facebook. La base de *emails* consultada es una lista de 8.400 correos provenientes de la base para los participantes y auspiciadores de eventos, como ferias de bodas, recomendados y la base que dispone la fundadora de Better Together. Para Facebook se empleó una publicidad pagada, basada en el público similar a la base antes descrita. Los siguientes son los resultados más resaltantes:

Gráfico 2. Tiempo previsto para casarse



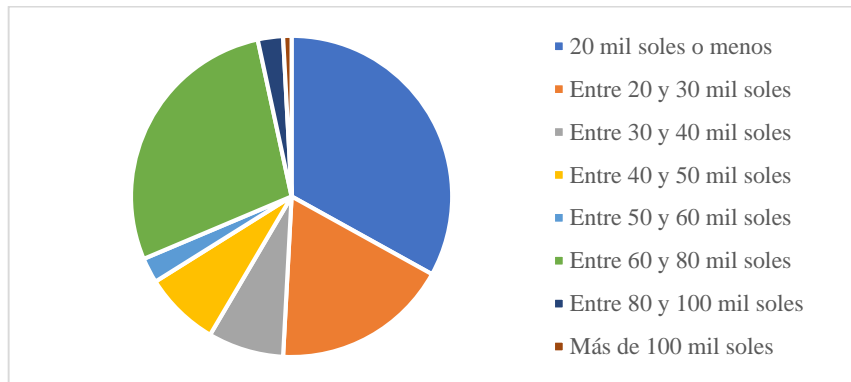
Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico 3. Disponibilidad de compra



Fuente: Elaboración propia, 2019

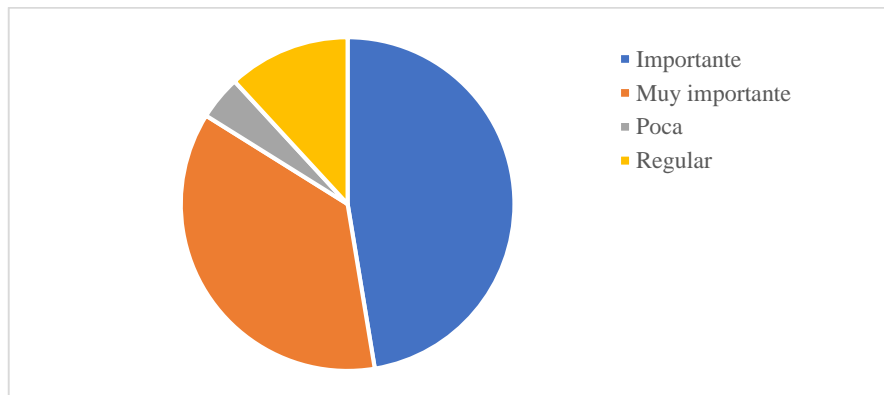
Gráfico 4. Preferencia de precio



Fuente: Elaboración propia, 2019

Resaltan los datos de predisposición a la marca. Además, cabe señalar que, al momento de realizar la encuesta, se indexó en el cuestionario la imagen del logo, así como los atributos previstos para el servicio propuesto. Se obtuvo un porcentaje de alrededor del 30% para el precio objetivo, que es entre S/ 60.000 y S/ 80.000 soles para una boda de 150 personas. Otro aspecto resaltante es la valoración de la responsabilidad social y del medioambiente.

Gráfico 5. Actitud frente a la responsabilidad social y el medioambiente



Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Determinación de la demanda

Basados en los gráficos arriba descritos, así como los provistos en el anexo 6, se llevó a cabo la estimación de la demanda. Para la estimación, se tomaron los datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim, 2017), así como de la teoría de *early adopters* (Rogers, 1962).

Tabla 4. Estimación de la demanda

Descripción	Número	%	Fuente
Lima Metropolitana	9.252.920.00		Apeim 2018
Hombres y mujeres (pareja - 50%)	4.626.460.00	50%	Apeim 2018
26 - 35 años	662.944.24	14%	Apeim 2018
NSE A y B	185.423.19	28%	Apeim 2018
F1: Estilo de vida = ¿Te vas a casar en los próximos 24 meses?	105.605	57%	Encuesta
F2: Predisposición = estaría dispuesto a comprar Better Together?			
Si (80%)	19,907	29%	Encuesta
Tal vez (20%)	9,610	61%	Encuesta
Total	29,516		
F3: Precio = estás dispuesto a pagar el precio?	8,255	28%	Encuesta
F4: Grado de exposición de marketing	248	3%	Expertos
F5: Early adopters	40	16%	Rogers 1962

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tal como se puede ver en el anexo 7, los meses con mayor demanda se inician en setiembre y van decayendo hasta diciembre. Hay, también, un repunte en abril y mayo.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing para corto, mediano y largo plazo.

Tabla 5. Objetivos estratégicos¹

Objetivos	Indicador	CP	MP	LP
Aumento del porcentaje de clientes <i>millennials</i>	Ventas <i>millennials</i> / Venta total	30%	50%	80%
Crecimiento de ventas	Venta año n / Venta año n-1	30%	13%	10%
Incremento de venta por referencia	Venta por referencia / Venta por campaña	40%	50%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Estrategia genérica

Sobre la base de los hallazgos de la investigación encontrados, se optó por una estrategia de diferenciación por enfoque. La diferenciación responde a tres aspectos: asesoría única, profesionales garantizados y experiencia y el logro del *wow-factor* para un segmento específico del mercado: *millennials* de los niveles socioeconómicos A y B.

2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Better Together consiste en un servicio de producción integral de bodas que incluye *planning*, *styling* y *catering* para *millennials*. Esto implica el antes, el durante y el después del evento. El antes corresponde a la asesoría y la creación del concepto y el diseño del evento. El durante corresponde a la producción integral del evento, que incluye la locación, el *catering*, el mobiliario, la decoración, las flores, el DJ, los mozos, los bar *tenders*, la prueba de mesa y la degustación. También contempla el *wedding day*, las coordinaciones y el monitoreo el día del evento y la asistencia a la novia. El después del evento consiste en el conteo y la entrega de licores y alimentos sobrantes.

¹ CP: corto plazo; MP: mediano plazo; LP: largo plazo (más de tres años).

El servicio contará con aspectos diferenciadores para cada etapa. Esto implica la asesoría única para elaborar el *styling* de la boda a partir de la personalidad de los novios, profesionales que garantizarán una producción y coordinación logística impecable, el *management* de la experiencia y el logro del *wow-factor*, y el balance logístico hasta una semana después del evento.

3. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento, con base en la matriz Ansoff, será, en el corto plazo, la de penetración de mercados, a través de la estrategia de posicionamiento en el segmento objetivo, mostrando los atributos diferenciadores y los respectivos sustentos, como son la profesionalización del *staff* de Better Together, no solo para la planificación y la realización del evento, sino también para el entendimiento profundo de los clientes. En el largo plazo, la estrategia se centrará en el desarrollo de mercados en provincias, previa investigación de estos.

4. Estrategia de segmentación de mercados

Tomando en cuenta los estilos de vida, según Arellano Marketing (2017), el público objetivo se sitúa en los sofisticados. Así mismo, se ha considerado las siguientes características demográficas, psicográficas y actitudinales:

- Demográficas: profesionales de Lima Metropolitana, de 28 a 35 años, pertenecientes al NSE A y B.
- Psicográficas: los novios son personas empoderadas, emprendedoras, impacientes, les gusta participar en el diseño de sus eventos y recurren a redes sociales para desarrollar sus ideas, gustos y aficiones.
- Actitudinales (conductuales): buscan generar una imagen auténtica, valorando sobresalir en su círculo social, por lo que los productos y los servicios que adquieren tienen esa tónica. Valoran romper las reglas, así como contar con un entorno cercano, y no solo cumplir socialmente. Gustan de detalles personalizados.

5. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se enfocará en los beneficios funcionales y emocionales que solucionarán un problema: la organización integral de bodas, exclusivamente para los novios *millennials*. La nueva marca Better Together tiene múltiples ventajas en su servicio integral, que

permitirán al *target* objetivo identificarlas claramente. El beneficio más poderoso del servicio, que será valorado por nuestro *target* objetivo, es que creamos auténticas experiencias memorables.

Este enunciado va más allá del beneficio funcional que representa en sí el evento, el cual se logra gracias al equipo profesional con que se cuenta, sino que también apunta a la experiencia, la que contendrá un elemento clave, que es el *styling*. Todo esto será claramente comunicado en los *speech* de venta y en los contenidos de comunicación en redes sociales, reforzando el concepto de que el servicio integral que brindamos conoce mucho a este segmento y, además, que nos gusta conocer la historia y la personalidad de la pareja, obteniendo una conexión emocional y una comunicación rápida, fresca, positiva y creativa.

