



**“PLAN DE MARKETING 2015 - 2017
PARA EL SERVICIO DE DECORACIÓN FLORAL DE LA
EMPRESA DIANA DE VICTORIA EN EL MERCADO DE
MATRIMONIOS RELIGIOSOS”**

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

**Presentada por
Manuel Mendoza López
Nicolás Ortiz Esaine
Oscar Victoria Bazán**

Asesor: Dra. Gina Pipoli

2014

A nuestras familias, quienes son el principio y el soporte de todos nuestros esfuerzos – Oscar Victoria

A nuestros colegas de Marketing III, ¡Crecimos juntos! – Manuel Mendoza

A Diana D., por su inmensa alegría, lealtad y tenacidad – Nicolás Ortiz

Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing acerca del servicio de decoración floral para matrimonios religiosos incluye un análisis del estado del sector que se ha desarrollado mediante la identificación de oportunidades para la empresa Diana de Victoria. En este sector se evidenció la presencia de proveedores de distintas categorías, los mismos que poseen las características de una pequeña empresa con un origen de emprendimiento individual. La percepción de valor, como consecuencia de la mercantilización en los matrimonios religiosos, ha permitido la pérdida de valores simbólicos y espirituales propios del sacramento religioso en la vida católica. Esto último se evidencia en la disminución del volumen de matrimonios religiosos año a año. No obstante, la empresa en estudio viene diferenciándose sobre la base de una propuesta de valor orientado a la satisfacción de sus clientes y un servicio personalizado, característica que le ha permitido una buena salud económica y financiera en el sector. Para ello, se identificaron las actividades claves y los factores relevantes en la cadena de valor. El reto supuso la tarea de lograr el crecimiento del negocio y diseñar una estrategia que permitiese la escalabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo. Bajo este objetivo, se despersonalizó la imagen de la fundadora para poder lograr una ampliación y potenciamiento de su oferta de valor.

El estudio de mercado partió de un análisis de fuentes secundarias junto con un estudio *ad hoc* cualitativo y cuantitativo en el que se identificaron los cambios que enfrenta el mercado de matrimonios religiosos. De esta manera, se ha logrado observar como tendencia la re vinculación de las flores con la experiencia emotiva de la unión matrimonial, así como el código simbólico de las flores asociado a rituales familiares y religiosos. Asimismo, se determinó la oportunidad de innovar la línea de productos al ampliar el horizonte de consumo hacia el momento inmediatamente posterior a la ceremonia religiosa. En otras palabras, la noche floral. Esta innovación permite el incremento de ventas, y como consecuencia, contribuye en la consecución del objetivo de incrementar el volumen de ventas anual por encima de 25% en los años del presente plan de marketing.

Así mismo, el estudio de mercado evidenció la preferencia de los consumidores potenciales (novias), por los medios digitales sobre los tradicionales al momento de búsqueda de información. Por otro lado, se destaca la importancia de la interacción con las redes de contacto en plataformas como Facebook, ya que se captan nuevos clientes a través de la relación posventa con la clienta (ex novia, ya casada) y su entorno influenciado.

El presente proyecto aporta a la disciplina en la construcción de un modelo de planeamiento de marketing, branding emocional e innovación, que está basado en la investigación de mercados diseñados para entender los aspectos objetivos y subjetivos (o *Insights*) de la experiencia de consumo. El objetivo central del presente plan de marketing es aumentar el volumen de ventas, sobre la base de una mayor participación en el mercado objetivo – es decir, de 10,6% a 16,0% - en un escenario conservador. Para ello, se definió el desarrollo de una mayor atraktividad de la propuesta de valor a través de la variable marca. Es decir, el conocimiento de marca en el mercado objetivo y el posicionamiento de marca como ‘amigable’ y ‘confiable’, de acuerdo con los *insight* encontrados en la presente investigación.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico institucional	1
1. Análisis del macroentorno.....	1
1.1 Entorno político.....	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Evolución y características del sector	6
2.2 Análisis de los clientes	6
2.3 Análisis de los competidores.....	8
2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores, colaboradores)	10
3. Análisis interno de la empresa	11
3.1 Historia y evolución	11
3.2 Visión y misión	12
3.3 Organización y estructura	12
3.4 Productos y servicios ofertados.....	13
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	14
3.6 Situación financiera.....	16
4. Matriz FODA	17
5. Análisis situacional	18
Capítulo II. Investigación de mercado	19
1. Investigación exploratoria.....	20
1.1 Metodología y técnica utilizadas.....	20
1.2 Objetivos específicos	20
1.3 Diseño muestral.....	20

1.4 Resultados: El matrimonio religioso como cambio de ciclo de vida	21
2. Investigación concluyente.....	23
2.1 Metodología y técnica utilizadas.....	23
2.2 Objetivos específicos	23
2.3 Diseño muestral.....	24
2.4. Resultados: Extensión del ciclo de vida.....	24
3. Principales hallazgos de la investigación de mercado	26
Capítulo III. Planeamiento estratégico	27
1. Definición de los objetivos de marketing.....	27
2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	28
2.1 Estrategias genéricas	28
2.2 Estrategias de crecimiento.....	28
3. Estrategia de segmentación de mercados	29
4. Estrategia de posicionamiento.....	30
4.1 Marco de referencia competitivo	31
4.2 Puntos de paridad y diferencia	31
4.3 Mantra de marca.....	31
5. Estrategia de targeting.....	32
6. Estrategias competitivas.....	34
7. Estrategia de marca	34
8. Estrategia de clientes.....	35
Capítulo IV. Tácticas de marketing	37
1. Estrategias de producto	37
1.1 Producto básico	37
1.2 Servicios de información.....	37
1.3. Servicios complementarios	37
2. Estrategia de precios	39
3. Estrategia de plaza	40
4. Estrategia de promoción.....	41
5. Estrategia de personas	44
6. Estrategia de procesos	45
7. Estrategia de proactividad.....	46

Capítulo V. Implementación y control	47
1. Presupuesto	47
2. Proyección de ventas.....	47
3. Marketing ROI.....	49
4. Simulación	50
5. Control	51
6. Plan de contingencia	51
Conclusiones y recomendaciones.....	53
Conclusiones	53
Recomendaciones.....	55
Bibliografía	60
Anexos	63

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales factores políticos.....	1
Tabla 2.	Principales factores económicos.....	2
Tabla 3.	LATAM - PBI per cápita (US\$ Corrientes)	2
Tabla 4.	Principales factores sociales	3
Tabla 5.	Paquetes y valor venta promedio 2013.....	14
Tabla 6.	Estado de ganancias y pérdidas de DdV 2013.....	16
Tabla 7.	Matriz FODA cruzada.....	17
Tabla 8.	Objetivos de marketing.....	27
Tabla 9.	Segmentación	30
Tabla 10.	Estilos de decoración floral en bodas	33
Tabla 11.	Esquema de fuente de clientes.....	36
Tabla 12.	Fuente de mensajes recibidos por nuestro público objetivo	42
Tabla 13.	Mezcla promocional	43
Tabla 14.	Presupuesto de marketing (S/.).....	47
Tabla 15.	Mercado meta y objetivo	48
Tabla 16.	Valor Venta proyectado.....	48
Tabla 17.	Proyección de ventas	48
Tabla 18.	Escenarios y su impacto	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matrimonios religiosos en la Arquidiócesis de Lima	4
Gráfico 2.	Diamante de Porter en la industria floral de producción local	6
Gráfico 3.	Estructura organizacional	13
Gráfico 4.	Cadena de valor para el servicio de decoración floral	14
Gráfico 5.	Objetivos de investigación aplicada al marketing	19
Gráfico 6.	Proceso de compra del matrimonio religioso y decoración floral	22
Gráfico 7.	Matriz ANSOFF	29
Gráfico 8.	Arquitectura de marca DdV	32
Gráfico 9.	Servicios complementarios DdV	38
Gráfico 10.	Modelo de Esencia Floral	42
Gráfico 11.	Estrategia de personas DdV	44
Gráfico 12.	Estrategia de procesos DdV	45
Gráfico 13.	Protocolo de atención	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta <i>Decoración floral para bodas</i>	64
Anexo 2.	Resultados de la investigación cuantitativa	71
Anexo 3.	Guía de investigación cualitativa.....	75

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

El rito social del matrimonio religioso es una costumbre que parte de los siete sacramentos de la vida religiosa católica. Así mismo, el matrimonio civil es parte de una condición civil ante la ley peruana. El presente plan de marketing para la empresa Diana de Victoria, en adelante DdV, considera como mercado de análisis el referido a los matrimonios religiosos.

1. Análisis del macroentorno

Desarrollamos esta sección a partir de un análisis PESTEG. Ilustraremos y presentaremos el macroentorno a través de tablas.

1.1 Entorno político.

Las principales variables políticas se presentan a continuación:

Tabla 1. Principales Factores políticos

Variable Política	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Importación del insumo principal	La política exterior permite libre comercio con Ecuador y Colombia, principales países abastecedores de flores al Perú, lo que garantiza el abastecimiento del insumo principal: rosas (45% del total de insumos). Según SUNAT, la importación de rosas sigue creciendo, de 119.863 kilogramos el 2007 a 1 112.993 kilogramos el 2013.	Abastecimiento y costo estable del insumo principal	O
Abastecimiento nacional de insumos complementarios	Se estima que el estado continuará con la ejecución de proyectos de irrigación y programas como Sierra Exportadora, a través de los cuales se habilita tierras de cultivo y se fomenta la producción local de insumos de floricultura complementarios (flores y follajes).	Menor costo de producción en insumos complementarios	O
Clima confiable de inversión	En 22 julio de 2002, las principales fuerzas políticas suscriben el Acuerdo Nacional en el que se fijan las políticas de estado que definen la dirección para el desarrollo sostenible del país y afirma su gobernabilidad democrática. Se estima que el actual gobierno continuará con esta hoja de ruta, que ofrece un escenario auspicioso para el crecimiento sostenido de la economía peruana.	Confianza para continuar invirtiendo en el sector de matrimonios religiosos	O

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.2 Entorno económico

Las principales variables económicas se presentan a continuación:

Tabla 2. Principales factores económicos

Var. Económica	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Tipo de cambio estable	El principal insumo para la confección de los diseños florales es importado en dólares americanos desde el Ecuador y Colombia. Se estima que continuará la estabilidad cambiaria, la misma que viene siendo garantizada por las continuas intervenciones del BCRP.	Costo de producción estable del insumo principal.	O
Aumento del PBI per cápita en el Perú	Se estima que continuará crecimiento del PBI per cápita en promedio de los pobladores en el Perú (Tabla 3), quienes vienen aumentando su nivel de ingresos. Esto último permitido por el crecimiento económico de los últimos años. Deducido también por la brecha comparativa con los demás países de la región.	Mayor capacidad de gasto y/o de endeudamiento en el mercado peruano.	O
Inflación estable	Según el BCRP, en su reporte de inflación de abril 2014, la inflación promedio para los próximos años estará en 2% anual. Para el presente plan de marketing, en un escenario conservador, se ha considerado 5% anual en la variación de precios, costos y gastos.	Alta probabilidad de cumplimiento de proyección.	O
Aumento del universo poblacional – origen del mercado objetivo	Según APEIM (2013), en su estudio de niveles socioeconómicos en Lima, sobre una base de 2.384.495 hogares en Lima Metropolitana, se encuentra que el 23,7% pertenece al NSE C1 y el 18,5% pertenece al NSE B. Es decir, el 42,2% de la población total de Lima corresponde a la clase media. Nuestro mercado objetivo se encuentra en los NSE B y C. Se estima que la clase media continuará aumentando en Lima Metropolitana.	Aumento del universo de la población donde se extrae el público objetivo.	O

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Tabla 3. LATAM - PBI per cápita (US\$ Corrientes)

País	2000	2012	2016	Var.% 2016 vs. 2012
Chile	5.065	15.410	19.789	28,4%
Uruguay	6.914	14.614	17.534	20,0%
Brasil	3.694	12.079	14.631	21,1%

País	2000	2012	2016	Var.% 2016 vs. 2012
Argentina	7.917	11.576	12.626	9,1%
México	6.858	10.247	12.393	20,9%
Venezuela	4.869	12.956	11.345	-12,4%
Colombia	2.480	7.855	9.486	20,8%
Perú	2.054	6.626	9.045	36,5%

Fuente: MEF (2013). Marco Macroeconómico Multianual. 2014-2016. Mayo del 2013.

1.3 Entorno social

Las principales variables sociales se presentan a continuación:

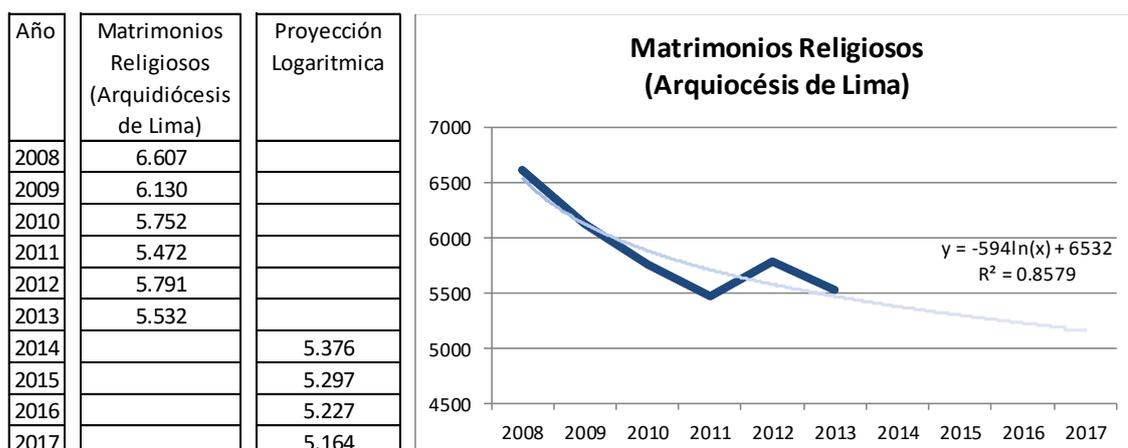
Tabla 4. Principales factores sociales

VARIABLES SOCIALES	TENDENCIA	Efecto Probable	O/A
Aumento de venta promedio.	DdV ha registrado un aumento del valor venta promedio de cada matrimonio religioso. Del 2012 al 2013 creció en 31%. Esto debido a la evidente presión social del consumo y la necesidad de ostentar mayor capacidad de gasto. Se estima que se mantendrá tendencia creciente de mayor gasto promedio por matrimonio religioso.	Aumento del Valor Venta promedio por matrimonio religioso	O
Disminución matrimonios religiosos.	Nuestro mercado objetivo coincide con el área administrada por la arquidiócesis del Arzobispado de Lima. La misma que se extiende por los distritos de Chorrillos y los de Lima Centro y Lima Moderna, donde encontramos mayormente los NSE B y C. En ésta se evidencia una disminución de matrimonios religiosos. (Gráfico 1). Se mantendrá tendencia decreciente de matrimonios religiosos.	Mercado potencial estable- Entre 5.000 y 5.500 matrimonios religiosos anual.	A

Fuente: Elaboración propia. 2014.

En términos de mercado objetivo, las proyecciones de matrimonios religiosos se muestran estables.

Gráfico 1. Matrimonios religiosos en la Arquidiócesis de Lima



Fuente: Arzobispado de Lima (2014) Oficina de Estadística. Elaboración Propia (2014).

1.4 Entorno tecnológico

La empresa DdV se autodenomina *Atelier* (Taller) por lo que su ventaja competitiva-operativa la orienta hacia la producción manual individual (cuasi artesanal). Por estos motivos no encuentra oportunidades de sistematización en su proceso productivo.

Respecto de la tecnología de información, mayor cantidad de personas tienen acceso a internet y su conectividad. A través de los dispositivos móviles, el internet ha aumentado su penetración según INEI (2014). Así mismo, las redes sociales y medios digitales han cambiado la manera en que las personas se interrelacionan y buscan información al momento de decidir una compra. Por ello, encontramos una clara oportunidad para desarrollar una estrategia de comunicación en los medios digitales de DdV.

