

# Modelo de negocios para comercio electrónico móvil: el caso de los conciertos en Lima

Sergio Cuervo  
Francesca Arce

**Modelo de negocios para comercio electrónico móvil:  
el caso de los conciertos en Lima**

# Modelo de negocios para comercio electrónico móvil: el caso de los conciertos en Lima

Sergio Cuervo • Francesca Arce



**esan**  
ediciones

**50**  
AÑOS

ESAN/Cendoc

CUERVO, Sergio ; ARCE, Francesca

*Modelo de negocios para comercio electrónico móvil: el caso de los conciertos en Lima.*

– Lima : Universidad ESAN, 2014. – 133 p. – (Serie Gerencia Global ; 24)

COMERCIO ELECTRÓNICO / SERVICIOS MÓVILES DE  
TELECOMUNICACIÓN / MODELOS / EMPRESAS COMERCIALES /  
SERVICIOS RECREATIVOS Y CULTURALES / CREACIÓN DE EMPRESAS  
/ PERÚ / LIMA

HF5548.34 C84

ISBN 978-612-4110-31-3

**Modelo de negocios para comercio electrónico móvil:  
el caso de los conciertos en Lima**

Serie Gerencia Global 24

ISSN de la serie: 2078-7987

© Sergio Cuervo, Francesca Arce, 2014

© Universidad ESAN, 2014

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, julio del 2014

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-10112

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Contenido

---

Introducción	9
Capítulo 1. Marco conceptual	11
1. El sector entretenimiento	11
2. Metodología para determinar la oportunidad de negocio	14
3. El modelo de negocio	15
4. El comercio electrónico móvil	17
4.1. La tecnología y su influencia en los negocios	18
4.2. El <i>e-business</i> , el comercio electrónico, el comercio electrónico móvil y el comercio electrónico social	21
4.3. Herramientas para generar el comercio electrónico móvil: aplicaciones móviles, Bluetooth y realidad aumentada	22
4.4. El mercadeo móvil	24
4.5. La publicidad móvil	27
4.6. Seguridad y sistemas de pago en modelos de comercio electrónico móvil	28
4.7. La usabilidad	30
Capítulo 2. Marco contextual	33
1. El consumo de <i>smartphones</i> en el mundo	33
1.1. Las teorías del comportamiento del consumidor	33
1.2. El consumidor frente a la innovación	34
1.3. El consumidor ante los <i>smartphones</i>	37
1.4. Tendencias a futuro	40
2. El mercado de <i>smartphones</i> en el Perú	42
2.1. El macroentorno del mercado	42
2.2. El consumidor de <i>smartphones</i>	51

3. El mercado de conciertos en Lima	56
3.1. El sector productor de conciertos	56
3.2. La cadena de valor de la producción de conciertos	58
3.3. Problemas y potencialidades del sector productor de conciertos	58
Capítulo 3. Procedimiento metodológico	65
1. Proceso de investigación	65
2. Recolección y procesamiento de información	67
2.1. Fase exploratoria	67
2.2. Fase de cualitativa	67
2.3. Fase cuantitativa	73
Capítulo 4. Factores críticos de éxito en el comercio electrónico móvil para impulsar conciertos en Lima	77
1. Análisis cualitativo	77
2. Análisis cuantitativo	84
Capítulo 5. Propuesta de modelo de negocio	115
1. Factores críticos de éxito encontrados	115
2. Características del modelo de negocio	118
Conclusiones y recomendaciones	121
1. Conclusiones	121
2. Recomendaciones	124
Bibliografía	125
Sobre los autores	133

# Introducción

---

El presente estudio nace a propósito de la idea de crear una empresa propia de comercio electrónico móvil que impulse conciertos en Lima, un proyecto innovador pero referido a una actividad y a un mercado poco conocidos. Por ello, el primer paso para materializar el proyecto fue investigar los principales factores a considerar para desarrollar un modelo de negocio de ese tipo. El resultado de tres años intensos de aprendizaje da cuerpo a este libro.

La hipótesis de partida fue que la contribución económica de las industrias culturales en el Perú; el aumento del gasto en esparcimiento, cultura, diversión y servicios de enseñanza; la falta de una estrategia de marketing orientada al consumidor de parte de las productoras de conciertos; las características del comercio electrónico móvil; y la penetración creciente de los *smartphones* en el Perú creaban una oportunidad clara para desarrollar modelos de negocios que utilicen los equipos de telefonía móvil y la tecnología para facilitar el acceso a diversas propuestas de valor.

En función de esa idea central se trabajó un marco conceptual y contextual y una investigación de campo mixta en dos etapas, una cualitativa y otra cuantitativa. En la primera etapa se realizó una investigación cualitativa exploratoria con entrevistas a profundidad a expertos en la industria del entretenimiento, productoras de conciertos, tecnología y marketing, en la que se estudió los factores encontrados en el marco conceptual y contextual

y se identificaron los factores relevantes para la construcción de un modelo de negocio de comercio electrónico como el buscado. En la segunda etapa se realizó una investigación cuantitativa exploratoria a usuarios de *smartphones*, mediante un cuestionario sobre los factores encontrados en la investigación cualitativa. La recolección de información se realizó por Internet y tuvo como universo a usuarios de *smartphones*.

Los resultados encontrados se organizan en cinco capítulos:

- El primer capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y busca enmarcarla dentro de las teorías sobre el desarrollo de un modelo de negocios de una empresa de comercio electrónico móvil.
- El segundo capítulo expone el marco contextual, el cual incluye los factores que pueden influir en el modelo de negocio en función de la realidad actual del mercado peruano de *smartphones* y el funcionamiento del mercado de conciertos en Lima.
- El tercer capítulo explica el procedimiento metodológico seguido en la investigación para la recolección de la información cualitativa y cuantitativa relevante.
- El cuarto capítulo informa sobre los resultados hallados en la identificación de los factores críticos de éxito (FCE) en el comercio electrónico móvil para impulsar conciertos en Lima.
- El quinto capítulo presenta el modelo de negocio del comercio electrónico móvil para impulsar conciertos en Lima que se deriva de los hallazgos realizados en la investigación.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

# 1

---

## Marco conceptual

Este capítulo tiene el objetivo de enmarcar el estudio dentro de las teorías sobre el desarrollo de un modelo de negocios de una empresa de comercio electrónico móvil. Con este fin, y partiendo de la definición de la Unesco, se describirá lo que se entiende por sector entretenimiento, oportunidad y modelo de negocio, y comercio electrónico móvil.

### 1. El sector entretenimiento

A pesar de que existen diversas formas de percibir qué es el entretenimiento, este se puede definir como «aquello que produce una experiencia placentera y satisfactoria» Vogel (2011: 4). El entretenimiento es:

... una respuesta motivada intrínsecamente por la búsqueda del propio bien y para experimentar algo positivo [...] Su característica más sobresaliente es su capacidad de mantener la atención del público. Si hay algo que no mantiene su atención o no lo conecta emocionalmente, no es divertido [por lo que los consumidores utilizan el tiempo para] hacer cosas e ir a lugares especialmente donde existen actividades cercanas al concepto de recreación o entretenimiento (Vogel, 2011: 28).

Vogel propone que, una vez que la población consigue ingresos suficientes, gran parte de ese dinero se utiliza para actividades de entretenimiento, ocio y placer. Además, define como los segmentos más importantes

de la industria del entretenimiento a escala mundial el cine, la música, la programación, la producción y los anuncios en televisión y radio, los juegos de azar, los espectáculos artísticos, los deportes, los parques de diversiones, los juegos y los juguetes, las publicaciones y los clubes.

En el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010) considera cinco rubros como actividades de entretenimiento:

- Actividades recreativas, artísticas y de entretenimiento.
- Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras de corte cultural.
- Actividades de juegos de azar y apuestas.
- Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.
- Otras actividades de esparcimiento y recreativas como parques de atracciones y temáticos, parques recreativos y playas, incluidos atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares para acampar.

Según José Samuel Martínez López, catedrático de la Universidad Iberoamericana de México, el sector entretenimiento tiene una fuerte tendencia a manejarse como un oligopolio, dado que requiere un monto significativo de capital porque sus productos no son estandarizados y demandan una importante inversión en márketing para publicidad. También señala que las industrias culturales cuentan con una estructura productiva heterogénea y «se diferencian de otros sectores económicos debido a que incorporan alguna forma de creatividad; tienen por fin generar y comunicar significados simbólicos; y sus producciones están protegidas por la legislación sobre propiedad intelectual» (Martínez López, 2011: 10).

Lieberman y Esgate (2005, citados por Martínez López, 2011) destacan que lo que realmente distingue a este sector es:

- El contenido de sus bienes se basa en el desarrollo de ideas creativas, la utilización de tecnologías que respalden sus procesos de producción, la búsqueda de talento humano para la generación de los productos, la comercialización y la protección legal de los productos a partir de los derechos de autor y el alto grado de obsolescencia de sus bienes.

- Los canales de distribución son distintos, en tanto puede tratarse de un teatro, un cine, un estadio, una revista o un programa de radio y, por lo general, su realización se da en un momento predeterminado y limitado.
- La forma en que sus destinatarios lo consumen, es decir, si es dentro o fuera de casa donde se comprará el producto.
- La convergencia de las distintas tecnologías que se unen para hacer cada vez más rica la experiencia, lo que significa conocer las posibilidades que ofrece el mundo digital.

Por ello, una industria cultural puede representarse como una cadena de valor (figura 1.1).

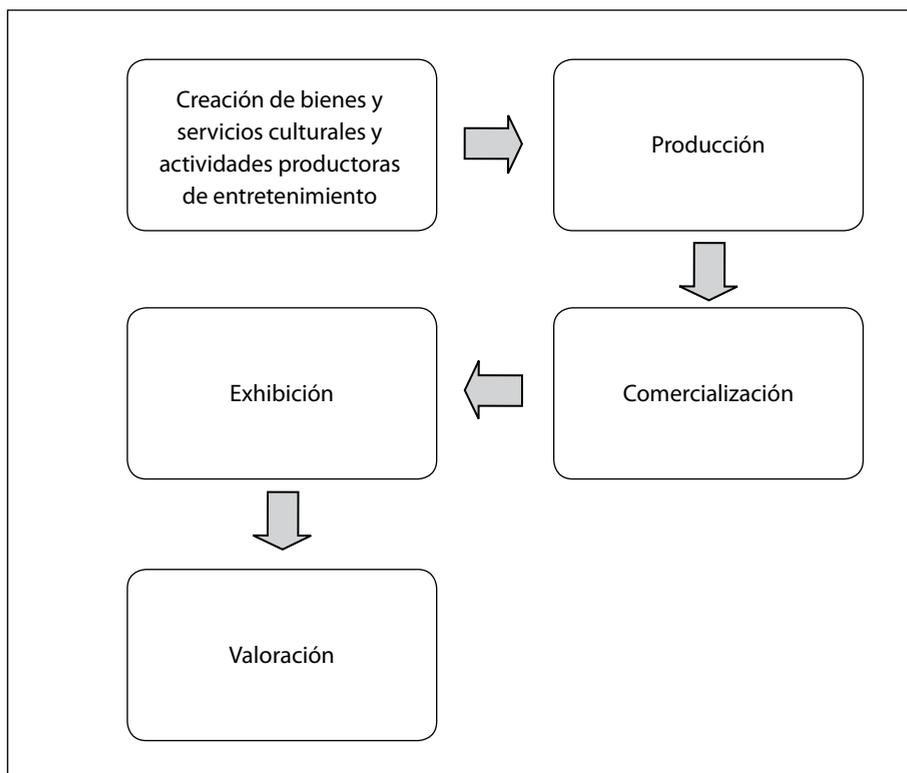


Figura 1.1. La cadena de valor de una industria cultural

Fuente: Secretaría de Estado de Cultura, 2013.  
Elaboración propia.

Martínez López (2011) presenta cuatro tipos básicos de actividades culturales y de ocio que se ofrecen en el sector cultural y pueden determinar el sistema de valor:

- Actividades directas que se refieren a la creación y la producción original de bienes y servicios de carácter cultural y actividades productoras de entretenimiento.
- Actividades indirectas de difusión, distribución y uso de las creaciones culturales y de entretenimiento ya existentes.
- Actividades oligopólicas porque, como ya se ha mencionado, el sector tiene una fuerte tendencia a manejarse como un oligopolio.
- Actividades relacionadas con la fabricación de los elementos físicos necesarios para realizar las actividades de difusión, distribución y uso de las creaciones culturales y de entretenimiento.

## 2. Metodología para determinar la oportunidad de negocio

Para definir una oportunidad de negocio en comercio electrónico se seguirá la metodología de Rayport y Jaworski (2003), que consta de seis etapas (tabla 1.1).

Tabla 1.1. *Etapas para determinar una oportunidad de negocio*

Etapa	Objetivo de la etapa
Crear oportunidades en un sistema de valores nuevo o existente	Determinar el sistema de valor definido por la cadena de proveedores, distribuidores, competidores, compradores e intermediarios que lleva la oferta al mercado.
Descubrir la oportunidad	Definir la oportunidad de incrementar la satisfacción del cliente o crear una experiencia nueva que este valore.
Identificar a los clientes meta	Identificar, elegir a los clientes potenciales y dimensionar el tamaño de mercado.
Declarar la oportunidad de la empresa de acuerdo con sus recursos	Analizar las capacidades que la empresa o sus socios tienen para aprovechar la oportunidad encontrada.
Evaluar el atractivo de la oportunidad	Evaluar financiera y tecnológicamente las necesidades del consumidor y de la competencia.
Evaluar si ir o no ir	Elaborar una historia de la oportunidad para definir si se quiere realizar o no el negocio.

Fuente: Rayport & Jaworski, 2003.  
Elaboración propia.

### 3. El modelo de negocio

Un modelo de negocio es un conjunto de actividades diseñadas para obtener un beneficio en el mercado. Según Laudon y Traver (2012), un modelo de negocio tiene ocho componentes (tabla 1.2).

Tabla 1.2. *Componentes de un modelo de negocio*

Componentes	Definición
Proposición de valor	Define la forma en que un producto o un servicio satisfacen las necesidades del consumidor.
Modelo de ingresos	Describe cómo la empresa obtendrá ingresos, producirá ganancias y un rendimiento superior al capital invertido.
Oportunidad de mercado	Se refiere a las oportunidades financieras potenciales en general. Se define con base en el potencial de ingresos de cada uno de los segmentos de mercado donde se busca competir.
Entorno competitivo	Se refiere a las empresas que trabajan en el mismo territorio del negocio y ofrecen productos similares.
Ventaja competitiva	Se refiere a aquello que hace a un producto superior o que pueda insertarlo al mercado a un precio menor en relación con los competidores.
Estrategia de mercado	El plan para entrar al nuevo mercado y atraer nuevos clientes.
Desarrollo organizacional	El plan que describe cómo se organizará la empresa y el trabajo que se necesita realizar.
Equipo administrativo	Aquellas personas que lograrán que el modelo de negocios funcione.

Fuente: Laudon & Traver, 2012  
Elaboración propia.

Los modelos de negocio del comercio electrónico se clasifican en función de los sectores en los que se utilizan o del tipo de tecnología que emplean. Laudon y Traver (2012) definen, entre otros, cinco modelos de negocio (tabla 1.3).

Tabla 1.3. *Tipos de modelos de negocio*

Nombre	Definición
Negocio a consumidor (Business to Consumer [B2C])	Modelo de negocio en el cual la empresa busca llegar al consumidor final.
Negocio a negocio (Business to Business [B2B])	Modelo de negocio en que la empresa le vende a otra empresa.
Consumidor a consumidor (Consumer to Consumer [C2C])	Modelo de negocio en el cual unos consumidores les venden a otros consumidores.
Comercio electrónico móvil ( <i>m-commerce</i> )	Modelo de negocio que toma los modelos tradicionales de comercio electrónico y aprovecha los beneficios de los dispositivos móviles y la tecnología inalámbrica.

Fuente: Laudon & Travel, 2012.  
Elaboración propia.

Alex Osterwalder considera que en la actualidad los productos se han «comoditizado»; por ello, lo que genera valor es la combinación de ciertos elementos en un modelo de negocio que produce la diferenciación (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por esta razón, propone nueve bloques que se agrupan en lo que llama The Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio), cuyo objetivo es diseñar, crear y discutir diferentes modelos de negocios (tabla 1.4).

Tabla 1.4. *The Business Model Canvas de Alex Osterwalder*

<b>8. Socios claves</b> Aquellos que podrán ayudar a crear valor.	<b>7. Actividades claves</b> Aquellas que se deben realizar para crear valor y tener un buen desempeño.	<b>2. Propuesta de valor</b> Productos y servicios que crean valor para los segmentos de mercado.	<b>4. Relación con el consumidor</b> Determina cómo se crea una relación cercana con los consumidores.	<b>1. Segmentos de consumidores</b> Todas las personas y/o las empresas para las cuales se está creando valor.
	<b>6. Recursos claves</b> Los elementos imprescindibles para crear valor.		<b>3. Canales</b> Puntos de contacto con el consumidor que entregan valor al consumidor.	
<b>9. Estructura de costos</b>		<b>5. Flujo de ingresos</b> Cómo y a través de qué mecanismo la empresa captura valor.		

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.  
Elaboración propia.

Blank (2013) propone que para emprender un negocio se debe utilizar un método científico de validación del aprendizaje mediante el cual se identifique la necesidad o el problema del consumidor, se cree y pruebe una hipótesis, y se experimente. Su propuesta contiene cuatro pasos:

- Primero, así como se realiza un proceso para desarrollar un producto, también se debe efectuar un proceso de desarrollo del consumidor, en el que se identifiquen las necesidades y los problemas de un grupo de consumidores y se proponga alguna solución tecnológica para satisfacer este problema.
- Segundo, se debe verificar que no solo que un grupo de consumidores tenga el problema, sino que lo tienen más consumidores y

que se percibe el producto presentado como potencial solución (si esto no se verifica se debe volver al primer paso y comprobar la necesidad y la solución antes de proseguir).

- Tercero, en función de los pasos previos nace la nueva demanda.
- Cuarto, con los pasos anteriores se construye el plan de negocios.

Ries (2011) sostiene que el emprendedor que desarrolla un nuevo negocio debe concebir la visión de este (¿por qué hace lo que hace?, ¿qué es lo que quiere cambiar con el negocio?) y contar con una estrategia que permita lograr la visión del negocio, lo que incluye el modelo de negocio, un esbozo del producto, una posición frente a los socios y los competidores y una idea de quién será el consumidor. El producto es lo último que se desarrolla y, por lo general, siempre va cambiando.

Para que el emprendedor cometa menos errores, se validen sus aprendizajes y se gaste menos dinero y tiempo, Ries propone aplicar el método científico de la siguiente manera:

- Generar ideas.
- Identificar la hipótesis a testear, cuyos dos supuestos más importantes son la hipótesis de la propuesta de valor y la hipótesis del crecimiento.
- Construir un producto mínimamente viable con el que se pueda medir cómo reacciona el consumidor frente a este.
- Medir los resultados con la data obtenida para saber si la hipótesis se comprueba o no.
- Lograr un aprendizaje que indica si la propuesta no funciona, puede funcionar mejor o sí funciona.

#### **4. El comercio electrónico móvil**

El comercio electrónico móvil implica diversos aspectos como la tecnología y su influencia en los negocios: *e-business*, comercio electrónico, comercio electrónico móvil y comercio electrónico social. Se requieren además herramientas para generar el comercio electrónico móvil: aplicaciones móviles, Bluetooth y realidad aumentada; mercadeo móvil; publicidad móvil;

seguridad y sistema de pagos en comercio electrónico móvil; y usabilidad. Todos estos factores se revisarán brevemente.

#### 4.1. La tecnología y su influencia en los negocios

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido las propulsoras del cambio más radical de los últimos tiempos, al hacer de la información el eje más importante de nuestras sociedades. Las TIC podrían traducirse en Internet, la informática, los teléfonos móviles, la televisión digital, los satélites, las bases de datos, el correo electrónico, la realidad virtual, los videojuegos y las tecnologías multimedia, entre otros.