El *staff* profesional está conformado por un equipo humano que goza de amplia trayectoria en eventos y certificaciones internacionales, lo que lo diferencia de las ofertas regulares para el segmento objetivo (ver el capítulo IV, para mayor detalle).

El *styling* abarca la asesoría de imagen, la conceptualización, el diseño del evento y el *wow-factor* (ver el capítulo IV para mayor detalle).

Así dicho, nuestro enunciado de posicionamiento es el siguiente: «Tu boda es un viaje de emociones que se inicia mucho antes de la ceremonia, la cual debe verse como un evento único, que refleje tu imagen y personalidad. Te presentamos a Better Together-Weddings, especialistas en crear experiencias memorables. Nuestro *staff* de profesionales te brindará una asesoría única para elaborar un concepto acorde con tus ideas, gustos y personalidad, realizando una producción integral basada en una asesoría de imagen a través del evento, el *management* de la experiencia y el logro del *wow-factor*. Incluimos todo, menos el estrés».

6. Estrategia de marca

6.1 Identidad de marca

La identidad de marca considera dos elementos: a) una imagen joven y b) con estilo, asociada a los NSE A y B.

6.2 Nombre de la marca

El nombre de la marca es Better Together, el cual fue muy bien recibido durante la realización del *focus group*. Los siguientes aspectos se han identificado:

- El nombre en inglés se decodifica claramente como mejor juntos.
- No genera ruido que sea en inglés, y más bien se asocia con frescura, juventud, contrario a seriedad.
- Es una frase coloquial, familiar y juvenil.

Se han previsto los siguientes eslógans para campañas o momentos específicos:

- Todo incluido, menos el estrés.

Este eslogan muestra dos propuestas de valor: todo incluido, que llama la atención sobre elementos típicos de productos de este tipo, con la promesa que eliminar el estrés.

- Creamos momentos con estilo.

Este eslogan tiene como propósito una diferenciación con respecto de la mera organización de un evento de boda, que es lograr un momento, pero no cualquiera, sino uno con estilo.

- Más estilo, menos estrés.

Este eslogan toma dos elementos importantes de los anteriores: el estilo y la eliminación del estrés.

6.3 Logotipo

El logotipo previsto es el que se ve a continuación (ver gráfico 6), que fue evaluado en los *focus groups* realizados con el público objetivo.

Gráfico 6. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2019

- La tipografía agrada a la mayoría por asociarse con letra de boda y proyectar seriedad. No obstante, existe un segmento que preferiría una letra más ligera, por sentir que luce algo antigua.

- El corazón en medio de la palabra rompe la formalidad y le agrega la cuota de juventud, frescura y romanticismo. Además, el color amarillo-oro está relacionado con los aros de boda.
- El descriptor debajo de Better Together completa el conjunto, equilibra el color y suaviza el efecto de un logotipo muy largo.

7. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes a utilizar en una primera fase será un *mix* entre captación y evangelización. Por ser una marca nueva, que brindará un servicio, impulsaremos las recomendaciones y las opiniones de los usuarios. Nos apoyaremos en *influencers* y se prevé que dicha estrategia sirva para incrementar la referencia *word of mouth* (WOM) para el incremento de la venta, además de recibir *feedback*.

Cabe señalar que las campañas de referencia pueden incrementar sus resultados en adopción de productos en alrededor de 107% (Lithium Technologies, Inc., 2009).

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Para plantear la estrategia, se consideran tres niveles del producto: valor esencial para el cliente, producto real y producto aumentado (Kotler y Armstrong, 2013). La estrategia se enfocará en el nivel de producto aumentado, mediante los atributos diferenciadores del *staff* de profesionales y el *styling*.

También es importante el primer punto de contacto con los novios, es decir, el trato desde la primera llamada o reunión. Es sumamente importante cómo se logra el entendimiento de las ideas, los gustos y la imagen que los novios desean transmitir. En ese sentido, Better Together lleva a cabo un test de estilo, que se hace a cada novio por separado, para entenderlos, así como a su entorno social. Esto es muy diferente a la habitual práctica del sector de presentar un muestrario de bodas previamente realizadas, para que los novios escojan lo que les gusta.

El *styling* de la boda abarca la asesoría de imagen a los novios, la conceptualización y el diseño del evento y el *wow-factor*, que es un momento pico que se define como un elemento que supera la expectativa del cliente, o una sorpresa. Así mismo, puede entenderse como un momento de magia no solo para el cliente, sino también para los invitados; es, pues, necesaria la plena interpretación y el alineamiento con la personalidad de los clientes, sus gustos y lo que quieren proyectar como imagen. Cabe señalar que los psicólogos han identificado que cuando las personas analizan una experiencia, suelen olvidar la duración de esta. En lugar de ello, valoran la experiencia misma, basándose en dos momentos cruciales: el pico (el mejor o peor momento) y el final. Los psicólogos lo llaman la regla de momento pico y final (Heath, 2018).

Este *wow-factor* no debe entenderse como el uso de elementos estridentes o el sobreuso de algunos recursos conocidos, como música o coreografía, lo que generalmente resulta en elementos comunes ya conocidos, sino que debe ser algo que realmente marque una diferencia. Eso es un *wow-factor*.

2. Estrategia de precios

Se evaluaron las siguientes estrategias de fijación de precios: valor para el cliente y costos según la competencia (Kotler y Armstrong, 2013). Se eligió la estrategia de fijación de precios para

Better Together, que consiste en alinearse con los precios actuales del mercado. Para este propósito se tomó en cuenta dos preguntas importantes según Kotler: ¿la oferta de mercado de la empresa es comparable con la oferta de los competidores en términos del valor para los clientes?; ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y qué estrategias de fijación de precios están utilizando actualmente? (Kotler y Armstrong, 2013)

Al respecto, la oferta de Better Together combina dos productos principales que son comparables con otras alternativas, por lo que el precio puede ser estimado por separado, para luego confluirlo en un producto. Asimismo, no existe un grupo de competidores que ofrezca ambos productos, al unísono, de *wedding planner* y catering. En ese sentido, y considerando la recomendación de Kotler de entregar valor al cliente por encima del precio, para la propuesta se considerará el producto conjunto *wedding planner* y catering, siendo el aspecto diferencial y de mayor valor, que justificará el precio, los atributos del *staff* de profesionales y el *styling* descritos en el acápite anterior (Kotler y Armstrong, 2013). Así, en el análisis se han considerado dos *price brand ladders*: uno para los servicios de *wedding planner* y otro para los servicios de catering, para obtener, subsecuentemente, un precio equivalente para ambos servicios.

Gráfico 7. Price brand ladder para catering



Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 8. Price brand ladder para wedding planner



Fuente: Elaboración propia, 2018

Better Together se sitúa en el 80% de precios para el servicio de *wedding planner* y en la banda del 100% para el servicio de catering. Esto presupondría una posición de alrededor del 90% para un servicio conjunto, como es el que se propone. Cabe señalar que hay un nicho vacío en la gama media para el servicio de *wedding planner*, el cual puede ser aprovechado por Better Together.

Para el precio final, se ha considerado los resultados de la investigación cuantitativa concerniente al precio que estarían dispuestos a pagar (ver sección 2.2 del capítulo II). Dicho precio corresponde a S/ 50.847 para 150 personas, sin incluir I.G.V. (S/ 60.000 con I.G.V.).

3. Estrategia de plaza

Respecto de cómo y dónde se ofrece el servicio de Better Together, este llegará a los clientes principalmente a través de los siguientes canales de venta: página web, página de Facebook, perfil de Instagram, perfil de Pinterest y canal de YouTube. Esta decisión la basamos en el hecho de que los encuestados de los NSE A y B prefieren buscar información y contactarse a través de dichos medios, en especial por Instagram. Además, se utilizará los principales websites especializados en bodas como medio para reforzar el posicionamiento y la credibilidad.

Gráfico 9. Página web de Better Together



Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Estrategia de promoción

La empresa Better Together es una marca nueva, especializada en novios *millennials* del sector A- y B de Lima urbana. Podría decirse que es una marca de nicho, por lo tanto, hemos seleccionado los medios de difusión preferidos, según los resultados de la investigación (encuestas y *focus group*), que nos aseguren una frecuencia y alcance competitivos.