1.5 Entorno ecológico

Las principales variables ecológicas se presentan a continuación:

Tabla 3: Principales Factores Ecológicos

Variables Económicas	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Fenómeno del niño.	El factor climatológico es relevante en la producción de floricultura. Escenarios como sequías o inundaciones quiebran el equilibrio productivo y ocasionan desabastecimiento. Como indicó el ENFEN, el fenómeno de El Niño llegaría a las costas de Perú y Ecuador a mediados del 2014 prolongándose hasta el 2015. (SENAMHI: 2014)	Desabastecimiento de insumos florales (principalmente Rosas)	A

Variables Económicas	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Proyección de ventas confiable.	DdV (2014) indica que el clima es determinante en la celebración de matrimonios religiosos. Lima, con pocas variaciones de temperatura, permite la estabilidad mensual de la demanda. Esto permite gestionar un equilibrio entre la capacidad productiva y la demanda mensual. Se mantendrá tendencia.	Proyección confiable de ventas y alta utilización de capacidad productiva	O

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.6 Entorno global

Las principales variables globales se presentan a continuación:

Tabla 4. Principales Factores Globales

Variables Económicas	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Competitividad del país e informalidad	De acuerdo al Banco Mundial (2014) y su análisis de Indicadores Doing Business (2014), en el contexto del desarrollo empresarial, el Perú se encuentra en una posición intermedia dentro de la región. Sin embargo, el detalle del indicador remarca que se debe mejorar variables como la apertura de un negocio, el manejo de permisos, el registro de propiedades y el cumplimiento de contratos. Se estima que continuará mejorando la competitividad del país.	Estabilidad para continuar invirtiendo.	O
		Ingreso de nuevos ofertantes.	A
Informalidad del sector.	Para la apertura de un negocio que brinde el servicio de decoración floral, la empresa debe constituirse legalmente ante órganos competentes como la SUNAT, INDECI y la municipalidad correspondiente. DdV cumple con estos requisitos. No obstante, el sector, en su mayoría, lo omite por el escaso control de los órganos competentes. Se estima que continuará la informalidad y competencia desleal.	Ingreso de nuevos competidores desleales.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

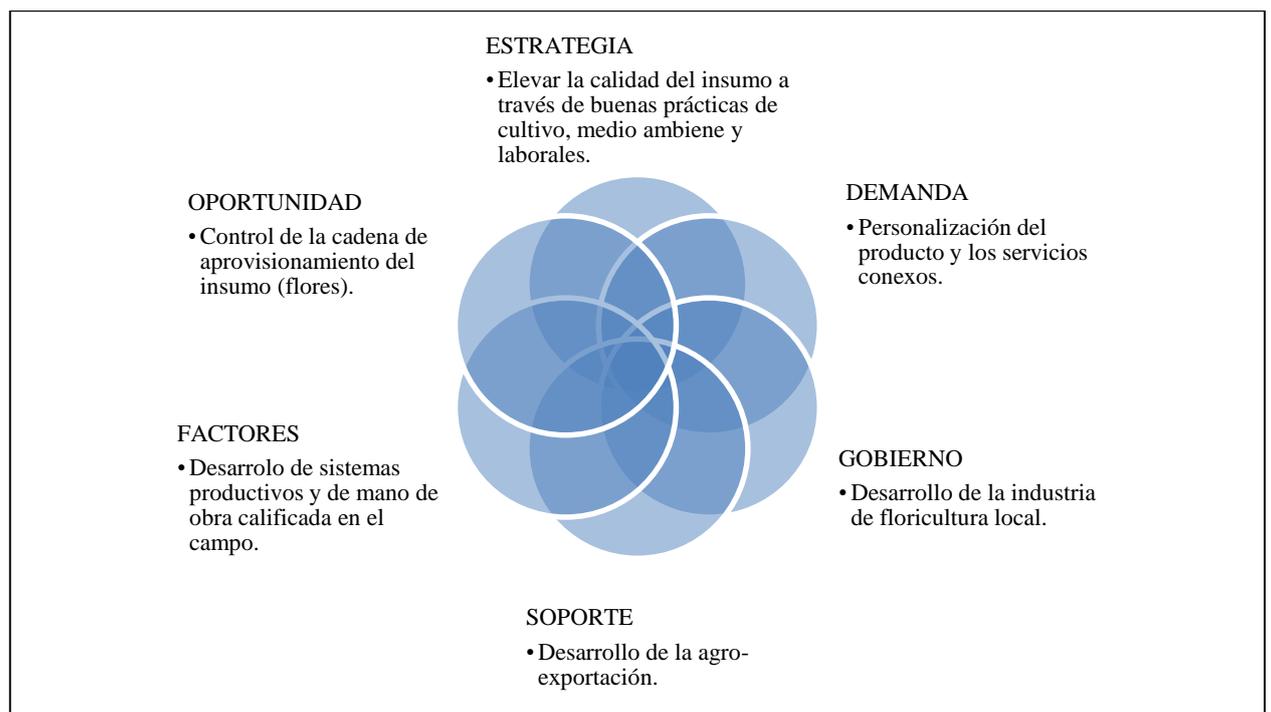
2. Análisis del microentorno

La mayor parte de los empresarios ofertantes del sector emplean su nombre propio (primer nombre y apellido) como marca del servicio que brindan. Esta característica hace del sector una industria de empresas *boutique*, que compiten bajo una imagen de marca personal.

2.1 Evolución y características del sector

El análisis del sector nos orienta a la búsqueda de oportunidades. El desarrollo del mercado de flores genera una cadena virtuosa que también beneficiaría al productor de flores local, efecto que lograría una sistemática sustitución de importaciones.

Gráfico 2. Diamante de Porter en la industria floral de producción local



Fuente: .Elaboración propia. 2014, basado en Porter (2006).

2.2 Análisis de los Clientes

El sector se ha caracterizado por atender a un mercado que solo consume una vez el servicio-producto (decoración floral para matrimonio religioso) para, después, convertirse en embajadores (quienes recomiendan la marca y su servicio) o detractores (insatisfechos con el servicio). Al haber una amplia cantidad de ofertantes (exclusivos de Nicho o Alcance, y Tradicionales o

Nuevos), son los consumidores-compradores quienes tienen la total libertad para decidir por el proveedor que mejor satisfaga su necesidad y son estos los que tienen el mayor poder de decisión.

Los consumidores son definidos como parejas de novios que tienen fecha determinada para casarse y planean hacerlo bajo las tradiciones sociales, católica y ciudadanas de Lima. Específicamente se caracterizan por las siguientes características:

- Jóvenes-adultos entre 25 y 40 años con relativa o absoluta independencia económica y con acceso a líneas de endeudamiento.
- Parejas con expectativa de contraer matrimonio religioso (además del matrimonio civil).

Respecto al proceso de decisión de compra en decoración floral, este consta de las siguientes etapas:

- a) Reconocimiento del problema o necesidad. Proceso que se inicia desde el momento de la pedida de mano y consta de tres momentos:
 - Informal. El hombre le pide a la mujer para que sea su prometida. Suelen ser situaciones improvisadas, sorpresivas para la mujer y donde el hombre gestiona el 100% del momento.
 - Formal. Después del primer momento, donde el hombre reitera su solicitud, pero esta vez de forma planificada y estructurada, donde también participan familiares y amigos íntimos de la pareja. Aquí surge la mayor probabilidad de presencia de flores y arreglos florales como decoración.
 - Fijación de fecha para la boda. Esta etapa es fijada por la disponibilidad de fecha y horario de la iglesia donde los novios eligen casarse. En promedio es definida con un año de anticipación. La empresa indica que es aquí donde realmente se inician los preparativos logísticos del matrimonio religioso y donde la pareja inicia la carrera logística al altar.
- b) Búsqueda de información: Basado en información proporcionada por DdV (2014), definimos que la pareja de novios recurren a múltiples medios para obtener información en la preparación logística de su matrimonio religioso. Para el caso particular de decoración floral, la novia es la más entusiasta en comparación al novio, pues esta es quien realiza las distintas consultas a través de medios digitales (web, portales), redes sociales (Facebook, Instagram), revistas especializadas (Bodas, Cásate y punto) y ferias especializadas donde los ofertantes exhiben sus productos y servicios. Así mismo, las novias utilizan fuentes como su entorno de amigas (ya casadas) e indagan por el nivel de

satisfacción de éstas con los proveedores que atendieron su boda (recomendación boca a boca).

- c) Evaluación de alternativas y decisión de compra: La novia basa su decisión de compra por variables como las siguientes: asesoría personalizada, diseño de la confección floral, precio/valor, prestigio del proveedor y recomendación del entorno.
- d) Compra: En la investigación de mercado por presentar en el actual documento, recogemos la información proporcionada por DdV (2014), donde se indica que las novias basan su decisión de compra principalmente por un servicio que brinde asesoría personalizada, buena relación precio-valor y tenga excelente reputación y alto grado de recomendación en el entorno.
- e) Comportamiento post compra. Es en esta etapa donde los clientes ya atendidos (ex novias, ahora casadas) intervienen en crear reputación dentro de su entorno social sobre los servicios de la empresa. Dichas ex novias se convierten en el principal embajador o detractor de los servicios de la empresa en su entorno de amigas, quienes podrían haber iniciado el proceso logístico de preparativos para su matrimonio religioso.

2.3 Análisis de los competidores

A partir de las 5 fuerzas de Porter, se definen los siguientes competidores:

- a) Competidores exclusivos del nicho: Específicamente están orientados a brindar servicio de decoración floral para matrimonios religiosos. Identificamos a veinte ofertantes que se diferencian en dos grupos.
 - Tradicionales. Ofrecen el servicio desde hace más de quince años, su reputación está basada en la experiencia del servicio en la familia de la novia (principalmente en la madre cuando esta se casó). Entre estas destacan Elvira del Busto, Gloria´s Garden y Myriam Huarniz.
 - Modernos. Ofrecen el servicio desde hace diez años y vienen consolidándose en el mercado como una opción innovadora. Destacan Diana de Victoria, Mónica Goytendía y Marcia Vidal.
- b) Competidores de alcance. Son aquellas florerías convencionales que han identificado a las novias como un segmento de su estrategia de negocio. Las dos principales son Grand

Chic y Rosatel. La primera empezó con la marca Juanita Arrieta hace más de veinte años y se dedicaba exclusivamente a la decoración floral para matrimonios religiosos. Sin embargo, con el tiempo generalizó su servicio floral, convirtiéndose en la florería Grand Chic. La segunda es reconocida como la cadena de florerías más grande del país, que ha identificado a dos protagonistas en su estrategia de comunicación: el comprador (principalmente hombre que compra para una mujer) y el usuario o beneficiado de la compra (principalmente mujeres).

- c) Competidores Potenciales. Existe un número indeterminado de florerías que, en su mayoría, brindan sus servicios sin mantenerse por completo dentro de un marco legal. Esto se debe al inexistente control de las autoridades gubernamentales y municipales. Asimismo, por las mínimas barreras de entrada a la industria, en la cual no es necesario contar con grandes montos de capital de trabajo. También se ha identificado a los ofertantes denominados Catering, quienes ofrecen el servicio de bufé y escenografía. De igual modo, vienen ofreciendo el servicio de decoración floral, lo que los convierte en una amenaza para la categoría, pues absorben el servicio sin darle la importancia y valor acostumbrado.
- d) Sustitutos. También identificamos a los denominados Catering, quienes ofrecen productos sustitutos como arreglos de flores artificiales, esculturas de hielo, floreros con diseños innovadores de material sintético, etc. Así mismo, encontramos a un ofertante llamado Princess Zoe, que ofrece imitación de arreglos florales y buqués confeccionados con tela (insumo no natural). DdV nos informa que este tipo de presentación no viene teniendo aceptación en los consumidores.

Aunque no directamente sustitutos, existe una tendencia de no celebrar la boda con una recepción y los novios prefieren utilizar este presupuesto en otras actividades como financiar la luna de miel o destinar mayores recursos para el lugar donde vivirán después del matrimonio religioso.

- e) Clientes. Identificamos aliados-colaboradores en el proceso de decisión de compra de los novios. Son los denominados Wedding planner (WP), quienes orientan e inducen a la novia por un determinado proveedor de flores y/o decoración floral. Así, WP posee dos principales motivaciones para inducir a la novia en su elección:

- Motivación profesional. Basada en la calidad y trayectoria del ofertante. Es decir, WP busca únicamente satisfacer a los novios presentándoles proveedores de calidad y prestigio, quienes basan su propuesta en el valor de su servicio.
- Motivación económica. Identificamos que WP entra en un conflicto de interés, al exigir de los proveedores un pago (comisión) por ser recomendados.

2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

Nuestro país es principalmente importador de flores seleccionadas, las que abastecen al sector de florerías y servicios de decoración floral. Para las flores tipo rosas, el proceso se inicia en los países exportadores (principalmente Ecuador) desde donde se despachan las flores vía terrestre a través de camiones frigoríficos (destacar que las flores son productos altamente perecibles y que en su recorrido hasta Lima cruza varios desiertos de la costa peruana hasta a los almacenes de los mayoristas importadores).

Existen dos principales mercados mayoristas de abastecimiento en Lima. El principal es denominado como mercado de Piedra Liza, ubicado en la vía Evitamiento en el distrito de El Agustino. El otro es denominado mercado Santa Rosa, también ubicado en la vía Evitamiento en el distrito de El Rímac. Los principales días de compra son los martes, jueves y sábado, días en que los camiones arriban desde el país del norte. Así mismo, otros tipos de flores, como Claveles y Astromelias, son producidas a nivel nacional, principalmente en el valle del río Santa en las provincias de Carhuaz y Caraz, en el departamento de Ancash. En este caso, las florerías grandes como Rosatel y Kuky Flor (así como otros campesinos menores), tienen tierras de cultivo para su propio abastecimiento y para también comercializar sus productos en los mismos mercados mayoristas referidos anteriormente.

En estos mercados, los proveedores de decoración floral y las florerías se abastecen de acuerdo a la demanda de corto plazo. En este contexto, identificamos una gran amenaza, ya que no se tiene control alguno en el proceso de abastecimiento y los principales proveedores también podrían ser competidores. Esto, a su vez, generaría una dependencia comercial y estratégica. En esta misma línea, el precio de los insumos (flores nacionales o importados) también está regido por la demanda en fechas festivos-comerciales tales como el día de los enamorados en febrero, día de la mujer en marzo, día de la madre en mayo, fecha en las cuales existe una alta demanda de los insumos por otros sectores pero que afectan el precio de compra.

Según A. Hax y N. Majluf (2004), el análisis del medio externo a nivel de negocio permite la identificación del grado de atractividad del sector, así como su potencial, en aras de lograr una rentabilidad sostenible. Observación realizada sobre la base de las 5 fuerzas de Porter. De este modo, los pasos a seguir para hacer el análisis externo de una unidad de negocio son los siguientes:

1. Identificar los factores externos críticos que producen un impacto. Como se presenta en el gráfico 1, se evidencia un descenso del tamaño del mercado objetivo (Fuerza: Clientes). Por otro lado, la informalidad del sector evidencia una amenaza significativa en la aparición de nuevos sustitutos, debido a las mínimas barreras de entrada y de control en la legalidad (Fuerza: Nuevos sustitutos).
2. Evaluar el grado de atractivo de cada uno de estos factores. Sobre los proveedores del insumo principal (Rosas), se mantiene estable en precio y capacidad de oferta. Por otro lado, respecto de los insumos locales, se ha vuelto más competitivo, lo que ha generado una disminución de costos de producción.
3. Obtener de este análisis las oportunidades y amenazas principales asociadas. Respecto a los competidores actuales, encontramos que los tradicionales vienen abandonando lentamente el sector (por obsolescencia de la oferta) y aquellas modernas vienen captando mayor participación del mercado. Esto último nos ofrece una oportunidad de posicionarse como líder de una nueva generación de proveedores.

3. Análisis interno de la empresa

Como se indicó líneas arriba, la empresa en análisis del presente plan de marketing es Diana de Victoria (razón social: Atelier Floral Victoria Aragón EIRL y RUC 20543648907), constituida el 01 de Junio de 2011. Desde entonces, ha atendido a sus clientes potenciales en su sede central de San Borja, Lima. A mediados del 2014, abrió su primera oficina sucursal en San Miguel, Lima.

3.1 Historia y evolución

Desde sus inicios la empresa surgió como una iniciativa privada y exploratoria. Fue la fundadora, Diana Aragón de Victoria, quien comenzó a ofrecer el servicio de decoración floral para matrimonios dentro de su entorno de amigas y entorno familiar y social, utilizando el tiempo libre que dispusiera. En paralelo, ella era empleada dependiente de un banco transnacional con operaciones en Perú. El crecimiento del negocio y sus volúmenes de venta motivaron a la Sra. Aragón a tomar la decisión de dejar su vida laboral dependiente e iniciar su vida profesional como empresaria. De este modo, la empresa se constituyó formalmente el 01 de Junio de 2011 a través

de la marca Diana de Victoria. Durante el 2013, atendió a 586 matrimonios religiosos, lo que le asigna una participación de 10,6% del mercado objetivo, comprendido en la arquidiócesis del arzobispado de Lima, que dicho año registró un total de 5.532 matrimonios religiosos en su jurisdicción.

3.2 Visión y misión

- **Visión:** Ser reconocida como la organización de artistas florales líder en el sector de matrimonios religiosos a través de la satisfacción de sus novias.
- **Misión:** Somos especialistas en diseño floral. Con nuestro arte floral contribuimos en expresar la felicidad de nuestras novias, brindándoles la confianza de un servicio que supera sus expectativas.
- **Valores:**
 - La satisfacción del cliente en primer lugar.
 - Confianza y Credibilidad. Cumplimos nuestros compromisos y superamos expectativas.
 - Trabajamos en equipo. Todos somos parte de la imagen de la empresa.