Este gran cambio ha contribuido a la construcción de nuevas concepciones acerca de la sociedad, los medios, los negocios, la publicidad y el marketing, entre otros<sup>1</sup>. De esta manera, las TIC han dado inicio a Internet, el *e-business*, el comercio electrónico y el comercio móvil.

Rayport y Jaworski (2003) presentan cinco formas genéricas para crear valor nuevo a través de la tecnología:

- Personalizar la oferta.
- Extender el alcance y el acceso en forma radical.
- Introducir funcionalidad y experiencias nuevas para el mundo.
- Crear una comunidad.
- Permitir la colaboración entre personas en distintos lugares y tiempos.

Laudon y Traver (2012) definen a Internet como una red interconectada de miles de redes y millones de computadoras que vinculan negocios, instituciones educativas, agencias gubernamentales e individuos.

Michael Porter (2001), en un artículo clásico, muestra como ha influido Internet en las industrias al dinamizar el sector, reducir las diferencias entre competidores, disminuir los costos, aportar nuevas formas de hacer negocio y expandir horizontes (tabla 1.5).

1. Extraído de Cebrián, 1998; Echevarría, 2000; Pérez Tornero, 2000; Turkle, 1997; Quiroz, 2004; y Pérez Tornero, 1998.

Tabla 1.5. *Influencia de Internet en la industria*

Fuerzas de la competencia	Influencia de Internet
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce las diferencias entre los competidores, ya que es difícil mantener las ofertas propias.</li> <li>• La competencia se empieza a basar en el precio. Se disminuye el costo variable con relación al costo fijo, lo que permite hacer descuentos por precio.</li> <li>• Se expande el mercado territorial, lo que amplía el número de competidores</li> </ul>
Barreras de entrada para nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda nuevas formas de hacer negocios que se traducen en posibles nuevos competidores.</li> <li>• Puede expandir el tamaño del mercado.</li> </ul>
Amenaza de productos o servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la barrera de entrada de competidores porque se hacen más simples los procesos de venta (por ejemplo, se sustituye la fuerza de ventas por ventas <i>online</i>).</li> <li>• Cualquier competidor puede copiar la aplicación de tecnología en su empresa.</li> <li>• Aparecen nuevos sustitutos en muchas industrias.</li> </ul>
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoca la reducción de las barreras de entrada y la proliferación de los competidores, lo que traslada el poder a los proveedores.</li> <li>• Posibilita alcanzar nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Brinda mayor poder a los proveedores, en tanto ellos se pueden conectar con el consumidor final.</li> <li>• Permite manejar un mejor abastecimiento, lo que a su vez genera un mayor poder de negociación con el proveedor.</li> </ul>

Fuente: Porter, 2001.

Elaboración propia.

Asimismo, Porter define los aportes de Internet a la cadena de valor de las empresas existentes en lo referente a la infraestructura de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, el abastecimiento, la logística de entrada y de salida, las operaciones, el márketing, las ventas y la posventa (tabla 1.6).

Tabla 1.6. *Aportes de Internet a la cadena de valor de las empresas*

Elemento de la cadena de valor	Aporte de Internet
Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sistemas financieros y de información basados en la web.</li> <li>• Relaciones con inversionistas en línea.</li> </ul>
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de autoservicio y administración de beneficios.</li> <li>• Capacitación basada en la web, intercambio y difusión de la información de la compañía por la red.</li> <li>• Reportes digitales de tiempos y gastos.</li> </ul>
Desarrollo de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del producto en colaboración entre múltiples participantes del sistema de valor.</li> <li>• Directorios de conocimientos accesibles desde todos los puntos de la organización.</li> <li>• Acceso en tiempo real a ventas en línea e información del servicio.</li> </ul>
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la planeación de la demanda.</li> <li>• Otros vínculos de compras, inventario y sistema de pronóstico con los proveedores.</li> <li>• Solicitudes de pago automatizadas.</li> <li>• Abastecimiento directo e indirecto.</li> </ul>
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de manejo de la demanda.</li> <li>• Manejo del almacén.</li> <li>• Difusión de los datos de inventario a toda la compañía.</li> </ul>
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información integrada en tiempo real.</li> </ul>
Logística de salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones en tiempo real, sean iniciadas por el canal de ventas, el canal del socio o el del consumidor.</li> <li>• Acceso del consumidor al desarrollo del producto y al estado de entrega. Intercambio de información.</li> </ul>
Mercadeo y ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales en línea.</li> <li>• Acceso en tiempo real a información del cliente, catálogo de productos, precios dinámicos, disponibilidad de inventario, cotizaciones en línea e ingreso de órdenes.</li> <li>• Mercadeo personalizado según perfil del cliente.</li> <li>• Publicidad de presión (o de «empuje»).</li> <li>• Retroalimentación del consumidor.</li> </ul>
Postventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte en línea.</li> <li>• Autoservicio del cliente vía web.</li> <li>• Acceso a información del cliente posventa.</li> </ul>

Fuente: Porter, 2001.  
Elaboración propia.

## 4.2. El *e-business*, el comercio electrónico, el comercio electrónico móvil y el comercio electrónico social

Con las nuevas tecnologías nacieron el *e-business*, el comercio electrónico y el comercio móvil (Laudon & Traver, 2012):

- El *e-business* se define como la habilitación digital de transacciones y procesos dentro de una empresa a través de sistemas de información bajo el control de la empresa que realiza los procesos de producción, comercialización, distribución y servicio de productos y/o servicios a través de medios tecnológicos.
- El comercio electrónico es el uso de Internet y de la web para realizar transacciones comerciales entre dos o más organizaciones o individuos. Existe una variedad de formas de comercio electrónico.
- El comercio móvil es un tipo de comercio electrónico definido como la posibilidad de que los dispositivos móviles inalámbricos, como teléfonos inteligentes, puedan utilizarse para realizar transacciones comerciales a través de redes inalámbricas.

El comercio electrónico y el comercio móvil tienen distintos atributos y significado para las empresas (tablas 1.7 y 1.8).

Tabla 1.7. *Atributos del comercio electrónico*

Atributos	Descripción
Ubicuidad	Está disponible en todas partes, en todo momento, en el hogar, el trabajo y a través de dispositivos móviles.
Alcance global	El consumidor puede acceder a una oferta global de productos, servicios e información.
Estándares universales	Existe un estándar universal para Internet.
Riqueza	Son posibles los mensajes con audio, video y texto.
Relación interactiva 24 x 7	El usuario puede interactuar a través de la web con las marcas que desee a cualquier hora del día.
Densidad de la información	Internet reduce el costo de la información y aumenta su calidad.
Personalización de las ofertas	La tecnología permite personalizar propuestas de valor y mensajes.
Capacidad de generar redes sociales	El usuario genera contenidos y se relaciona a través de las redes sociales.

Fuente: Laudon & Traver, 2012.  
Elaboración propia.

Tabla 1.8. *Atributos del comercio móvil*

Atributos	Descripción
Movilidad / portabilidad	El consumidor puede realizar las mismas operaciones que efectuaba a través de su computadora mediante un dispositivo móvil en cualquier momento y lugar.
Cámaras y códigos de respuesta rápida (QR)	Los <i>smartphones</i> tienen cámaras que pueden servir para escanear códigos mientras compran.
Sistema de posicionamiento global (GPS) / localización	Los dispositivos móviles cuentan con la tecnología necesaria para que se determine en qué lugar se ubica el consumidor, lo que facilita las transacciones móviles enfocadas a individuos en lugares y tiempos específicos.
Capacidad de brindar a las empresas servicios que puedan generar mayor valor para sus consumidores a través de dispositivos móviles	La tecnología se convierte en promotora de servicios de valor añadido para los consumidores.

Fuente: Laudon & Traver, 2012.  
Elaboración propia.

Asimismo, para Laudon y Traver (2012) ha nacido un comercio electrónico social diferente al tradicional, que se basa en compartir en las redes sociales, en las preferencias de los amigos y la proliferación de la tecnología móvil de fácil acceso a través de los *smartphones*. Estos autores postulan que las redes sociales se están convirtiendo en plataformas de comercio electrónico que se volverán rivales del comercio electrónico tradicional, dado que brindarán la posibilidad de búsqueda, publicidad y pago a los consumidores.

### 4.3. Herramientas para generar el comercio electrónico móvil: aplicaciones móviles, Bluetooth y realidad aumentada

García Fuentes (2012) señala que dentro de las herramientas que se pueden emplear para generar comercio móvil se encuentran las aplicaciones móviles, el Bluetooth y la realidad aumentada.

Una aplicación móvil es un *software* diseñado para móviles orientado a «proporcionar un servicio o valor adicional al usuario de forma automática o bajo previa interacción».

El mismo autor distingue dos grandes tipos de aplicaciones: aplicaciones nativas y aplicaciones web. Las aplicaciones nativas se programan

para ejecutarse en una plataforma o un sistema operativo, como Apple iOS, Google, Android, Windows Mobile o Blackberry, y requieren descargarse e instalarse en el dispositivo móvil. En algunos casos, los dispositivos vienen con aplicaciones preinstaladas por los fabricantes del teléfono o por sus operadores o distribuidores. Las aplicaciones web son aquellas que se ejecutan desde cualquier navegador, lo que las hace compatibles con un mayor número de dispositivos y solo requieren ser compatibles con el navegador. García Fuentes (2012) señala que existen cuatro grupos de aplicaciones:

- Aquellas que tienen el objetivo de promocionar una marca y, por lo general, se descargan gratuitamente.
- Otras que buscan fidelizar a sus clientes por medio de servicios de valor añadido complementarios, como un canal personalizado adicional que facilita la comunicación bidireccional entre la marca y el consumidor.
- Las que son un producto comercial y proveen contenido o brindan un beneficio por el cual el consumidor está dispuesto a pagar o a recibir publicidad, las cuales tienen la posibilidad de recibir ingresos hasta por dos vías, en tanto la descarga puede tener un costo y se pueden vender espacios publicitarios.
- Aquellas que funcionan como canal de ventas directas.

Para Laudon y Traver (2012), a pesar de que hoy en día ya existen muchas web móviles, las aplicaciones móviles son aquellas que atraen más la atención del consumidor. Según la consultora Nielsen Norman, el usuario de *smartphones* pasa una hora al día utilizando el equipo y dos tercios de ese tiempo lo emplea en interactuar con aplicaciones móviles.

El Bluetooth es un programa que permite la transmisión de voz y datos entre diferentes dispositivos mediante un enlace por radiofrecuencia que no supera los 50 metros de distancia. Gutiérrez y Cuesta (2012) definen el *márketing de proximidad* como un instrumento de comunicación por el cual se envían mensajes publicitarios a través de Bluetooth. Entre sus beneficios se encuentran la posibilidad de tener un canal directo y único para llegar a los clientes, utilizar promociones en función de la ubicación del usuario para atraerlo, construir el posicionamiento de marca, y tener control sobre la campaña que se realiza.

Las aplicaciones de realidad aumentada permiten combinar elementos del mundo real y virtual donde «se superponen capas de información digital sobre imágenes tomadas a tiempo real» (García Fuentes, 2012: 191). Algunas aplicaciones de este tipo son Junaio, Wikitude y Layar.

#### 4.4. El mercadeo móvil

Según la Asociación de Mercadeo Móvil, este es el conjunto de acciones que permite a las empresas comunicarse y relacionarse con su audiencia de forma relevante e interactiva a través de cualquier dispositivo en red o móvil. Además, persigue los siguientes objetivos: generar recuerdo de la marca, crear una base de datos con perfiles de clientes, elevar la asistencia a actos o visitas a una tienda, mejorar la lealtad de los clientes y aumentar los ingresos.

El móvil como herramienta de marketing tiene características propias (tabla 1.9), al igual que ventajas y desventajas frente a otros medios de comunicación (tablas 1.10 y 1.11).

Tabla 1.9. Principales características del móvil como herramienta de marketing

Características	Descripción
Alcance y versatilidad	Hay más celulares que personas en el mundo.
Ubicuidad e inmediatez	En cualquier lugar y momento, siempre en el bolsillo.
Personalizado y directo	Brinda la posibilidad de personalizar contenidos en función de cada usuario y en tiempo real.
Interactividad, agilidad y «viralidad»	Comunicación bidireccional con la capacidad de ser «viralizable».
Localización	Los <i>smartphones</i> tienen la capacidad de ubicar personas y lugares.
Complementariedad	Es un medio en sí mismo, pero también puede servir como medio complementario de una campaña <i>offline</i> .

Fuente: García Fuentes, 2012.  
Elaboración propia.

Tabla 1.10. *Ventajas del móvil frente a otros medios de comunicación*

<b>Ventajas</b>	<b>Descripción</b>
Eficacia	Las campañas de marketing móvil permiten alcanzar al público objetivo con un costo por impacto menor al de otros medios de comunicación.
Rapidez y adaptabilidad	Las campañas móviles son tan fáciles de medir que, en función de los resultados iniciales, se pueden hacer cambios para adaptarlas y modificarlas.
Efecto viral	Cuenta con mecanismos que facilitan de forma muy simple su difusión.
Disponibilidad e inmediatez	Accesible en cualquier momento y lugar.
Segmentación y localización	Permite proporcionar publicidad personalizada basada en la geolocalización del usuario.
Interactivo	Se puede generar un diálogo anunciante-consumidor.
Mensurable y cuantificable	El anunciante puede conocer la respuesta a la campaña y su impacto económico.
Medio personal	Los usuarios identifican al móvil como un objeto personal, lo que facilita la comunicación con la marca.
Propicia la compra	La plataforma permite que se hagan compras en el momento a través del dispositivo.
Multidispositivo y multiformato	Se pueden trabajar diversos formatos a través del móvil: juegos, aplicaciones, transmisión de voz y mensajes, lo que lo hace muy versátil.

Fuente: García Fuentes, 2012.  
Elaboración propia.

Tabla 1.11. *Desventajas del móvil frente a otros medios de comunicación*

<b>Desventajas</b>	<b>Descripción</b>
Privacidad	Así como existe rechazo a la publicidad fija es posible que exista hasta un mayor rechazo a la publicidad móvil, en tanto está en un objeto que se considera muy personal para el usuario.
Tarifas de navegación por datos	Dado que no existen tarifas planas de navegación, el costo por uso de datos no favorece la navegación.
Falta de estandarización	Existen demasiados formatos (pantallas, plataformas para aplicaciones, incompatibilidad), lo que dificulta la masificación de las iniciativas.
Falta de conocimiento	Los anunciantes y las agencias de marketing aún no conocen del todo los beneficios de los dispositivos móviles.
Ancho de banda	Continúan los problemas de conexión, lo que genera la insatisfacción de los usuarios.
Ergonomía	El proceso de interacción debe cuidar al máximo detalle la interacción a desarrollar con el usuario, de manera que sea lo más simple de usar.
Mercado joven	Aún no se cuenta con casos de éxito como en otros medios.
Seguridad	Puede ser una barrera para los usuarios.

Fuente: García Fuentes, 2012.  
Elaboración propia.

García Fuentes define además las características que hacen que una campaña móvil sea exitosa. Entre ellas, que la campaña utilice los siguientes atributos del dispositivo: movilidad, posibilidad de generar contenido, hacer al consumidor vivir una experiencia con la marca, propiciar la «viralidad» del mensaje, e integrar los anuncios al contexto en el que se den. Asimismo, se destaca que la navegación y la interacción deben ser muy fáciles; los tiempos, rápidos; y el usuario estar en capacidad de decidir.

Un estudio realizado en la Universidad ESAN (González & Ponce, 2012) indica que los principales factores para realizar mercadeo móvil a consumidores en Lima, en orden de importancia, son:

- El contexto de compra, definido por la ubicación de cada persona objetivo y las tareas que realiza.
- La comunicación relevante, que se entiende como comunicación personalizada de acuerdo con el perfil de quien la recibe, su creatividad y diseño.
- La interactividad personalizada que se define por la interactividad, el *spam* (correo no solicitado) y la utilidad percibida.
- El dispositivo inteligente definido por su facilidad de uso, interfaz y facilidad de uso.
- La personalización de la comunicación, definida por la compatibilidad del mensaje y la participación que genere.
- El comportamiento del consumidor, definido por su actitud hacia el mercadeo móvil, su perfil innovador, su predisposición a comprar, su actitud hacia la publicidad en medios masivos, su conocimiento previo, sus objetivos, los paradigmas del mercadeo móvil y su privacidad.
- Los medios de comunicación complementarios, definidos por los otros medios de comunicación utilizados en los cuales es recomendable que el mensaje móvil esté integrado al resto de mensajes en otros medios de comunicación.

Este modelo empieza con la empresa como agente que invierte en mercadeo móvil y termina con el usuario del dispositivo móvil como receptor de la comunicación móvil. Asimismo, la compra o no compra sirve como información para mejorar la comunicación móvil.

#### 4.5. La publicidad móvil

La publicidad móvil se define como «la rama del márketing móvil que maneja la inserción de contenido promocional o publicitario en cualquiera de los canales utilizados para la distribución de los contenidos en los dispositivos móviles» (García Fuentes, 2012: 61). Hoy se pueden identificar cinco tipos de publicidad en el móvil:

- Mensajes de texto.
- *Search*: publicidad en los motores de búsqueda.
- *Display* en web móvil.
- *Display* en aplicaciones móviles, audio y video (que incluye cualquier mensaje que contenga estos elementos).
- Publicidad enriquecida, facilitada por la tecnología que incrementa sus posibilidades creativas.

En caso se realice un *display* en web móviles o en aplicaciones, la publicidad se comercializa a través del costo por mil impresiones (cada vez que el anuncio se vea mil veces se pagará), el costo por clic (se paga por cada vez que el anunciante hace clic en el anuncio), costo por *lead* (se paga por cada vez que el usuario realiza una acción luego del clic, como registrar su información), costo por acción (se paga por el número de veces que un cliente ejecuta una acción directa como comprar).

De otro lado, las tendencias en las búsquedas móviles se están transformando en búsqueda por voz, búsqueda por localización y búsqueda por imágenes a través de realidad aumentada.

Según un estudio especializado (Google & Mobile Marketing Association, 2011), los publicistas utilizan los *smartphones* para conseguir nuevos consumidores; incrementar la presencia de marca; aumentar las visitas a la web; estimular la fase previa a la compra; y hacer una segmentación demográfica. Asimismo, emplean aplicaciones para comunicarse con sus clientes, generar *leads* y crear nuevos modelos de negocio.

Sin embargo, las limitaciones que se encuentran en el uso de la publicidad móvil son contar con un presupuesto limitado en publicidad, no estar seguros acerca de si la publicidad móvil sirve para su negocio ni sobre el retorno de la inversión (ROI).

#### 4.6. Seguridad y sistema de pago en modelos de comercio electrónico móvil

Laudon y Traver (2012) señalan que en una típica transacción de comercio electrónico el consumidor debe conectarse a Internet, registrarse en la tienda en línea, hacer la compra (lo que significa que habrá una comunicación entre la tienda en línea, el banco de la tarjeta de crédito del consumidor y el banco de la empresa) para que, realizada la transacción, esta se registre en la base de datos de la empresa y así esta se comunique con su almacén y envíe la mercadería al consumidor (figura 1.2).

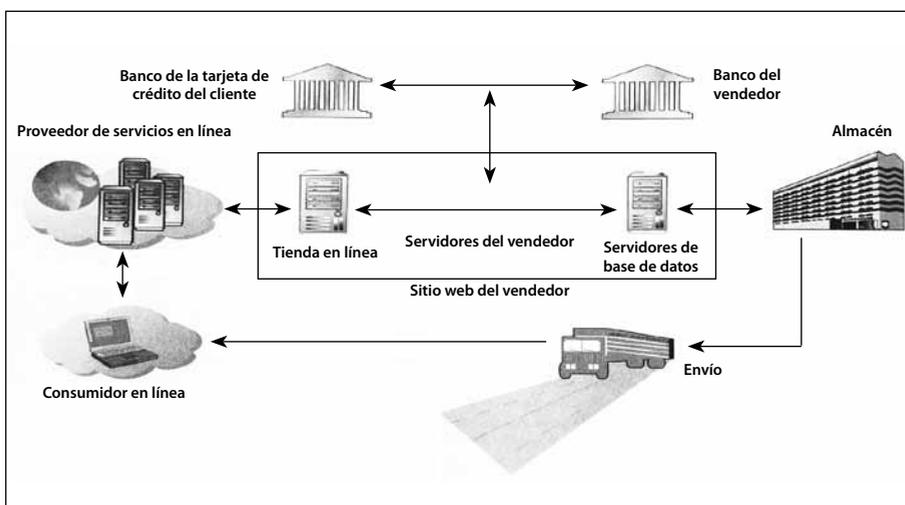


Figura 1.2. Momentos en una transacción de comercio electrónico

Fuente: Adaptado de Laudon & Traver, 2012.