Cabe señalar que, para el caso del servicio, es necesario abordar el diseño de los programas de comunicación, con base en los siguientes considerandos (Lovelock y Wirtz, 2009):

- La intangibilidad del desempeño del servicio
- La participación del cliente en la producción
- El papel del personal que tiene contacto con el cliente
- La dificultad de evaluar muchos servicios
- La necesidad de equilibrar la oferta y la demanda

Al respecto, se plantean las siguientes estrategias publicitarias:

Tabla 6. Estrategia publicitaria

Problema de intangibilidad	Estrategia publicitaria	Descripción
Existencia incorpórea	Representación física	Mostrar componentes físicos del servicio.
Para aseveraciones objetivas	a. Documentación del sistema b. Documentación del desempeño	a. Documentar de manera objetiva la capacidad física del sistema. b. Documentar y citar estadísticas de desempeños anteriores.
Para aseveraciones subjetivas	a. Episodio de desempeño del servicio b. Documentación de consumo c. Documentación sobre reputación d. Episodio de consumo del servicio e. Episodio del proceso de servicio f. Episodio de historia de caso. g. Episodio de consumo del servicio	a. Presentar un incidente real de la prestación de un servicio. b. Obtener y presentar testimonios de clientes. c. Citar desempeños auditados de forma independiente. d. Captar y mostrar a clientes típicos obteniendo beneficios del servicio. e. Presentar un documental vívido del proceso de servicio, paso por paso. f. Presentar la historia de un caso real de lo que la empresa hizo por un cliente específico. g. Mostrar una narración articulada o descripción de la experiencia subjetiva de un cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Mittal y Baker, 2002

Dicho esto, hemos optado por medios que nos permitan explicar en detalle de qué trata el concepto Better Together y explicar sus beneficios.

El medio principal será internet, con contenido, anuncios y videos, entre otros, a través de nuestra página web, redes sociales y canal de YouTube. Estos medios contribuirán a la creación de cercanía, permitiéndonos estar en contacto con los usuarios a través de los medios digitales para absolver sus dudas de forma inmediata y brindarles *tips*.

El siguiente es el plan de promoción *online*. La publicidad basada en el *awareness* priorizará las aseveraciones subjetivas, en tanto que la publicidad explícita del servicio incorporará las aseveraciones objetivas, según lo descrito en la tabla 6.

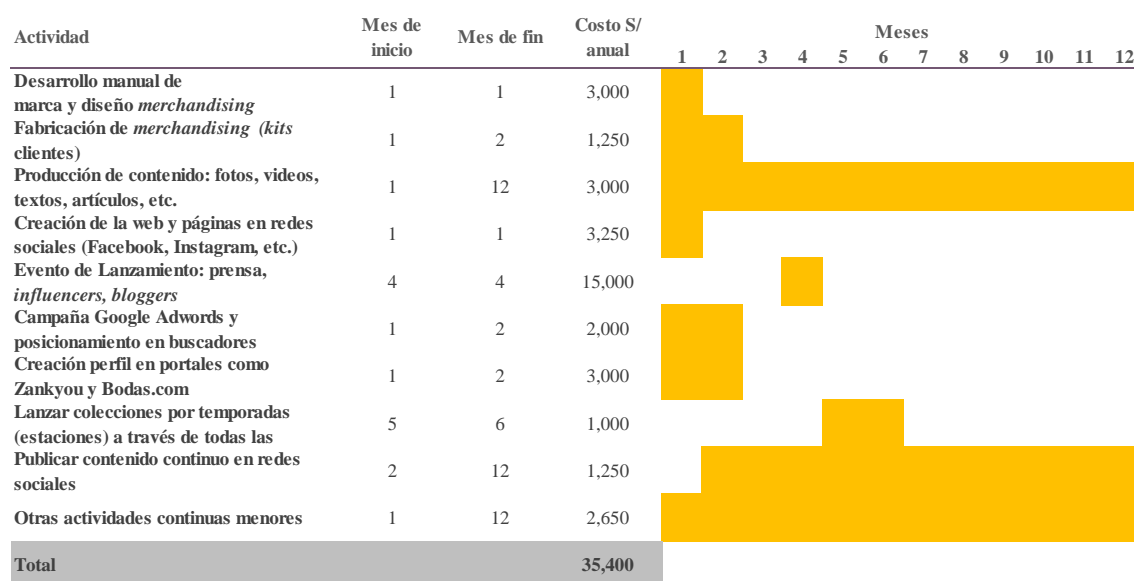
Tabla 7. Canales de promoción online

Canal	Publicidad awareness	Publicidad servicio	Publicidad call to action
Facebook	X	X	
LinkedIn		X	
Instagram	X		
Emailing		X	X
Google	X	X	
Pinterest	X		
Portales	X	X	X
YouTube	X		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto de los anuncios en revistas, como Cosas Novias, apelaremos a comunicar información sobre nuestros servicios y mostraremos imágenes impactantes de nuestro trabajo.

Gráfico 10. Ejecución del plan de marketing – año 1



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico 11. Flujo de promoción y venta a través de internet

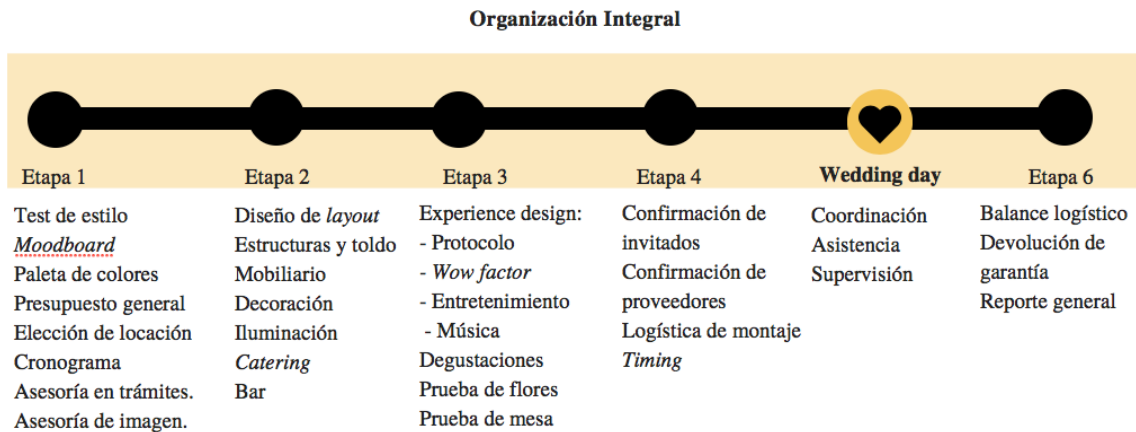


Fuente: Elaboración propia, 2019

5. Estrategia de procesos

El flujo del proceso se puede apreciar en el gráfico 12.

Gráfico 12. Procesos de *Better Together*



Fuente: Elaboración propia, 2019

Antes del día de la boda hay seis etapas. Resalta el test de estilo para novios, el cual es una adaptación del test de estilo de imagen personal, adaptación que ha sido validada mediante servicios prestados de manera exitosa por la fundadora de la empresa. Esta es una etapa importante y diferenciadora de la propuesta actual del mercado para el segmento objetivo.

6. Estrategia de personas

La estrategia de personas considera criterios para su selección, la organización de estos para el evento y la retroalimentación interna para la mejora continua.

En ese sentido, para la selección del *staff*, se toma en consideración elementos importantes, como la trayectoria en eventos de alto nivel y la formación. El *staff* profesional consta de un equipo que goza de chefs egresados de Le Cordon Bleu, con experiencia en hotelería y dirección de cocina para eventos corporativos y sociales, *wedding planner* con certificación internacional Wedding & Event Planner por el Instituto Iberoamericano Wedding & Event Planner (INIBEP), de Uruguay, y Atlantis University, en Miami, Florida, así como mozos de alta gama, evaluados periódicamente en aspectos de rapidez de atención y conocimiento de la carta.

En cuanto a la organización, se cuenta con directores de mozos y bar y asesor de imagen certificado en imagen nupcial por la Universidad Valle Continental, de Monterrey, México. Finalmente, se llevan a cabo reuniones de retroalimentación para revisar los comentarios dejados por los novios, evaluar situaciones documentadas durante el evento y recoger opiniones del mismo *staff*.

7. Pruebas físicas

Si bien el producto es tangible en cuanto a la realización del evento, el servicio de Better Together cuenta un elemento intangible, que es la asesoría del *wedding planner*, cuyas pruebas físicas son el resultado del test de estilo para novios, el cronograma de actividades, el *moodboard* y la paleta de colores, el plano de distribución o *layout* y el *timing* de la boda.