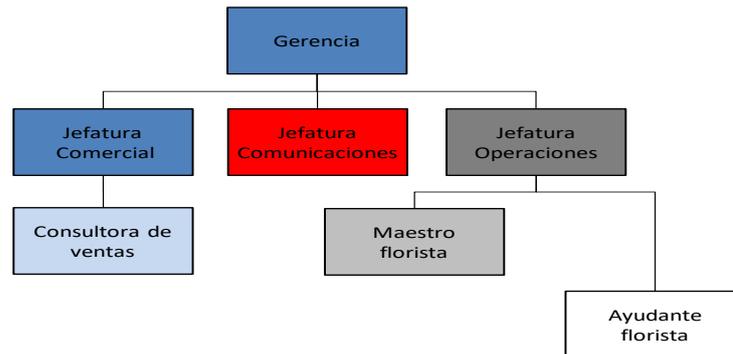
3.3 Organización y estructura

La empresa sigue una estructura organizacional orientada al cliente con áreas que cuentan con el número de personas acorde a la demanda. Entre estas destacan las siguientes:

- **Gerencia y representación de la empresa.** Como propietaria, Diana Aragón de Victoria es la encargada de gestionar y dirigir la empresa.
- **Jefatura comercial.** Encargada de atender a los clientes potenciales y definir el diseño floral integral del matrimonio religioso. Esta jefatura cuenta con el apoyo ejecutivo de la gerencia y el operativo de una consultora de ventas.
- **Jefatura de comunicaciones.** Por el perfil de comunicaciones del mercado objetivo (que debe ser presentado y analizado posteriormente), surge la necesidad de contar con esta jefatura, que se encarga de los medios tradicionales y las denominadas redes sociales. Asimismo, está encargada de dirigir la política de contenido de comunicación de la empresa.

- Jefatura de operaciones. Esta es la encargada de confeccionar e implementar el diseño integral definido y comprometido por la jefatura comercial. Así mismo, es la encargada del proceso logístico de entrada y salida. Además de un maestro florista, esta área cuenta con un ayudante florista.

Gráfico 3. Estructura organizacional



Fuente: Empresa Diana de Victoria (2014)

3.4 Productos y servicios ofertados

La empresa se dedica al servicio de decoración floral para matrimonios religiosos, cubriendo los distintos momentos de la novia y sus preparativos, con distintos productos florales que pueden ser distribuidos de manera individual pero que según la demanda, éstos se ofertan en dos paquetes: Estándar o Estándar + Iglesia. A continuación se presenta el detalle de estos paquetes:

Tabla 5. Paquetes y valor venta promedio 2013

	Cantidad	Valor venta unitario	PAQUETE MATRIMONIOS 2013	
			Estándar	Estándar + Iglesia
Buqué shower	1	130	130	130
Buqué Civil	1	130	130	130
Boutonniere civil	1	0	0	0
Buqué religioso	1	350	350	350
Buqué para lanzar	1	0	0	0
Boutonniere religioso	1	0	0	0
Boutonniere padrinos	2	0	0	0
Corsage madrinas	2	0	0	0
Buqués damas	4	40		160
Pedestales	12	32		384
Arreglos de altar	2	170		340
Niña (vincha y canasta)	2	80		160
Niño (boutonniere)	2	0		0
Canasta de pétalos	1	0		0
Valor venta promedio 2013				610

Fuente y elaboración propia, 2013.

3.5 Análisis de la cadena de valor

Para el desarrollo de este punto, utilizaremos el modelo de cadena de valor propuesto por McKinsey (2000). Esto por tratarse de una empresa dedicada a brindar servicios de decoración floral para matrimonios religiosos. Así, encontramos los siguientes tres eslabones que son fuente de generación de valor: diseño de producto, marketing y servicio:

Gráfico 4. Cadena de valor para el servicio de decoración floral



Fuente: Garralda (2013) y Elaboración propia, 2014.

- Diseño de producto. Toda la propuesta de diseño de decoración floral es personalizada. Según el estilo, gustos y deseos de la novia (cliente). Es ella quién predefine la temática

y colores principales de su matrimonio religioso. Basado en esto, DdV, a través de su asesoría floral, presenta propuestas de decoración floral, las mismas que son revisadas, observadas y aprobadas finalmente por la novia.

- Marketing. Se posee una serie de medios de comunicación, cuya principal función supone captar a los clientes potenciales. Recordemos que el servicio ofrecido es de una sola compra (las novias, en casi su totalidad, se casan una sola vez por religioso). Así mismo, el proceso logístico que se realiza para los preparativos de su matrimonio religioso es muy corto (entre 8 y 12 meses en promedio). Por ello, los medios de comunicación digitales (web, Facebook, Instagram, entre otros) y gráficos (revistas especializadas) deben ser muy eficaces y eficientes en sus objetivos y consecución de los mismos.

Por otro lado, tenemos el rol de Branding. La creación de valor de marca contribuye en la atraktividad del servicio, lo que establece una amplia diferencia con el resto de competidores. La misma debe estar asociada a una propuesta única (altamente personalizada) que genere credibilidad y confianza en las novias. Recordemos que uno de los *insight* identificados está relacionado con la necesidad de la novia de que la celebración del matrimonio sea perfecta y acorde como ella lo desea.

- Servicio. Al tratarse de un modelo de negocio que sigue un patrón de desagregación, DdV desarrolla una actividad de relación con el cliente (Osterwalder y Pigneur: 2011). Por esta razón, la empresa concentra toda su estrategia comercial en generar relaciones personales con su cliente y potenciales clientes. La propietaria, gerente de la empresa, se encarga de dirigir la Jefatura comercial y realiza, también, la gestión comercial, el reclutamiento y entrenamiento de su fuerza de ventas (asesoras comerciales).

La satisfacción de los clientes es esencial en el proceso de propuesta de valor de DdV. Durante el 2013, obtuvo un indicador superior al 95% de satisfacción (entre muy satisfecho y satisfecho) por parte de las novias. Por esta razón, las mismas se han convertido en los principales embajadores de su servicio. Este nivel de satisfacción lo manifiestan de las siguientes dos maneras:

- Directamente: Recomendando los servicios de la empresa a su entorno social; amigas que están en el proceso logístico de preparación de su boda; y
- Indirectamente: Interactuando con la empresa a través de redes sociales, donde comentan satisfactoriamente y agradecen el servicio recibido.

3.6 Situación financiera

Durante el 2013, la empresa tuvo un destacable desempeño de resultado económico. Tal como se puede apreciar en la tabla 7, el nivel de ventas llegó a casi medio millón de nuevos soles y se obtuvo una utilidad neta superior a cien mil nuevos soles (25%).

Tabla 6. Estado de ganancias y pérdidas de DdV 2013

INGRESO	477.520	100%
Decoración floral matrimonios	477.520	
Noche floral	0	
COSTOS DE VENTA	159.995	34%
Costo Fijo (Planilla)	54.941	
"Blue collar"	46.560	
Cargas sociales	8.381	
Costo variable (insumos directos)	105.054	
UTILIDAD BRUTA	317.525	66%
GASTOS	199.392	42%
Planilla	110.448	
"White collar"	93.600	
Cargas sociales	16.848	
Gastos de Marketing	25.176	
Gastos Generales	63.768	
Alquiler inmuebles	31.416	
Contador	3.600	
Transporte	28.752	
UTILIDAD NETA	118.133	25%

Fuente: Diana de Victoria, 2014.

Así mismo, la empresa nos indica que tuvo una buena salud financiera (liquidez), ya que todas sus ventas son pagadas antes de realizado el servicio (en promedio 30 días de pago anticipado) y el pago a sus proveedores es posterior (en el caso de proveedores del rubro de costo variable, el pago promedio se realiza a los 45 días de recibida la mercadería).

4. Matriz FODA

En la siguiente tabla se muestra la matriz FODA cruzada, la cual nos permite identificar y definir estrategias a considerar para los siguientes puntos a desarrollar.

Tabla 7. Matriz FODA cruzada

Matriz FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES 1. Abastecimiento continuo del insumo principal (Rosas). 2. Oferta nacional de insumos complementarios. 3. Clima de inversión seguro. 4. Aumento PBI per cápita en el Perú. 5. Aumento de la venta promedio por matrimonio religioso. 7. Estrategia de comunicación en los medios digitales. 8. Estabilidad para continuar invirtiendo.	AMENAZAS 1. Disminución matrimonios religiosos. 2. Fenómeno del niño. 3. Importación actual versus oportunidad de producción local. 4. Ingreso de nuevos ofertantes. 5. Informalidad del sector por poco control.
FORTALEZAS 1. Prestigio de la marca de Diana de Victoria en el sector. 2. Equipo humano orientado a su declaración de visión, misión y valores. 3. Gestión comercial, económica y financiera. 4. Más de 1.000 clientes satisfechos (100%) en 30 meses de operación.	FO 1: Escalabilidad de la propuesta de valor para encontrar oportunidades de prolongar el ciclo de consumo de sus clientes. Por ejemplo: Noches florales. FO 2: Aumentar la participación de mercado a través de mayor número de bodas religiosas atendidas. FO 3: Incursionar atención en las principales ciudades del país. Por ejemplo: Trujillo y Arequipa.	FA 1: Consolidar la marca DdV como líder del sector en satisfacción de clientes. FA 2: Liderar la formalidad del sector a través de co-ofertantes aliados. FA 3: Propiciar a través de líderes de opinión la realización de matrimonios religiosos (Iglesia Católica)

<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Insuficiente nivel de delegación y empoderamiento.</p> <p>2. Obsoletas herramientas de comunicación digital (web y facebook).</p> <p>3. Solo 2 1/2 años de experiencia en el sector.</p>	<p>DO 1: Empoderar a los colaboradores para disminuir la dependencia y garantizar la sostenibilidad operativa.</p> <p>DO 2: Revitalizar medios digitales de comunicación.</p>	<p>DA 1: Según la disponibilidad, sustituir el abastecimiento de insumos importados por locales.</p>
--	---	--

Fuente: DdV (2014). Elaboración propia, 2014. Sobre la base de SWOT Analysis (2014).

5 Análisis situacional

En ese escenario, encontramos en Diana de Victoria los siguientes elementos:

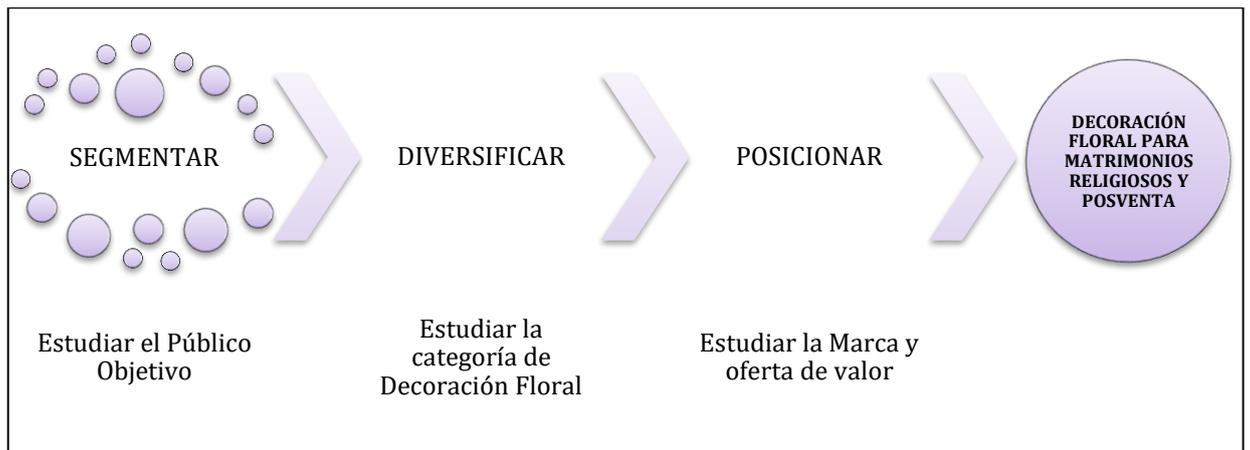
- Pertenece al grupo de proveedores denominados exclusivo del nicho y moderno.
- Buen posicionamiento de la marca en mercado de matrimonios religiosos. Reconocido por clientes satisfechos y por co-ofertantes, quienes recomiendan su servicio.
- A diferencia de muchos competidores, se dedica de forma exclusiva al segmento de novias y matrimonios religiosos.
- Oportunidad de consolidarse como el líder de imagen en el grupo de proveedores modernos y absorber parte del mercado de aquellas marcas tradicionales que se han venido desactivando del mercado por la poca innovación en su propuesta de valor.

Capítulo II. Investigación de mercado

Para identificar nuevas oportunidades en el desarrollo de productos para decoración floral, desde la categoría matrimonios religiosos, fue necesario conocer al consumidor en profundidad a partir de la decodificación del rol simbólico que cumplen las flores para las mujeres (novias y casadas). Fue necesario enfocar el matrimonio religioso como un proceso complejo, que va desde la pedida de mano, pasando por el matrimonio religioso hasta la noche de boda, para entender la percepción y relevancia de este acto. De igual manera, se tomó un especial énfasis en la función que cumple la decoración floral a lo largo de este proceso. Por tanto, se plantearon los objetivos específicos de investigación que permitieron lo siguiente:

- Segmentar: Se identifican perfiles del público objetivo, se explora la emotividad femenina vinculada a las flores y los matrimonios, y se comprenden los mecanismos que activan la demanda.
- Diversificar: Se amplía el mercado de decoración floral, se identifican nuevas oportunidades en el ciclo completo que comprende el matrimonio religioso, así como los rituales previos y posteriores.
- Posicionar: La marca Diana de Victoria correlacionando variables que motiven la contratación de un proveedor de decoración floral para potenciar la oferta de valor de Diana de Victoria.

Gráfico 5. Objetivos de investigación aplicada al marketing



Fuente: Elaboración propia, 2014

1. Investigación exploratoria

1.1 Metodología y técnica utilizadas

Se buscó entender este producto-servicio desde el punto de vista del consumidor, empleando para ello un diseño cualitativo de investigación de corte fenomenológico que busca entender la experiencia sensible de la novia frente al matrimonio religioso y las flores. Esto implica una relación entre el entrevistado y el investigador; buscando recuperar los aspectos extra verbales o lenguaje no articulado vinculado a emociones, gestos, recuerdos e impresiones.

“La base de la fenomenología es que existen diversas formas de interpretar la misma experiencia, y que el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006: 712)

1.2 Objetivos específicos

- a) Público Objetivo. Entender los valores simbólicos del proceso del matrimonio religioso y la decoración floral para las mujeres contemporáneas.
- b) Categoría. Identificar el ritual del matrimonio religioso como proceso de compra, identificando el rol y momento de decisión de la decoración floral.
- c) Marca. Determinar las variables e influencias que determinan la elección de los proveedores de matrimonios religiosos, que incluye la decoración floral.

1.3 Diseño muestral

Para ello se exploró el tema a través de la opinión de 25 personas, a través de técnicas cualitativas trianguladas y mediante un proceso iterativo que fue contrastando la guía inicial de pautas establecida (ver anexo 3).

- a) Focus Group. Muestra dividida en 12 consumidoras entre 25 y 39 años de edad, de NSE B y C (06 casadas y 06 comprometidas con fecha de matrimonio religioso ya establecido) que intercambiaron opiniones y realizaron dinámicas proyectivas en grupos focales de discusión.
- b) Historias de Vida. De cada tres mujeres casadas, entre los sectores NSE B y C, que detallaron su experiencia emotiva en torno a las flores. Se trata de una práctica que se

comprende desde el noviazgo hasta el aniversario, pasando por el momento del matrimonio religioso.

- c) Entrevistas en profundidad. Opinión experta de 10 especialistas en matrimonios (4 *wedding planner*, 1 maquilladora, 1 estilista, 1 corista, 2 fotógrafos, 1 *guest manager* de hotel) quienes, durante 40 minutos de cada entrevista, identificaron sus estilos y modalidades de trabajo, sus preferencias de productos y proveedores, así como las tendencias actuales en matrimonios y en la novia.

1.4 Resultados: El matrimonio religioso como cambio de ciclo de vida.

El estudio exploratorio nos permitió descubrir, en primer lugar, que el matrimonio religioso se enmarca en un proceso complejo de transformación del ciclo de vida femenino y masculino. Del mismo modo, se descubre que este implica el inicio de un nuevo sujeto social llamado familia. Este ritual se encuentra impregnado de variables emocionales propias de la novia y el novio. En segunda medida, también posee una serie de valores culturales que se buscan satisfacer en el rito social, como el deseo de aceptación social a través de la realización un evento lo suficientemente aceptable, así como decisiones racionales que implican las definiciones presupuestales.

Asimismo, un imperativo biológico se impone desde el primer momento en el que el novio decide iniciar un estado de vida en conjunto, muchas veces motivado por un afán reproductivo a corto o mediano plazo que debe encontrar eco con el ciclo de vida biológico de la novia.

Este enfoque del matrimonio religioso como un proceso conductual permite identificar el momento de evolución de la carencia a la postcompra. La carencia se instala en ambos, pero es identificada por el hombre en un nivel suficiente para decidir cambiar de estado civil. Entonces, al pedir la mano formalmente, traslada a la mujer la necesidad de los arreglos del matrimonio religioso que incluye la decoración floral, ante la obligación de asegurar un espectáculo social suficientemente aceptable.

Los objetos de deseo adquieren forma a través de la oferta de arreglos básicos, que deben correlacionar precio con los gustos previamente forjados. En el matrimonio religioso, se ejecuta el consumo y el estado de disonancia cognitiva puede empezar al fin de la reunión o en la noche de matrimonio. Donde todo lo consumible, como música, comida y flores se agota. En suma, el novio transfiere la necesidad y deseo a la novia.