Para Laudon y Traver en esta transacción electrónica pueden interferir una serie de amenazas a la seguridad del comercio electrónico como:

- Códigos maliciosos tipo virus o troyanos, los cuales se introducen en las computadoras o los dispositivos móviles para obtener información de los usuarios.
- *Phishing*, o robo de identidad, que intenta adquirir información confidencial de forma fraudulenta.
- Fraude de tarjeta de crédito.

Los dispositivos móviles se ven expuestos a los mismos riesgos que el comercio electrónico tradicional. La explosión de dispositivos móviles y la información financiera que contienen sobre sus usuarios hacen que estén en la mira de los *hackers* (expertos en sistemas informáticos) y *crackers* (delincuentes informáticos). Para evitar los fraudes se debe desarrollar un plan de seguridad en el cual se determinen los posibles riesgos en función de los puntos más vulnerables; se establezca una política de seguridad; se desarrolle un plan de ejecución; se cree una organización segura; y se audite el comportamiento de seguridad del comercio electrónico.

En cuanto al sistema de pagos, se asume la norma general de que se produce un pago cuando una persona entrega a otra lo que le debe, como parte de una operación de intercambio de bienes y servicios que puede utilizar efectivo o canales electrónicos. Cuando los pagos se realizan de manera electrónica se les denomina pagos electrónicos. Los pagos móviles son pagos electrónicos que utilizan los dispositivos móviles para realizar la transacción (Aguilar *et al.*, 2008).

Algunos sistemas de pago *online* son:

- Tarjetas: de crédito o de débito.
- Billetera electrónica que autentifica al consumidor, almacena la información y protege al consumidor en el proceso de pago a la tienda *online*.
- *Cash* (efectivo) digital, que permite transferir el valor en efectivo desde los consumidores a la tienda *online* a través de *tokens* (accesorios digitales de autoidentificación).
- Sistemas de pago con valor almacenado en línea, que permite que los consumidores hagan pagos instantáneos dado que ya hay información guardada *online*.
- Sistemas de acumulación digital que permiten a los usuarios realizar micropagos y compras en la web y acumular un saldo que se factura a fin de mes. Son sistemas móviles de pago que permiten que los celulares funcionen como billeteras.

Sapient Nitro, una reconocida agencia de marketing y tecnología, afirma que los principales atributos para el éxito (la adopción de los usuarios) del pago móvil son:

- 81% conveniencia y accesibilidad
- 73% simplicidad y facilidad de uso
- 57% seguridad
- 43% rapidez
- 40% bajo costo
- 40% experiencia
- 34% disponibilidad del servicio
- 28% confianza en la marca
- 24% control
- 19% escalabilidad
- 11% regulación y legislación
- 3% otros

Esta agencia también afirma que los retos principales para las empresas que quieran entrar en este negocio son:

- 71% seguridad
- 57% tecnología y adopción
- 38% privacidad
- 33% legislación y regulación
- 32% costos
- 29% confianza
- 26% complejidad
- 21% disponibilidad
- 6% otros

#### 4.7. La usabilidad

La usabilidad se define como un atributo de calidad que mide la facilidad de las interfaces de usuario. La consultora internacional Nielsen Norman define la importancia de la usabilidad como una condición necesaria para la supervivencia de cualquier plataforma digital. La usabilidad se define por cinco componentes de calidad:

- *Facilidad de aprendizaje*: componente determinado por la facilidad para los usuarios de navegar en la plataforma la primera vez que se encuentran ante el estímulo.

- *Eficiencia*: componente determinado por lo rápida que es la plataforma y lo rápido que se puede navegar en ella.
- *Recordación*: componente determinado por lo rápido que el usuario puede volver a utilizar la plataforma cuando repita su uso.
- *Errores*: componente determinado por los errores que se encuentran en la plataforma.
- *Satisfacción*: componente determinado por la percepción de un diseño agradable.

A PARTIR DE LOS CONCEPTOS reseñados sobre entretenimiento, modelo de negocio y comercio electrónico móvil se abordará a continuación el tema de nuestro interés: la aplicación del comercio electrónico móvil a la organización de conciertos.

# 2

---

## Marco contextual

En este capítulo se presenta el marco contextual en el que debe inscribirse el proyecto de creación de una empresa para impulsar el sector entretenimiento a través del mercadeo móvil. Para ello se realiza un repaso del consumo de *smartphones* en el ámbito internacional, del mercado de *smartphones* en el Perú y del mercado de conciertos en Lima.

### 1. El consumo de *smartphones* en el mundo

Diversos estudios realizados a escala internacional permiten establecer las características más importantes del consumo de *smartphones*. Como escenario referencial, se resumirán brevemente aludiendo a las teorías del comportamiento del consumidor, el consumidor frente a la innovación, el consumidor frente a los *smartphones* y las tendencias a futuro.

#### 1.1. Las teorías del comportamiento del consumidor

Estudios psicológicos y neurocientíficos (Thaler & Sunstein, 2008) han demostrado que el cerebro tiene dos tipos de pensamiento: el sistema automático, que comprende un pensamiento intuitivo e inmediato que se describe como no controlado, sin esfuerzo, asociativo, rápido, inconsciente, experto; y el sistema reflexivo que es un pensamiento racional que se describe como controlado, laborioso, deductivo, lento y autoconsciente, que sigue las normas.

El mayor número de decisiones que el ser humano toma lo hace a través del sistema automático; por ello, los procesos de compra pasan por lo general por el inconsciente más que por la razón. Thaler y Sunstein (2008) determinan que frente a este panorama, cuanto más intuitivos y simples sean los sistemas que se diseñen harán más fácil su adquisición por las personas.

Por otro lado, Klaric (2013) explica la teoría de los «tres cerebros» de Paul MacLean, en la que se plantea que las acciones del ser humano se rigen por el cerebro reptiliano, dominado por el instinto; un cerebro emocional; y, finalmente, uno del córtex. Según Klaric, el comportamiento de compra está dominado principalmente por el cerebro reptil (el que busca placer, conexión con los otros, exploración y trascendencia), luego por el emocional y, finalmente, en escasa medida, por el cerebro racional. La relevancia de este estudio radica en que diversas investigaciones han determinado que responder a esta necesidad ha traído buenos resultados a las empresas al considerar los impulsos más naturales del ser humano.

Para conocer más al consumidor se ha establecido una división generacional que permite entender los aspectos psicográficos, o estilo de vida, del consumidor. Desde esta perspectiva, en el mercado actual conviven cinco generaciones de consumidores con características y comportamientos diferenciados (tabla 2.1).

## 1.2. El consumidor frente a la innovación

Rogers (2003) señala que los factores determinantes para adoptar una tecnología son cinco:

- *Ventaja relativa*: alguien usará una innovación porque es mejor a lo que había anteriormente.
- *Compatibilidad*: la innovación debe ser compatible con lo que actualmente se usa o con la vida del consumidor.
- *Simplicidad*: si la innovación es simple el consumidor tendrá mayor predisposición a utilizarla.
- *Posibilidad de probar*: si el consumidor puede probarla y ver cómo funciona habrá más posibilidad de que la adopte, si esta prueba toma demasiado tiempo representará una barrera.

Tabla 2.1. *El consumidor y las generaciones*

Generación	Descripción
Generación tradicional	<p>Compuesta por los mayores de 60 años. Representa una parte importante de la población y se les define como los «nuevos viejos», que viven más y con mejor salud. Son consumidores conservadores, austeros y poco familiarizados con la tecnología que buscan satisfacer sus necesidades a través de productos y servicios básicos.</p> <p>Esta generación compra productos y servicios de forma muy racional y, en algunos casos, como recompensa por el esfuerzo y el duro trabajo que han realizado durante su vida.</p> <p>Para las marcas, esta es una generación muy importante ya que muestra una gran fidelidad, pero también exige atención y dispone de mucho tiempo para escuchar, informarse y comparar.</p>
<i>Baby boomers</i>	<p>Nacidos entre 1950 y 1960. Caracterizados por su heterogeneidad. Esta generación está formada por segmentos muy diferentes en cuanto a valores y estilos de vida. Fueron pioneros en revoluciones sociales como los anticonceptivos, la incorporación de la mujer al trabajo o el divorcio.</p> <p>Son consumidores que han trabajado duro para encontrar la estabilidad y, en muchos casos, el éxito personal y profesional.</p> <p>Para las marcas, representan uno de los segmentos más atractivos ya que serán la más grande generación de «mayores-jóvenes» de los próximos años.</p> <p>Su heterogeneidad implica que es importante analizar sus distintos segmentos para ofrecer a cada uno el valor que demanda.</p>
Generación X	<p>Nacidos en la década de 1970. Están marcados por el escepticismo y la heterogeneidad en sus valores y estilos de vida.</p> <p>Han tenido una buena educación y han vivido cambios sociales, económicos y tecnológicos muy importantes.</p> <p>Han conseguido posiciones importantes en la sociedad e incorporado la tecnología a su vida profesional y personal. Son padres de una generación de nativos digitales.</p> <p>Requieren que las marcas entiendan sus necesidades específicas.</p>
Generación Y	<p>Nacieron entre la década de 1980 y principios de la década de 1990. Crecieron con los videojuegos y las consolas. Utilizan la tecnología en todos los aspectos de su vida.</p> <p>Son consumidores por excelencia y están condicionados por la imagen y la moda, pero son bastante escépticos y críticos. Siempre buscan pruebas.</p>
Generación net o Z	<p>Nacieron en la segunda mitad de la década de 1990 y se consideran nativos digitales. En muchos casos, son hijos únicos o viven en familias formadas por segundos matrimonios y sus hijos. El grupo es muy importante para ellos.</p> <p>Nacieron con la web y no saben lo que significa la vida sin Internet. Son capaces de realizar varias tareas al mismo tiempo y están conectados en todo momento a través del móvil.</p> <p>Han cambiado radicalmente el consumo de medios, son consumidores activos que utilizan la web para informarse sobre las marcas pero gastan poco <i>online</i>. Siempre consultan la opinión de otros antes de decidir y comentan su experiencia con los demás. Aunque ellos no compran directamente, tienen gran influencia sobre las compras familiares.</p> <p>Cuando sean adultos los miembros de esta generación sin duda cambiarán definitivamente la forma de hacer <i>márketing</i>.</p>

Fuente: Serra & Manzano, 2010.  
Elaboración propia.

- *Visibilidad*: si la innovación es visible para amigos o conocidos del consumidor, ello podrá crear más comunicación sobre esta y generar un efecto viral.

Asimismo, Rogers indica que la población se divide en cinco categorías:

- *Innovadores*: categoría compuesta por el 2.5% de la población, cuyos miembros tienen la característica de ser visionarios, creativos e imaginativos, pasan parte de su tiempo desarrollando nuevas ideas y les encanta hablar sobre ello. Son de los primeros en adquirir nuevos productos.
- *Early adopters*: categoría formada por el 13.5% de la población, para la cual obtener prestigio social es una de sus mayores motivaciones, y cuyos miembros están bien informados y conectados. También figuran entre los primeros en adquirir nuevos productos.
- *Mayoría temprana*: categoría integrada por el 34% de la población, cuyos miembros son considerados pragmáticos y buscan aquello que les da una mejor forma de hacer lo que ya hacen, de manera que solo adquieren algo que esté comprobado que funciona bien. Pasan su tiempo entre su familia y no tienen un momento para explorar si un producto es bueno o malo.
- *Mayoría tardía*: categoría compuesta por el 34% de la población, cuyos miembros son conservadores a quienes no les gusta el cambio, su mayor motivador es su miedo a no encajar y, por lo general, reciben la influencia de los miedos y las opiniones de los rezagados.
- *Rezagados*: categoría formada por el 16% de la población, cuyos miembros ven un alto riesgo en adoptar un nuevo comportamiento o producto.

Rogers determina que si una empresa busca el éxito en el mercado masivo, o que una idea sea aceptada por el mercado masivo, no puede lograrlo hasta alcanzar una penetración de entre 15% y 18%, luego el sistema adopta la idea.

Moore (2002) indica que la brecha (*gap*) que se debe cubrir es la que existe entre innovadores y *early adopters*, que fácilmente probarán un nuevo producto frente a la mayoría temprana que es más escéptica ante la

posibilidad de una innovación. El que los innovadores y los *early adopters* usen la innovación primero colaborará con que la mayoría temprana y la mayoría tardía la prueben. Estos últimos no la probarían si no fuese así.

### 1.3. El consumidor ante a los *smartphones*

Blinkoff (2001), antropólogo principal de Context-Based Research Group, desarrolló un estudio sobre estilos de vida de los usuarios de telefonía móvil de Europa, Asia y América en el que identificó tres estilos de vida:

- Estilo «Ayúdame a manejar mis relaciones»: son usuarios socialmente activos que buscan manejar sus relaciones personales a través de sus teléfonos móviles para sentirse seguros y conectados con los demás.
- Estilo «Ayúdame a experimentar lo inesperado»: seguido por usuarios que buscan descubrir algo nuevo e inesperado cada día y perciben a su celular como un compañero.
- Estilo «Ayúdame a darle sentido al estrés del celular»: seguido por usuarios mayores a los que aprender a usar los dispositivos les genera estrés.

Según Google / Ipsos OTX Media CT U. S. (2011), los consumidores de *smartphones* utilizan sus aparatos móviles de la siguiente manera:

- Todo el día: 89% lo utiliza durante todo el día y como un elemento de compañía que lleva a todos los lugares a los que va.
- Esperando: 59% lo utiliza mientras está esperando (en una cola, el mercado, el bus), mientras come, está de compras, viaja, se reúne en un evento social, en el baño, etc.
- Navegando: el 81% navega por Internet, el 77% utiliza un buscador, el 68% usa una aplicación y el 48% ve videos.

Según el mismo estudio, los *smartphones* ayudan a los consumidores en su vida diaria; así, estos equipos se usan:

- El 89% para estar conectado: revisar correo electrónico o alguna red social.
- El 82% para buscar y leer noticias.

- El 75% para navegar o buscar direcciones a través de mapas o GPS.
- El 65% para entretenerse, escuchar música, mirar un video o jugar *online*.
- El 45% para administrar y planear, manejar sus finanzas, hacer reservas en restaurantes y coordinar viajes.
- El 77% para visitar buscadores y 65% para participar en redes sociales.
- El 57% para buscar noticias, 51% para buscar información sobre restaurantes y 49% para entretenimiento.
- El 72% para obtener información sobre la marcha, 66% cuando no está frente a una computadora u otro dispositivo con Internet, y 47% cuando necesita algo lo más rápido posible.

Además, 95% de los usuarios había buscado información local y nueve de cada diez consumidores realizaron alguna acción (visita a un local, discutir información, continuar buscando, comprar) luego de una búsqueda realizada a través del *smartphone* en la que el 77% se contactó con el negocio y el 44% realizó una compra.

Luego de buscar la información, 89% realiza una acción el mismo día, 36% inmediatamente, 39% en unas horas y 14% en el día; además, 68% visita el negocio físicamente u *online*, 67% continúa la búsqueda, 59% discute sobre la búsqueda con otros hablando, a través de una red social o recomendando la marca. Asimismo, 53% realiza una compra, 40% en una tienda, 35% *online* y 20% a través del *smartphone*.

El 22% de usuarios realiza una compra a través de una aplicación móvil y el 27% por medio de una web móvil.

El 79% utiliza el *smartphone* como herramienta que lo ayuda en la compra, 54% lo usa para ubicar la tienda que busca, 69% para obtener mayor información sobre el producto, 40% para encontrar promociones y cupones, y 20% para acceder a descuentos. El 48% de las compras vía *smartphone* son en entretenimiento.

Las motivaciones para buscar algo en el *smartphone* se deben en un 68% a publicidad en un medio tradicional, 61% al boca a boca, 44% porque vio

algo en una tienda, 27% por publicidad móvil y 18% por publicidad *online*. La publicidad móvil es vista por 48% cuando está en una aplicación, por 46% cuando está en una web, por 40% mientras utiliza un buscador y por 27% mientras ve un video.

Un estudio de Nielsen Norman sobre aplicaciones, realizado en el 2011, indica que los usuarios que descargaron aplicaciones utilizaron los siguientes tipos de aplicaciones en los últimos treinta días:

- 64% una aplicación de juegos
- 60% la aplicación del clima
- 56% una aplicación de redes sociales
- 51% un sistema de navegación o mapas
- 44% una aplicación musical
- 39% una aplicación de noticias
- 34% una aplicación de entretenimiento
- 32% una aplicación financiera
- 26% una aplicación de videos, *retail* (venta al detalle) y restaurantes
- 25% una aplicación de deportes
- 21% una aplicación de productividad
- 20% una aplicación de comunicación
- 18% una aplicación de comida o viajes
- 13% una aplicación de salud
- 11% una aplicación de educación
- 6% una aplicación de cuidado personal

Asimismo, el estudio indicó que 93% de los usuarios que descargaron aplicaciones pagarían por una aplicación de juegos, 87% pagaría por una aplicación de entretenimiento, 84% por una aplicación de productividad y navegación o mapas, 77% por una aplicación de comida y 76% por una de noticias.

Una compañía europea especializada en formatos de publicidad para dispositivos móviles encontró que «el 41% de los usuarios de Internet móvil recurre a las *apps* para acceder de forma más directa a la red» (Sánchez Herrera, 2012: 136). Igualmente, las aplicaciones preferidas son las gratuitas, en las que «el 80% de los encuestados reconoce descargar aplicaciones sin importarle su contenido publicitario siempre y cuando no les suponga

un coste añadido» (Sánchez Herrera, 2012: 136). Los usuarios anteponen entretenimiento y usabilidad por encima de todo.

Ese mismo estudio destaca la geolocalización como uno de los servicios más demandados por usuarios y más solicitados por anunciantes y que más de la mitad de los usuarios se define fanático de aplicaciones como Foursquare o Google Latitude.

#### **1.4. Tendencias a futuro**

Según Gartner, la principal empresa consultora y de investigación de tecnologías de la información del mundo, la tendencia más relevante del 2012 al 2015 es que los dispositivos móviles dominarán el mercado, pasando de despachar 2000 millones de equipos en el 2012 a más de 3000 millones estimados para el 2015.

Respecto de las plataformas para *smartphones* la más importante seguirá siendo Android, luego seguirán Microsoft, Apple (iOS) y, en último lugar, estarán RIM de Blackberry y otras.

Las principales tendencias móviles serán la posibilidad de hacer cada vez un mejor análisis de la data, las nuevas oportunidades de negocios, la eficiencia para distribuir aplicaciones, la posibilidad de facilitar el consumo sin esfuerzo y de manera sencilla, la creación de experiencias y aplicaciones innovadoras, mejor infraestructura como 'html5', contextualidad interna y externa, Bluetooth, realidad aumentada y reconocimiento de voz.

De acuerdo con Gartner, se preveía que los ingresos mundiales de publicidad móvil alcanzarían US\$ 3.300 millones en 2011, más del doble de los US\$ 1.600 millones generados en 2010. Para 2015 se estima que los ingresos, incluyendo América Latina, llegarán a US\$ 20.600 millones, aunque no todos los tipos de publicidad móvil generarán la misma oportunidad, pues búsqueda y mapas lograrán los mayores ingresos, mientras que los anuncios de video y audio tendrán el más rápido crecimiento hasta el 2015.