La tarea del *wedding planner* se inicia con la definición del estilo de la boda, acorde con la personalidad de los novios. Para ello, ha desarrollado sus propias técnicas de entrevista, a través de preguntas clave, basadas en su experiencia, en combinación con herramientas utilizadas por expertos profesionales en asesoría de imagen a nivel mundial, tal como es el test de estilo. Por estilo se entiende el conjunto de rasgos particulares que caracterizan a una persona. Los estilos, además, son identificables y se pueden clasificar (Parsons, 1990).

Esta combinación de asesoría y organización rinde también el siguiente beneficio a los clientes: la experiencia extendida durante los meses previos a la boda.

Gráfico 13. Carátula del *test* de estilo para novios



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico 14. Ejemplo de resultados



Fuente: Elaboración propia, 2019.


Gráfico 15. *Moodboard* y paleta de colores



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 16. *Timing*

Better Together



Evento	✔ Matrimonio Alejandra
Fecha	: Sábado 27 de abril 2019
Lugar	: Casa García Alvarado (Larco 311, Miraflores)
Iglesia	✔ Virgen del Pilar (Av. Andrés Belaúnde 160, San Isidro)
Ceremonia	✔ 12:00 m

Hotel Novio: Hotel El Pardo Hilton (Calle Independencia 141, Miraflores)
Hotel Novia: Country Club (Calle Los Eucaliptos 590, San Isidro)

TIMING

SABADO 27:

07:00 am: Maquillaje y Peinado Alejandra en el Hotel Country
09:00 am: Entrega de al Hotel Country y al Hotel
09:30 am: Llega Mariangela, foto y video al hotel (Angélica i y Ángela Velásquez).
10:00 am: Llega foto y video al hotel Novio. (deberá llevar su base o polvos) Llega Pamela, ayuda a colocar el
11:00 am: Asistente Mariangela WP) Coordina que los invitados extranjeros suban a la VAN para ser dirigidos a la iglesia. Ella va con ellos.
11:05 am: Movilidad lleva al novio y sus papás a la iglesia.
11:30 am: Llega el novio a la Iglesia c/ papás.
11:30 am: Instalación de sonido (coro) en la iglesia – Lucy Avilés "Misa Criolla".
11:40 am: Llega Movilidad a recoger Novia y papá. (deberán salir 11.45)
*** No olvidar: Los Aros, DNI, lapicero bonito.**
11:55 am: Entrada del novio con su mamá.
Entran las 3 damas antes de la novia. Paloma con Diego, Karla con Joshua Gabriela con Alex.
12:00 m: Entrada de la novia con su papá.

12:05 m – 1:00pm: CEREMONIA RELIGIOSA (Padre José Serrat: 997389973)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuestos

Las siguientes son las premisas y los supuestos considerados para el lanzamiento y la proyección de ventas de Better Together:

- Los precios y los costos no son ajustados por inflación.
- Las proyecciones y flujo de caja para el análisis son por tres años.
- Los gastos preoperativos, al ser de un valor mínimo, no se amortizan y se incluyen como gasto del primer año en el estado de resultados.
- Impuesto a la renta: se considera un 30% de la utilidad antes de impuestos.
- La inversión es 100% con capital propio.
- El costo de oportunidad del capital se considera en 20%, que es un *benchmark* del mercado promedio de empresas del sector.

1.1 Presupuesto de ventas

La proyección de ventas considera un crecimiento estable de 13% y un horizonte de tres años. Este periodo se consideró aceptable, dados los rápidos cambios de tendencia que se dan en el sector.

Tabla 8. Presupuesto de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Bodas 100 personas	271.186	228.814	172.881
Bodas 150 personas	1.016.949	1.372.881	1.815.254
Bodas 200 personas	813.559	762.712	691.525
Total de ingresos	2.101.695	2.364.407	2.679.661
Total de ingresos	2.101.695	2.364.407	2.679.661
Crecimiento de ingresos		13%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.2 Presupuesto de inversiones y financiamiento

La inversión se desgrega en la tabla inferior y no se recurre al financiamiento para este fin. En esta se ve el detalle.

Tabla 9. Presupuesto de inversiones

Concepto	Total S/
Inversión en equipos electrónicos	16.356
1 <i>laptop</i> MacBook Pro	5.339
1 PC iMac Pro	5.932
3 Celulares Iphone	5.085
Inversión en intangibles	6.780
Paquete <i>branding</i> y diseño web	6.780
Total de inversión	23.136

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.3 Presupuesto de gastos

Dada la naturaleza del negocio, los mayores gastos se dan en la ejecución del proyecto, puesto que el grueso del equipo se configura en ese momento, además de la contratación de los proveedores. En la siguiente tabla se ve el detalle.

Tabla 10. Presupuesto de gastos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos preoperativos	5.000	0	0	0
Gastos variables por proyecto	0	1.443.883	1.615.391	1.820.603
Administrativos y generales	0	18.000	18.000	18.000
Planilla	0	117.000	117.000	117.000
Comunicación y publicidad	0	30.000	30.000	30.000
Otros diversos (capacitaciones, viajes)	0	10.000	10.000	10.000
Total de gastos	5.000	1.618.883	1.790.391	1.995.603

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4 Estados de ganancias y pérdidas

En las siguientes tablas, se presentan la depreciación y el estado de ganancias y pérdidas. La utilidad operativa es la misma que la utilidad antes de impuestos, dado que no hay financiamiento.

Tabla 11. Presupuesto de depreciación

Concepto	Años de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Valor residual
Equipos electrónicos	4	4.089	4.089	4.089	4.089
Intangibles	5	1.356	1.356	1.356	2.712
Total de depreciación / Valor residual		5.445	5.445	5.445	6.801

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 12. Estado de ganancias y pérdidas

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas		2.101.695	2.364.407	2.679.661
Costo de ventas		-1.443.883	-1.615.391	-1.820.603
Utilidad bruta		657.812	749.015	859.058
Gastos de ventas		-40.000	-40.000	-40.000
Gastos administrativos		-140.000	-135.000	-135.000
Gastos de depreciación		-5.445	-5.445	-5.445
Utilidad operativa		472.367	568.571	678.613
Gastos financieros		0	0	0
Utilidad antes de IR		472.367	568.571	678.613
Impuesto a la renta		-141.710	-170.571	-203.584
Utilidad neta		330.657	397.999	475.029

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.5 Análisis de sensibilidad

Para el análisis, se determinó el flujo de caja económico, para luego realizar la simulación en los escenarios mostrados.

Tabla 13. Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total de ingresos	0	2.480.000	2.790.000	3.162.000
Total de egresos	-28.136	-2.197.360	-2.447.973	-2.746.508
Costo de ventas	0	-1.703.782	-1.906.162	-2.148.311
Gasto de ventas	0	-47.200	-47.200	-47.200
Administrativos y generales	0	-21.240	-21.240	-21.240
Planilla	0	-117.000	-117.000	-117.000
Comunicación y publicidad	0	-35.400	-35.400	-35.400
Otros diversos	0	-10.000	-10.000	-10.000
Preoperativos	-5.000	0	0	0
Pago de IGV	0	-121.028	-140.400	-163.773
Impuesto a la renta	0	-141.710	-170.571	-203.584
Inversión	-23.136			
FC económico	-28.136	282.640	342.027	415.492
Financiamiento neto	0	0	0	0
FC financiero	-28,136	282,640	342,027	415,492

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 14. Evaluación financiera

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total de ingresos	0	2.480.000	2.790.000	3.162.000
Total de egresos	-28.136	-2.197.360	-2.447.973	-2.746.508
Costo de ventas	0	-1.703.782	-1.906.162	-2.148.311
Gasto de ventas	0	-47.200	-47.200	-47.200
Administrativos y generales	0	-21.240	-21.240	-21.240
Planilla	0	-117.000	-117.000	-117.000
Comunicación y publicidad	0	-35.400	-35.400	-35.400
Otros diversos	0	-10.000	-10.000	-10.000
Preoperativos	-5.000	0	0	0
Pago de IGV	0	-121.028	-140.400	-163.773
Impuesto a la renta	0	-141.710	-170.571	-203.584
Inversión	-23.136			
FC económico	-28.136	282.640	342.027	415.492
Financiamiento neto	0	0	0	0
FC financiero	-28,136	282,640	342,027	415,492

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 15. Análisis de sensibilidad