Gráfico 6. Proceso de compra del matrimonio religioso y decoración floral

DECISOR / CONSUMIDOR	NOVIO	NOVIA Y SU FAMILIA (MAMÁ)	NOVIO << NOVIA	NOVIO = NOVIA	NOVIO << NOVIA
CICLO EXTENDIDO	PEDIDA DE MANO INFORMAL (creativo)	PEDIDA DE MANO FORMAL (familiar)	PREPARATIVOS BODA	BODA RELIGIOSA (y/o CIVIL) NOCHE DE BODAS	ANIVERSARIO
PROCESO DE COMPRA	ESTIMULO	ESTIMULO	INVESTIGACIÓN Y ALTERNATIVAS	CONSUMO	POST COMPRA
PROVEEDOR	Joyería	Catering Florería	Decoración floral ...Todos los proveedores del sector	Decoración floral ...Todos los proveedores contratados (según presupuesto)	Catering Florería
MOTIVACIÓN DE CONSUMO	REPTIL (biológico - reproducirse) CARENCIA	EMOCIONAL NECESIDAD	RACIONAL (presupuesto) EMOCIONAL (deseo)	CULTURAL – TRADICIONAL <u>Consumo</u>	EMOCIONAL POST -COMPRA

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Este enfoque del matrimonio religioso como parte del ciclo de vida nos permite apuntalar conclusiones principales sobre la decoración floral, como las siguientes:

- a) **El hombre como iniciador del ciclo de vida del matrimonio religioso.** El matrimonio religioso es un proceso que cambia de decisor conforme las etapas se van desarrollando. El hallazgo particular es que todo ha de empezar desde la decisión del novio de proponer matrimonio, quien debe hallar el momento personal, económico, de pareja y contextual idóneo para realizar la propuesta. A partir de este evento se desencadena toda la cadena sucesiva de decisiones de compra y consumo que son principalmente delegadas a la novia en la pedida formal hasta la etapa posterior del matrimonio religioso hacia el aniversario.
- b) **Racionalidad de la compra.** El proceso de decisión de compra de decoración floral se ubica en el territorio de las decisiones racionales, junto con las compras de catering, música, decoración floral, partes y audiovisuales. Esto debido a que se confrontan a un presupuesto muchas veces limitado debido a otros costos como la compra del vestido, así como la elección de una cartera de proveedores muchas veces recomendados por la

asesora (*wedding planner* o pariente experimentada). Se encontraría enmarcado más por lo protocolar que por una decisión emotiva, producto de una propia responsabilidad de la industria.

- c) **Decoración floral en el último nivel de decisión de proveedores.** Cada una de esas etapas implica el protagonismo de un proveedor diferente. En la propuesta, que puede ser antes de la pedida de mano formal, es relevante la florería para que se inicie todo el proceso. Entre este momento y la pedida formal, se vincula la joyería que empieza la formalización del procedimiento. A partir de entonces, la cadena de proveedores se concentra, casi siempre, liderada por la *wedding planner* que aparece como cliente corporativo.

2. Investigación concluyente

Con el nivel de profundidad suficiente, se buscó dimensionar los perfiles de consumidores identificados, detallar la interacción de las variables que implican la contratación de un proveedor y validar las hipótesis sobre cursos alternativos de acción para ampliar el mercado de decoración floral.

2.1 Metodología y técnica utilizadas

Se realizó una investigación del tipo concluyente tomando una muestra representativa dentro de la población. La encuesta incluyó preguntas abiertas y cerradas, principalmente de múltiples opciones empleando escalas de Likert o actitud, ranking u ordinal, y Osgood o semántico (ver anexo 1). Las encuestas fueron realizadas de forma presencial, en el marco de un evento que congrega al público objetivo potencial: Expomatrimonio 2014, realizado en el hotel Los Delfines en abril de 2014 por la revista especializada del sector Cásate y Punto.

2.2 Objetivos específicos

- a) **Público Objetivo.** Dimensionar los hábitos y usos de las mujeres en el tipo de matrimonio religioso (beneficio esperado). ¿Qué buscan? Así como modelar los procesos de decisión de compra vinculados con el matrimonio religioso.
- b) **Categoría.** Ponderar los momentos del proceso de decisión de compra de decoración floral valorando a los influenciadores, importancia y factores de decisión.

- c) Marca. Evaluar el conocimiento, recordación (*awareness*), intención de compra y beneficios esperados de Diana de Victoria como proveedor de decoración floral.

2.3 Diseño muestral

El universo base está compuesto por mujeres de 25 a 40 años del NSE B y C de la gran Lima, en condición de novias con fecha de boda establecida. Se utilizaron las siguientes variables para determinar el tamaño de muestra:

- Error muestral (e): +/- 5%
- Nivel de confianza (z): 95%.
- p y q = 0,50

De esta manera se puede deducir que al concentrar el trabajo de campo, en el marco de un evento de matrimonios, se logra un 100% de control de la muestra y de su supervisión. Así como la posibilidad de encontrar el NSE esperado. De esta manera se tiene lo siguiente:

$$N = (1.96)^2 \times \frac{0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 384 \text{ encuestas}$$

2.4 Resultados: Extensión del ciclo de vida

En línea con los resultados de la primera fase, la investigación concluyente buscó validar ciertas hipótesis en relación al perfil de las novias, los influenciadores en la decisión de compra, las variables que consideran al momento de elegir proveedores y el conocimiento/ potencialidad de la marca Diana de Victoria.

Uno de los primeros elementos por validar es la identificación de una brecha de tiempo promedio entre la pedida de mano y el matrimonio religioso. Esto nos permitiría plasmar acciones desde el momento inicial en el que se inicia el ritual, a partir de la pedida de mano formal, y la ejecución del matrimonio religioso en sí misma. En tal sentido, identificamos que existe una brecha promedio de entre 10 a 11 meses. En referencia a la pedida de mano formal, es decir, el ritual en el que participan las familias de los novios, 70% de las encuestadas afirma haber realizado este ritual. Es decir, la tradicionalidad de este tipo de protocolos se sigue manteniendo. Para la organización de la pedida de mano, los influenciadores relevantes son la madre de la novia y otros familiares de la novia. Un dato importante es que la organización es también una decisión

conjunta entre novio y novia. Es decir las decisiones para este proceso se encuentran en el círculo familiar directo de la novia más que el amical. Existe un consenso en relación a utilizar decoración floral (Pedida floral) para la pedida de mano formal. El 40% declara estar totalmente de acuerdo con contratar este servicio, mientras que un 21% declara estar de acuerdo. En suma identificamos un 61% de aceptación. Otro dato importante es que la disposición de pago hacía este servicio se encuentra en S/. 228 en promedio.

También, existe un amplio consenso en relación a contratar arreglos florales para la noche del matrimonio (Noche floral), un 64% declara estar totalmente de acuerdo con contratar este servicio, mientras que un 17% declara estar de acuerdo. En suma, identificamos un 81% de aceptación. Debe considerarse, entonces, que dicho servicio consiste en una canasta con pétalos, un arreglo floral principal y una canasta con decoración floral deseada. Existe, además, una mayor disposición de pago por este servicio, que se encuentra alrededor de los S/. 329 en promedio.

Respecto al tipo de matrimonio religioso que se espera organizar, prima la disposición de una boda clásica con un 45% de preferencia. Además, destaca la boda rústica con un 14% y la atrevida con un 11%. Destaca, también, que las novias se orientas más a un mix, es decir, Clásica-Espiritual, Atrevida-Rústica, que un solo estilo definido.

Para concretar la organización del matrimonio religioso, la secuencia de rubros inicia con la definición de la fecha, seguido por la reserva de iglesia, la decoración floral queda relegada a un sexto lugar. Otro punto importante es que elegir un *wedding planner* está en un último lugar de prioridad.

En relación al presupuesto para la boda, los principales rubros de gasto son el *catering* y el lugar de recepción. Ambos estarían representando el 40% del total de gasto. Por otro lado, la inversión en decoración floral queda relegada a un 10% del total, esto va en línea con las prioridades que tiene la novia al momento de organizar su matrimonio religioso.

Finalmente, respecto a la decoración floral y el conocimiento de la marca Diana de Victoria en la categoría, solo el 17% de las consultadas declara conocerla. Respecto a los medios que eligen para informarse del servicio destacan la web y Facebook con el 62% del total. Esto nos indica la importancia de una estrategia digital para acercarse a las clientas y dar a conocer la marca de la empresa.

3. Principales hallazgos de la investigación de mercado

Una de los hallazgos más importantes de la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, indica que es factible extender el ciclo de vida del producto. Es decir, los arreglos florales están encasillados en la celebración del matrimonio religioso; sin embargo, encontramos que el *top two box* de intención de compra, tanto para la Pedida floral (61%), como para la Noche floral (81%), nos indica un alto grado de aceptación de estos dos nuevos productos. Así mismo, el estudio nos muestra su alta disposición de pago precio venta promedio ponderado unitario, siendo S/. 228 para la Pedida floral y S/. 329 para la Noche floral. (S/: 279 de valor venta)

Respecto de los influenciadores, existe una notoria participación de los familiares directos de las novias y novios, siendo las madres un elemento clave al momento de elegir los proveedores y contratar los servicios. Por otro lado, es notorio que el servicio de decoración floral, está relegado sobre la base de la priorización de gasto que hace la novia al momento de organizar su matrimonio religioso. Es un dato importante que nos permitirá trabajar y ejecutar estrategias para que la categoría, el servicio y la marca cobren mayor relevancia.

En cuanto a los perfiles de novias, desde el lado cuantitativo prima la tradicionalidad. Sin embargo, son crecientes las preferencias hacia la experimentación con otro tipo de matrimonios religiosos desde las Rústicas hasta las Espirituales. Los focus groups y entrevistas realizadas reafirman esta conclusión.

Respecto al conocimiento de la marca Diana de Victoria, solo el 17% de las novias entrevistadas indicaron conocerla. Esto no indica la enorme oportunidad de mejora que tiene la empresa. Finalmente, bajo la meta de hacer conocida la marca, puede decirse que son preponderantes los medios digitales (62%), sobre los tradicionales al momento de publicitar los servicios. Un elemento importante es la interacción con las redes de contacto en plataformas como Facebook, ya que se captan nuevos clientes a través de la relación posventa con la clienta y su entorno influenciable.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Los objetivos presentados en la siguiente tabla son el fundamento principal del desarrollo del plan de Marketing. Estos se establecen a partir del lanzamiento de un nuevo producto para el mercado de novias: Decoración Floral para noche de bodas “Noche Floral” y que incide directamente en el volumen de ventas:

Tabla 8. Objetivos de marketing

Objetivo	Instrumento	Plazo			Indicador
		Corto 2015	Medio 2016	Largo 2017	
Conocimiento de marca DdV	Encuesta anual	25%	35%	40%	Recordación espontánea de la marca
Posicionamiento de marca DdV	Encuesta anual	10%	20%	30%	Asociación de marca con el valor Amigable y Confiable
Satisfacción del cliente	Encuesta post servicio	95%	95%	95%	Top Two Box Clientes satisfechos/ Clientes Atendidos en el año
Participación de mercado	Registro de Ventas	12%	14%	16%	Clientes DdV / Matrimonios Religiosos del mercado objetivo
Volumen de ventas	Estado GG.PP.	+25%	+25%	+25%	Ventas Año N / Ventas año N-1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para la formulación de los objetivos, se establece como base la encuesta en mayo de 2014 realizada a novias en un evento central de Exponovias. Esto nos permitió intervenir al segmento de forma precisa. Así mismo, se ha utilizado la información proporcionada por la empresa correspondiente al año 2013 y el avance del 2014 al momento de desarrollar el presente plan de marketing.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

2.1 Estrategias genéricas

Debemos ser expertos en conocer y predecir las necesidades del segmento de novias, dado que es un mercado de necesidades emocionales, de tendencia y cuya satisfacción se basa en la percepción subjetiva de los consumidores. Por ello, nuestro negocio se orienta hacia una estrategia de enfoque “a uno o más segmentos estrechos del mercado, llegándolos a conocer íntimamente, persiguiendo además la diferenciación dentro de su segmento meta” (Kotler 2010: 51).

En la definición del marketing de servicios, aplicaremos el enfoque total, que integra los tipos de enfoque de mercado y de servicios. De este modo, se ofrece un rango limitado de productos en el mercado de decoración floral de matrimonios religiosos (desde el *Show* hasta la noche del matrimonio religioso) en un segmento de mercado estrecho y específico. (Lovelock y Wirtz: 2009). El objetivo es lograr ser reconocidos de forma preferente, por los usuarios finales, como los expertos en el reconocimiento de sus necesidades. Ello nos permitirá una mejor referencia también desde los clientes corporativos o proveedores del mercado de matrimonios religiosos (como son las *wedding planners*, *catering*, arrendadores de locales, maquilladores, entre otros).

2.2 Estrategias de crecimiento

Buscamos recuperar el protagonismo de las flores como elemento simbólico en las bodas, ampliando los momentos en los que éstas están presentes. Para ello, se plantea una estrategia de negocio basada en desarrollo de productos que buscan intensificar la oferta de decoración floral para todos los momentos vinculados al matrimonio religioso, reforzando el contacto inicial desde que la mujer se convierte en cliente potencial (novia). La matriz Ansoff permite planear la cartera y sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Gráfico 7. Matriz ANSOFF



Fuente: Ansoff, 1957.

A partir de ello, definimos el lanzamiento de un nuevo producto para el mercado actual de novias que ofrezca la decoración floral de noche de bodas Noche Floral, cuyo lanzamiento se proyecta en el primer año, 2015.

3. Estrategia de segmentación de mercados

Entendemos la segmentación como un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. Estableceremos un proceso de segmentación concentrado en un segmento único, ofreciendo una alta oferta de valor al segmento de novias. Para definirlos, el primer modelo de segmentación elegido es el demográfico, dividido por género, edad, nivel socioeconómico y ciclo de vida del consumidor. A partir de ello, desglosamos nuestra propuesta de segmentación geográfica por área de influencia de los locales (San Borja y San Miguel), dado que las consumidoras manifiestan su preferencia por acudir al local del prestador de servicio (46% según encuesta realizada). Asimismo, en términos psicográficos, se identifica al estilo de vida de *mujeres modernas* como el público objetivo idóneo para la oferta de valor propuesta. Dado que nos enfocamos a las mujeres independientes que buscan trascender la tradición de los matrimonios religiosos al personalizarlos.

Finalmente, logramos establecer segmentos por beneficios diferentes a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada. Identificamos que la consumidora valora la imagen y reputación de parte del proveedor de decoración floral.

Tabla 9. Segmentación

Criterio de Segmentación	Descripción
Geográfica	El público comprendido en el área de influencia de la arquidiócesis del arzobispado de Lima ¹ que, según las zonas geográficas de APEIM (2013), es correspondiente a los distritos de Chorrillos y a los correspondientes a Lima Centro y Lima Moderna.
Demográfico	Género: Mujeres. Edad: Adultos jóvenes. NSE: B y C Ciclo de Vida: Solteras en estado de noviazgo.

¹ Barranco, Breña, Cercado, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel, Surco y Surquillo.

Psicográfico	Basado en los estilos de vida de Arellano, buscamos privilegiar el segmento de mujeres modernas , quienes toman decisiones sobre sus propios gastos. En este caso, las bodas, “Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad” (ARELLANO 2010: 74)
Conductual:	Identificamos, a partir de la investigación, los siguientes beneficios esperados hacia el servicio de decoración floral de matrimonios religiosos. Para el 24%, la buena reputación e imagen es lo más importante para elegir una empresa. Le siguen, en el mismo orden, el trato y calidez, experiencia y diseños exclusivos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Estrategia de posicionamiento

El principal propósito supone diseñar, para DdV, una oferta y la imagen de una empresa que le permita ocupar un “lugar distintivo en la mente de los consumidores” (Kotler, 2012: 276) en el mercado de las novias. De esta manera, se hace necesario considerar los siguientes aspectos: Marco de referencia competitivo, Puntos de paridad y diferencia, y la propuesta de un Mantra de la marca.

Ampliando la oferta al momento posterior del matrimonio religioso, buscamos aumentar el conocimiento (*awareness*) de marca DdV en la categoría de decoración floral en el sector de matrimonios religiosos. También, la asociación de marca y de las flores con el momento romántico (noche de bodas), así como la intención de compra de la misma de parte, incluso, de otros proveedores como hoteles para la noche de bodas.

4.1 Marco de referencia competitivo

De acuerdo al estudio de mercado realizado, la categoría de decoración floral se encuentra postergada en el sexto lugar de decisión y solo se asigna el 10% del presupuesto. Esto se debe a que el mercado de matrimonios religiosos está en madurez y mostrando una intención (*purchase*) de compra relegada dentro de todas las categorías del sector.

4.2 Puntos de paridad y diferencia

En términos de Puntos de Diferencia (POD), “como atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca” (Kotler 2010: 280), anclaremos a DdV como una marca conveniente para el consumidor en función de que puedan personalizar la oferta de decoración floral. Ello a través de la labor de asesoría directa, así como la operatividad de encargarse de todos los aspectos para que se eviten fallas en la ejecución del servicio. La función de los Puntos de Paridad (POP), “que pueden ser compartidas por otras marcas” (Kotler 2010: 280), es el contar con elementos que nos asocien al estándar esperado en la categoría y competitivos. En ese sentido, nos proponemos acompañar el proceso de transformación personal de la mujer de novia a esposa, que implica un momento emotivo relevante en la mujer.

En torno a la categoría, los consumidores esperan una amplia variedad de diseño de calidad de las flores como insumo, por lo que la experiencia acumulada permite contar con una red de proveedores locales e internacionales similares a los del líder de la categoría (que se abastece también en los mercados mayoristas de Lima, según indagación de la empresa). En términos de paridad competitiva, las novias esperan contar con un alto nivel de responsabilidad y cumplimiento, por lo que se desarrollarán mecanismos para seguir asegurando la calidad de servicio integral para cada cliente con un seguimiento integral a cada proyecto al ser una empresa especializada.