Stephanie Baghdassarian, directora de investigación de Gartner sostiene:

La publicidad móvil es ahora reconocida como una oportunidad para las marcas, los anunciantes y editores para involucrar a los consumidores en forma dirigida y contextual, mejoran la rentabilidad. [...] Por esa razón, los presupuestos de publicidad móvil van a aumentar enormemente a través de las diferentes categorías y regiones, con un crecimiento del 0.5 por ciento del presupuesto total de publicidad en 2010 a más del 4% en 2015 (Gartner, 2011).

Algunas de las predicciones en Laudon y Traver (2012) son:

- Emergerá el comercio social basado en las redes sociales y la publicidad.
- Se expandirá el comercio por localización a los consumidores con dispositivos móviles.
- Las plataformas de publicidad social y móvil demuestran un fuerte crecimiento y retan al márketing de buscadores.
- A medida que las nuevas generaciones van creciendo y adquiriendo poder adquisitivo, aumentan los compradores en plataformas de comercio electrónico.
- La amplitud de la oferta de comercio electrónico crece, sobre todo en entretenimiento, ropa al por menor y artículos de lujo, entre otros.
- Las pequeñas empresas y empresarios ingresan al mercado de comercio electrónico.
- La publicidad en tiempo real se convierte en una realidad que impulsa la rapidez en el procesamiento de datos.
- Los medios tradicionales como periódicos, televisión, libros y revistas continúan perdiendo suscriptores y cada vez se adopta más el medio *online* y aparecen nuevas formas de hacer publicidad a través de modelos interactivos y aplicaciones que ofrecerán publicidad móvil.

Según estos autores, al año 2015 la mayoría de estadounidenses accederá a Internet con su dispositivo móvil. Además, la seguridad de Internet bajará, en tanto la información sea «hackeada» y se pierda el control de la información del consumidor. Tras 425,000 aplicaciones en el Appstore se creará un nuevo modelo para brindar servicios y *software*.

## **2. El mercado de *smartphones* en el Perú**

Para acercarnos al mercado de *smartphones* en el Perú debemos revisar brevemente el macroentorno que lo condiciona y las características del consumidor.

### **2.1. El macroentorno del mercado**

El macroentorno del mercado de *smartphones* en el Perú está configurado por los factores demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, y medioambientales que condicionan la conducta del consumidor.

#### **2.1.1. Factores demográficos**

Los factores demográficos pueden contribuir a la creación de una empresa para impulsar el sector entretenimiento a través del mercadeo móvil, pues el volumen de la población es el que delimita el mercado potencial. A mayor población habrá mayor tamaño de mercado potencial y, en consecuencia, mejores posibilidades de éxito en un emprendimiento del tipo propuesto.

De acuerdo con las proyecciones del INEI al 2012, el Perú tiene 30.1 millones de pobladores y Lima concentra 9.3 millones, con distintos niveles socioeconómicos (NSE).

Según el estudio de Ipsos Apoyo (2012) sobre usos y actitudes hacia la telefonía móvil, el 16% de la población peruana cuenta con un *smartphone*, segmento con las siguientes características: el 70% pertenece a NSE altos (A-B) y el 48% tiene entre 18 y 39 años.

Asimismo, el estudio TGI 2012 Ola-I (Mediavest, 2012) sobre el perfil del usuario de *smartphones* en Lima indica que los usuarios son en su mayoría jóvenes adultos (de 18 a 37 años) solteros de los NSE altos (A-B) que cuentan con estudios superiores y trabajan. No tienen responsabilidades de familia o hijos.

### 2.1.2. Factores económicos

Un segundo grupo de factores son los económicos, al igual que en el caso de la población el dinamismo económico (crecimiento de la producción, el empleo, el ingreso y las oportunidades de negocio) determinará la existencia de una demanda solvente para una empresa de entretenimiento que use el mercadeo móvil.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) registró para el 2013 un crecimiento de la economía de 5.7%, menor al 6% estimado. En el 2014 se espera que el PBI aumente 6%. Por su parte, el estudio sobre las industrias basadas en derechos de autor (IBDA), realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) por encargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en el año 2005, indica que la contribución a la economía peruana de las industrias basadas en derechos de autor (IBDA) representó el 2.67% del total nacional, porcentaje superior al aporte del sector financiero, que fue de 2.56% (Morales *et al.*, 2009).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), organización que examina el fenómeno del emprendimiento y su relación con el bienestar económico de las naciones, estudió el emprendimiento en el Perú encontrando que el mercado peruano se ubica en una economía basada en la eficiencia<sup>2</sup>. En

2. El modelo GEM se basa en que la contribución de los emprendedores a la economía nacional varía en función de la fase de desarrollo económico en que esta se encuentre. Según el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (Schwab, 2011, extraído de Serida *et al.*, 2012) existen tres tipos de economías:
  - Economía basada en recursos: la economía crece impulsada por recursos, y los países compiten por la disponibilidad de mano de obra no calificada y recursos naturales. Las empresas compiten por precios y la venta de materias primas. En esta etapa, para impulsar el emprendimiento se deben cumplir los requisitos básicos para el adecuado funcionamiento de los negocios: buen desempeño de las instituciones públicas y privadas, infraestructura física desarrollada, entorno macroeconómico estable, y educación básica para la fuerza laboral.
  - Economía basada en la eficiencia.
  - Economía basada en la innovación: en estas economías los países se han desarrollado por la innovación y las personas gozan de buenos salarios y un alto estándar de vida. Las empresas se enfocan en la innovación. En esta etapa, el impulso al emprendimiento orientado a la innovación es un factor clave para el desarrollo.

esta fase de desarrollo económico el país es más competitivo y avanza en su desarrollo, la productividad y los salarios se incrementan y hay más fuentes de trabajo. A su vez, las empresas buscan mejorar la calidad de los productos. En estas economías se debe potenciar el emprendimiento por oportunidad e impulsarlo a través de potenciadores de eficiencia, como un mayor énfasis en la capacitación, el aprovechamiento de las tecnologías existentes y el mayor mercado interno o externo.

Asimismo, al 2011 el estudio del GEM indicaba que los expertos consideraban que las oportunidades para crear nuevas empresas habían aumentado en los últimos 5 años. El 70% de los peruanos encuestados afirmaba:

... ver buenas oportunidades de negocios para los próximos 6 meses, y un 73% cree ser capaz de explotarla. Estas medidas de actitud están entre las más altas del mundo. Sin embargo, el 41% de personas que ven buenas oportunidades de negocio no se aventurarían a aprovecharlas por miedo al fracaso (Serida *et al.*, 2012: 30).

Además, al 2011 la sociedad peruana consideraba el emprendimiento como una buena elección de carrera profesional y en el 2012 se incrementó la percepción de que los que tienen éxito al emprender un negocio son respetados por la sociedad y logran un estatus social elevado. Los expertos también señalan que hay una actitud favorable frente al emprendimiento.

En cuanto a la calidad de vida en Lima, un estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2011) informa que la distribución de la población por niveles socioeconómicos ha mejorado entre 2005 y 2011 (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Lima: mejora en la calidad de vida, 2005-2011

Nivel socioeconómico	Porcentaje del total	
	2005	2011
A	3.40	4.80
B	14.60	15.60
C	31.70	36.70
D	32.30	30.60
E	18.00	12.30
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: APEIM.

Según refiere otro estudio realizado por Ipsos Apoyo (2011) la evolución del ingreso promedio de los limeños ha pasado de S/.1519 en el 2003 a S/. 2044 en el 2011.

El INEI (2012) indica que entre 1994 y 2009 los limeños incrementaron en 6.1% su gasto en consumo de esparcimiento, cultura, diversión y servicios de enseñanza, constituyéndose en el rubro con mayor crecimiento del gasto en ese periodo (cuadro 2.2).

*Cuadro 2.2. Lima: incremento del gasto en esparcimiento, cultura, diversión y servicios de enseñanza, 1994-2009*

Sector	Porcentaje del gasto familiar		
	1994	2009	Diferencia 2009-1994
Alimentos y bebidas no alcohólicas	47.65	37.82	-9.70
Transporte y comunicaciones	12.41	16.45	4.00
Esparcimiento, servicios culturales y de enseñanza	8.82	14.93	6.10
Alquiler de vivienda	8.85	9.29	0.40
Bienes y servicios diversos	7.04	6.69	-0.40
Prendas de vestir y calzado	7.49	5.38	-2.10
Muebles, artículos para el hogar	4.95	5.75	0.80
Cuidados y conservación de la salud	2.90	3.69	0.80
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: INEI, 2012: 19.

Igualmente, tomando como fuente la Encuesta Nacional de Hogares de los años 2007 y 2012, se constata que en este periodo los peruanos siguieron incrementando su gasto en esparcimiento, diversión y cultura, aunque a una tasa anual menor (0.3%). Este rubro ocupó en 2012 el quinto lugar del gasto real per cápita de los peruanos, con 8.5% del gasto total (figura 2.1).

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) hay 1.1 celulares por persona, un mercado donde ha habido un crecimiento del 58% entre 2008 y 2011. La consultora especializada en investigación en Internet y mercados Futuro Labs (2012) registró que los *smartphones* han aumentado del 5% de participación de mercado en el 2010 al 11% en el 2011. El estudio de Ipsos Apoyo ya citado indica que el 16 % de la población cuenta con un *smartphone*, y que existen aproximadamente 4 millones de usuarios de estos equipos. Todas estas cifras demuestran que la penetración de los *smartphones* va en aumento año a año.

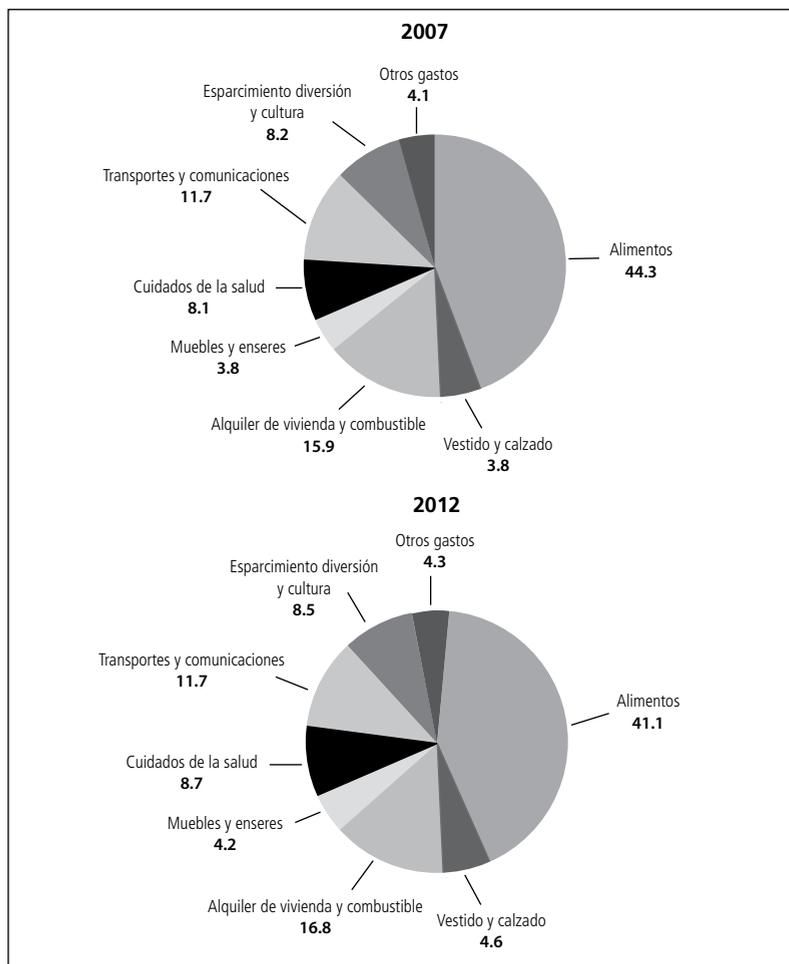


Figura 2.1. Perú: estructura del gasto real per cápita, según grupos, 2007 y 2012 (porcentaje)

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2007 y 2012 citadas en INEI, 2013: 14.

Asimismo, las empresas siguen buscando masificar el uso de teléfonos inteligentes. Omar Balbuena, gerente de Terminales de Movistar, dio a conocer en enero del 2012 que los precios de los *smartphones* en el Perú se redujeron de US\$ 600 a US\$ 200 en los dos años previos debido al rápido avance de la tecnología y la oferta de equipos para todo tipo de usuario. En el 2014 se lanzaron en el Mobile World Congress celulares muy baratos de hasta US\$ 25 (Terra, 2014).

Además, Pixel, agencia especializada en medios digitales, y Futuro Labs informan que la mayoría de usuarios cuenta con sistemas Android, iOS y Symbian.

De otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) indicó que el costo de la conexión a Internet ha disminuido en 63% en América Latina y la calidad y la rapidez del servicio han mejorado.

De acuerdo con la asociación peruana Interactive Advertising Bureau (IAB), la inversión en pauta de publicidad *online* en el Perú fue de US\$ 24.3 millones en el 2011 y en el 2012, de S/. 101 millones. Dentro de esta inversión los formatos de publicidad más utilizados fueron: publicidad visual que incluye *banners, display ads* (45%), clasificados y directorios (32%) y formato de búsqueda o *search* (6%). El 1% se invierte en publicidad móvil.

Los sectores que lideraron la inversión *online* en el 2012 fueron los de productos de consumo masivo (29%), los sectores de telecomunicaciones y productos y servicios de negocio (destinados a empresas, lo que incluye suministros, insumos, materias primas, bienes de capital y servicios) obtuvieron el segundo lugar, cada uno con una participación del 10% de la inversión. El entretenimiento tuvo una participación del 6% de la inversión total.

### 2.1.3. Factores socioculturales

Los factores de naturaleza sociocultural resultan también fundamentales para el éxito de una empresa de entretenimiento que use el mercadeo móvil, pues se refieren a las motivaciones y las conductas individuales de las personas.

Según la lista de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, el consumidor peruano:

- Es más colectivista que individualista, lo que se manifiesta en la importancia y el compromiso que se otorga a la pertenencia al grupo, la familia y las relaciones (IDV-Individualismo).

- Se siente lejos del poder y considera que este se encuentra desigualmente distribuido (PDI-Power Distance Index).
- Es más femenino que masculino, lo que se traduce en reafirmar valores como la preocupación y la sensibilidad (MAS-Masculinidad).
- Evita la incertidumbre y le es difícil aceptar el cambio. Los países con esta característica son más emocionales y están motivados por una fuerza interior (UAI-Uncertainty Avoidance Index).

#### **2.1.4. Factores tecnológicos**

Los factores de orden tecnológico también concurren a determinar el éxito o el fracaso de un proyecto como el propuesto ya que son independientes de los ya mencionados. En el Perú, un limitante tecnológico para el desarrollo de una empresa de mercadeo móvil radica en que la infraestructura de telecomunicaciones no es capaz de soportar la red móvil 4G, lo cual se traduce en que los usuarios de teléfonos inteligentes como el iPhone 5 y el Galaxy S3 no puedan aprovechar al máximo la velocidad que las tecnologías de estos aparatos ofrecen.

Según Erasmo Rojas, director para América Latina y el Caribe de 4G Américas, en el Perú no se han desarrollado adecuadamente los planes de transmisión de datos en telefonía móvil, lo que impide el funcionamiento óptimo de la red móvil. Esto solo podrá cambiar si las autoridades buscan optimizar estas redes.

Sobre el uso del móvil como medio de las transacciones financieras o monetarias, los registros de la Asociación de Bancos (Asbanc) indican que en 2007 no se realizaban operaciones financieras por el celular, mientras que en 2012 las transacciones monetarias en bancos y financieras efectuadas a través de dispositivos móviles celulares llegaron a 952,595; es decir, crecieron un millón en solo 5 años.

#### **2.1.5. Factores políticos y legales**

Los factores políticos y legales también influyen en las posibilidades de una empresa de entretenimiento que use el mercadeo móvil, en especial a través de las políticas institucionales y los marcos normativos. En el país existen distintos ejemplos de impacto positivo.

Por ejemplo, el Ministerio de la Producción (Produce) impulsó la creación de nuevos emprendimientos e innovación durante 2013. Dentro de las iniciativas que se desarrollaron están: crear Startup Perú, orientada a construir un sistema de innovación y emprendimiento al estilo de Silicon Valley, Boston, Tel-Aviv y Bangalore, que financiará proyectos con un fondo de capital semilla; y desarrollar el programa Campus Party PERÚ, encaminado a fortalecer el emprendimiento y la innovación en encuentros con una semana de duración donde se tratarán temas relacionados con innovación, creatividad y ciencia digital.

De otro lado, Osiptel aprobó el Proyecto de Normas Relativas al Acceso de los Emisores de Dinero Electrónico a los Servicios de Telecomunicaciones, que establece las reglas técnicas, económicas y de procedimiento para que los emisores de dinero electrónico puedan tener acceso a las redes de los operadores de servicios de telefonía móvil.

Asimismo, la Ley de Reducción de Impuestos a los Espectáculos no Deportivos, Artísticos y Culturales del 2007 eliminó el canon municipal y redujo el impuesto a la renta del 30% al 15% para este tipo de actividades. Esto ha facilitado el acceso de la población a ellas y contribuido a la dinamización de la industria.

Dentro de los factores que no contribuyen con el impulso al proyecto de incorporar a los conciertos dentro del comercio móvil se encuentra que aún no existe una entidad que controle los ingresos, los mensajes ni la información para el mercadeo móvil como, por ejemplo, el IAB lo hace para Internet.

#### **2.1.6. Factores medioambientales**

Por último, los factores medioambientales también inciden sobre la viabilidad de una empresa que use el mercadeo móvil a partir de los componentes de los equipos que se utilicen o el impacto ambiental que tenga.

Actualmente se puede encontrar celulares que se producen con materiales que contaminan el medio ambiente, consumen mucha energía para recargar la batería del teléfono y para transmitir datos, realizar llamadas y enviar mensajes de texto a través de redes de servicios inalámbricos. Esto

lleva a que el consumo total aumente las emisiones de los gases de efecto invernadero. Todo ello puede conducir a percepciones negativas del consumidor frente al uso de los *smartphones*.

Para contrarrestar este efecto negativo en el medio ambiente se han promovido iniciativas como crear celulares amigables con el medio ambiente; promover programas de reciclaje de celulares; y desarrollar aplicaciones «verdes» (Ecoapps) para *smartphones*.

El estudio Roper Valuescope sobre el Perú (GFK Consumer Experiencias Perú, 2012), aplicó 2400 encuestas a hombres y mujeres de 18 años a más, de los NSE A, B, C y D, residentes en las zonas urbanas de las principales ciudades del país, con el propósito de conocer a profundidad los valores, el estilo de vida, los intereses y las preocupaciones de los peruanos para proveer *insights* (aspectos ocultos en la mente del consumidor) que permitan desarrollar oportunidades en innovación, posicionamiento de marcas y campañas de comunicación.

Este estudio encontró que pueden identificarse siete grupos de personas en función a una serie de valores. Estos grupos son:

- *Hedonistas*: siempre quieren sentirse jóvenes, buscan la emoción, experiencias estimulantes, disfrutar de la vida y la diversión y son individualistas.
- *Autónomos*: buscan la libertad, independencia en sus decisiones, autenticidad, ser fieles a sí mismos, son honestos y sinceros.
- *Protectores*: buscan relaciones estables, ser útiles, proteger a la familia y valoran mucho la amistad.
- *Austeros*: modestos, gustan de una vida sencilla, el trabajo duro y son ahorradores.
- *Tradicionalistas*: tienen un gran respeto por los antepasados y las tradiciones, son creyentes religiosos y rechazan lo diferente.
- *Social-racionales*: buscan el aprendizaje continuo, la igualdad para todos, son abiertos mentalmente, responsables socialmente, tolerantes y valoran el conocimiento.
- *Orientados al logro*: buscan estatus social, riqueza, poder, verse bien, aventura y riesgo.

## 2.2. El consumidor de smartphones

En el Perú se ha identificado que la generación de 30 años o más es protectora, austera y tradicional y el nuevo Perú de 15 a 29 años es hedonista, orientado al éxito y con valores individualistas. Las nuevas generaciones están cambiando a la sociedad (figura 2.2).