	Escenario conservador	Escenario pesimista	Escenario optimista
	Venta =100% estimado	Venta < 50%	Venta > 50%
FC Año 0	-28.136	-28.136	-28.136
FC Año 1	282.640	63.062	502.217
FC Año 2	342.027	92.006	592.049
FC Año 3	415.492	128.738	702.246
VAN	571.136	135.675	1.006.597
Cok	20%	20%	20%
TIR	1024%	253%	1802%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El presente plan de marketing permitirá el ingreso seguro de Better Together al segmento de *millennials*, dada la implementación de estrategias y acciones respectivas.
- La personalización del servicio es una estrategia primordial que permitirá la diferenciación, afín a la inclinación por diferenciarse de los *millennials*.
- El atributo del perfil del *staff* con estudios superiores y certificaciones denota una diferencia respecto de la mayoría de la competencia.
- Los temas de causas sociales o medioambientales son relevantes para los *millennials*, por lo que es un atributo promisorio para el evento.
- El mercado de *wedding planner* es relativamente nuevo en el sector, y la propuesta integrada con catering es menos común.
- Hay en el mercado una falta de conocimiento cabal de lo que implica el servicio de *wedding planner*, tanto del público consumidor como de los proveedores afines al mercado de bodas. No obstante, es valorado cuando se logra el entendimiento del mismo.
- El *awareness* del término de *wedding planner* ha ido creciendo sostenidamente en el Perú; sin embargo, no a la velocidad de otros lugares, como España, por ejemplo.
- Las ferias de bodas empiezan a mostrar ofertas de servicios no exclusivos, sin una segmentación clara de su público objetivo. Asimismo, algunos portales de bodas no presentan una plan de segmentación de los proveedores de servicios.
- Instagram es el medio primordial para los *millennials* para el *awareness* de las propuestas de valor.

2. Recomendaciones

- Better Together debe soportarse en el *background* logrado por su fundadora en el mercado.
- Si bien el segmento objetivo son los *millennials*, la promoción no debe ser explícita en cuanto a este enfoque, aunque sí debe mostrar una imagen atractiva para ese sector. La finalidad es abordar también otros segmentos con los que actualmente se relaciona la fundadora .
- Se debe realizar periódicamente una investigación de mercado cuantitativa sobre preferencias de los potenciales clientes.

- Debe asociarse con otros *wedding planners* para realizar eventos conjuntos formativos, o tener presencia en medios masivos para los potenciales clientes, a efectos de lograr una mayor valoración del servicio.
- Es necesario realizar alianzas con proveedores para efectos de recordación de marca postevento; por ejemplo, con proveedores de lavandería de trajes y vestidos.
- Tiene que hacerse un programa de actualización periódica de la base de datos de potenciales clientes, dado que, naturalmente, esta se desactualiza en la medida que los potenciales clientes contraen nupcias.
- Debe planificarse un contenido visual o audiovisual que presente las diferencias entre las opciones con y sin *wedding planner*.
- Es necesario incorporar un *speech*, en los puntos de contacto con el cliente, sobre lo que es realmente un *wedding planner* con servicio de catering incluido, a fin de que el cliente entienda que el catering está más enfocado en la provisión de insumos antes que en el *styling*.
- Hay que llevar a cabo un plan de curadoría de piezas visuales y audiovisuales para emplearlas en la publicidad de *awareness* y de servicio.
- Se debe fomentar la referencia a través de un plan de comunicación postevento. Por ejemplo, llamadas de felicitaciones para el primer mes o año de casados, el envío de una fotografía especial o collage de fotos o audiovisuales con el logo de Better Together, para que los recién casados lo pongan en sus redes sociales.
- Hay que ofrecer a los novios la creación de un canal de YouTube donde se publiquen los videos que ellos deseen. Al ser público, estos elementos pueden ser usados como muestrario de casos de servicio.
- Es importante incorporar estadísticas con registros de clientes por recomendación *word of mouth* (WOM) directa o indirecta; es decir, saber si un excliente lo recomendó, o si la recomendación vino de un tercero. Esto, a manera de medir el *awareness*.

Bibliografía

- Abad, Gonzalo (2019). *Digital Planner Toolkit 2019*. Perú: GfK.
- Álvarez, Javier (2018) .“Aumenta el número de adultos digitales en Perú”. En: *Revista Mercado Negro*. 15 noviembre 2018. Fecha de consulta: 20/11/18. Disponible en: <http://www.mercado negro.pe/aumenta-el-numero-de-adultos-digitales-en-peru/>
- Baquero, Maria (2019). “Pinterest vs. Instagram: ¿Cuál uso para mi empresa?”. En: *Soluciones Media*. 6 enero 2019. Fecha de consulta: 20/02/19. Disponible en: <https://www.solucionesmedia.com/pinterest-vs-instagram-cual-uso-para-mi-empresa/>
- Berg, Alan (2016). *Cállese y Venda Más*. Left of Center Marketing & Publishing, New Jersey. Estados Unidos.
- Calder, Bobby and Tybout, Alice (2010). *Kellogg on Marketing*. Kellogg School of Management, Estados Unidos.
- ComexPerú (2018). “Alianza del Pacífico: Construyendo futuro”. En: *Semanario ComexPerú*. 5 octubre 2018. Fecha de consulta: 20/11/18. Disponible en: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alianza-del-pacifico-construyendo-futuro>
- Gestión (2018). “Millennials, la generación que más busca empleo en el Perú”. En: *Diario Gestión*. 27 de julio 2018. Fecha de consulta : 5/4/2019. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-generacion-busca-peru-239805>
- Gestión (2019). “Analistas económicos elevaron perspectiva de inflación este para año”. En: *Diario Gestión*. 2 de mayo 2019. Fecha de consulta : 5/5/2019. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/analistas-economicos-elevaron-expectativa-inflacion-ano-265736>
- Gestión (2019). “Mapa de corrupción de delito de peculado representa el 34% de los casos de corrupción en el Perú”. En: *Diario Gestión*. 16 de mayo 2019. Fecha de consulta :18/5/2019. Disponible en: <https://gestion.pe/fotogalerias/mapa-corrupcion-delito-peculado-representa-34-casos-corrupcion-peru-267131>
- Heath Chip, Heath Dan (2018). *Momentos Mágicos*. Colombia: Editorial Planeta Colombiana, S.A.
- Indecopi (2019). “Presenta tu reclamo y conversa con nosotros”. En: *Indecopi*. 2019. Fecha de consulta: 15/01/19. Disponible en: <https://www.indecopi.gob.pe/presenta-tu-reclamo-conversa-nosotros>

- Kotler, Philip, y Armstrong, Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La República (2018). “Perú en redes sociales (parte 1)”. En: *Diario La República*. 16 de febrero 2018. Fecha de consulta: 14/1/19. Disponible en: <<https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>>
- Lithium Technologies, Inc. (2009). *Building Customer Networks for Successful Word of Mouth Marketing*. Lithium Technologies, Estados Unidos de América.
- López Tarabochia, Milton (2017). “Perú: más de 50 defensores ambientales fueron reconocidos en el Congreso”. En: *Revista Mongabay LATAM*. 8 de junio 2017. Fecha de consulta: 20/09/18. Disponible en: <<https://es.mongabay.com/2017/06/peru-defensores-ambientales-congreso-activi-smo>>
- Mittal, Banwari y Baker, Julie (2002). “Advertising Strategies for Hospitality Services”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Issue 2. Estados Unidos: Cornell University.
- Ohmae, Kenichi (1972). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, Estados Unidos de Norte América.
- Parsons, Alyce (1990) *Universal Style: Dress for Who You Are and What You Want*. Parente & Parsons, Estados Unidos de Norte América.
- Porter, Michael (1979). *The Five Competitive Forces That Shapes Strategy*. Harvard Business Review, Estados Unidos de Norte América.
- Reuters (2019). “Economía peruana habría crecido 3,5% en marzo por empuje de sector construcción”. En: *Diario El Comercio*. 13 de mayo 2019. Fecha de consulta: 15/05/19. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-habria-crecido-3-5-marzo-empuje-sector-construccion-noticia-634925>>
- Roger, Everett (1962). *Diffusion of Innovations*. *Fundamentos de Marketing*. Free Press of Glencoe, Estados Unidos.
- Romero, Jalbi (2018). “Perú es el segundo país más insatisfecho con la democracia en América Latina”. En: *Diario Correo*. 21 noviembre 2018. Fecha de consulta: 27/11/18. Disponible en: <<https://diariocorreo.pe/peru/perul-segundo-pais-mas-insatisfecho-democracia-america-latina-854850/>>
- RPP (2018). “MEF proyecta que se puede reducir la pobreza a 18% en el 2021”. En: *RPP*. 28 de abril 2018. Fecha de consulta: 20/12/18. Disponible en: <<https://rpp.pe/politica/gobierno/ministerio-de-economia-preve-reducir-la-pobreza-a-18-en-el-2021-noticia-1119460>>