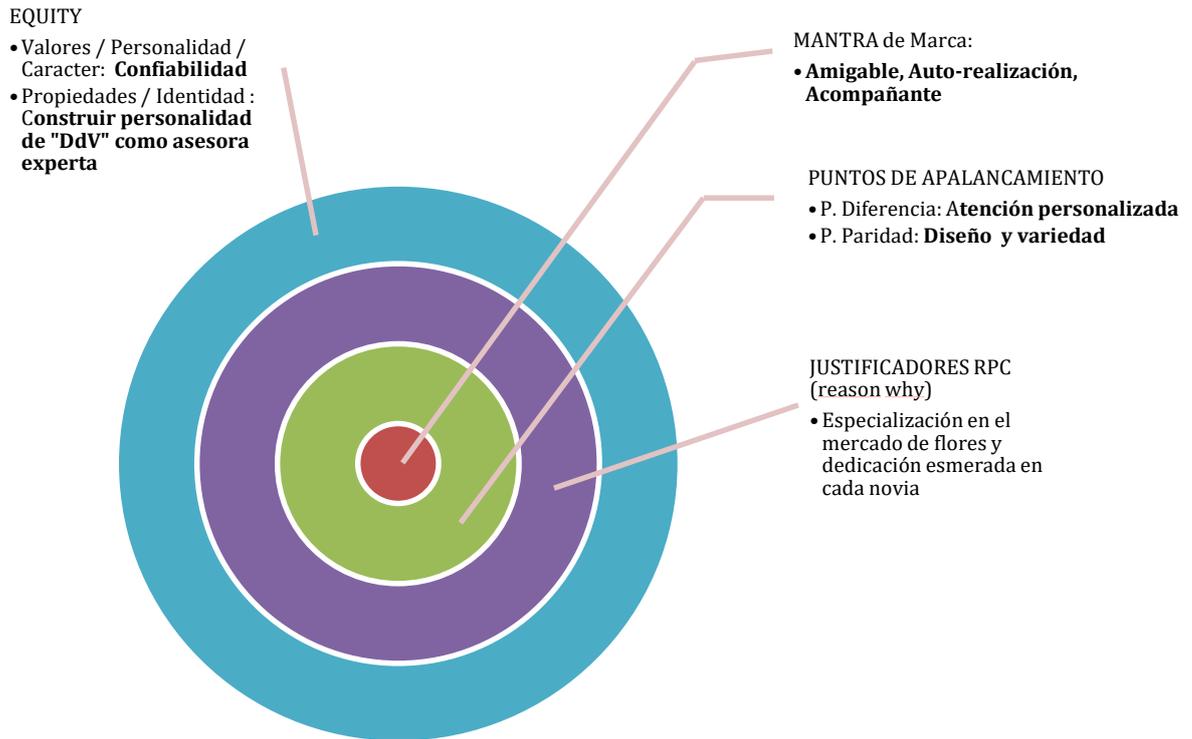
4.3 Mantra de marca

Esta propuesta se concentra en el Mantra de marca (Kotler 2012), que se diseña teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Están diseñados para capturar los puntos de diferencia y paridad de la marca.

- **Modificador emocional.** Amiga, porque buscamos que la novia sienta la empatía de la empresa y sus asesoras en el momento más emotivo de su vida.
- **Modificador descriptivo.** Acompañante, porque al ser un servicio personalizado se busca construir con la novia una experiencia particular que desea desde el momento inicial al final.
- **Función de la marca:** Autorrealización, porque el servicio se ofrece en un momento especial de la mujer, en el cual realiza muchas expectativas acumuladas.

En resumen, se propone el siguiente esquema de *Branding*:

Gráfico 8. Arquitectura de marca DdV



Fuente: Kotler, 2012.

5. Estrategia de targeting

Para consolidar la marca de servicios DdV, se busca generar servicios personalizados que nos diferencien de la competencia. Esto se puede lograr desde la comprensión profunda del target y la personalización de los servicios.

A partir de la investigación cualitativa, se establecen 6 tipos de estilos de decoración floral de bodas. Las mismas que se dimensionaron en la investigación cuantitativa posterior. Ello nos permite modelar el tipo de producto a ofrecer, así como la capacitación, registro de los consumidores y lineamientos de atención a seguir por los asesores florales, como se detalla a continuación:

Tabla 10. Estilos de decoración floral en bodas

Perfil	%	Descripción
Clásica: "Protocolar, tradicional".	45%	Obediente a la asesoría. La boda puede ser parte de un proceso planificado. Preferencia por rosas blancas y candelabros al estilo antiguo. <i>"No arriesga. Reservada. Necesita guía y asesoría. Colores sobrios"</i> (wedding planner, entrevista).

Rústica: “Natural, Campestre”	14%	Busca una conexión con la naturaleza y el campo. Las flores son el principal medio para estar en contacto con lo natural y/o su lugar de origen. <i>“Justamente porque vengo de Tarma pedí que no hayan Hortensias, ninguna, porque son de mala suerte. La organizadora me preguntaba por qué, no entendía, me insistía”.</i> (Casada, focus Group).
Atrevida: “Única, innovadora”.	11%	Toma las decisiones desde su fuero interno, en base a impulsos no siempre articulados, pero que deben ser identificados por la asesora. <i>“Arriesgada, espontánea, aporta sus ideas”. Enfoque en el entretenimiento - hora loca - y flores coloridas. Buscan la experiencia única para sus invitados”</i> (Corista, entrevista).
Espiritual: “Mística, religiosa”	9%	La abundancia de flores busca reflejar el carácter místico del evento, por lo que la decoración floral es prioridad. <i>“Fue un momento mágico, cuando entras al salón y todos te miran; parece mágico y no sabes cuándo va a terminar el sueño”</i> (Casada participante de Focus Group)
Práctica: “Sencilla, Sentimental”	9%	La decoración floral es el decorado principal, dado que lo vincula a sentimientos más fuertes. Buscan un matrimonio religioso simple, con todos los detalles resueltos y sin complicarse. Recuestan sus decisiones en las expertas contratadas o de la familia. <i>“Nos concentramos en estar juntos más que en el tema protocolar Lo que hubo fue la decisión de pareja de vivir juntos. Al iniciar la convivencia, surgió la posibilidad del matrimonio religioso”</i> (Mariana, Historia de Vida).
Lujosa: “Elegante, vistosa”	8%	Gastadoras, eligen en función a la marca. No importa las limitaciones económicas para tener la boda que ellas quieren. Se guía de las tendencias, el objeto de la decoración floral es meramente ornamental, tomando decisiones en pos de hacer notorio su status social. <i>“Son más exigentes y detallistas. Quieren toda una producción para su matrimonio religioso”</i> (Maquilladora, entrevista).
Otro	4%	Otros

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estos estilos se pueden extrapolar al mercado meta, el cual se define como “parte del mercado disponible y calificado al que la empresa dirige su oferta” (Kotler, 2012: 85). Para el presente estudio, consideramos la cantidad de 5.532 matrimonios anuales como el mercado potencial de matrimonios que fueron atendidos por la empresa durante el 2013. Así mismo, la empresa registra un total de 586 matrimonios religiosos atendidos en el mismo periodo.

6. Estrategias competitivas

La protocolización de la decoración floral dentro de la ceremonia del matrimonio religioso, así como la concentración de las decisiones por el influenciador (*wedding planner*), ha llevado a los

ofertantes de decoración floral a retroceder en su cercanía con la novia y en la capacidad de personalizar el servicio. Ante ello, se propone establecer una estrategia de especialización del servicio frente a los competidores y otros proveedores, a través de los siguientes elementos que nos permita controlar la demanda.

En base a las estrategias competitivas, asumiremos la postura retadora, lo que nos lleva a esforzarnos (Kotler: 2010: 305) para ampliar el mercado total (elevando el porcentaje de gasto de flores en los matrimonios religiosos durante y después), defender nuestra participación (afianzando nuestra posición mejorando nuestra oferta) y aumentar nuestra participación (en términos de número de matrimonios religiosos atendidos en relación al total del mercado universo). Esta estrategia se realizará poniendo como referencia constante de *benchmarking* a la empresa líder de la categoría, que se mapeará de forma constante para estar al tanto de sus innovaciones, así como de las debilidades que presente producto de su alta demanda de servicios. Asimismo, en la comunicación de ventas que las asesoras realicen de forma personal y directa con las novias, se incidirá en los aspectos que marquen la propuesta diferencial de DdV para asegurar una alta personalización del mismo. Igualmente, en la comunicación publicitaria, se reforzará este valor de personalización como oferta de valor frente a la competencia que tiende a uniformizar los eventos de matrimonios religiosos producto de su demanda, pero que no permite una atención directa del dueño del negocio para cada matrimonio religioso.

7. Estrategia de marca

El matrimonio religioso concentra una amplia variedad de productos y servicios que son consumidos el mismo día que se lleva a cabo, consumiéndose y descartándose el mismo durante el evento (como la comida, bebida, música, entre otros). En el caso de las flores; se puede buscar extender y multiplicar el efecto emocional del mismo a un momento posterior, como la noche de bodas. Esta marca buscará intensificar la experiencia de la decoración floral vinculada con la boda y recuperar, así, el sentido espiritual vinculado con las flores. Ello es fundamental para imprimir una experiencia positiva en la familia que inicia un nuevo ciclo de vida, así como para reforzar los valores espirituales de los participantes en el evento.

La comunicación de marca se concentrará en reforzar las siglas comerciales de la empresa DdV para facilitar su recordación y ampliarla, así, hacia el momento posterior a través de extensión de marca (Kotler: 2012: 260). Esto debido a que vamos a desarrollar nuevos productos (Noche Flora”) pero enfocado al mismo mercado o novias a las que se dirige la oferta de valor de la marca DdV. Por otra parte, se busca reforzar el valor personalísimo que cada novia identifica en las

flores que elija, extendiendo la experiencia al momento inmediato posterior (como la noche de bodas) y ampliando la llegada de la marca también a este momento.

8. Estrategia de clientes

Buscamos entregar una oferta de valor superior, pues comprendemos que los clientes “tienden a maximizar el valor dentro de los límites de los costos de búsqueda y su conocimiento. Los clientes calculan cuál oferta creen que les otorgará el mayor valor percibido -por la razón que sea-, y actuarán en consecuencia” (Kotler, 2012: 125). En función de lo investigado, el Valor Percibido por el Cliente se forja entre el Beneficio Total para el cliente y el Costo Total para el cliente. Identificamos, a partir de la investigación, los siguientes beneficios esperados hacia el servicio de decoración floral de bodas. Para el 24%, la buena reputación e imagen es lo más importante para elegir una empresa; le siguen en el mismo orden el trato, experiencia y diseño exclusivo. Ello se resta con los costos involucrados, como preferir la atención a domicilio (28%) que la industria aún no ofrece. El precio de la categoría no es considerado excesivo, dado que asignan el 10% de su presupuesto al gasto en el mismo.

Por otro lado, la fuente de los clientes aún está concentrada en la derivación de parte del cliente corporativo (*wedding planners*) a más del 40%; lo que llevaría a enfrentar el riesgo de pérdida de capacidad de negociación y dependencia de este canal de ventas. La intervención propuesta, adelantándose en el proceso de decisión, nos permite proyectar una elevación de ventas anual que puede pasar de 58% a 73% de fuente propia de clientes. De este modo, se rompe con la dependencia del *wedding planners*, para ganar protagonismo y fuerza de negociación frente a ellos.

Tabla 11. Esquema de fuente de clientes

	ACTUAL Bodas semanales 2013	PROYECTADO Bodas semanales 2017
A través de wedding planner	5	4
Atención directa	7	11
TOTAL	12	15

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

Partimos del principio de que las novias no son personas expertas en la organización de bodas, mucho menos en la decoración floral de bodas. La decoración floral para bodas se define como un concepto de servicio que constituye la combinación del producto básico que soluciona la necesidad (arreglo floral) y los servicios complementarios (Lovelock: 2009). La consumidora viene en busca de una empresa que ofrezca arreglos florales, del tipo similar a comprar las flores en una florería. Sin embargo, en el proceso de organización de una boda, con tantos aspectos subjetivos, requiere de una suma de servicios complementarios que terminan siendo tan relevantes como las flores mismas. Para organizarlas de mejor manera, desarrollaremos las 8 Ps del servicio bajo la metodología propuesta por Lovelock (2009).

1. Estrategia de producto

En nuestro caso particular, el concepto del servicio se diseña según la siguiente estructura.

1.1 Producto básico

Flores en la variedad y cantidad suficiente para la decoración, armados en ramos y arreglos que se adapten al espacio de los locales como Iglesias; salones de recepción; y, en la nueva propuesta de producto, la habitación del hotel de noche de bodas. Para ello, la empresa realiza la compra, selección de calidad de flores elegidas, acabados y elaboración manual de los arreglos.

1.2 Servicios de información

Esto constituye la atención personalizada para interpretar las necesidades particulares de decoración (ADN floral), asesoría, *expertise* en la prestación del servicio y gusto en el estilo. El servicio de decoración floral consiste en el diseño de un estilo de decoración particular en función al estilo de cada novia. De acuerdo con el estudio realizado, identificamos 6 estilos de decoración, los cuales diferenciamos para poder atender las expectativas emocionales de las novias. La labor de las asesoras es identificar el tipo de perfil de la novia en función de sus estilos de decoración y, con ello, realizar las propuestas de decoración floral.

1.3 Servicios complementarios

Entrega en el lugar requerido, instalación de los arreglos en la iglesia, salón de recepciones y hotel (Noche Floral), permisos para la entrega, supervisión. El producto decoración floral se ubica en

el rubro de servicios para matrimonios religiosos tradicionales, que se encontraría en un ciclo de vida de madurez hacia la declinación. Esto se debería a los cambios en el contexto social detallado previamente, donde las mujeres estarían postergando la edad matrimonial así como la media de personas casadas se estaría congelando a la vez que aumenta el estado de convivencia (IPSOS: 2013).

En el caso específico del nuevo producto por ofrecer, Noche Floral DdV, el estudio arroja que el 81% de las novias (*top two box*) aceptarían contratar el servicio. Este consistiría de los siguientes elementos como producto base: canasta de pétalos, un arreglo floral principal *Recién casados* y una canasta con decoración floral deseada. El producto diseñado, Noche Floral DdV, se grafica a través de la Flor del Servicio (Lovelock 2009: 77) de la siguiente manera:

Gráfico 9. Servicios complementarios DdV



Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de Lovelock (2009)

	Servicios de mejora
	Servicios de Facilitación

- **Información.** Contar con información actual sobre las tendencias en decoración es parte de la labor de asesoría floral.

- **Toma de pedidos.** Los pedidos se pueden hacer a través de la visita a las oficinas, por teléfono o vía electrónica atendido por la asesora floral.
- **Facturación.** Inmediata con la orden de compra realizada por el cliente.
- **Pago.** Se cuenta con la posibilidad de pagar en efectivo, depósito en cuenta o pago vía tarjeta de crédito.
- **Consulta.** Esta revista genera dos tipos de atenciones:
 1. La primera enfocada a conocer el perfil de la novia y expectativas.
 2. La segunda se enfoca en diseñar la oferta de decoración floral de acuerdo con las necesidades específicas del matrimonio religioso.
- **Hospitalidad.** Ejecutivas de cuentas asignadas a cada novia (asesoras florales).
- **Cuidado.** Supervisión del área operativa desde la compra a la instalación e implementación.
- **Excepciones.** Recambio hasta la satisfacción total de la novia.
-

2. Estrategia de precios

El cliente, la novia, debe considerar el valor no solo de las flores, sino del servicio de diseño y asesoría personalizada como parte de la oferta de valor de DdV. Sin duda, es necesario cubrir los costos de producción y de la entrega del servicio, además de la obtención de un margen de ganancia. Esto será posible fijando un precio realista y utilizando una estrategia de precio que nos ayude a lograr el objetivo planteado.

La estrategia de fijación de precios se basa en formar una propuesta de valor sostenida en tres elementos (Lovelock 2009). A partir de lo analizado, establecemos una estrategia de precio *Premium*, dado que buscamos incrementar de forma sucesiva mejores servicios. Para ello, realizamos un proceso de costeo que integre los diferentes aspectos del mismo.

- a) Costos: Estipulando un mínimo de 70% de margen de contribución sobre la suma de los costos variables (flores y otros insumos).
- b) Competencia: Al ofrecer un servicio personalizado, se puede establecer paridad competitiva con la empresa líder del sector.
- c) Valor para el cliente: Para el nuevo producto Noche Floral DdV, según lo validado en la investigación cuantitativa y siendo aceptable para el 81% de encuestados pagar a partir de S/. 279 nuevos soles, se establece este valor como base. Pudiendo considerar un precio de introducción para el primer año.

3. Estrategia de plaza

La decoración floral está caracterizada por ser un negocio de atención receptiva. Es decir, se busca captar al cliente para que visite las sucursales y sea atendido para definir el diseño. Adicionalmente, se cuenta con un taller fuera de los puntos de atención. La ventaja de ello es que el desecho del producto orgánico y el ruido no perturba los ambientes de atención a las novias y la asesoría en el diseño se realiza por material de ayuda (videos, fotografía y revistas de referencia). Sin embargo, algunas novias desean ver los insumos (flores), así como el proceso de elaboración, sobre todo las que quieren diseñar sus propios modelos (Diana de Victoria, Gerente). Esto lleva a asumir nuevos retos en perspectiva para involucrar a los consumidores y la construcción del producto, en estos casos se planea introducir pruebas de preproducción con participación de la novia.