Estos cambios generacionales están llevando a una serie de cambios en la sociedad peruana que GFK Consumer Experiencias Perú resume como valoración mayor del tiempo; de la austeridad al consumo; de la conformidad a la búsqueda de estatus; del olvido del cuerpo al cuerpo como centro; de la despreocupación a la preocupación por el medio ambiente; del trabajo duro a la diversión; de la cautela a la búsqueda de lo novedoso; y de lo tradicional a una actitud abierta.

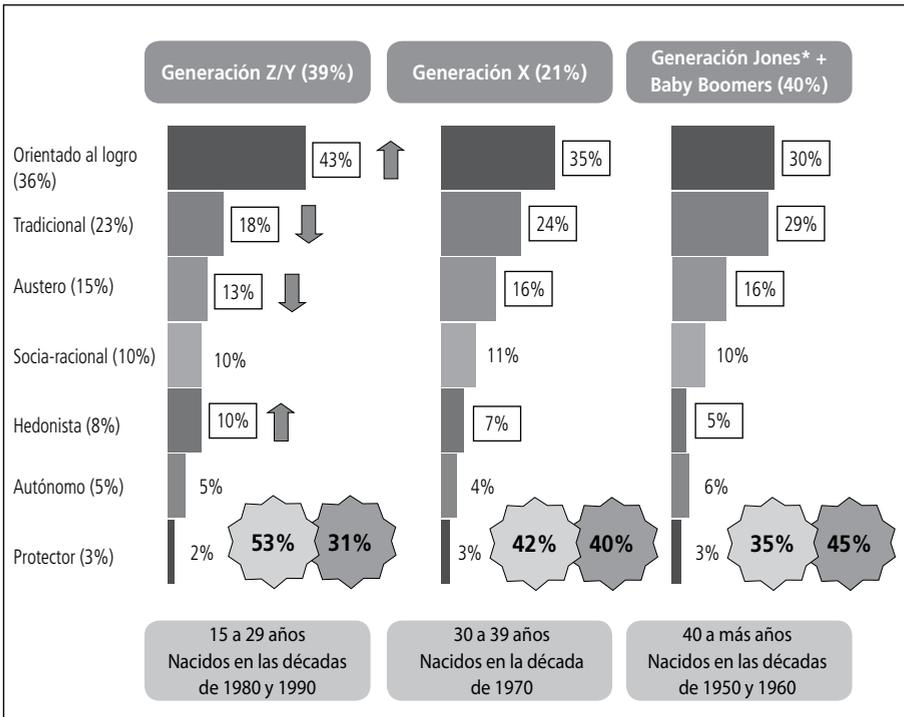


Figura 2.2. Las sociedades y las nuevas generaciones

\* Término acuñado por Jonathan Ponte para designar a la cohorte de nacidos entre 1945 y 1965.  
Fuente: GFK Consumer Experiencias Perú, 2012.

### 2.2.1. El usuario de *smartphones* frente al entretenimiento

El ya citado Roper Valuescope 2012 sobre el Perú encuentra que las nuevas generaciones buscan divertirse y satisfacer sus gustos, valoran la diversión, hacer lo que les gusta y su tiempo libre.

A su vez, el también citado estudio sobre usuarios de *smartphones* de TGI 2012 Ola-I (Mediavest, 2012) indica que se trata de jóvenes adultos de entre 18 y 37 años, de NSE A y B con una activa vida social, a quienes gusta rodearse de amigos y realizar actividades fuera del hogar. Son sociables, aventureros y visionarios; buscan estar al día y priorizan la calidad. Satisfechos con su estilo de vida, son fieles a las marcas que llegan a cautivarlos. Interesados en la tecnología, confían en las aplicaciones disponibles en Internet como referentes de compra. Según este estudio, las personas mayores de 18 años de los NSE A, B y C, que poseen *smartphones* son personas con una vida social más activa que el resto de la población, les gusta andar en grupos y realizan diversas actividades de entretenimiento (cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. *Usuarios de smartphones y actividades de entretenimiento*

Actividad de entretenimiento	Usuarios de <i>smartphones</i> (%)	Consumidores sin <i>smartphones</i> (%)
Escuchar música	34.20	27.60
Reunirse con amigos	33.60	15.30
Viajó por tierra en los últimos 12 meses	32.00	31.00
Salir a caminar	26.30	22.70
Viajó en avión en los últimos 12 meses	26.00	6.00
Utilizó videojuegos en los últimos 30 días	22.00	21.00
Leer libros	22.60	10.20
Ir al cine	52.00	5.70
Ir a centros comerciales	18.30	9.70
Visitó un parque de diversiones en los últimos 12 meses	18.00	30.00
Frecuentar bares	14.90	2.30
Comer en restaurantes	13.90	8.30
Ir a la playa	13.00	3.00
Salir a bailar a discotecas o <i>pubs</i>	12.30	4.30
Tomar fotografías	12.00	4.40
Visitar parques públicos	11.00	7.20
Practicar algún deporte	11.30	8.60
Decorar el hogar	9.70	4.90



Ir a cafés	9.20	2.90
Cocinar	7.30	7.30
Asistir a eventos culturales	6.20	2.20
Pintar-dibujar	5.10	3.20
Ir al gimnasio	4.70	1.80
Ir a conciertos	4.30	1.70

Fuente: Elaboración propia a partir de la información sobre personas mayores de 18 años de NSE A, B y C que poseen *smartphones* presentada por TGI 2012 Ola-I (Mediavest, 2012).

### 2.2.2. El usuario de *smartphones*, medios digitales y aplicativos móviles

Un estudio del IAB del 2012 indica que los medios digitales se convierten en un importante proveedor de información para la toma de decisiones de compra: se busca *offline* y se compra *online* (figura 2.3).

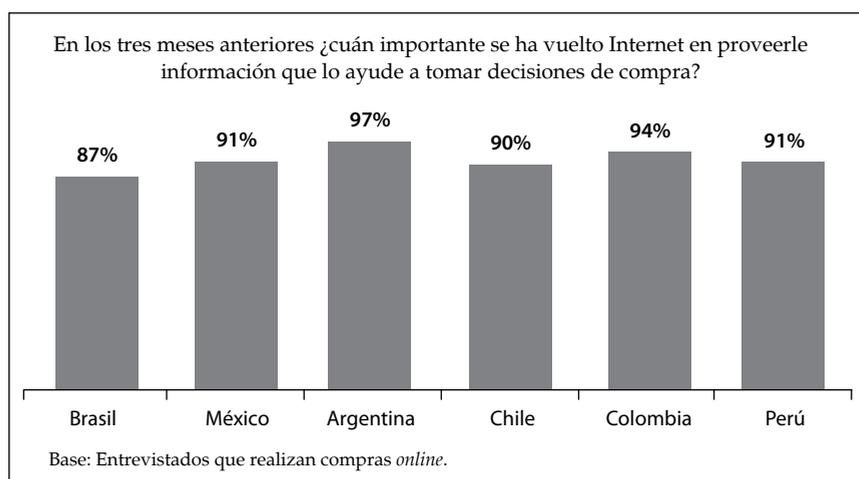


Figura 2.3. América Latina: importancia de la búsqueda *online* para la compra *offline*, por países, 2012

Fuente: comScore.

Un estudio cualitativo del uso de aplicativos móviles en el Perú (Ipsos Apoyo, 2012) que exploró los hábitos y el comportamiento virtual de usuarios de *smartphones* de entre 18 y 45 años de edad al medir la descarga y el uso de aplicativos móviles a través de un test de usabilidad encontró:

- La mayoría de usuarios ha migrado de un sistema Blackberry a uno Android o iOS.

- Los usuarios permanecen conectados a Internet todo el tiempo desde sus *smartphones* y cada vez menos tiempo a través de sus computadoras o *laptops*.
- La mayoría de usuarios está pendiente de las alertas o los correos de su *smartphone* y también lo utiliza para buscar información, declaran que primero buscan información por el *smartphone* y luego profundizan su búsqueda por su *laptop* o PC.

La posibilidad de distracción, el acceso a información y comunicación desde cualquier lugar es lo más valorado por los usuarios. También valoran el GPS y la cámara fotográfica. No suelen usar el Bluetooth.

Varios usuarios habían utilizado códigos QR pero no se sentían satisfechos porque el código los había dirigido a una web. La mayoría proponía que el código debería incluir una descripción de lo que encontrarán y dirigirlos a una aplicación móvil u oferta exclusiva.

También la mayoría demostró buscar aplicaciones a través de Google o el *site* de la marca. Solo los usuarios más «tecnologizados» visitaron las tiendas de aplicaciones en sus celulares. La mayoría indicó que buscaba aplicaciones porque sus amistades se las recomendaban. El resto indicó que busca aplicaciones cuando lo recuerda, busca entretenerse en su tiempo libre o recibe una alerta de actualización en el celular.

Algunos usuarios habían pagado por una aplicación y comprado canciones por Itunes. Asimismo, los usuarios de NSE A y B indicaron que pagarían hasta US\$ 10 por aplicación y los de NSE C indicaron que lo harían hasta por S/. 5.

Las aplicaciones más valoradas son Whatsapp, el *chat* de Facebook y el Gmail Talk. Facebook es la red social más utilizada. Angry Birds es el juego más valorado. Otras aplicaciones más buscadas son las de música (por ejemplo, Shazam) y las de edición de fotografías como Instagram y editores de archivos que los ayuden en su profesión. También valoraron las aplicaciones con GPS pero recomendaron se agregue alguna función adicional como la posibilidad de comunicarse con la marca, reservar espacio o ver comentarios de quienes hayan visitado el lugar.

El diseño, la funcionalidad y el grado de entretenimiento son los atributos más valorados de las aplicaciones.

De otro lado, descargan y eliminan aplicaciones con facilidad o también las descargan y muchas veces no las usan.

En relación a las compras en línea, hubo quienes sí se mostraron dispuestos a realizar una compra en línea desde su celular, sea desde un aplicativo móvil o desde el sitio web de la marca mediante el navegador. A pesar de que algunos sienten un poco de temor al usar una aplicación de banca móvil o de las tiendas, la mayoría se siente cómodo al hacerlo desde las tiendas de aplicaciones de Apple o Google. Ello parece ser porque el monto no es muy alto y reciben una confirmación de compra en su correo electrónico una vez realizada la transacción.

Entre las desventajas que veían frente a los *smartphones* se encuentran la velocidad de la conexión, la capacidad de la memoria y la batería, y el paquete de datos limitado determinado por el contrato con su operador.

#### **2.2.4. El usuario de *smartphones*, consumo de medios e influencias**

El estudio de TGI 2012 Ola-I (Mediavest, 2012) indica que los medios de comunicación que más consumen estos usuarios son Internet, a la que están conectados siempre; televisión por cable y de señal abierta, la cual se centra en las noches; la radio y la vía pública, dado que realizan actividades de ocio o recreativas fuera del hogar. Otros medios con los que tienen alta afinidad son el cine y las revistas. Los medios a los que prestan más atención al ver publicidad son la televisión y la radio.

Entre las principales influencias de compra se encuentran, en orden de importancia: la familia, la experiencia previa, las amistades, la televisión y la Internet, la prensa, la publicidad a domicilio y los anuncios en la vía pública.

Según un estudio sobre influencias en la red realizado para Perú Económico (Llorente & Cuenca Consultores de Comunicación, 2012), el cantante peruano Gianmarco es la persona más influyente del país con 320,000 a 400,000 seguidores en Twitter, donde las ideas se difunden de manera más potente y rápida que en ninguna otra red social.

El estudio cualitativo de Ipsos Apoyo (2012) constata que los usuarios de *smartphones* se enteraron de aplicaciones por Internet, redes sociales como Twitter y el programa de televisión TEC (América Televisión). Este estudio también encuentra que, si bien los usuarios vieron publicidad por su *smartphone*, no le prestaron atención ni hicieron clic al *banner*, dado que temen descargar algún tipo de virus.

### 3. El mercado de conciertos en Lima

Lima es considerada hoy como uno de los principales mercados de mega-conciertos de América Latina, posición a la que ha accedido en muy pocos años y que no la ha exceptuado de problemas y restricciones.

#### 3.1. El sector productor de conciertos

El dinamismo del mercado de conciertos se inició en 2007 con la aprobación de una ley que promueve el desarrollo de espectáculos no deportivos, la Ley 29168, que eliminó el impuesto municipal (que ascendía al 15% del valor de las entradas) y redujo el impuesto a la renta de 30% a 15% para actividades artísticas y culturales (Business, 2013).

A partir de estos cambios, se empezó a invertir en espectáculos de grandes dimensiones y a consolidar el sector productor de conciertos con la aparición de diversas productoras y de negocios complementarios como empresas de escenografía, seguridad, luces y sonido (Business, 2013).

Según Chávez *et al.* (2013) son ocho las empresas conocidas y prestigiosas que producen megaconciertos en el Perú<sup>3</sup>:

- Kandavú Producciones
- Artes y Eventos
- Megashow
- Sinergia Creativa
- Fenix Entertainment Group
- People and Music

3. Además existen otras menores como Cernícalo Producciones, Veltrac Music, Nardos Producciones y Workshows Producciones.

- Live Entertainment
- All Access

Del 2008 al 2011, el número de conciertos creció de manera notable. En el 2008 se presentaron 28 grupos, en el 2009 la oferta aumentó en un 46% y llegó a 41 megaconciertos, en el 2010 el número se elevó a 43 conciertos y para el 2011 se realizaron 41 conciertos (Chávez *et al.*, 2013).

Pero en 2011 este *boom* se detuvo. En 2012 se registró una disminución de asistentes a conciertos del 40%. La razón fue que el público comenzó a ser más selectivo: «El público elige muy bien a qué concierto ir, sobre todo aquel de los niveles socioeconómicos altos» (Business, 2013: 34).

Chávez *et al.* (2013) refieren que la asistencia a conciertos evolucionó de 361,000 personas en 2009, a 434,000 en 2010 y 446,000 en 2011. La demanda la forman asistentes pertenecientes a los NSE medio y alto; mientras que la oferta es variada: música romántica, rock, pop, salsa, *reggae*, *heavy metal*, rock alternativo y baladas.

Estos autores encuentran que los principales factores que afectan el modelo de comportamiento del consumidor de megaconciertos, en orden de importancia, son:

- *Características del espectáculo*: lo más valorado es la puesta escena del concierto, lo que incluye el sonido, las luces y las pantallas.
- *Presión social*: es un factor importante en tanto la asistencia al concierto se ve influida por la presión proveniente de los grupos de referencia como amigos, grupos sociales y compañeros de trabajo.
- *Sobreoferta*: se encuentra una sobreoferta de conciertos y por ello muchos de los asistentes prefieren comprar en la reventa.
- *Beneficios*: los beneficios buscados en el concierto son seguridad y comodidad (que la localidad sea de fácil acceso, haya estacionamiento y una buena distribución).
- *Motivación*: la asistencia al concierto depende principalmente de si se es fanático del artista o se lo conoce pero, sobre todo, de la convicción de que será un buen espectáculo, lo que abarca desde la puesta en escena hasta el desempeño del artista.

- *Información*: los consumidores obtienen información sobre los conciertos a través de los medios de información tradicionales, lo que es más eficaz entre los consumidores de 35 a 45 años. Como los consumidores hacen uso intensivo de las redes sociales este hecho permitiría explotar medios como el *e-mailing*.
- *Crédito*: las tarjetas de crédito son importantes al momento de adquirir el boleto de entrada, pues el 80% de las entradas se financian con ellas, lo que permite al consumidor utilizar una entidad bancaria y acceder a promociones y descuentos.
- *Horario*: una de las restricciones que tiene el consumidor para ir al concierto es la disponibilidad de tiempo porque muchos de los conciertos se realizan en días laborables.
- *Precio de entradas*: los promotores indican que a mayor el precio de la entrada menor demanda, y viceversa (Chávez *et al.*, 2013).

La contribución de los conciertos realizados en Lima a la economía consiste en dar trabajo a 500 personas de manera directa y a 10,000 de manera indirecta; al igual que S/. 25 millones, como promedio anual, en impuesto a la renta e impuesto general a las ventas (Conexión Empresarial, 2011).

### 3.2. La cadena de valor de la producción de conciertos

La cadena de valor de la producción de conciertos tiene como actores a los agentes internacionales del artista, los *bookers* (contratantes mayoristas) regionales y las promotoras locales (figura 2.4).

La cadena de valor comprende los eslabones de logística de entrada, operaciones, logística de salida, márketing y ventas, y servicios (tabla 2.2).

### 3.3. Problemas y potencialidades del sector productor de conciertos

Dentro de los problemas del sector productor de conciertos se cuentan la llamada «canibalización» o puja de precios entre empresas locales por contratar al artista, la falta de espacios céntricos y adecuados para realizar los espectáculos, la alta inversión para realizar el concierto y los pocos auspicios que se consiguen.

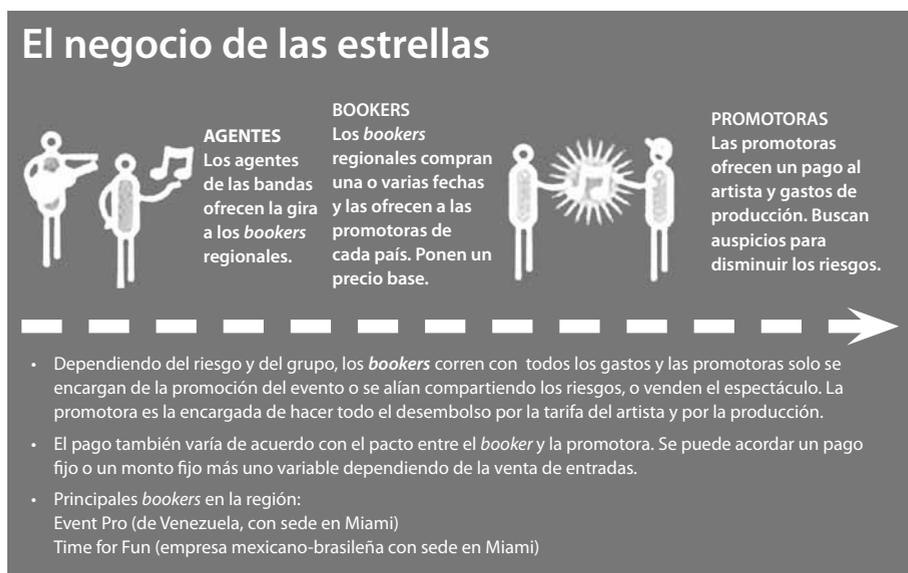


Figura 2.4. Actores de la cadena de valor de la producción de conciertos

Fuente: Adaptado de Todorock.pe, 2009.

Sobre la llamada canibalización de los conciertos, Armando Masse, directivo principal de la Asociación Peruana de Autores y Compositores (Apdayc), informa que se ha llegado a ofrecer hasta siete megaconciertos en el mismo mes. Esto se debe a que, generalmente, los megaconciertos se programan en función de la agenda y las giras de los artistas internacionales. Por esta razón se produce la puja entre las empresas productoras (Chávez *et al.*, 2013).

Cuando un artista anuncia una gira se inicia un complejo proceso de negociación con los agentes internacionales del artista y los *bookers* regionales. En el país, de 10 a 15 promotores compiten por traerlo, lo que genera una competencia de precios para contratarlo. Según Ricardo González, gerente de Recaudación de Apdayc, quien ofrece más es quien trae a la estrella.