- Sunat (2019). “¿Cómo inicio mi negocio?”. En: *Sunat*. 18 de febrero 2019. Fecha de consulta: 18/3/19. Disponible en: <<http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>>
- Toro, María Fernanda. “Impuestos a pagar en tu matrimonio: APDAYC, UNIMPRO y revisiones técnicas. ¡Aclara tus dudas sobre los temas legales de la boda!”. En: *Zankyou*. 28 de febrero 2019. Fecha de consulta: 3/3/19. Disponible en: <<https://www.zankyou.com.pe/p/impuestos-a-pagar-en-tu-matrimonio-apdayc-unimpro-y-revisiones-tecnicas-aclara-tus-dudas-sobre-los-temas-legales-de-la-boda>>
- Valdivia, Sandra (2017). “Un mundo para los millennials”. En: *Ipaee*. 14 de marzo 2017. Fecha de consulta: 15/12/18. Disponible en: <<https://www.ipae.pe/mundo-los-millennials/>>

Anexos

Anexo 1. Lista de expertos entrevistados

Magnolia Aristondo, directora de la certificación Wedding & Event Design.

Cinthia Castillo, directora de BASH, escuela en diseño de bodas e *event planner*.

Michelle Zalaquett, chef ejecutiva y directora de MZ Catering y Eventos.

Estela Gamarra, coordinadora general de Mónica Tremolada Catering y Eventos.

Anexo 2. Focus group



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Kit de regalo al final del evento



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Uniforme de Chef ejecutivo.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

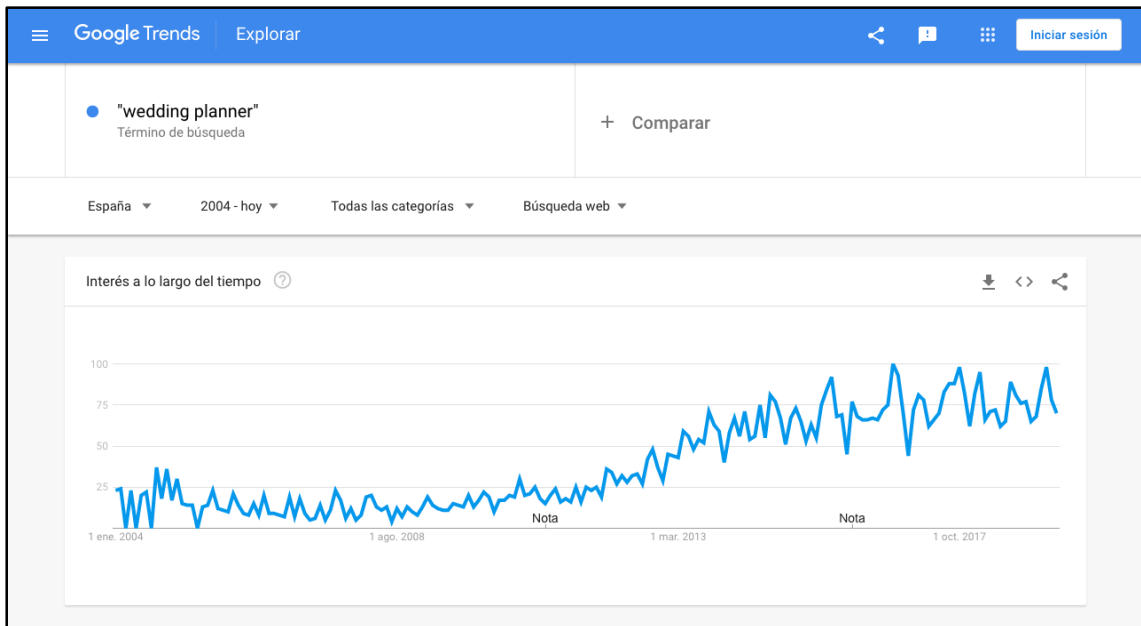
Anexo 5. Reporte de incidencias del evento, para uso interno.

Better Together			
REPORTE DE INCIDENCIAS			
NOMBRE	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
LOCACIÓN	<input type="text"/>	EVENTO	<input type="text"/>
HORA	ACTIVIDAD	HORA	RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia, 2019.

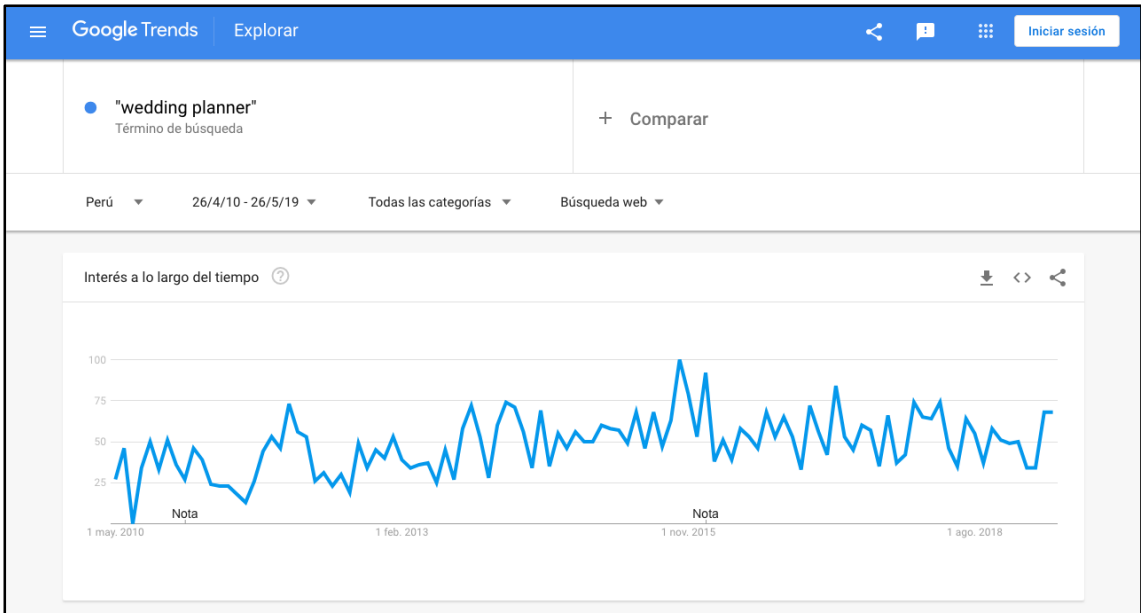
Anexo 6. Tendencia de búsqueda del término *wedding planner*

Tendencia en España



Elaboración: Elaboración propia, 2019, mediante aplicación Google Trends.

Tendencia en el Perú



Elaboración: Elaboración propia, 2019, mediante aplicación Google Trends.