La consumidora, si bien consulta por vías virtuales sobre el producto, toma la decisión sobre la base de la atención directa que se realice en las oficinas del diseñador floral. Considerando lo evaluado en la etapa cuantitativa, se dispone reforzar el punto de atención presencial o tienda en función a lo preferido por la mitad de encuestadas (46%, ver anexo 2: Tabla 20). De igual manera, siendo de interés de un cuarto de las encuestadas (28%, ver anexo 2), se dispondrá de un servicio de visita a domicilio para las novias que decidan contratar los servicios integrales (desde el *shower* hasta la noche floral) en base al sistema de ejecutivas de cuentas que se propone reforzar con la contratación de personal.

En el caso específico del nuevo producto, Noche Floral DdV, se requiere contar con el apoyo de los administradores para la instalación en hoteles, estableceremos alianzas con los hoteles elegidos por las novias para asegurar la instalación correcta. De igual manera, esto le permitirá al hotel maximizar la experiencia de satisfacción y personalización de sus servicios. Los locales cuentan con una recepción ambientada con fotografías de novias y arreglos florales, además de revistas y álbumes de arreglos florales. Dichas instalaciones pretenden dar acogida a la sensibilidad femenina en esta decisión de compra. Aquí se encuentran las ejecutivas de cuenta, quienes, desde aquí, atienden las llamadas y se comunican virtualmente con las consumidoras.

4. Estrategia de promoción

Según lo identificado en la etapa cualitativa y validada en la cuantitativa, el medio primordial para comunicar la marca y los nuevos productos es el internet (ver anexo 2). Específicamente, el internet y las redes sociales como Facebook, son el espacio preferido por el público objetivo. A partir del lanzamiento de Noche floral DdV, los objetivos de comunicación se estipulan bajo la jerarquía de efectos (Kotler 2010: 50), que responden la conducta deseada en el público objetivo y en línea con los objetivos de marketing.

- a) Cognitivo: Conocimiento de marca o *awareness* en el mercado de las novias.
- b) Afectivo: Posicionamiento como una marca amiga y confiable que acompaña en el proceso de transformación de la novia.
- c) Connativo: Intención de compra o *purchase* que lleve a preferir a DdV frente a una marca competidora en paridad de precios.

Además, buscamos anticipar el momento de decisión de compra de la decoración floral, hoy relegada en tiempo y presupuesto al final del proceso de compras vinculado al matrimonio religioso. De igual modo, se busca elevar la recordación y posicionamiento emocional de la marca en los momentos claves de la emotividad femenina vinculado al matrimonio religioso. Para ello, se realizará la campaña de marketing directo Espíritu Floral, esencias aromáticas sobre la base de una combinación de flores que buscan recuperar la sobriedad y espiritualidad de las bodas frente a lo mundano y superficial de la actualidad (RPP 2014).

Este producto promocional se introducirá a partir del 2016 y consiste en una serie de 6 esencias basadas en los estilos de decoración identificados a escoger por la novia: tradición (clásica), campestre (rústica), elegancia (elegante), sentimiento (romántica), alegría (atrevida), decisión (práctica). Esta es una estrategia *Push & Pull* a través de convenios con 4 templos católicos identificados con el público objetivo. Esto consistirá en que la pareja de novios realice la separación de la iglesia, reciba como regalo un pomo de Esencia Floral que lleve información sobre la marca DdV, bajo la indicación de registrar su dirección de correo electrónico. Con ello se forma una base de datos y se inicia la relación con la novia. De esta manera, se inicia la visita y el acompañamiento del proceso siendo DdV, quien pondrá a disposición de las novias la lista de proveedoras de organización de matrimonios. Entre ellas, la base de *wedding planner* con quienes se tenga convenio, revirtiendo la dependencia. De acuerdo con lo cotizado en el mercado, se estima que cada pomo de esencia floral tiene un costo de S/. 17.

Gráfico 10. Modelo de Esencia Floral



Fuente: Ruth Vidente, 2014.

Sobre las fuentes de información, los mensajes recibidos por el público se consideran los mensajes emitidos por la organización, como los generados de forma indirecta en el entorno. En otras palabras, producto de la comunicación interpersonal (Lovelock 2009:165). De esta manera, la comunicación de marketing (de marca y promocional) y corporativa (actividades) serán transmitidas a través de los canales de producción y de los canales de marketing. Con este propósito, se cuenta con una ejecutiva encargada de la jefatura de marketing y comunicaciones. Las recomendaciones y reputación que forje la marca serán transmitidas por comunicaciones boca a boca o por comentarios en las redes, para lo cual se desarrollará un sistema de alerta en las redes.

Tabla 12. Fuente de mensajes recibidos por nuestro público objetivo

		Mensajes originados fuera de DdV
	Canales de Marketing	Comunicación de boca en boca
Mensajes originados en DdV	Comunicación Corporativa	Foros
Canales de producción	Publicidad	Cientes corporativos (Wedding planners)
Ejecutivas de Cuentas	Promoción “Pull & Push”	
Artesanos florales	E-Marketing	
Administración	Ventas	
Cadena de proveedores		
Consultores en investigación de mercados y comunicación		

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de Lovelock (2013)

Con respecto de la mezcla de comunicación, esta será conformada por actividades de relaciones públicas, publicidad y marketing directo, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 13. Mezcla promocional

Comunicación Corporativa	Publicidad	Promoción	E-Marketing	Ventas
Participación en Eventos de novias	Folletería	Esencias “Espíritu Floral”	Página Web	Televentas
Papelería institucional	Avisos en revistas especializadas (revista Boda y Estilo)		E-mailing	Atención en local
Aparición en programas especializados			Redes sociales: Facebook, Twitter, Pinterest	Oficina
Publicación de Estudio: “Perfiles de la novia Limeña”			Actualización de Base de Datos	
			Saludos de aniversario a clientas (ex novias ya casadas)	
			Motivar la recomendación “Tag de amiga”	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Se busca organizar las actividades comunicacionales de forma integral con el afán de construir la marca DdV, tanto dentro de la organización como fuera de la misma. Las mismas se organizan en torno al proceso de compra de la novia. Actividades que se desarrollarán a lo largo del año.

5. Estrategia de personas

En la etapa formativa de la empresa, se requirió la presencia directa de la dueña y directora en todo el proceso. Desde la preventa hasta la entrega del producto. Frente a la meta que supone el logro de la escalabilidad del negocio y contar con dos locales: San Borja y San Miguel.

Además, el lograr la correcta satisfacción del consumidor -desde el diseño, la implementación y posterior recomendación- debe basarse en una atención personalizada a cada caso sin dejar de lado el flujo promedio de 50 bodas mensuales. En ese sentido, se requiere una atención segmentada para grupos de casos.

Los colaboradores de la empresa son fuente de lealtad de los clientes y de ventaja competitiva (Lovelock 2009), por lo que la contratación de ejecutivas de cuentas que soporten la gestión de cuentas son parte de la estrategia de expansión del negocio y de productos. Por ello, se reforzará el equipo de ventas con un servicio mixto de recepción de llamadas más visita a las novias. Así, al final del año, se contratará 3 ejecutivas de ventas asignadas a esta labor, acción que se consignará en la estructura de costos por detallar. Este personal debe estar capacitado en determinar las necesidades específicas de las novias, identificando el ADN floral de cada una y registrándolo en su perfil de cliente particular. Adicionalmente, se plasma la estrategia de administración del personal en las siguientes tres áreas importantes: contratación del personal, desarrollo de capacidades del personal y motivación.

Gráfico 11. Estrategia de personas DdV



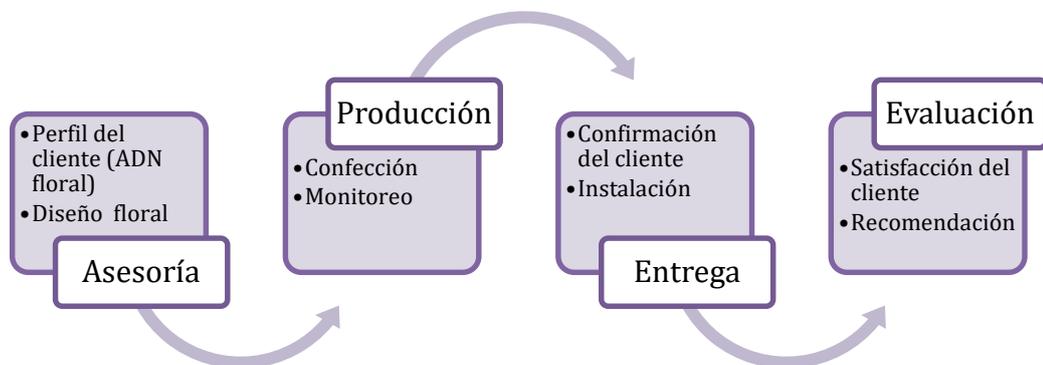
Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de Lovelock (2009)

Asimismo, cada ejecutiva de ventas (asesora floral) tiene un número de asesorías florales mensuales y un porcentaje de conversión o ventas realizadas (novias), según el embudo (*funnel*) de ventas.

6. Estrategia de procesos

En la estrategia de procesos, buscamos estructurar los servicios y métodos para asegurar el funcionamiento y entrega adecuada de los productos diseñados. En este tipo de negocio, altamente personalizado y emocional, la forma como se ejecuta cada caso representa la experiencia de marca DdV para cada consumidora (Lovelock: 2009). Para ello, se busca acompañar, desde el momento de la toma de decisión, el espíritu de cada novia de manera personalizada para, así, construir paso a paso el ADN floral de la novia. La misma consiste en definir la flor y esencia floral representativa de cada novia, de acuerdo con el perfil que identificamos según el estilo de decoración definido (clásica, romántica, espiritual, rústica, práctica, atrevida). La misma podrá ser actualizada en su perfil y compartida en sus redes. De esta manera, generando contenido, iremos componiendo historias en torno a las flores y los estilos de cada novia para recuperar, así, la esencia simbólica de las flores en las bodas. Este proceso debe estar diseñado en un diagrama, de tal modo que oriente el comando de acciones que supone la entrega del servicio.

Gráfico 12. Estrategia de procesos DdV



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Además, se acompaña de un protocolo de atención -expreso en un guión- que se diseña estipulando los posibles escenarios de acción a los que las asesoras florales pueden enfrentar de acuerdo con la experiencia al historial de los casos conocidos de clientes. Organizado en tres actos, este se modela de la siguiente manera:

Gráfico 13. Protocolo de atención



Fuente: Elaboración propia, 2014.

7. Estrategia de proactividad

Es importante recuperar la relevancia de la decoración floral en el ritual del matrimonio religioso. Según se observa dentro del estudio de mercado, esta categoría se encuentra relegada en el proceso de decisión, factor que le resta intención de gasto y genera una comoditización de la categoría y cierta dependencia frente al cliente corporativo (como las Wedding Planners).

Asimismo, se debe lograr que el consumidor tangibilice la propuesta de valor que DdV ofrece, al proporcionarle distintas evidencias de lo entregado. Las mismas se resumen en las siguientes:

- a) Evidencia esencial: Es el servicio de diseño, elaboración y entrega de las flores. En este caso, se tangibiliza mediante la instalación de los arreglos florales para la iglesia, sala de recepciones y, ahora, para las habitaciones del hotel con la Noche Floral DdV.
- b) Evidencia periférica: Esta se dará a través de mecanismos de atención y seguimiento del servicio de decoración que la novia puede realizar con la ejecutiva de cuentas. Asimismo, durante la ceremonia, la presencia de personal de DdV antes del inicio de la misma supone la conformidad de las entregas. En su conjunto, estas acciones buscan asegurar una sensación de confiabilidad en el proveedor. Sensación que se reforzará con una llamada posterior para contar con la aprobación total de servicio y posible recomendación.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto

El presupuesto de marketing desarrollado para el horizonte del presente plan de marketing se establece sobre la base de los gastos registrados por la empresa durante el 2013 y los objetivos presentados en la Tabla 8 del planeamiento estratégico. El detalle de este presupuesto se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 14. Presupuesto de marketing (S/.)

Actividad	2,015	2,016	2,017
Folletería (base - costo unitario brochure en dos millares S/. 0.20)	420	441	463
Publicidad en hoteles	11,282	11,847	12,439
Acrílico con brochure (8 hoteles - costo unitario acrílico S/. 25)	300	315	331
Decoración floral (1 arreglo floral semanal - 8 hoteles)	10,982	11,532	12,108
Revistas especializadas	6,720	7,056	7,409
Bodas (Bimensual. S/. 600 por edición)	3,780	3,969	4,167
Cásate y Punto (Trimestral. S/. 700 por edición)	2,940	3,087	3,241
Televisión (Boda y Estilo - Especial semestral. S/. 2,800)	5,880	6,174	6,483
Web hosting	1,890	1,985	2,084
Telefonía e Internet (línea telefónica RPC. US\$40 mensual)	7,056	7,409	7,779
Publicidad web (Agencia/Google AdWords/SEM)	7,200	7,560	7,938
Revitalización de página web (US\$1200)	3,360	0	3,360
Revitalización de FanPage Facebook (US\$800)	2,240	2,352	2,470
Eventos	5,880	6,174	6,483
Bodas (Semestral. S/. 1,600 por edición)	3,360	3,528	3,704
Cásate y Punto (Semestral. S/. 1,200 por edición)	2,520	2,646	2,778
Esencia floral (S/. 17 ud x 480,720, 1000).	36,720	48,960	61,200
Total presupuesto	88,648	99,957	118,107

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El mayor conocimiento de la marca Diana de Victoria y su posicionamiento como amigable y confiable son dos de los objetivos por desarrollar. En este sentido, se ha planificado mayor partida presupuestaria para material gráfico (*brochure*), presencia en medios especializados (eventos, revistas y TV), publicidad en puntos de contacto de las novias (hoteles seleccionados), producto publicitario -esencia floral- para ser entregados en 4 templos seleccionados durante el 2016 y 6 durante el 2016, así como la revitalización de los medios digitales (web, FanPage y Google Adwords).

2. Proyección de ventas

Para poder desarrollar el presupuesto y/o proyección de ventas es importante presentar las siguientes consideraciones:

Durante el 2013, el mercado total objetivo fue de 5.532 matrimonios religiosos, de los cuales DdV atendió a 586 novias, lo que representa una participación de mercado de 10.6%. En el Gráfico 1

del capítulo 1, se presentó la proyección del tamaño del mercado meta para los años 2015, 2016 y 2017. Así mismo, en la tabla 8 (Capítulo III) se presentan los objetivos de participación de mercado para estos mismos años. Sobre la base de estos considerandos, en la siguiente tabla se presenta los volúmenes proyectados de ventas.

Tabla 15. Mercado meta y objetivo

	2015	2016	2017
	Proyectados		
Paquetes matrimonios religiosos			
Mercado meta total	5,297	5,227	5,164
Objetivo MS% del mercado meta	10.6%	10.6%	10.6%
Objetivo del mercado meta	561	554	547

Noche Floral - Aceptación de compra (estudio de mercado 2014: 81.5%)

Mercado meta total	561	554	547
Penetración objetivo del mercado meta	30%	40%	50%
Objetivo del mercado meta	168	222	274

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Del mismo modo, en la siguiente tabla, se presenta la política de precios (valor venta) proyectados.

Tabla 16. Valor Venta proyectado

	VALOR VENTA		
	PAQUETE		Noche Floral
	STD	STD + Iglesia	
2,015	641	1.737	279
2,016	673	1.824	293
2,017	706	1.915	308

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por consiguiente, en la siguiente tabla podremos observar el presupuesto de ventas correspondiente a los años del presente plan de marketing.