El segundo problema es la falta de espacios céntricos y adecuados que puedan acoger los espectáculos. El estadio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tiene una capacidad para albergar a 50,000 personas, la explanada del estadio Monumental a 35,000, la explanada sur del estadio Monumental a 10,000, el Estadio Nacional a 45,000, el anfiteatro del Estadio

Tabla 2.2. Cadena de valor de producción de conciertos

<p><b>Recursos humanos</b></p>	<p>Establecen contacto con la <i>book agency</i> para ver posibles artistas que podrían presentarse en Lima.</p>	<p>Se proyectan posibles anunciantes y número de asistentes. Se planea el espectáculo: lugar, seguridad, sonido, luces, montaje de escenario, boleterías.</p>	<p>Venta de entradas por empresas vendedoras y boleterías el día del concierto.</p>	<p>Búsqueda de auspiciadores. Elaboración de un plan de difusión del concierto.</p>	<p>Fidelización de auspiciadores.</p>
<p><b>Abastecimiento</b></p>	<p>Las productoras de conciertos tienen bajo poder de negociación. Negocian con las <i>book agencies</i> en función de los artistas que irán a Brasil o Argentina. Estos países negocian más fechas por lo que el Perú tiene muy poco poder de negociación y recibe las fechas que quedan.</p>	<p>Base de datos de posibles anunciantes. Base de datos de proveedores.</p>	<p>Contacto con empresas vendedoras de entradas: Teleticket o Tu Entrada.</p>	<p>Contacto con posibles auspiciadores Servicios de agencias de medios.</p>	<p>Zonas especiales para auspiciadores.</p>
	<p><b>Logística de entrada</b></p> <p>Materia prima: artistas.</p>	<p><b>Operaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Negociación con auspiciadores</li> <li>Proyección de asistentes</li> <li>Producción del concierto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del local</li> <li>Definición de proveedores de luces, sonido, escenario, seguridad</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Logística de salida</b></p> <p>Venta de entradas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teleticket</li> <li>Tu Entrada</li> <li>Boletería el día del concierto</li> </ol>	<p><b>Márketing y ventas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estrategia <i>push</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Detallistas con 10% de margen</li> </ul> </li> <li>Estrategia <i>pull</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Medios masivos, digitales</li> <li>Publicidad en puntos de venta: Teleticket y Tu Entrada</li> <li>Publicidad no pagada: notas de prensa del evento, entrevistas a artistas</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Servicios</b></p> <p>Plan de fidelización para anunciantes.</p>

Elaboración propia.

Nacional a 12,000, el Jockey Club del Perú a 25,000 y el anfiteatro del Parque de la Exposición hasta 5000 personas. Se consideran por ello las plazas adecuadas para albergar el número de asistentes que esperan las productoras (Business, 2013; Chávez *et al.*, 2013). Se destaca que para construir un local especial para conciertos con una capacidad superior a 15,000 personas se requiere una inversión de US\$ 15 millones (Estrada *et al.*, 2009).

El tercer problema es el de los costos. El presupuesto para realizar un concierto es bastante elevado. El costo de contratación de megaartistas es de aproximadamente US\$ 4 millones (Business, 2013: 34-35; Estrada *et al.*, 2009). Definido el promotor, se debe invertir en el equipo de producción para montar el espectáculo que viene determinado por el *rider* (necesidades y requerimientos) del artista. El costo total del *rider* va de US\$ 100,000 a US\$ 2.5 millones, lo que eleva el costo del concierto e impacta en la venta de las entradas (Chávez *et al.*, 2013).

Un problema adicional es la escasez de auspicios. Los empresarios de las productoras coinciden en que los auspicios solo cubren el 10% del costo total del concierto (Business, 2013) por lo que el peso del costo se carga al precio de las entradas.

Chávez *et al.* (2013) indican que, si bien la industria de conciertos ha crecido en Lima, aún hay aspectos que la industria debe mejorar, como la falta de conocimiento del consumidor de conciertos y los medios de información y las plataformas de ventas para comunicar y vender entradas a los conciertos.

Alejandro González, gerente general de Kandavú Producciones, una de las productoras de conciertos más grandes del mercado local, opina que una solución a la caída de la asistencia a conciertos ocurrida en 2012 «Está en identificar el público y ofrecer productos personalizados en eventos medianos. Hay nichos de mercado que no están atendidos y pueden ser muy rentables. Hay que innovar. Por ejemplo, los festivales con varios artistas también son una buena opción» (Peru.com, 2013). En este sentido, una de las potencialidades todavía poco utilizadas es el uso de la Internet (tabla 2.3).

Ello, sumado a un rápido crecimiento de la penetración de *smartphones* entre los consumidores de las generaciones Y y Z, que no imaginan sus

Tabla 2.3. *Influencia de Internet en las empresas productoras de conciertos*

Fuerzas competitivas de la industria	Cómo se maneja hoy	Aporte actual de Internet y el comercio móvil
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	Alta competencia entre las empresas productoras de conciertos. Armando Masse, presidente de Apdayc, sostiene que existe «canibalismo» entre las productoras que compiten por el artista, lo que genera que se eleven los costos que luego se trasladan al usuario (El Comercio, 2012c). Esta situación está cambiando con la creación de Arena, una empresa que reúne al 70% de empresarios de espectáculos del país.	No.
Barreras de entrada para nuevos competidores	Las barreras son altas en tanto la inversión para producir conciertos y difundirlos lo es. La barrera es baja en tanto la diferenciación del producto viene marcada por el artista que dará el concierto. Ello dependerá de los contactos y el poder de negociación de la empresa productora con los proveedores.	No.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Se pueden considerar como productos sustitutos todas aquellas actividades que el público objetivo de los conciertos haga para entretenerse en las que invierte su dinero.	Sí. La tecnología e Internet han abierto el mercado y propiciado nuevas formas de entretenimiento <i>online</i> .
Poder de negociación de los proveedores	Armando Massé señala: «La mayoría de empresarios no tiene poder de negociación y acepta la fecha que les da el artista. Los argentinos y los brasileños salen y buscan un artista <i>top</i> , le compran 20 fechas, se apoderan de las mejores y negocian en escalas. Eso obviamente no hacen los peruanos. Acá deberían juntarse con chilenos o colombianos y negociar, como hacen los argentinos y brasileños, las buenas fechas. Acá los shows acaban siendo martes, miércoles o jueves por esa razón. El público peruano puede haber sido dócil con este tema porque durante muchos años no había shows grandes acá, pero esa etapa ya pasó. Acá años nos siguen ofreciendo artistas los días de semana y por más que sea tu ídolo lo vas a pensar si has tenido un día pesado. Ese es un asunto importante que no se está viendo. Nos están dando los días que no quieren Argentina y Brasil» (El Comercio, 2012c).	No.
Poder de negociación de los compradores	La competencia y la globalización han generado que los consumidores tengan más posibilidades de elección. Asimismo, el aumento de ingresos permite que el consumidor evalúe las posibilidades de entretenimiento que tiene y su inversión en ellas.	Sí. El acceso a información le da mayor poder al consumidor. Antes, ir a un concierto podía estar restringido a un ámbito geográfico, hoy ya no.

Elaboración propia.

vidas sin Internet, indica que este tipo de celulares puede convertirse en una herramienta que colabore con la posibilidad de conocer al consumidor y hacer cada vez un mejor análisis de la data, la difusión de conciertos y la venta de entradas para facilitar el consumo sin esfuerzo y de manera bastante sencilla.

Cabe destacar que ante el lanzamiento de todo nuevo producto la estrategia de la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en los innovadores y los *early adopters*, quienes adquieren de manera temprana productos, seguidos por la llamada mayoría temprana.

Posibilidad también apoyada por que el impulso a emprendimientos y la economía peruana basada en la eficiencia determinan que el foco debe estar en aprovechar las tecnologías existentes para mejorar la calidad de los productos.

TODOS ESTOS HECHOS plantean una oportunidad para un emprendimiento de creación de un modelo de negocios de comercio electrónico móvil para impulsar conciertos. Emprendimiento que puede traer otros ingresos colaterales como los de publicidad móvil, dada la tendencia de crecimiento de este tipo de actividad.

# 3

---

## Procedimiento metodológico

En este capítulo se presenta el procedimiento metodológico seguido en la investigación, en primer lugar, se describe la secuencia general seguida en cuatro fases y, en segundo lugar, el detalle de la etapa de recolección y procesamiento de información en cada fase.

### 1. Proceso de investigación

La presente investigación es de tipo exploratorio, dado que su objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado (Hernández *et al.*, 2003) y tiene un modelo de investigación mixto: el Diseño Exploratorio Secuencial (Dexplos). Los métodos mixtos son los más adecuados para estudiar situaciones complejas; en este tipo de análisis los datos cuantitativos se construyen sobre los resultados cualitativos (Hernández *et al.*, 2003).

El proceso seguido comprendió cuatro fases (figura 3.1):

- *Fase exploratoria*: se revisaron fuentes secundarias para conocer el sector de entretenimiento y sus actores, así como el *m-business* y al usuario de *smartphones*, y delimitar el marco conceptual y contextual.
- *Fase cualitativa*: se realizaron 15 entrevistas a expertos en la industria del entretenimiento, productoras de conciertos, tecnología y

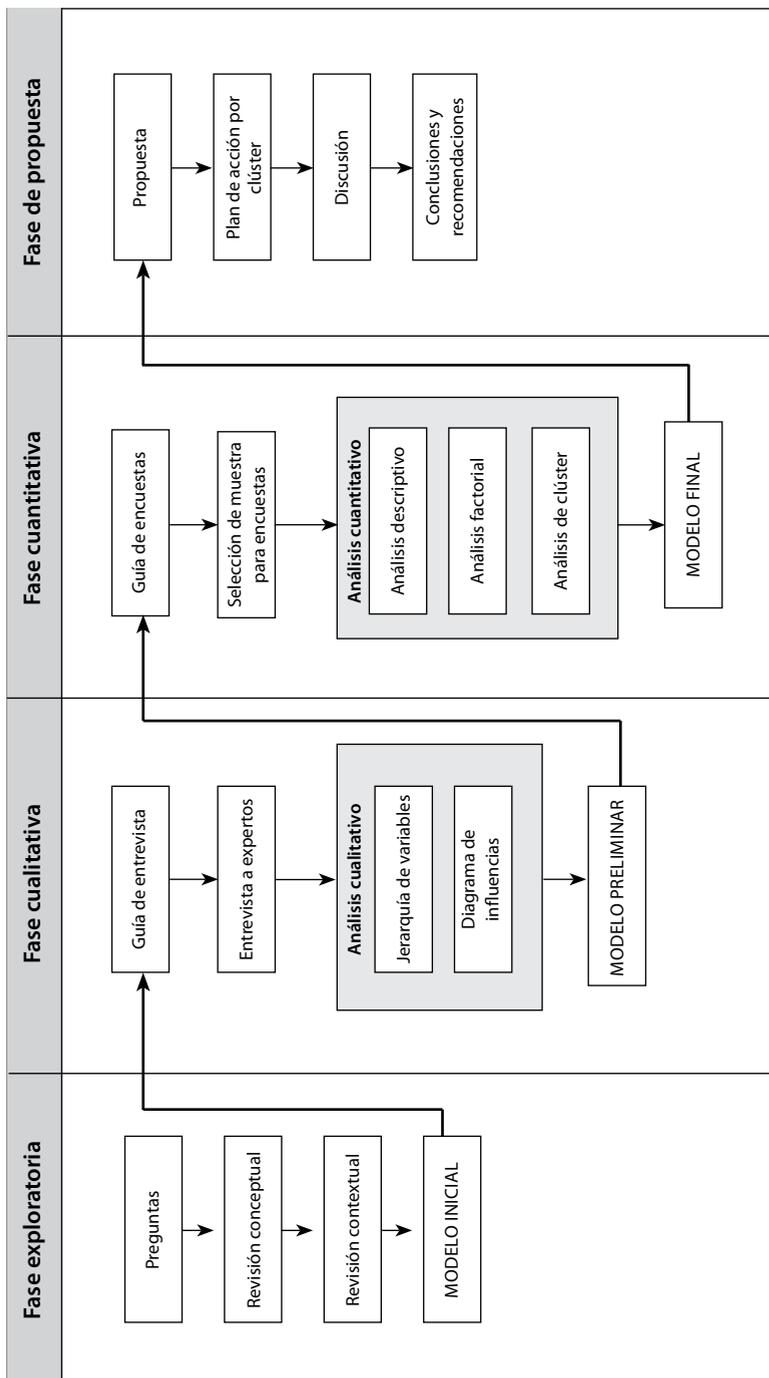


Figura 3.1. Proceso metodológico de la investigación

Fuente: Adaptado de Matute *et al.*, 2012: 79.

márketing, para entender a profundidad la percepción de los empresarios del sector entretenimiento y de los expertos frente a una nueva empresa que impulse el sector a través del mercadeo móvil. El análisis permitió perfilar un modelo de negocio preliminar.

- *Fase cuantitativa*: se aplicó una encuesta respondida adecuadamente por 116 usuarios de *smartphones*. El análisis permitió validar y/o rectificar el modelo de negocio preliminar.
- *Fase de propuesta*: se elaboró el modelo de negocio final resultante.

## **2. Recolección y procesamiento de información**

De acuerdo con el modelo descrito, se recolectó y procesó información relevante para el tema.

### **2.1. Fase exploratoria**

Se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema, revisando tesis, casos de estudio, investigaciones de mercado realizadas en otros países y en el Perú, Internet, revistas y artículos periodísticos. Como resultado se elaboró un marco conceptual y contextual que permitió identificar de manera inicial los factores que influyen en el éxito de una nueva empresa de comercio móvil que impulse el sector entretenimiento (tabla 3.1).

### **2.2. Fase cualitativa**

Partiendo del marco conceptual y contextual perfilado, en esta fase se validó en campo la pertinencia de los factores identificados mediante entrevistas a profundidad con expertos para confrontar lo perfilado con su percepción acerca de los requisitos de una nueva empresa que impulse el sector a través del mercadeo móvil. Se eligió esta técnica de carácter flexible y dinámica mediante la cual el investigador se reúne cara a cara con el informante con el fin de obtener una comprensión profunda de los temas en estudio. Esta fase concluyó en la elaboración de un modelo de negocio preliminar.

#### **2.2.1. Guía de preguntas para entrevistas**

Para realizar las entrevistas se elaboró una guía de preguntas (tabla 3.2).

Tabla 3.1. Factores relevantes para el desarrollo de un comercio electrónico móvil que impulse conciertos encontrados en el marco conceptual y contextual

Factor	Subfactor
Conciertos	Empresas productoras de conciertos Artistas Consumidores
Usuarios de <i>smartphones</i>	3.3 millones de <i>smartphones</i> en el Perú Sistemas operativos en orden de importancia: Android, iOS, Symbian Generación Y y Z (nacieron en la década de 1980) Jóvenes adultos solteros entre 18 y 37 años Propensos a adquirir productos tecnológicos Hedonistas Orientados al éxito Valoran mucho su tiempo (15 a 29 años) Necesidad de sencillez Sociables Mayor inversión en esparcimiento, servicios culturales y enseñanza Valoran aplicaciones con GPS Buscan valor agregado, como comunicarse con la marca o acceder a comentarios de otros consumidores Predisposición a realizar compras a través de tiendas de aplicaciones
Generar valor a través del comercio móvil	Personalización de la oferta Extender el alcance y el acceso en forma radical Experiencias nuevas para el mundo Crear comunidades Permitir la colaboración entre personas en distintos lugares y tiempos Ubicuidad Portabilidad Alcance global 24 x 7 Interactividad Densidad de la información Personalización de la oferta Pagos móviles QR
Modelo de negocio	Segmento del consumidor Propuesta de valor Canales Relación con el consumidor Ingresos Recursos claves Actividades claves Socios claves Estructura de costos
Rentabilidad del comercio móvil	Juegos de entretenimiento Comercio <i>retail</i> Aplicaciones Libros electrónicos Publicidad móvil Servicios de localización Pagos móviles Costos de empresa de mercadeo móvil Socios claves



Desventajas del comercio móvil	Invasión de la privacidad Tarifa de navegación de datos Falta de estandarización Ancho de banda Falta de sencillez Ciclo de vida: nacimiento Percepción de inseguridad Descarga y eliminación de aplicaciones con facilidad
Factores de éxito del mercadeo móvil	Contexto de compra Comunicación relevante Interactividad Facilidad de uso Personalización de la comunicación Perfil del consumidor Integración del mensaje móvil al resto de las comunicaciones Recursos claves

Elaboración propia.

### 2.2.2. Muestra de expertos para entrevistas

La muestra de expertos no fue determinada de manera probabilística, en tanto no se pretendía generalizar los resultados, sino por conveniencia. Lo que se buscó fue recoger una comprensión profunda de la situación y el punto de vista de los especialistas. Se identificó 15 entrevistados ideales (tabla 3.3), todos los cuales aceptaron participar.

### 2.2.3. Aplicación de la entrevista

Para la realización de las entrevistas se concretaron reuniones con cada uno de los expertos seleccionados, las que tuvieron una duración de entre 40 y 60 minutos.

### 2.2.4. Procesamiento de los resultados

Los resultados de las entrevistas se procesaron utilizando el *software* Atlas TI. Este programa permitió hacer un análisis de contenido con dos niveles: textual y conceptual. En el nivel textual las entrevistas se grabaron y transcribieron. La transcripción se ingresó al *software* mencionado para realizar un análisis de contenido de estas.

Tabla 3.2. *Guía de preguntas para entrevistas con expertos*

Factor	Subfactor	Guía de preguntas
Conciertos	Empresas productoras de conciertos	1. ¿Cómo apoyan los medios digitales la estrategia de marketing (precio, producto, plaza, promoción) de las empresas productoras de conciertos?
	Artistas	
	Consumidores	
Generar valor a través del comercio móvil	Personalizar la oferta	2. ¿Qué entiende por comercio electrónico móvil?
	Extender el alcance y el acceso en forma radical	
	Experiencias nuevas para el mundo	
	Crear comunidad	
	Permitir la colaboración entre personas en distintos lugares y tiempos	
	Ubicuidad	
	Portabilidad	
	Alcance global	
	24 x 7	
	Interactividad	
	Densidad de la información	
	Personalización de la oferta	
	Pagos móviles	
QR		
Usuarios de <i>smartphones</i>	3.3 millones de <i>smartphones</i> en el Perú	3. ¿Cómo describiría al usuario de <i>smartphones</i> y dispositivos móviles?
	18 a 39 años, NSE A y B	
	Sistemas operativos en orden de importancia: Android, iOS, Symbian	
	Generaciones Y y Z (nacieron en la década de 1980)	
	Jóvenes adultos solteros entre 18 y 37 años	
	Innovadores y <i>early adopters</i> : propensos a adquirir productos tecnológicos	
	Hedonistas	
	Orientados al éxito	
	Valoran mucho su tiempo (15 a 29 años)	
	Necesidad de sencillez	
	Sociables	
	Mayor inversión en esparcimiento, servicios culturales y enseñanza	
	Valoran aplicaciones con GPS	
	Buscan valor agregado como comunicarse con la marca o ver comentarios de otros consumidores	
Predisposición a realizar compras a través de tiendas de aplicaciones		

Modelo de negocio	Segmento del consumidor	4. ¿Cree que el comercio electrónico móvil podría impulsar a empresas productoras de conciertos?
	Propuesta de valor	5. ¿Qué beneficios percibiría el asistente de conciertos si una empresa productora de conciertos integrara como parte de su estrategia de márketing al comercio electrónico móvil? (comercio móvil)
	Canales	6. Si tuviera que imaginar una empresa de comercio móvil dedicada a impulsar conciertos en el Perú ¿cómo consideraría que debería trabajar? (modelo de negocio)
	Relación con el consumidor	7. ¿El comercio móvil permitiría generar una relación de largo plazo con el asistente a conciertos? (usuarios de <i>smartphones</i> )
	Ingresos	
	Recursos claves	
	Actividades claves	
Socios claves		
Estructura de costos		
Rentabilidad del comercio móvil	Juegos de entretenimiento	8. ¿Cómo cree que esta empresa sería rentable?
	Comercio <i>retail</i>	
	Aplicaciones	
	Libros electrónicos	
	Publicidad móvil	
	Servicios de localización	
	Pagos móviles	
	Costos de empresa de mercadeo móvil	
Socios claves		
Desventajas del comercio móvil	Invasión de la privacidad	9. ¿Ante qué barreras se podría enfrentar una empresa dedicada a impulsar conciertos a través del mercadeo móvil? ¿Cómo las revertiría? (desventajas del comercio móvil)
	Tarifa de navegación de datos	
	Falta de estandarización	
	Ancho de banda	
	Necesidad de sencillez	
	Ciclo de vida: nacimiento	
	Percepción de inseguridad	
Descarga y eliminación de aplicaciones con facilidad		
Elementos importantes para el desarrollo de una empresa de comercio móvil para impulsar conciertos	Contexto de compra	10. ¿Cuáles cree que serían los elementos más importantes para desarrollar una empresa de comercio móvil dedicada a impulsar conciertos? (elementos fundamentales)
	Comunicación relevante	
	Interactividad	
	Facilidad de uso	
	Personalización de la comunicación	
	Perfil del consumidor	
	Integración del mensaje móvil al resto de la comunicación	
	Recursos claves	

Tabla 3.3. *Expertos entrevistados*

	Nombre	Empresa	Cargo	Rubro
1	Frank Allemant	Kandavú Producciones	Gerente comercial	Conciertos
2	José Velásquez	Veltrac Music	Gerente general	Conciertos
3	Alexis Reátegui	IAB Perú	Presidente	Márketing y comunicación en Internet
4	Carlos Belaunde	Pixel	Director	Márketing y comunicación en Internet
5	José Carlos Mariátegui	Phantasia, Tribal DDB Perú	CEO y fundador	Márketing y tecnología
6	Harold Marcenaro	BCP	Gerente de márketing	Márketing
7	Gian Franco Polastri	Google	Gerente general	<i>e-commerce</i>
8	Demis Estabridis	La Boletería	CEO y fundador	<i>e-commerce</i> y boletería
9	Alejandra Villagómez	Atrápalo	Gerente de producto	<i>e-commerce</i> , <i>m-commerce</i> y boletería
10	Hippie González	Teleticket	Gerente general	<i>e-commerce</i> y boletería
11	Juan Francisco Rosas	Wayra Perú	Director ejecutivo	<i>e-commerce</i> e innovación
12	Rogelio Benavides	Claro	Gerente de multimedios	Telecomunicaciones y tecnología
13	David Pascual	everis-España	Director	Tecnología e innovación
14	Arturo Goga	Arturogoga.com	Experto	Tecnología e innovación
15	Raúl Castro	La República	Jefe de proyectos	Plataforma de pagos <i>online</i>

Elaboración propia.