Anexo 7. Preguntas de la encuesta

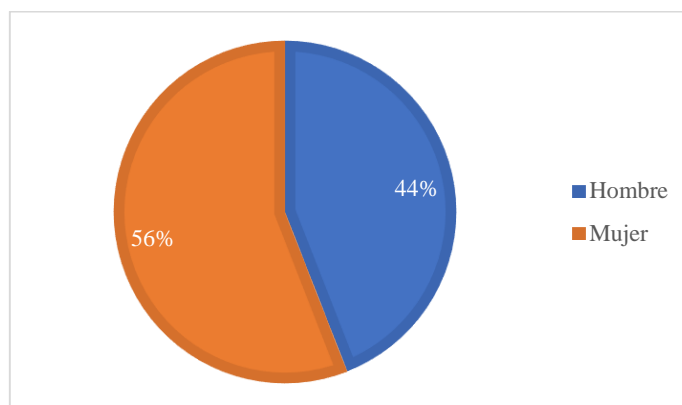
1. Indica tu sexo.
2. Edad.
3. Lugar de residencia en Perú.
4. Grado de instrucción.
5. Indica tu estado civil.
6. En el caso de que estés comprometido o comprometida, ¿dentro de cuántos meses sería tu boda?
7. ¿Qué tipo de recepción preferirías para una boda?
8. ¿Has averiguado los costos de los distintos servicios?
9. ¿Qué cantidad de personas participarían en tu recepción?
10. ¿Cuánto es lo máximo que estarías dispuesto a invertir en la recepción y fiesta de tu boda?
11. ¿Quiénes financiarían la recepción de tu boda?
12. ¿Cuál de los siguientes atributos es el que más valorarías para elegir un *wedding planner*/organización de bodas
13. ¿Quién toma o tomaría la decisión en la contratación de un servicio de *wedding planner* / organización de bodas?
14. Contratarías a Better Together en caso de que no cuentes con un organizador para tu boda? ¿Estarías dispuesto a tomar este servicio?
15. ¿Qué tan importantes te parecen los siguientes componentes de la propuesta que te acabamos de presentar?
16. ¿Cómo calificarías el eslogan ‘expertos en crear auténticas experiencias memorables’?
17. ¿Qué tan interesado estarías en contratar a Better Together por el siguiente precio: 1 dólar = 3.33 soles?
18. ¿De qué factor dependería que contrates a Better Together en la organización integral de una boda?
19. ¿Qué tan importante es para ti la innovación en la organización de bodas?
20. ¿Qué tan importante es para ti la responsabilidad social y medioambiente en la organización de bodas?
21. ¿Qué tan importante son para ti los comentarios y recomendaciones en redes sociales sobre un servicio de organización de bodas?
22. ¿Cuál consideras que es el mejor medio para buscar un *wedding planner*?
23. ¿Cuál es el ingreso bruto promedio mensual de la pareja en conjunto?

24. Por último, menciona a las *wedding planners* o empresas de organización de bodas que conozcas o recuerdes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

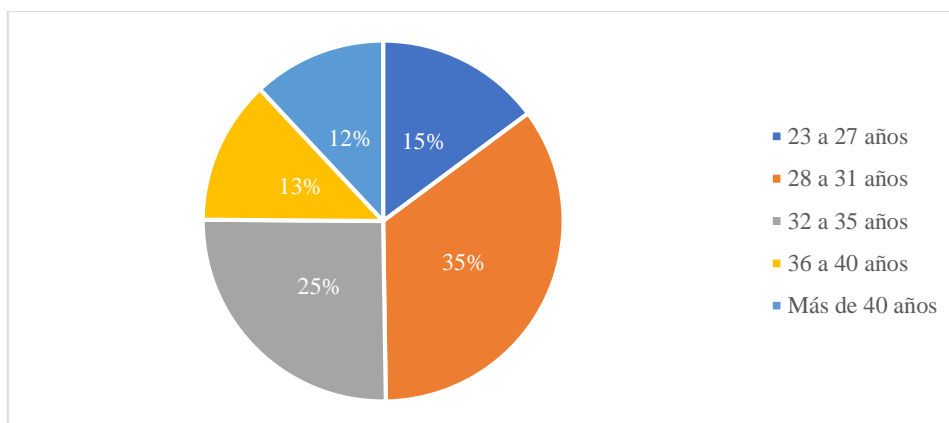
Anexo 8. Resultados de encuesta

Proporción hombres vs. Mujeres



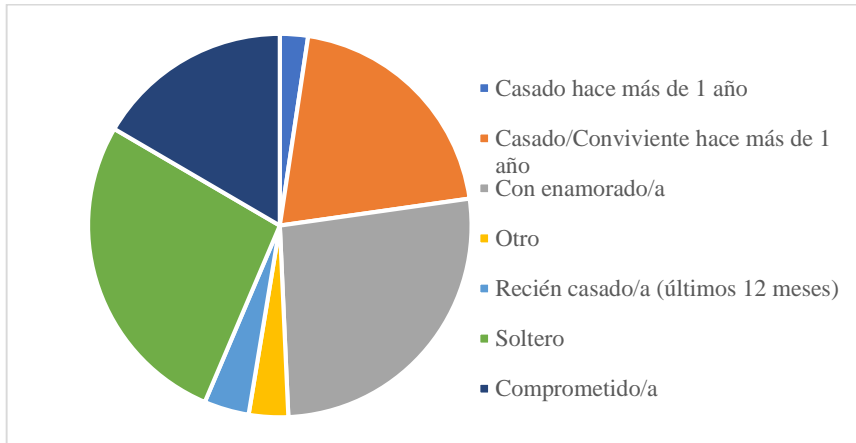
Fuente: Elaboración propia, 2019

Rangos de edad



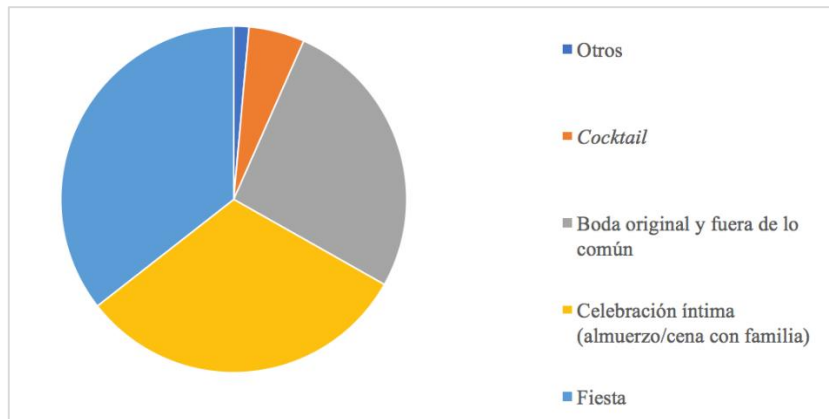
Fuente: Elaboración propia, 2019

Estado civil



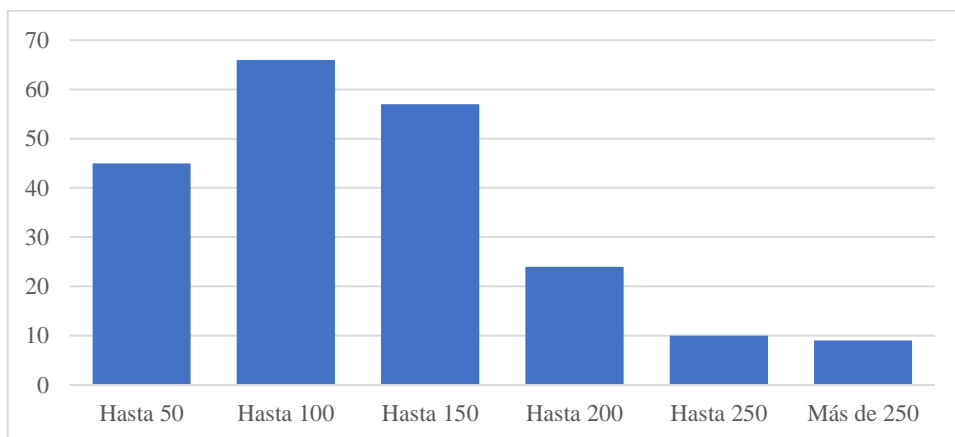
Fuente: Elaboración propia, 2019

¿Qué tipo de recepción preferirías para una boda?



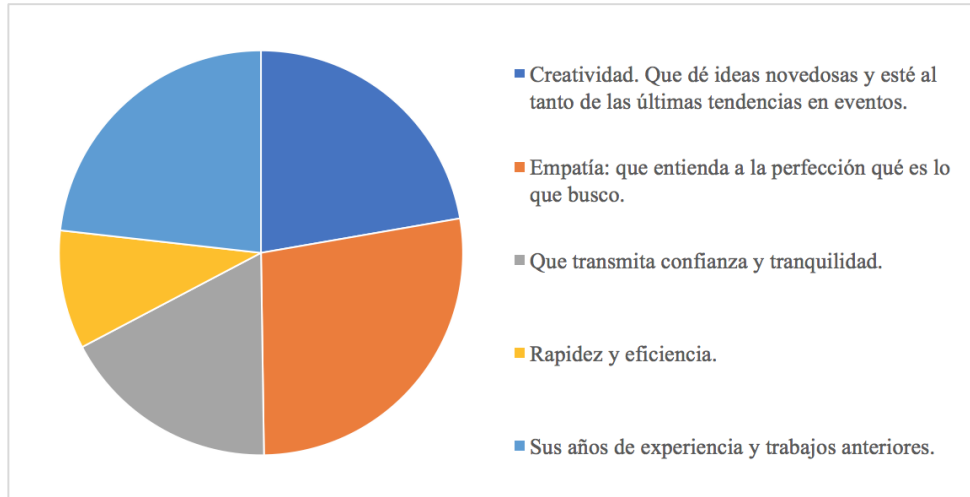
Fuente: Elaboración propia, 2019

¿Qué cantidad de personas participarían en tu recepción?