Tabla 17. Proyección de ventas

Año	Paquetes matrimonios			Noche Floral	Valor Venta				
	Estándar	Estándar + Iglesia	Total		Estándar	Estándar + Iglesia	Sub Total	Noche Floral	Total
2015	451	110	561	168	289,054	191,364	480,418	46,996	527,414
2016	445	109	554	222	299,495	198,277	497,773	64,925	562,698
2017	440	107	547	274	310,680	205,682	516,362	84,187	600,549

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Marketing ROI

Para establecer el retorno de la inversión de marketing, en principio presentamos el EEGPP proyectado para los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 17, EEGPP 2015 – 2017

	2015	2016	2017	2015-2016-2017
INGRESO	527,414	562,698	600,549	1,690,660
Decoración floral matrimonios religiosos	480,418	497,773	516,362	
Noche floral	46,996	64,925	84,187	
COSTOS DE VENTA	185,047	196,260	208,211	589,518
Costo Fijo (Planilla)	69,016	72,467	76,090	
"Blue collar"	58,488	61,412	64,483	
Cargas sociales	10,528	11,054	11,607	
Costo variable (insumos directos)	116,031	123,793	132,121	
UTILIDAD BRUTA	342,367	366,437	392,338	
GASTOS	303,852	326,846	356,341	987,038
Planilla	144,290	151,505	159,080	
"White collar"	122,280	128,394	134,814	
Cargas sociales	22,010	23,111	24,266	
Gastos de Marketing	88,648	99,957	118,107	306,712
Gastos Generales	70,913	75,385	79,154	
Alquiler inmuebles	32,987	34,636	36,368	
Contador	3,780	3,969	4,167	
Transporte	34,146	36,779	38,618	
UTILIDAD NETA	38,515	39,591	35,997	114,104
ROI	286%	267%	232%	
ROI 2015, 2016 Y 2017			259%	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación, se explica el detalle del cálculo del ROI de Marketing, según la metodología propuesta por Lenskold (2005).

$$\text{ROI de marketing} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Inversión de marketing}}$$

$$\text{Retorno} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Inversión de marketing}$$

$$\text{Utilidad Bruta} = 1,101,142 \text{ (Total utilidad bruta anual en 3 años)}$$

$$\text{Inversión de marketing} = 306,712 \text{ (Total presupuesto marketing 3 años)}$$

$$\text{ROI} = \frac{(1,101,142 - 306,712)}{794,430}$$

$$\text{ROI} = 259\%$$

4. Simulación

Para el presente capítulo, se ha realizado la simulación en dos escenarios adicionales al conservador propuesto: pesimista y optimista. Para tal fin, se ha evaluado las variaciones de la participación de mercado en cada escenario y evidenciando el impacto que tiene este en los indicadores ingreso total y ROI de marketing. El detalle de este análisis se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 18. Escenarios y su impacto

	Pesimista			Propuesto			Optimista		
Variables / año	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Participación de mercado	10.6%	10.6%	10.6%	12%	14%	16%	14%	18%	22%
Ingreso	527,414	562,698	600,549	597,072	743,185	906,488	696,584	955,524	1,246,422
ROI Marketing	286%	267%	232%	664%	734%	772%	813%	1007%	1139%
	259%			729%			1004%		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como era de esperarse, en un escenario optimista, donde la participación del mercado objetivo se incrementa de 12%, 14% y 16% hacia 14%, 18% y 20%, respectivamente, el aumento de ingresos genera un considerable aumento en el ROI de marketing de 729% a 1004%. Inclusive, en un escenario pesimista, donde la participación de mercado se mantiene igual que en 2013 (en 10.6%) se presenta una disminución en los ingresos totales. Sin embargo, el ROI de marketing presenta una cifra de 259% muy favorable.

5. Control

Se plantea realizar un control trimestral del cumplimiento de los objetivos propuestos en el Capítulo III, que se enfoque en el volumen de ventas y la satisfacción del cliente. El seguimiento de estos indicadores nos permitirá identificar oportunamente las desviaciones e implementar acciones correctivas.

6. Plan de contingencia

Como toda planificación, esta también se encuentra expuesta a variables internas y externas. A continuación, presentamos los riesgos más probables y acciones rectificadoras.

- Riesgo de tamaño de mercado meta: Las proyecciones del mercado meta (mercado estabilizado en promedio en 5,200 matrimonios religiosos por año) no comprendan una caída mayor.

- Mitigante: Liderar en la industria de servicio para matrimonios, acercamiento a la Iglesia Católica para promover mayor cantidad de matrimonios religiosos versus parejas que optan por convivir o solo contraer matrimonios civiles.
 - Probabilidad: Baja. El escenario propuesto considera un escenario conservador, y, por el contrario, debería tener picos de aumento.
 - Impacto: Alto. Como se evidenció en el punto de simulación del presente capítulo, una disminución en el volumen de matrimonios religiosos generaría un importante impacto en los resultados de ingresos totales y ROI de marketing.
 - Indicador de alarma: Volumen de matrimonios religiosos atendidos cada mes con una desviación mayor al 20% por debajo.
- Riesgo organizacional: Que alguno de los colaboradores de producción (maestro florista) renuncie intempestivamente.
 - Mitigante: Medir el clima laboral a través de reuniones frecuentes e informales con el recurso humano y garantizar, así, los derechos laborales de ley a estos trabajadores (sector acostumbrado a la informalidad). Tener en cartera maestros floristas *free lancer*.
 - Probabilidad: Medio. Sector acostumbrado a alta rotación de personal.
 - Impacto: Medio. Debido a que se perdería en el proceso productivo.
 - Indicador de alarma: Primera incidencia.
- Riesgo logístico: Que algunos proveedores locales (importadores de flores) estén desabastecidos de insumos.
 - Mitigante: Diversificar el número de proveedores con la finalidad de contar con varias posibilidades de proveedores para cada insumo. También contactar exportadores del país de origen (Ecuador y Colombia) con la finalidad de tener preparado sistema de abastecimiento directo.
 - Probabilidad: Baja. Desde hace dos años, la producción nacional viene atendiendo parte de la demanda local.
 - Impacto: Medio. Cabe la posibilidad de existir una ruptura en la cadena de valor en el eslabón de abastecimiento.
 - Indicador de alarma: Segunda incidencia en un mes.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Iniciamos la tesis con el diagnóstico y análisis del entorno, donde observamos que el impacto de los fenómenos climáticos en la producción de insumos florales a nivel nacional, sequías o inundaciones ocasionadas por el Fenómeno del Niño que podrían romper con el equilibrio productivo y ocasionar desabastecimiento.
- En referencia al micro entorno, y en particular al análisis de los clientes, como es notorio, el servicio (decoración floral para matrimonios religiosos) solo se consume una vez. Es por ello que la labor de posventa se centra en fidelizarlos para que, luego, se conviertan en embajadores (quienes recomiendan la marca y su servicio). De este modo, se puede evitar, además, que sean detractores (insatisfechos con el servicio). Por otro lado, una línea de desarrollo que planteamos posteriormente es la extensión del ciclo de vida del producto.
- Respecto a la competencia en el sector, notamos que la mayoría de ofertantes emplean su nombre propio (primer nombre y apellido) como marca. Esto hace del sector una industria de empresas *boutique*. En particular, identificamos hasta 4 tipos de competidores: los competidores exclusivos (que actúan como nicho ofertando solo arreglos florales), competidores de alcance (Florerías convencionales cuyo segmento de mercado parte de su estrategia de negocio son los buqués para novias, como es el caso de Rosatel), competidores potenciales (en parte formadas por florerías que brindan servicios de manera ilegal, dado que no tributan u operan sin permisos municipales) y sustitutos (que ofrecen arreglos florales pero derivados de un servicio general como es el *catering*).
- Otro punto importante de la competencia son los denominados *wedding planner*, que actúan como clientes de las empresas de arreglos florales y de todo tipo de proveedores para bodas, aunque en estricto son más aliados-colaboradores en el proceso de decisión de compra de los novios, pues orientan e inducen a la novia por un determinado proveedor de flores y/o decoración floral. Este intermediario presenta diversas motivaciones, que van desde la profesional, donde buscan únicamente satisfacer a los novios al presentarles proveedores de calidad y prestigio, así como la motivación personal, donde entran en un conflicto de interés al exigir de los proveedores un pago (comisión) por ser recomendados.

- En relación a la cadena de abastecimiento, los proveedores de decoración floral y las florerías se abastecen de acuerdo a la demanda de corto plazo. Constituye una amenaza el no tener control sobre el proceso de abastecimiento y, además, los principales proveedores también podrían ser competidores. Esto puede desencadenar una dependencia comercial y estratégica.
- La empresa en análisis dentro del presente plan de marketing es Diana de Victoria, que surgió como una iniciativa privada y exploratoria que ofrece el servicio de decoración floral para matrimonios en entorno familiar y social. Actualmente, pertenece al grupo de proveedores denominado exclusivo del nicho y moderno. Cuenta, además, con un buen posicionamiento de la marca en mercado de matrimonios religiosos. Reconocido por clientes satisfechos y por co-ofertantes que recomiendan su servicio. Existe dedicación exclusiva al segmento de novias y matrimonios religiosos.
- Así, al analizar el entorno, no solo nos enfocamos en comprender la competencia en el mercado de decoración floral para matrimonios religiosos, sino en entender la evolución del mercado y sociedad en torno a los matrimonios religiosos. Identificamos y analizamos el declive en el ciclo de vida de los matrimonios religiosos, producto de cambios socioculturales y demográficos, lo que disminuye el potencial de la categoría. Ello conlleva a la *commoditización* del servicio (entrando a un escenario de guerra de precios), además de estar relegados en el orden de prioridades de la contratación de proveedores para las bodas, así como la dependencia frente al cliente corporativo (*wedding planner*) que adquiere un alto protagonismo frente al consumidor (novias). Es necesario, entonces, a re entender la decoración floral en este mercado y buscar nuevas alternativas no solo para la marca, sino para el desarrollo de la categoría.
- De la investigación de mercado se desprende que es factible extender el ciclo de vida del producto (pedida de mano y noche de bodas). Es decir, los arreglos florales están encasillados en la celebración del matrimonio religioso; sin embargo, encontramos preferencias de intención de compra tanto para la Pedida floral, como para la Noche floral.
- Respecto a los influenciadores, más allá del papel que juegan las *wedding planners*, existe una notoria participación de los familiares directos de las novias y novios, siendo las

madres un elemento clave al momento de elegir los proveedores y contratar los servicios, elemento importante en la aplicación de una estrategia de marketing.

- Adicionalmente, el servicio de decoración floral está relegado sobre la base de la priorización de gasto que hace la novia al momento de organizar su matrimonio religioso.
- En cuanto a los perfiles de novias, desde el lado cuantitativo, prima la tradicionalidad (clásicas); sin embargo, son crecientes las preferencias hacia experimentar con otro tipo de matrimonios religiosos, desde las Rústicas hasta las Espirituales. Los *focus groups* y entrevistas realizadas reafirman esta conclusión.
- La marca supone una tarea pendiente por desarrollar, dado que identificamos que el conocimiento de la marca Diana de Victoria comprende solo el 17% de las novias entrevistadas.
- Por último, entre los medios de comunicación, son preponderantes los medios digitales (62%) sobre los tradicionales al momento de publicitar los servicios. La interacción vía redes sociales con las clientas se convierte en un elemento clave.

Recomendaciones

- Como recomendación inicial proponemos sostener las relaciones con el *wedding planner*, pero reenfoque la comunicación y gastos de ventas en construir una relación directa con la consumidora. Esto se logra forjando el rol experto en la emocionalidad de las bodas a través de la decoración floral a partir de distintos canales de comunicación. Con este propósito, se propone la formación de ejecutivas de cuentas y tácticas de fidelización – recomendación que incremente el flujo directo de clientes- junto con los esfuerzos de construcción de marca. Para ello, la campaña de promoción Esencia Floral busca asegurar el logro de los objetivos de marketing de recordación y posicionamiento.
- Como referimos en la investigación de mercados, se buscó conocer en profundidad la conducta de la consumidora, considerando que este servicio implica una alta carga emocional. Así, supuso el entendimiento del proceso de transformación y las necesidades emocionales de las novias. En este sentido, de manera exploratoria y descriptiva, se detecta un proceso de frivolidad de los matrimonios religiosos y, con ello, de la

decoración floral. Por tanto, estipulamos como prioritario recuperar la relevancia de la decoración floral como servicio indispensable para los matrimonios religiosos a partir de revalorar el valor emocional y místico que las flores conllevan en nuestra cultura. Este será el soporte en la construcción de la marca y el servicio. Dicho efecto se logra a través de la búsqueda del primer contacto con la consumidora, en el preciso momento en el que la carencia se convierte en necesidad (separación de la iglesia). En otras palabras, estableciendo con certeza la fecha del matrimonio. Es en este momento que creemos oportuno no solo construir la marca, sino iniciar la relación con las consumidoras al integrarlas a una base de datos bajo la promoción Esencia Floral detallada en el capítulo de tácticas.

- Debido a la amplia gama de competidores (de manera directa e indirecta) el objetivo es lograr ser reconocidos tanto por los usuarios finales como los expertos en el reconocimiento de sus necesidades. Lo cual también nos permitirá una mejor referencia de otros proveedores del mercado de matrimonios religiosos (como *wedding planners*, *catering*, arrendadores de locales, maquilladores, etc.)
- Con respecto a las estrategias de crecimiento, dada la comoditización del producto, buscamos recuperar el protagonismo de las flores como elemento simbólico en las bodas, ampliando los momentos en los que éstas están presentes. Planteamos una estrategia basada en desarrollo de productos que buscan intensificar la oferta de productos de decoración floral para todos los momentos vinculados al matrimonio religioso. Por tanto, definimos el lanzamiento de un nuevo producto para el mercado actual de novias que ofrezca la decoración floral de noche de bodas Noche Floral, cuyo lanzamiento estaría proyectado para el 2015.
- En referencia a la segmentación, nuestra propuesta parte de una segmentación geográfica por área de influencia de los locales (San Borja y San Miguel) y busca atender a las consumidoras que prefieren acudir al local del prestador de servicio. Cubrimos, así, nuestra área de influencia en Lima moderna. Adicionalmente, empleamos una segmentación psicográfica que ubica al estilo de vida de mujeres Modernas independientes que buscan trascender la tradición de los matrimonios religiosos, personalizando el rito. Por último, considerando beneficios esperados, identificamos que la consumidora valora la imagen y reputación de parte del proveedor de decoración floral.

- Considerando la estrategia de posicionamiento, dado el aún bajo conocimiento de marca que posee DdV, y ampliando la oferta al momento posterior del matrimonio religioso, buscamos aumentar el conocimiento (*awareness*) de marca DdV en la categoría de decoración floral en el sector de matrimonios religiosos.
- El principal objetivo es el posicionamiento de la marca y, así, lograr recordación en la categoría y reconocimiento como una marca amiga. En la actualidad, no tiene un alto grado de recordación, dado que apenas cuenta con 4 años de fundación y se inició como un emprendimiento. El segmento de mercado al que nos dirigimos es un público joven que compra por primera vez (y probablemente única vez) y concentrado en la clase media emergente. Sin embargo, es necesario pasar a un estadio superior de la marca que acompañe el proceso de escalabilidad del negocio que despersonalice la imagen en la directora.
- Con la estrategia de targeting buscamos consolidar la marca de servicios DdV y generar servicios personalizados que nos diferencien de la competencia. Recordemos que, a partir de la investigación de mercados, se establecen 6 tipos de estilos de decoración floral de bodas, ello nos permite modelar el tipo de producto a ofrecer, así como la capacitación, registro de los consumidores y lineamientos de atención a seguir por los asesores florales.
- La novia busca realizar una compra única, por lo que busca personalizar cada detalle del mismo. Esto implica la decoración floral, que debiera dejar de ofrecerse como un estándar o la reproducción mecánica de lo que el mercado viene ofertando. Se debe lograr desglosar un proceso de identificación del perfil y necesidades de cada novia, para construir una oferta que satisfaga sus expectativas manifiestas y subjetivas. Esta es la actividad clave y competencia que la fundadora del negocio concentra, ya que enfatiza la oferta de valor central de DdV pero que, en un escenario de escalabilidad, debe ser transferido a la organización.
- Como referimos, partir del estudio se identificaron y dimensionaron perfiles de novias, cada una con una actitud particular frente a este momento: clásicas, rústicas, atrevidas, elegantes, espirituales y prácticas. A cada tipo de novia se debe identificar y ofrecer una propuesta de diseño en función a estas características. De este modo, se demuestra anticipación y conocimiento sobre sus necesidades emocionales, labor que será efectuada por las 3 ejecutivas de ventas a formar.

- Con respecto a la estrategia de marca para las flores como insumo principal, recomendamos extender y multiplicar el efecto emocional del mismo a un momento posterior, como la noche de bodas. Con ese propósito, DdV buscará intensificar la experiencia de la decoración floral vinculada con la boda y, así, recuperar el sentido espiritual vinculado con las flores, ya que en nuestra cultura se le asigna un valor místico a cada una de ellas. Además, se busca reforzar el valor individual que cada novia identifica en las flores que elija al extender la experiencia en el momento inmediatamente posterior, como la noche de bodas.
- Respecto a las tácticas de marketing, partimos del principio de que las novias no son personas expertas en la organización de bodas, mucho menos en la decoración floral. La decoración floral para bodas se define como un concepto de servicio que constituye la combinación del producto básico que soluciona la necesidad (arreglo floral) y los servicios complementarios. La consumidora viene en busca de una empresa que ofrezca arreglos florales del tipo similar a comprar las flores en una florería. Empero, en el proceso de organización de una boda, con tantos aspectos subjetivos, requiere de una suma de servicios complementarios que terminan siendo tan relevantes como las flores mismas.
- Tomemos en cuenta que se trata de un emprendimiento personal que comienza a consolidarse, se requiere no solo invertir más, sino buscar la eficiencia en la ejecución de los costos de ventas y gastos de marketing. La misma se puede analizar desde la investigación de mercado, así como la medición de la eficiencia en el uso de los recursos. Por lo que recomendamos el relanzamiento de la marca, que reorientará el uso de los medios de comunicación y canales de atención. Se enfatizará el empleo de canales directos de relacionamiento como el internet y las redes sociales para superar, de esta manera, lo invertido anunciando en medios especializados.
- Para reforzar la recomendación posventa, se promoverá a partir de las redes sociales, la campaña *Tag de amiga*, donde se solicitará a la base de clientas atendidas que etiqueten el nombre de una amiga que haya actualizado recientemente su estado de soltera a novia. Con esa información, se ofrece a la clienta entregarle (con recojo en la oficina) una muestra de Esencia Floral elegida previamente la novia. Se prevé un stock mensual de 10 unidades.