En el nivel conceptual se identificaron las citas relevantes de las entrevistas y se establecieron códigos en función de estas. Los códigos sirvieron para agrupar las citas que se referían a los mismos temas y se repetían. Los códigos con mayor repetición representan los temas más importantes que son los factores críticos de éxito (FCE).

A continuación, se detalla el procesamiento de la información (tabla 3.4):

- Se cargó al *software* Atlas TI las 15 entrevistas transcritas, de ellas se obtuvieron 511 frases relevantes.
- Se realizó una detenida lectura de cada una de las 15 entrevistas cargadas en el Atlas TI para luego asignar los códigos correspondientes a las frases más relacionadas. Se asignaron 123 códigos a un total de 511 frases.

- Se codificaron en el Atlas TI los 123 códigos.
- Se obtuvo la jerarquización de los códigos.
- Los códigos se agruparon en 18 familias.

Tabla 3.4. Factores relevantes en el desarrollo del comercio electrónico móvil para el impulso de conciertos encontrados en el marco conceptual y contextual (modelo inicial) y en las entrevistas a expertos (modelo preliminar)

Marco conceptual y contextual	Entrevistas a expertos
Usuario de <i>smartphones</i> en el segmento del consumidor de la propuesta de valor del modelo de negocio	Usuario de <i>smartphone</i>
Generar valor a través del comercio móvil / Modelo de negocio en relación a usuarios	Beneficios para el usuario / propuesta de valor
Generar valor a través del comercio móvil / Modelo de negocio en relación a usuarios y empresas productoras	Plataforma de desarrollo de comercio móvil Plataforma de pago Estrategias para conseguir usuarios
Generar valor a través del comercio móvil / Modelo de negocio en relación a empresas productoras	Beneficios para productoras Barreras de competencia en relación a productoras Estrategia para vincularse con productoras de conciertos
Desventajas del comercio electrónico	Barreras del mercado peruano Barreras de competidores frente a usuarios Barrera de uso del comercio electrónico Barrera de frecuencia de uso
Rentabilidad	Ingresos de la empresa de comercio móvil Conocimiento sobre el comercio electrónico Indicadores de negocio Oportunidades del mercado peruano Recursos humanos Estrategias para conseguir usuarios

Elaboración propia.

### 2.3. Fase cuantitativa

La fase cuantitativa buscó verificar en forma más confiable los hallazgos de las fases anteriores mediante la aplicación de una encuesta telefónica.

#### 2.3.1. Encuesta telefónica

La herramienta usada fue una encuesta telefónica que contenía una batería de preguntas en función de los hallazgos del marco conceptual, el marco

contextual y las entrevistas a expertos. Se estudiaron los factores principales que estaban relacionados con los usuarios de *smartphones* como consumidores finales, mas no con los factores relacionados con la empresa productora de conciertos como consumidor.

La encuesta se trabajó con preguntas descriptivas y el método de la escala de Likert, que consiste en un conjunto de preguntas que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los entrevistados a quienes se interroga: se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción mediante la elección de uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto de la afirmación y, al final, se tiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en todas las afirmaciones (Hernández *et al.*, 2003).

Se utilizó la escala de Likert con siete categorías, recomendada cuando la muestra cuenta con un nivel educativo alto y buena capacidad de discriminación (Hernández *et al.*, 2003), para determinar estilos de vida de los encuestados y su predisposición frente a los beneficios que podrían obtener con el modelo de negocio propuesto.

La encuesta fue validada mediante una prueba piloto con 10 personas para determinar si las preguntas eran las adecuadas. En esta prueba se encontró que la encuesta era muy larga y quienes realizaron la prueba piloto sentían que demandaba mucho tiempo; además, hubo cierta dificultad en la comprensión de algunas preguntas. A partir de la prueba piloto se redactaron nuevamente las preguntas que no se entendían y se eliminaron algunas preguntas que eran redundantes.

### **2.3.2. La muestra de la encuesta telefónica**

La muestra usada tampoco se determinó por métodos probabilísticos sino por conveniencia. Se buscó realizar 120 encuestas vía Internet a personas que cumplieran el mismo perfil del estudio de telefonía celular realizado por Ipsos Apoyo en 2012 (cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. *Muestra deseada de encuesta (120 casos)*

Característica	Rango según Ipsos Apoyo	Muestra según Ipsos Apoyo (%)	Muestra NSE A y B (%)
Edad	18-24	40	47
	25-39	60	73
NSE	A	31	37
	B	69	83

Fuente: Ipsos Apoyo.  
Elaboración propia.

### 2.3.3. Aplicación de la encuesta telefónica

La encuesta se envió de manera digital a quienes cumplían con ese perfil. Los encuestados debían usar un *smartphone* para poder llenarla. La encuesta fue llenada por 183 personas, de las cuales solo 116 tenían *smartphones* y la completaron en su totalidad (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. *Muestra obtenida de encuesta (116 casos)*

Característica	Rango	Muestra (%)	Muestra NSE A y B (%)	Campo (%)
Edad	18-24	40	46	45
	25-39	60	70	71
NSE	A	31	36	36
	B	69	80	80

Elaboración propia.

Tomando en cuenta que en el Perú la penetración de *smartphones* es del 16% y la teoría indica que quienes adoptan primero los nuevos productos son los innovadores y los *early adopters* (pioneros) y estos son el 16% de la población, se puede definir que, dado que la muestra incluyó solo a quienes tenían *smartphones*, ya se estaba trabajando con una muestra que tenía a los innovadores y a los *early adopters* como objetivo.

### 2.3.4. Procesamiento de resultados de la encuesta telefónica

Para procesar la encuesta se utilizó el programa SPSS. En la determinación de la consistencia de la encuesta y de las escalas de Likert de estilo de vida y beneficios que podían obtener los usuarios con el modelo de negocio propuesto se empleó el análisis de fiabilidad alfa de Cronbach, el cual sirve para comprobar si la información evaluada es fiable. Cuando el alfa de

Cronbach es mayor a 0.7 se puede afirmar que ese grupo de preguntas y sus escalas sí son fiables y que el análisis de la información recogida llevará a conclusiones acertadas (Tornimbeni & Pérez, 2008).

Los resultados del análisis del alfa de Cronbach para la fiabilidad de estilos de vida fueron de 0.855, y el alfa de Cronbach basado en preguntas estandarizadas fue de 0.881, para un total de 27 preguntas.

En el caso del análisis de fiabilidad de beneficios del modelo de negocio para el usuario, el alfa de Cronbach fue de 0.948; y el alfa de Cronbach basado en preguntas estandarizadas fue de 0.960, para un total de 44 preguntas.

Con el análisis de fiabilidad que determinó que las escalas utilizadas eran fiables, se realizaron tres análisis de las 116 encuestas:

- *Análisis descriptivo*: técnica que mide de manera independiente los conceptos o las variables con los que se relacionan (Hernández *et al.*, 2003).
- *Análisis factorial*: técnica que agrupa las variables que considera que miden la misma idea o el mismo factor (Nettleton, 2003).
- *Análisis de clústers*: técnica estadística multivariada que agrupa objetos en función de su grado de homogeneidad respecto de otros (Hair *et al.*, 1999).

CON BASE EN LOS RESULTADOS obtenidos se realizó el análisis de estos con el objetivo de identificar los factores críticos de éxito del negocio de comercio electrónico móvil para impulsar conciertos en Lima.

# 4

---

## **Factores críticos de éxito en el comercio electrónico móvil para impulsar conciertos en Lima**

Este capítulo presenta el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la investigación primaria realizada. El análisis cualitativo permitió identificar los FCE relevantes para perfilar un modelo de negocio preliminar. El análisis cuantitativo permitió afinar ese modelo de negocio.

### **1. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo permitió un primer acercamiento a la determinación de los FCE. Con este propósito se analizaron con el Atlas TI las entrevistas realizadas a expertos. Las 511 frases que los expertos mencionaron se agruparon en 123 códigos los que, a su vez, se organizaron en 18 familias-factores: beneficios para el usuario, beneficios para la empresa productora, oportunidades del mercado peruano, barrera de frecuencia de uso, usuarios de dispositivos, ingresos de la empresa de comercio móvil, barrera de competidores frente a las empresas productoras, barreras del mercado peruano, plataforma de desarrollo de comercio electrónico móvil para impulsar conciertos, barreras de competidores frente a usuarios, estrategias para conseguir usuarios, socios estratégicos, plataforma adecuada de pago para el usuario en el comercio móvil, indicadores del negocio, conocimiento sobre el comercio electrónico, barreras de uso de comercio electrónico, y recursos humanos.

Estas familias-factores se jerarquizaron en función de las menciones de los elementos que las componían (cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. *Respuestas en entrevistas a expertos: factores jerarquizados en función de las familias creadas*

Familias-factores	Repetición de menciones	Ránking
Beneficios para el usuario	126	1
Beneficios para la empresa productora de conciertos	82	2
Oportunidades del mercado peruano	80	3
Barreras de frecuencia de uso	60	4
Usuarios de dispositivos	49	5
Ingresos de la empresa de comercio móvil	49	6
Barreras de competidores frente a las empresas productoras	37	7
Barreras del mercado peruano	28	8
Plataforma de desarrollo del comercio electrónico móvil para impulsar conciertos	24	9
Barreras de competidores frente a usuarios	20	10
Estrategias para conseguir usuarios	19	11
Socios estratégicos	18	12
Plataforma adecuada de pago para el usuario del comercio móvil	17	13
Indicadores del negocio	14	14
Conocimiento sobre el comercio electrónico	11	15
Barreras de uso del comercio electrónico	6	16
Recursos humanos	4	17

Elaboración propia.

Asimismo, con las familias se elaboró el *diagrama de influencias* (figura 4.1), que permite jerarquizar los factores más importantes en función de las repeticiones y el número de relaciones de cada factor frente a otros factores, y establecer una relación de influencia, impacto o causa-efecto entre un conjunto de variables o situaciones (Campos Arenas, 2005).

En función de la jerarquización de códigos obtenida y del diagrama de influencias se hallaron los FCE para el desarrollo de una empresa de comercio electrónico móvil que impulse conciertos (tabla 4.1).

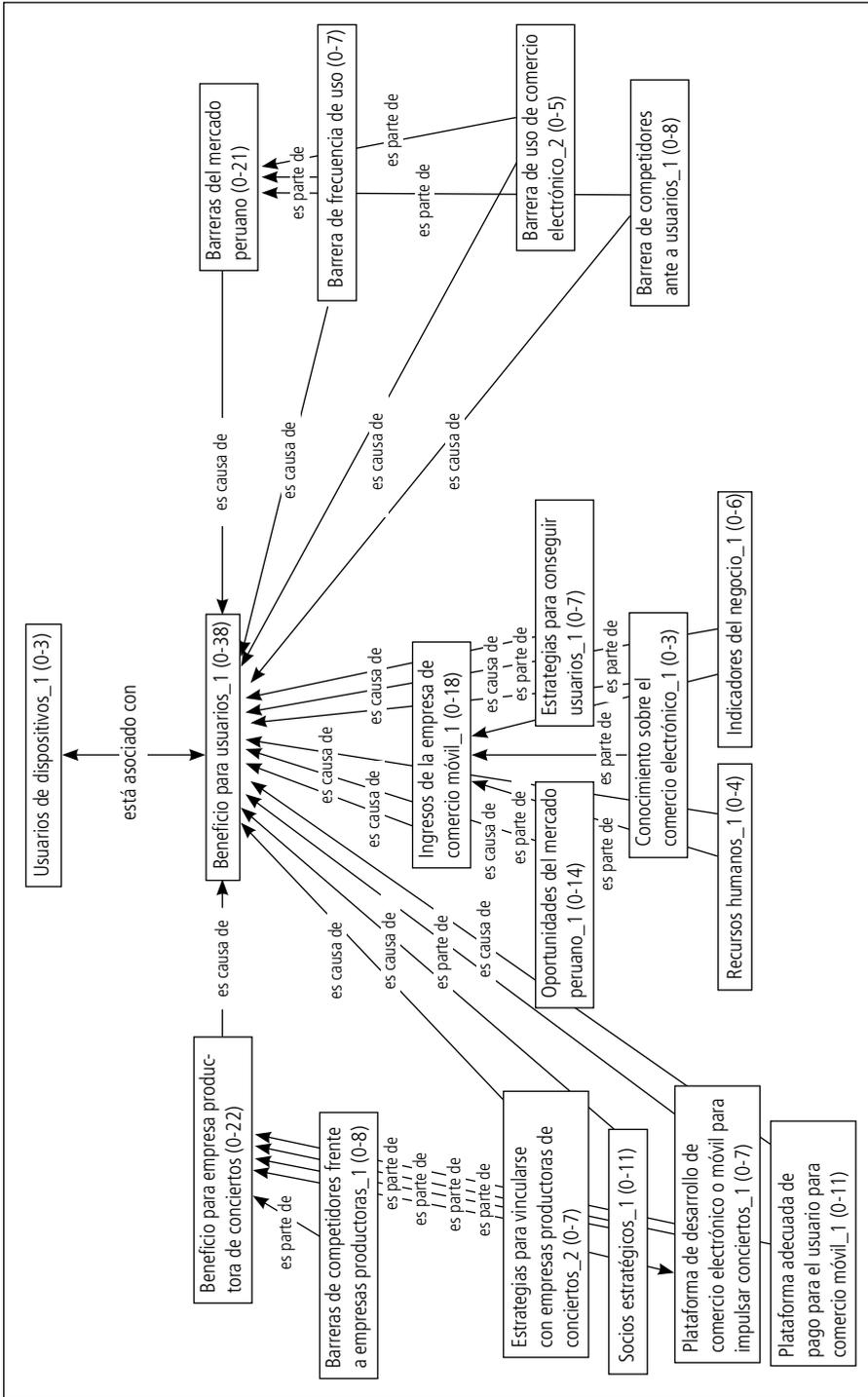


Figura 4.1. Diagrama de influencias de los factores relevantes para el desarrollo de un negocio del comercio móvil que impulse conciertos

Elaboración propia.

Tabla 4.1. FCE para el desarrollo de una empresa de comercio electrónico móvil que impulse conciertos, según expertos consultados

Factor	Subfactor	Descripción
Usuario de <i>smartphone</i>	Joven (15 a 35)	Los expertos describen a los usuarios de <i>smartphones</i> como jóvenes, <i>early adopters</i> , de NSE altos y con clara tendencia a interesarse en la tecnología. Asimismo, se considera a este factor como el de mayor influencia, dado que todas las decisiones deberán tomarse en función de las características de a quién se dirige la empresa.
	<i>Early adopter</i>	
	Tendencia a interesarse por la tecnología	
	NSE A y B	
Beneficios para el usuario / propuesta de valor	Atención al cliente	Los expertos indican que los beneficios para los usuarios deben estar en función de las posibilidades que brinda el comercio móvil y lo que ellos valoran. Entre ambos atributos destacan: atención al cliente, calidad, confianza y seguridad, contenidos, personalización de oferta, inmediatez y conveniencia, promociones, entradas digitales, variedad de espectáculos, geolocalización, posibilidad de utilizarlo como una herramienta social y para la interacción. En el aspecto jerárquico, los beneficios para el usuario son lo más importante y en el diagrama de influencias estos tienen una relación directa con los usuarios de <i>smartphones</i> . En tanto se brinden los beneficios adecuados, la empresa logrará vincularse con sus usuarios. Asimismo en el diagrama de influencias se considera que los beneficios se determinan por cómo se manejen las barreras del comercio electrónico y la relación con la empresa productora.
	Calidad	
	Confianza y seguridad	
	Contenidos	
	Personalización	
	Inmediatez y conveniencia	
	Promociones, entradas digitales	
	Experiencia antes, durante y después del concierto	
	Variedad de espectáculos	
	Usabilidad y seguridad	
	Geolocalización como beneficio para el usuario	
	Herramienta social	
	Entradas digitales	
Usabilidad y precios bajos		
Interacción		
Plataforma de desarrollo del comercio móvil	Aplicación y contenido	Los expertos indican que hay varias opciones de desarrollo de una plataforma de comercio móvil. Entre ellas, las aplicaciones móviles y las web móviles. A su vez, cuestionan si solo se debería establecer una empresa de comercio electrónico móvil o si se debería trabajar en ambas plataformas: web y móvil.
	Comercio electrónico más accesible que comercio móvil	
	Comercio electrónico o comercio móvil	
	Sitio no APP	En el diagrama de influencias se considera este factor como parte de los beneficios que el usuario podría recibir.