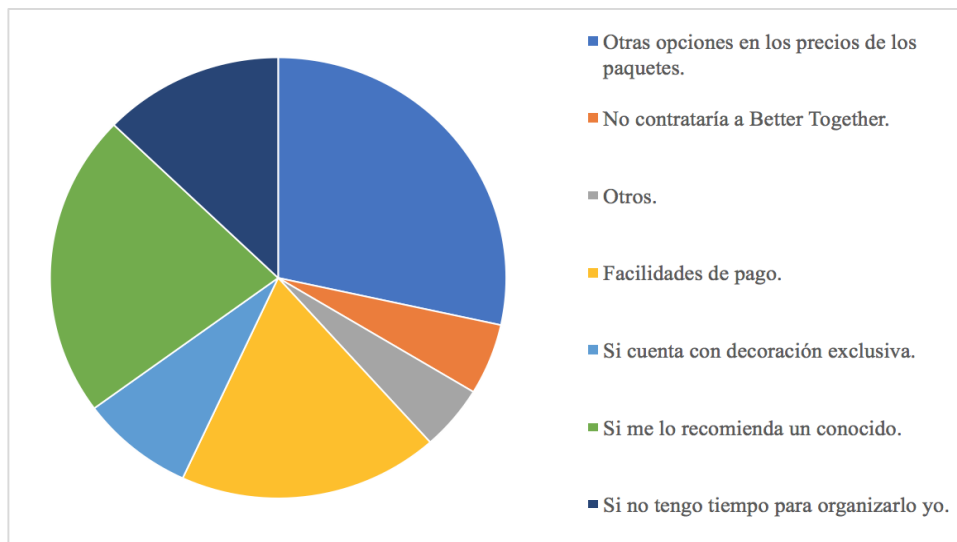
Fuente: Elaboración propia, 2019

¿Cuál de los siguientes atributos es el que más valorarías para elegir un *wedding planner*/organización de bodas?



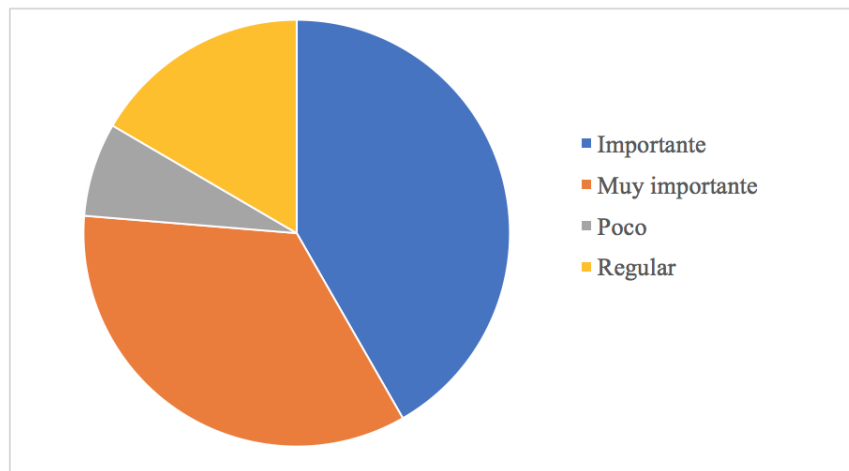
Fuente: Elaboración propia, 2019

¿De qué factor dependería que contrates a Better Together en la organización integral de una boda?



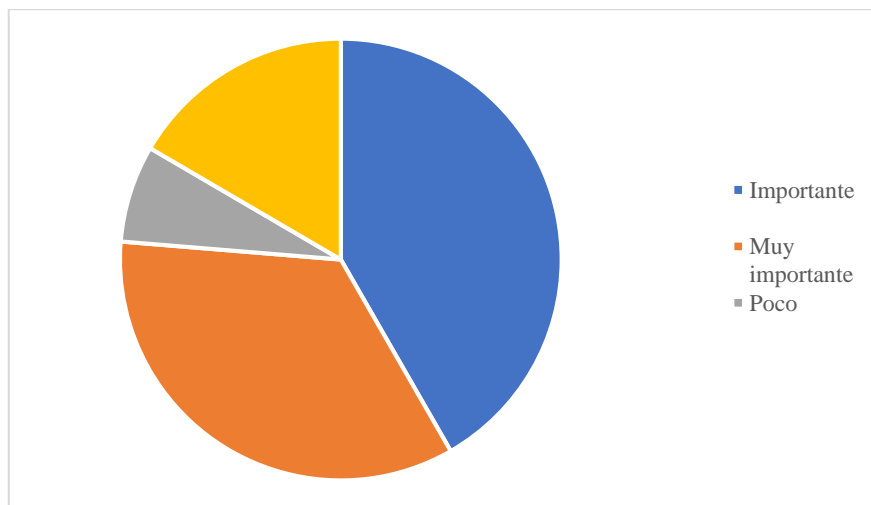
Fuente: Elaboración propia, 2019

¿Qué tan importante son para ti los comentarios y recomendaciones en redes sociales sobre un servicio de organización de bodas?



Fuente: Elaboración propia, 2019

¿Qué tan importante es para ti la innovación en la organización de bodas?



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 9. Resultados de ventas por años y meses

	3%	3%	4%	15%	20%	3%	1%
Ventas al año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas año 1	S/ 71.319.07	S/ 71.319.07	S/ 95.092.09	S/ 356.595.34	S/ 475.460.46	S/ 71.319.07	S/ 23.773.02
Ventas año 2	S/ 80.590.55	S/ 80.590.55	S/ 107.454.06	S/ 402.952.74	S/ 537.270.32	S/ 80.590.55	S/ 26.863.52
Ventas año 3	S/ 91.067.32	S/ 91.067.32	S/ 121.423.09	S/ 455.336.59	S/ 607.115.46	S/ 91.067.32	S/ 30.355.77

	3%	20%	15%	10%	3%	100%	% Crecimiento
Ventas al año	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas año 1	S/ 71.319.07	S/ 475.460.46	S/ 356.595.34	S/ 237.730.23	S/ 71.319.07	S/ 2.377.302.29	
Ventas año 2	S/ 80.590.55	S/ 537.270.32	S/ 402.952.74	S/ 268.635.16	S/ 80.590.55	S/ 2.686.351.59	13%
Ventas año 3	S/ 91.067.32	S/ 607.115.46	S/ 455.336.59	S/ 303.557.73	S/ 91.067.32	S/ 3.035.577.30	13%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 10. Lista de precios de competidores (en soles)

Precios de *wedding planners*

Empresa	Precio	Ladder
La Fete	26.640	420%
Layout	16.650	260%
Kathy Espath	7.500	120%
Fiorella Lescano	6.500	100%
Lynda La Madrid	6.000	90%
Festinare	4.800	70%
Fiorella Ramírez	2.500	40%
Shirely Roca	1.500	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Precios de catering (en soles)

Empresa	Precio	Ladder
Felipe Ossio	390	150%
Meche Koechkin	365	140%
Lucha Parodi	320	123%
Andrea Samba	300	115%
Villa Consentino	290	112%
Mónica Tremolada	285	110%
Knot	250	96%
Backyard	240	92%
Farola	230	88%
Gina & Pier / Mz Catering	110	42%
Consuelo DL	100	31%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Jorge Portugal Vargas

Nació en Lima, el 7 de septiembre de 1973. Es licenciado en administración de empresas por la Universidad de Lima y egresado de la maestría en administración de negocios (MBA) de la misma universidad. Tiene más de veintidós años de amplia experiencia comercial, así como en *retail*, marketing, finanzas y en rubros propios de empresas de hidrocarburos y energía, pesca, minería, transporte pesado y construcción. Actualmente desempeña el cargo de gerente corporativo de estaciones de servicio de CyM Servicentros S.A.C.

Mariangela Sarita De la Barra Chavéz

Nació en Lima, el 10 de marzo de 1985. Es *wedding & event planner* internacional certificada por el Instituto Iberoamericano Event Planner (INIBEP) y Atlantis University (AU), de Miami. Es miembro de la Asociación Internacional de Consultores de Imagen (AICI). Bachiller en ciencias de la comunicación, en la especialidad de publicidad y relaciones públicas, por la Universidad San Martín de Porres, tiene más de diez años de experiencia en organización de eventos, relaciones públicas e imagen corporativa. Actualmente es directora de Mariangela Wedding Planner.