- Finalmente, considerando la gestión de la atractividad del servicio, entendido como “*suma de atributos tangibles e intangibles que las personas obtienen a cambio de una suma de dinero, además del esfuerzo invertido por la persona o empresa en la adquisición de éste servicio*” (De Zavala, Pedro s.f.). Se entiende que Diana de Victoria debe desarrollar la variable Marca, tal como se corroboró en la investigación de mercados. Esto último hace que el *awareness* sea un objetivo de marketing para los próximos años. Por otro lado, el esfuerzo también se convierte en una desventaja, por lo que se planea desarrollar los canales de comunicación *online*. Las demás variables como funcionalidad, diseño, contacto, promociones y precio son un estándar entre los competidores y el sector en general.

Bibliografía

Acuerdo Nacional (2014). Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú. Lima, abril de 2014.

Ansoff, Igor (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. pp. 113-124. September – October 1957.

Arellano, Rolando (2003). “Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI”. Lima: Arellano Investigación y Marketing.

Arellano, Rolando (2010) “Al medio hay sitio” Planeta, Lima. Fecha de consulta: 12 de Junio de 2014. En: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>

Arnoldo C. Hax, Arnoldo Hax Nicolas Majluf (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Ediciones Granica. 536 p.

ACAI. Acción Comercial Análisis Integral. Fecha de consulta: 29 de septiembre del 2014. http://acai.edu.pe/acai.pe/Atractividad_de_Producto.html

APEIM (2013). Niveles Socioeconómicos 2013. Lima, junio del 2013. Fecha de consulta, 15 de junio del 2014. En: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>>

Arzobispado de Lima (2014). Oficina de estadística. Comunicación personal vía correo electrónico. Fecha: 10 de junio del 2014 [Dirección: estadistica@arzobispadodelima.org.]

BANCO MUNDIAL (2013). “Doing business 2014: understanding regulations for small and medium-size enterprises: comparing business regulations for domestic firms in 189 economies”. Washington, D.C.: World Bank : International Finance Corporation.

BCRP (2014). Reporte del Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015. Abril del 2014. 120 p.

De Zavala, Pedro (s.f.). *Gestión de la atractividad del Producto o Servicio (Aps)*. En: <http://acai.edu.pe/acai.pe/Atractividad_de_Producto.html>. Fecha de consulta: 29 de septiembre del 2014.

Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín (2013). *Notas de clase*. IE Business School. IE Business Publishing. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2014. En: <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>>

Hernández Sampieri, Roberto, Collado, Carlos y Baptista, Pilar (2010). “Metodología de la investigación”. México: McGraw-Hill.

INEI (2014). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Abril-Mayo-Junio 2014”. *INFORME TÉCNICO No 3*.

IPSOS (2013). Perfil del adulto joven 2013. (Presentación)

Kotler, Philip y Lane, Kevin (2012). “Dirección de Marketing”. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Amstrong, Gary (2013). “Fundamentos de marketing”. México, D.F.: Pearson.

Lenskold, James (2005). “Marketing ROI (retorno sobre la inversión): el camino a la rentabilidad corporativa de los clientes y de las compañías”. México, D.F.: McGraw-Hil.

Lovelock, Christopher H. y Wirtz, Jochen (2009). “Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia”. México, D.F.: Pearson Educación.

MEF (2013). Marco Macroeconómico Multianual. 2014-2016.

McKinsey Quarterly (2000). *The microeconomics of industry supply*. McKinsey & Company [Portal Web]. Fecha de consulta: 24 de septiembre del 2014. En: <<http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20-%20The%20Business%20System.pdf>>

Osterwalder, Alexander e Yves, Pigneur (2011). “Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”. Barcelona: Deusto, 2011. 288.

Porter, Michael E (2006). “Estrategia y ventaja competitiva”. Barcelona: Deusto.

RPP (2014). “Papa Francisco a novios: que su boda sea sobria y no mndana”. *RPP noticias Internacional*. Fecha de consulta: 30 de septiembre del 2014. En: <http://www.rpp.com.pe/2014-02-14-papa-francisco-a-novios-que-su-boda-sea-sobria-y-no-mundana-noticia_669828.html>

SENAMHI (2014). Estudio Nacional del Fenómeno del Niño (ENFEN). Nota de prensa: “El Niño llegaría a la costa peruana a mediados de año”. Callao, 19 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 15 de mayo del 2014. En: <<http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02205SENA-19032014.pdf>>

Vidente, Ruth (2014). *Blog de Ruth Vidente*. Fecha de consulta: 2 de agosto del 2014
En:<<http://www.tuyeltarot.com/blog/las-flores-que-curan>>

Anexos

Anexo 1. Encuesta *Decoración floral para bodas*

EMPEZAR CON SALUDO: ¡Hola, novios! Mi nombre es _____ y estoy haciendo una breve encuesta para el desarrollo de una tesis de la universidad Pacifico. ¿Podrían ayudarnos unos breves minutos? Si la respuesta es SI, agradecer y empezar con las preguntas. Si la respuesta es NO, decir: Muchas gracias y que disfruten del evento.

1. ¿Nos podrían indicar el mes y año en que tienen planeado casarse?

May 14	Jun 14	Jul 14	Ago. 14	Sep. 14	Oct 14	Nov 14	Dic 14	Ene 15	Feb 15	Mar 15	Abr 15	May 15	Jun 15	Jul 15	Ago. 15	Sep. 15	Oct 15	Nov 15	Dic 15	

2. ¿Nos podrían indicar el mes y año en que se comprometieron?

Mes		Año	
-----	--	-----	--

3. ¿Hubo pedida de mano formal con la familia?

Si la respuesta es SI ir a la pregunta 4. Caso contrario, ir a la pregunta 5.

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Quién(es) les ayudaron a organizar la pedida de mano?

Nadie. (La novia sola)	Mamá de novia	Novio	Mamá de novio	Weddin g Planner	Amiga	Catering	Otro familiar de novia (o) (especificar)	Otra persona (especificar)

A partir de este punto dirigir las preguntas únicamente a la novia

5. ¿Te hubiera gustado que hubiese habido decoración floral en la pedida de mano formal?

Totalmente Desacuerdo				Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

6. ¿Cuántos soles hubieses estado dispuesto a pagar por la decoración floral en la pedida de mano formal? Que consiste en 1 arreglo floral para mesa de comedor y un arreglo principal para la sala.

0-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-350	351-400	401-450	451-500	501-550	551-600	601-650	651-700	701-750	751-800

7. ¿Contratarías decoración floral para la noche de bodas? Este consiste en una canasta con pétalos, un arreglo floral principal para el velador y una canasta con decoración floral deseada.

Totalmente Desacuerdo				Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

8. ¿Cuántos soles estarías dispuesto a pagar por la decoración floral en la noche de bodas?

0-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-350	351-400	401-450	451-500	501-550	551-600	601-650	651-700	701-750	751-800

9. **MOSTRAR TARJETA 1** ¿Qué tipo de boda prefieres? (Marcar hasta máximo tres opciones).

Clásica		Práctica	
Atrevida		Rústica	
Espiritual		Otra (especificar)	
Lujosa			

10. **MOSTRAR TARJETA 2** ¿Cómo está organizada la secuencia de estos rubros para tu boda? (Ordenarlos de 1 - 10).

Definir fecha de boda		Elegir catering	
Reservar iglesia		Definir lugar de Luna de miel	
Definir lugar de recepción		Elegir Wedding Planner	
Elegir vestido de novia		Elegir fotografía y video	
Elegir decoración floral		Otros (especificar)	

11. ¿Quiénes son los principales influyentes en la organización de tu boda? (Marcar los tres más importantes).

Nadie. (La novia sola)	Mamá de novia	Novi o	Mamá de novio	Weddi ng Planne r	Amiga	Cateri ng	Otro familiar de novia (o) (especificar)	Otra persona (especific ar)

12. MOSTRAR TARJETA 3. Si tuvieras el presupuesto de tu boda ya definido, ¿Cómo repartirías el gasto en porcentaje?

Catering	
Fotografía y video	
Vestido / terno	
Decoración floral	
Lugar de recepción	
Luna de miel	
Wedding planner	
Otros (especificar)	
Otros (especificar)	
Otros (especificar)	
	100%

13. ¿Tienes decidido quién hará la decoración floral de tu boda y tu buqué?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Si la respuesta es SI. Preguntar: ¿A quién han contratado?

Diana de Victoria		Gift Garden		Marcia Vidal		Rosatel	
Mónica Goytendía		Glorias´s Garden		Myriam Huarniz		Los Herrajes	

Camely		Juanita Arrieta		Yuky Garden		Floridea	
Elvira del Busto		Grand Chic		Sofía		Otro (especificar)	

14. ¿Por qué la eligió?

Experiencia	
Buena referencia y reputación	
Diseños florales exclusivos	
Oficinas confortables	

Asesoría personalizada	
Rápida respuesta a consultas	
Trato y calidez (empatía)	
Otro (especificar)	

15. ¿En qué medios has buscado información de decoración floral? (Marcar hasta 5 opciones)

Web	
Referencias de amigas o familia	
Wedding Planner	
Ferias o eventos	

Facebook	
Revistas especializadas ¿Cuál?	
Voy al local	
Otros (especificar)	

16. ¿En qué lugar preferirías que se te brinde las asesorías florales previas a la definición de tu decoración floral?

En las instalaciones de la empresa	
En tu oficina	
En tu casa	
Por redes sociales (tipo skype, facebook)	
Vía telefónica	
Otro lugar cerca a tu casa (cafe tipo Starbucks)	
Otro lugar cerca a tu oficina (cafe tipo Starbucks)	
Otro (especificar)	

17. ¿Contratarías/reservarías hoy en el evento a la empresa de decoración floral para su boda?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es NO ir a la pregunta 18. Caso contrario ir a la pregunta 19.

18. ¿Por qué no?

19. ¿Qué te motiva para contratarla?

20. ¿Conoces a la empresa de diseño floral Diana de Victoria?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, preguntar ¿Qué es los que más valoras de ella?

Ficha de Datos:

Nombre de la novia:	
Edad:	
Distrito donde vive:	
Distrito donde trabaja:	
Cargo:	

Anexo 2. Resultados de la investigación cuantitativa

Tabla 5. ¿Hubo pedida de mano formal con la familia?

	Porcentaje
SI	70%
NO	30%
Total	100%

Tabla 6. ¿Quién (es) les ayudaron a organizar la pedida de mano?

	Porcentaje válido
Otro familiar de novia	31%
Novio	20%
Novia y novio	19%
Mamá de novia	14%
Nadie (la novia sola)	8%
Novia y su madre	3%
Catering	2%
Amiga	2%
Novia y amiga	1%
Total	100%

Tabla 7. ¿Te hubiera gustado que hubiese habido decoración floral en la pedida de mano formal?

	Porcentaje válido
Totalmente de acuerdo	40%
De acuerdo	21%
Totalmente en desacuerdo	18%
Ni desacuerdo/ ni de acuerdo	14%
En desacuerdo	7%
Total	100%

Tabla 8. ¿Contratarías decoración floral para la noche de bodas?

	Porcentaje válido
Totalmente de acuerdo	64%
De acuerdo	17%
Totalmente en desacuerdo	11%
Ni desacuerdo/ ni de acuerdo	5%
En Desacuerdo	3%
Total	100%

Tabla 9. ¿Qué tipo de boda prefieres?

	Porcentaje válido
Clásica	45%
Rústica	14%
Atrevida	11%
Espiritual	9%
Práctica	9%
Lujosa	8%
Otra	4%
Total	100%

Cuadro 6. ¿Cómo está organizada la secuencia de estos rubros para tu boda?

Rubros / orden	Moda
Definir la fecha de boda	1
Reservar iglesia	2
Definir lugar de recepción	3
Elegir vestido de novia	4
Elegir catering	4
Elegir decoración floral	6
Elegir fotografía y video	7
Definir lugar de luna de miel	8
Elegir wedding planner	9

Tabla 10. Si tuvieras el presupuesto de tu boda ya definido, ¿cómo repartirías el gasto en porcentaje?

Presupuesto / Rubros	Moda (%)
Catering	20%
Lugar de recepción	20%
Fotografía y video	10%
Vestido / Terno	10%
Decoración Floral	10%
Luna de miel	10%
Wedding Planner	10%
Otros Gastos	10%
TOTAL	100%

Tabla 11. ¿Conoces a la empresa de diseño floral Diana de Victoria?

	Porcentaje
SI	17%
NO	83%
Total	100%

Tabla 12. ¿En qué medios has buscado información de decoración floral?

Medios de Información	Porcentaje %
Web	35%
Facebook	27%
Ferias o eventos	24%
Referencias de amigos y familia	8%
Revistas especializadas	5%
Wedding planner	1%
Voy al local	0%
Otros	0%
TOTAL	100%

Tabla 20. ¿Lugar que prefieres para que se te brinde las asesorías previas a la definición de tu decoración floral?.

Lugar de atención	Porcentaje %
En las instalaciones de la empresa	46%
En su casa	28%
Por redes sociales (Skype, Facebook)	14%
Otros	4%
En tu oficina	4%
Otro lugar cerca de su oficina	3%
Vía telefónica	1%
TOTAL	100%

Tabla 20. ¿Qué es lo que más valora al momento de elegir un proveedor de decoración floral?

Atributos del proveedor más valorados	Porcentaje %
Buena referencia y reputación	24%
Trato y calidez (empatía)	18%
Experiencia	18%
Diseños florales exclusivos	17%
Otros	17%
Asesoría personalizada	6%
TOTAL	100%

Anexo 3. Guía de investigación cualitativa

DECORACIÓN FLORAL PARA BODAS **GUIA DE PAUTAS PARA LOS FOCUS GROUPS** **PARA NOVIAS Y/O SEÑORAS RECIÉN CASADAS**

WARMING UP (5 minutos)

- 1.1 Reglas de juego.
- 1.2 Presentación personal
- 1.3 Dinámica de animación: El momento más feliz de mi vida

PARTE I: Perfil del consumidor - Ciclo de Vida Familiar: (15 minutos)

1.1 Auto-percepción (5 minutos)

COLLAGE. Recorte las imágenes que más le parezcan y péguelas en una cartulina que respondan las siguientes preguntas:

- *QUIEN SOY: ¿Qué imagen te definiría mejor? ¿Por qué?*
- *MI BODA: ¿Qué imagen representaría el momento más feliz de tu BODA? ¿Por qué? ¿Qué ocurre?*

1.2 Historia personal (10 minutos)

DIBUJO. Vamos a crear la PELICULA de tu vida. Cojan un papel y plumones y van a describir: Si pudiéramos resumir tu vida en una película ¿Cómo sería esta historia?

- *Historia ¿Qué pasaría en esta historia? ¿En qué momento se ubica? ¿Cómo empieza la misma?*
- *Ambiente ¿En qué lugar estaría ubicada esta historia? ¿Qué decoración acompañaría? ¿Habrían flores, cómo serían estas?*
- *Cierre ¿Cómo terminaría esta historia? Definir situación, lugar, tiempo.*

PARTE II: Categoría simbólica - Celebraciones (20 minutos)

2.1 Estética y gustos (10 minutos)

CARTAS. Ok, vamos a empezar con un juego. Les voy a dar unas imágenes. Yo les voy a decir unas palabras y ustedes van a escoger las imágenes que más les haga sentir algo similar a lo que yo les diga.

			<p>Si tú fueras una flor ¿Cuál serías?</p>
---	--	--	---

- ¿Por qué has escogido esta imagen? ¿Qué significa?
- ¿Por qué son importantes las flores? ¿Qué expresan?

2.2 Decoraciones de Boda (10 minutos)

DISCUSION. Vamos a hacer una dinámica. En base a las novias que conocemos, hablemos de las decisiones sobre la DECORACION FLORAL de bodas:

- *¿Qué buscan, qué prefieren? ¿Qué tipo de decoración prefieren las novias hoy? ¿Con quiénes compran?*
- *¿Dónde se informan: catálogos, páginas o amigos? ¿Siguen las tendencias en la decoración? ¿Cómo influyen los ASESORES de bodas en la decoración floral a realizar?*
- *¿Qué empresas de decoración floral conocen? ¿Qué ofrecen? ¿Qué han oído de cada una?*
- *¿Qué falta en el mercado de decoración de Bodas? Sugerencias*

PARTE III: Marca (20 minutos): Experiencia DdV

3.2 Imaginario (10 minutos)

CARTAS. Imagínense que DdV se encarnase en alguno de estos personajes

- ¿Cuál de ellos sería? ¿Por qué escogió esa imagen? ¿Qué significa para Usted?
 - ¿Qué opina en general de Diana de Victoria? ¿Cuál es su experiencia?
- (Anotar ideas)



3.2 Celebraciones DdV (10 minutos)

PAPELOGRAFOS. Vamos a hacer otra dinámica. Imagínense que la empresa Diana de Victoria la contrata a USTED para que asesore en como DECORAR CON FLORES las siguientes celebraciones.

- *Pedida de Mano /Boda Religiosa / Recepción / Noche de Bodas*
 - *¿Cómo se imagina la decoración FLORAL? ¿Cómo la armaría? ¿Qué flores tendría? ¿Olor? ¿Color? ¿Diseño?*
 - *¿Cómo lo haría único? ¿Qué estilo particular tendría? ¿En que se diferenciaría a las demás?*
 - *¿Cómo le iría a DdV en esta labor? ¿Por qué? Fortalezas y debilidades.*