Factor	Subfactor	Descripción
Plataforma de pago	Plataforma de pago <i>online</i>	Los expertos indican que existen varias opciones de diseño de una plataforma de pago; dado que el comercio electrónico móvil aún no está del todo desarrollado se puede apostar por la posibilidad de pagar en medios <i>online</i> y mantener la opción de empezar la transacción en un medio <i>online</i> y terminarla en un medio <i>offline</i> .
	Innovación	En el diagrama de influencias se considera este factor como parte de los beneficios para el usuario.
	Pago contra entrega	
	Pago <i>offline</i>	
	Usar pasarela de pagos en EUA	
Socios estratégicos	Artista	Los expertos recomendaron que se establezcan relaciones con socios estratégicos en tanto ello colabore con los beneficios que se puedan brindar a los usuarios.
	Empresas productoras	En el diagrama de influencias se considera este factor como parte de los beneficios para el usuario.
	Bancos	
	Telecomunicaciones	
	Marcas	
Beneficios para productoras	Número de usuarios de dispositivos	Los beneficios para la empresa productora ocupan la posición número dos en jerarquía. En el diagrama de influencias este factor tiene relación directa con los posibles beneficios que el modelo de negocio pueda brindar a los usuarios de <i>smartphones</i> .
	Comunicación	Los expertos indican que los beneficios para las empresas productoras estarán limitados por el número de usuarios de <i>smartphones</i> que existen y por la posibilidad de disponer de una infraestructura tecnológica adecuada.
	Infraestructura tecnológica	Asimismo, destacan que las empresas productoras podrían verse beneficiadas con una empresa de comercio electrónico móvil que las podría ayudar a innovar y facilitar la posibilidad de: generar una relación con sus consumidores, brindar información sobre preferencias del consumidor, dar la opción de organizar conciertos en función de la demanda de los usuarios, convertirse en una opción para rematar las entradas no vendidas, brindar precios más bajos en pre-venta, disminuir los costos de transacción, y ser más eficientes.
	Comercio móvil / innovación	Destacaron también que hoy nace un mercado de lujo en el Perú que podría ser un nicho interesante con el que las empresas productoras se podrían vincular de manera digital.
	Necesidad de comercio móvil para productoras	
	Competencia no impulsa al sector	
	Conciertos por demanda	
	Eficiencia de medios digitales	
	Oportunidad en entradas que no se venden: remate de estas entradas	
	Precio más bajo en pre-venta	
	Reducción del costo de transacción	
Mercado de lujo en el Perú		



→ Tabla 4.1

Factor	Subfactor	Descripción
Barreras de competencia en relación a las productoras	Apoyo de medios digitales-publicidad para conciertos	<p>Según los expertos el modelo de negocio puede competir con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios digitales en los que ya se apoyan las empresas productoras de conciertos, como redes sociales y publicidad digital.</li> <li>• La imposibilidad de integrar todas las plataformas de venta de entradas.</li> <li>• Un estudio de mercado que acerque a las necesidades del consumidor y ayude a diferenciarse de la competencia.</li> </ul>
	Apoyo de medios digitales a conciertos en las redes sociales	
	Apoyo de medios digitales a conciertos	
	Medios de comunicación digitales	
	Barrera: imposibilidad de integrar todas las plataformas de venta de entradas. Se trabaja en exclusiva cuando hay lugares libres.	
	Estudio de mercado	
Estrategia para vincularse con empresas productoras de conciertos	Barrera: conseguir empresas productoras como clientes	Algunas de las estrategias que los expertos proponen para vincularse con las empresas productoras de conciertos son: hacerse creíbles, generar relaciones, mostrar un caso de éxito del modelo de negocio.
	Barrera: credibilidad	En el diagrama de influencias este factor es parte de los beneficios para la empresa productora y para los usuarios. En tanto el modelo de negocio brinde los beneficios que el consumidor espera, tendrá casos de éxito que mostrar a las empresas productoras y colaborará en brindarles beneficios.
	Barrera: entablar relaciones	
	Barrera: negociación con empresarios de conciertos y disqueras	
	Mostrar casos de éxito	
Barreras del mercado peruano	Barrera: falta de marco legal	Los expertos determinan que las barreras ante las que se enfrenta una empresa de comercio electrónico móvil que busca impulsar conciertos son: la falta de un marco legal, los fraudes por Internet, la baja penetración de tarjetas de crédito, la desconfianza en el sistema de pago, la baja penetración de <i>smartphones</i> y la falta de oferta digital.
	Barrera: fraudes por correo electrónico	
	Barrera: penetración de tarjetas de crédito	
	Barrera: utilizar tarjetas de crédito	
	Barrera: confianza del pago	En la jerarquía, este factor ocupa el octavo lugar; sin embargo, en el diagrama de influencias tiene una relación directa con los beneficios del usuario, en tanto la propuesta de valor del modelo de negocio debiera revertir estas barreras al brindar al consumidor lo que requiera para quebrar estos obstáculos.
	Barrera: Perú no muy desarrollado digitalmente	
	Barrera: penetración de <i>smartphones</i>	
	Barrera: falta de oferta peruana para comprar por Internet	



→ Tabla 4.1

Factor	Subfactor	Descripción
Barreras de competidores frente a usuarios	Barrera: facilidad de la herramienta	Los expertos indican que ante alguna de las barreras frente a otros jugadores en el mercado digital y de conciertos se puede plantear una propuesta alternativa con mayor credibilidad, que funcione sin problemas y sea fácil para el consumidor.
	Barrera: credibilidad	
	Barrera: funcione sin problemas	
	Empresas que venden entradas	Asimismo, consideran que la venta de entradas actual es mala.
	Pésima venta de entradas actual y en el concierto	
Barreras para el uso del comercio electrónico	Barrera: acceso a comercio electrónico	Los expertos señalan que las barreras del uso de comercio electrónico son: el temor de las transacciones <i>online</i> y la necesidad de vivir una buena experiencia.
	Barrera: temor a transacciones <i>online</i>	
	Barrera: buena experiencia	
Barreras de frecuencia de uso	Características del usuario de dispositivos	Los expertos consideran que se deben tomar en cuenta las limitaciones de frecuencia de uso de las herramientas digitales. Así, destacan la importancia de conocer las características del usuario de <i>smartphones</i> y que la creación de contenido es un importante generador de frecuencia de uso.
	Celular, facilidad, gusto y consumo social	
	Contenido como generador de frecuencia de uso y publicidad	
	Usos del móvil	
	Usuarios de dispositivos-necesidad de conexión	
Ingresos de la empresa de comercio móvil	Venta de entradas	Los ingresos de la empresa de comercio móvil se encuentran en el puesto 6 del ranking. Este factor se presenta en el diagrama de influencias como consecuencia de brindar una adecuada propuesta de valor a los usuarios de <i>smartphones</i> y empresas productoras de conciertos. También de saber revertir las barreras planteadas.
	Venta de <i>merchandising</i> y música	
	Venta de transmisiones y servicios adicionales	
	Gran base de clientes	
	Servicios a terceros	
	Venta de auspicios	
	Venta de datos a terceros	
	Venta de publicidad	
Conocimiento sobre el comercio electrónico	Transacciones por dispositivo móvil	El conocimiento sobre el comercio móvil tiene bajo nivel en la jerarquía y en el diagrama de influencias se propone dentro de los ingresos, pues cada vez se conocerá más el comercio electrónico y se harán más transacciones en él, así habrá más posibilidades de desarrollar un modelo de negocio en esta plataforma.
Indicadores de negocio	Gran base de clientes	Los expertos indican que los indicadores de negocios colaborarán en hacer las mediciones necesarias para determinar si los objetivos propuestos del negocio están funcionando.
	Medición de objetivos	
	Plan de comunicación	



→ Tabla 4.1

Factor	Subfactor	Descripción
Oportunidades del mercado peruano	Comercio móvil / innovación	Los expertos consideran que existen una serie de oportunidades para que un comercio móvil que busca impulsar conciertos se desarrolle y sea rentable. Siendo así, destacan que el comercio móvil es innovación, impulsa al sector, permite trabajar con nichos, generar una relación entre el usuario y la empresa productora y reducir costos.
	Competencia no impulsa al sector	
	Conciertos por demanda	
	Eficiencia de medios digitales	
	Información para la productora de conciertos	
	Mercado de lujo en el Perú	
	Oportunidad en entradas que no se venden: remate	En jerarquía, este factor es el tercero en importancia y se encuentra dentro de los ingresos del negocio, en tanto que el aprovechamiento de las oportunidades podrá generar ingresos y rentabilidad.
	Reducción del costo de transacción	
	Usuarios de dispositivos	
	Necesidad de conexión	
Recursos humanos	Pocos empleados	Los expertos con experiencia en el desarrollo de modelos de negocios digitales indicaron que empresas así requerían de poco personal. Este factor también es parte de los ingresos del negocio.
	Talentos empleados	
Estrategias para conseguir usuarios	Plan de comunicación	Los expertos puntualizaron la importancia en la generación de ingresos del negocio de las estrategias para conseguir usuarios. Siendo así, este factor también está dentro de los ingresos para el negocio. A su vez, este factor se relaciona con los beneficios: en tanto se brinde a los usuarios lo que buscan, se podrán conseguir más usuarios.

Elaboración propia.

## 2. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo permitió refinar la identificación de los FCE previamente encontrados. Para ello, a diferencia del análisis cualitativo en el que se tomaron en cuenta todos los factores que involucraban a los usuarios de *smartphones*, no se tomaron en cuenta los factores relacionados con las empresas productoras de conciertos, por lo que su número se redujo a 12 (tabla 4.2).

Tabla 4.2. FCE para el desarrollo de una empresa de comercio electrónico móvil que impulse conciertos según expertos, a validar con entrevistas

Factor	Subfactor
Usuarios de <i>smartphones</i>	Joven de 15 a 35 años
	NSE A y B
	Tendencia a interesarse por la tecnología
	<i>Early adopter</i>
Beneficios para el usuario / propuesta de valor	Atención al cliente
	Calidad
	Confianza y seguridad
	Contenidos
	Personalización
	Inmediatez y conveniencia
	Promociones, entradas digitales
	Experiencia antes, durante y después del concierto
	Variedad de espectáculos
	Usabilidad y seguridad
	Geolocalización como beneficio para el usuario
	Herramienta social
	Entradas digitales
Usabilidad y precios bajos	
Interacción	
Socios estratégicos	Artista
	Empresas productoras
	Bancos
	Telecomunicaciones
	Marcas
Plataforma de desarrollo de comercio móvil	Aplicación y contenido
	Comercio electrónico más accesible que comercio móvil
	Comercio electrónico o comercio móvil
	Sitio no APP
Plataforma de pago	Plataforma de pago <i>online</i>
	Innovación
	Pago contra entrega
	Pago <i>offline</i>



→ Tabla 4.2

Barreras del mercado peruano	Barrera: fraudes por correo electrónico
	Barrera: penetración de tarjetas de crédito
	Barrera: utilizar tarjeta de crédito
	Barrera: confianza del pago
	Barrera: Perú no muy desarrollado digitalmente
	Barrera: penetración de <i>smartphones</i>
	Falta de oferta peruana para comprar por Internet
	Barrera: facilidad de la herramienta
Barreras de competidores frente a usuarios	Barrera: credibilidad
	Barrera: que funcione sin problemas
	Empresas que venden entradas a espectáculos
	Pésima venta de entradas actual y en el concierto
	Barrera: acceso a comercio electrónico
Barreras de uso del comercio electrónico	Barrera: temor a transacciones <i>online</i>
	Barrera: falta de experiencias exitosas
	Características del usuario de dispositivos móviles
Barreras de frecuencia de uso	Celular, facilidad, gusto y consumo social
	Contenido como generador de frecuencia de uso y publicidad
	Usos del móvil
	Usuarios de dispositivos-necesidad de conexión
	Venta de entradas
Ingresos de la empresa de comercio móvil	Venta de <i>merchandising</i> y música
	Venta de transmisiones y servicios adicionales
	Gran base de clientes
	Servicios a terceros
	Venta de auspicios
	Venta de datos a terceros
	Venta de publicidad
	Transacciones por dispositivos móviles
Oportunidades del mercado peruano	Oportunidad en entradas que no se venden: remate de entradas
	Conciertos por demanda
Estrategias para conseguir usuarios	Plan de comunicación

Elaboración propia.

Después se seleccionó una muestra de 116 personas a través de Internet. Las características que debía cumplir la muestra eran: tener un *smartphone*, estar entre los 18 y los 34 años de edad y pertenecer al nivel socioeconómico A o B, características definidas en función al marco contextual y a la investigación cualitativa.

Obtenidas las respuestas, se procedió a realizar un análisis factorial para determinar los atributos de estilo de vida mediante la escala de Likert. Se obtuvo como resultado que el análisis factorial era confiable en tanto:

- El resultado del análisis Kaiser-Meyer-Olkin fue 0.825. En esta prueba, un valor cercano a 1 indica que el patrón de correlaciones es relativamente compacto y, por lo tanto, el análisis factorial posee factores distintos y confiables (Field, 2009).
- La prueba de Bartlett indica que el modelo tiene una significancia del 0.000 (cuadro 4.2).

Estos resultados señalan que el análisis es válido.

Cuadro 4.2. *Análisis factorial de estilo de vida: KMO y Bartlett*

Kaiser-Meyer-Olkin: medida de muestreo de adecuación		0.825
	Chi cuadrado aproximado	1751.141
Prueba de esfericidad de Bartlett	Diferencia	351.000
	Significancia	0.000

Elaboración propia.

Siete factores explican el 69.18% de los estilos de vida: 1) autonomía-hedonismo-orientación a logros-exploración; 2) creatividad; 3) adquisición temprana de productos; 4) familiar, protector, tradicional; 5) adquisición tardía de productos; 6) control; y 7) poco tiempo (cuadro 4.3).

La agrupación de estos factores muestra el análisis factorial de estilos de vida (cuadro 4.4).

Una vez obtenido el análisis factorial se procedió a realizar un dendrograma para determinar los clústers de la muestra: de esta manera se identificaron cuatro clústers. Después, se analizaron las diferencias de las medias de los cuatro clústers obtenidos y su significancia. El resultado fue que no había una diferencia significativa de medias (cuadro 4.5).

Cuadro 4.3. Análisis factorial de estilo de vida: *varianza explicada\**

Factor	Valores propios iniciales			Sumas de extracción de cargas de cuadrados			Sumas de rotación de cargas de cuadrados		
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado
1	8.206	30.394	30.394	8.206	30.394	30.394	4.681	17.336	17.336
2	2.982	11.044	41.439	2.982	11.044	41.439	3.510	12.998	30.335
3	1.828	6.769	48.208	1.828	6.769	48.208	3.022	11.193	41.527
4	1.766	6.541	54.749	1.766	6.541	54.749	2.433	9.012	50.539
5	1.382	5.118	59.867	1.382	5.118	59.867	2.036	7.542	58.081
6	1.325	4.906	64.772	1.325	4.906	64.772	1.501	5.561	63.642
7	1.191	4.410	69.183	1.191	4.410	69.183	1.496	5.541	69.183

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Elaboración propia.

Cuadro 4.4. Análisis factorial de estilo de vida: agrupación de factores

Respuesta	Componente						
	Autonomía-hedonismo-orientación a logros-exploración	Creatividad	Adquisición temprana de productos	Familiar-protector-tradicional	Adquisición tardía de productos	Control	Poco tiempo
Me gusta tener independencia en mis decisiones	<b>0.811</b>	0.108	0.241	0.151	-0.136	-0.034	0.055
Me gusta ser libre	<b>0.809</b>	0.102	0.252	0.025	0.053	-0.029	0.059
Siempre busco experiencias estimulantes	<b>0.794</b>	0.157	0.180	0.084	0.060	-0.043	0.059
Es importante para mí divertirme siempre que puedo	<b>0.771</b>	0.251	-0.038	0.043	-0.037	0.236	0.165
Tengo varios objetivos de vida	<b>0.743</b>	0.130	0.110	0.331	-0.062	-0.129	0.090
En los próximos años debo haber logrado varios de los sueños que hoy me planteo	<b>0.614</b>	0.126	0.178	0.414	-0.057	-0.177	0.055
Muchas veces me han dicho que soy innovador	0.192	<b>0.806</b>	0.076	0.005	-0.165	0.084	0.145
Muchas veces me han dicho que soy muy creativo	0.152	<b>0.800</b>	-0.074	0.154	-0.006	-0.152	0.072
He creado nuevos productos / servicios	0.066	<b>0.709</b>	0.126	0.007	-0.133	0.262	0.139
Me gusta tener nuevas ideas	0.201	<b>0.703</b>	0.317	0.150	-0.116	-0.232	-0.032
Me gusta descubrir cosas nuevas	0.417	<b>0.558</b>	0.464	0.051	0.027	-0.235	-0.143
Me interesa probar productos y servicios que sé que funcionan	0.203	0.118	<b>0.837</b>	0.136	-0.046	0.108	0.085
Me interesa probar productos y servicios que sean seguros	0.262	0.068	<b>0.808</b>	0.228	0.161	0.140	0.049



→ Cuadro 4.4

Respuesta	Componente						
	Autonomía-hedonismo-orientación a logros-exploración	Creatividad	Adquisición temprana de productos	Familiar-protector-tradicional	Adquisición tardía de productos	Control	Poco tiempo
Me gustan los productos inteligentes, que resuelven una necesidad que antes no había sido resuelta	0.245	0.295	<b>0.608</b>	-0.067	-0.392	0.007	0.227
Me gusta probar cosas nuevas	0.429	0.417	<b>0.508</b>	0.038	0.007	-0.353	-0.014
Mi familia es lo más importante	0.261	-0.014	0.094	<b>0.856</b>	-0.034	0.073	0.020
Me importa mucho proteger a mi familia	0.342	0.116	0.200	<b>0.822</b>	0.051	0.010	-0.050
Respeto mucho las tradiciones pasadas	-0.042	0.106	0.006	<b>0.709</b>	0.277	0.060	0.232
No soy de los primeros en probar los nuevos productos	-0.108	-0.153	0.057	0.059	<b>0.783</b>	0.072	-0.005
Muchas veces soy el primero en adquirir artículos novedosos mucho antes que la mayoría de personas	0.085	0.491	0.169	-0.104	<b>-0.628</b>	0.082	0.091
Me gusta mantener una vida sencilla	0.342	0.074	0.057	0.061	<b>0.583</b>	0.170	0.115
Siempre controló mis gastos	0.098	0.087	0.257	0.107	0.059	<b>0.683</b>	-0.077
No me gusta el cambio	-0.295	-0.086	-0.138	0.021	0.316	<b>0.545</b>	0.145
Muchas veces me han dicho que soy pragmático	0.060	-0.018	0.458	0.104	-0.116	-0.016	<b>0.716</b>
Siempre estoy corriendo, entre mi familia y mi trabajo	0.345	0.211	-0.270	0.176	0.081	0.078	<b>0.576</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

Rotación convergente: 10 iteraciones.

Elaboración propia.

Cuadro 4.5. Diferencia de medias y significancia: análisis de la varianza (Anova)

Respuesta	Muestra	Media	Desviación estándar	Error estándar	Intervalo de 95% de confianza para el promedio		Mínimo	Máximo	Anova Significancia
					Cota inferior	Cota superior			
Muchas veces me han dicho que soy muy creativo	1	5.29	1.455	0.153	4.98	5.59	1	7	0.656
	2	5.63	1.302	0.460	4.54	6.71	3	7	
	3	6.00	1.000	0.447	4.76	7.24	5	7	
	4	5.25	1.138	0.329	4.53	5.97	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.34</b>	<b>1.395</b>	<b>0.130</b>	<b>5.08</b>	<b>5.59</b>	<b>1</b>	
Me gusta tener nuevas ideas	1	5.92	1.284	0.135	5.66	6.19	1	7	0.870
	2	6.00	1.414	0.500	4.82	7.18	3	7	
	3	6.40	0.548	0.245	5.72	7.08	6	7	
	4	5.92	0.996	0.288	5.28	6.55	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.95</b>	<b>1.236</b>	<b>0.115</b>	<b>5.72</b>	<b>6.18</b>	<b>1</b>	
Muchas veces me han dicho que soy innovador	1	4.82	1.338	0.140	4.55	5.10	1	7	0.391
	2	4.63	0.744	0.263	4.00	5.25	4	6	
	3	5.80	0.837	0.374	4.76	6.84	5	7	
	4	4.75	1.357	0.392	3.89	5.61	2	6	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.84</b>	<b>1.296</b>	<b>0.120</b>	<b>4.61</b>	<b>5.08</b>	<b>1</b>	
He creado nuevos productos / servicios	1	4.36	1.742	0.183	4.00	4.73	1	7	0.022
	2	3.38	1.923	0.680	1.77	4.98	1	6	
	3	6.20	0.837	0.374	5.16	7.24	5	7	
	4	5.08	1.782	0.514	3.95	6.22	1	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.45</b>	<b>1.786</b>	<b>0.166</b>	<b>4.12</b>	<b>4.78</b>	<b>1</b>	
Me gusta descubrir cosas nuevas	1	6.04	1.246	0.131	5.78	6.30	1	7	0.342
	2	5.50	1.690	0.598	4.09	6.91	2	7	
	3	6.60	0.548	0.245	5.92	7.28	6	7	
	4	5.67	1.155	0.333	4.93	6.40	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.99</b>	<b>1.255</b>	<b>0.116</b>	<b>5.76</b>	<b>6.22</b>	<b>1</b>	



→ Cuadro 4.5

Respuesta	Muestra	Media	Desviación estándar	Error estándar	Intervalo de 95% de confianza para el promedio		Mínimo	Máximo	Anova Significancia	
					Cota inferior	Cota superior				
Me gusta probar cosas nuevas	1	91	5.93	1.209	0.127	5.68	6.19	1	7	0.694
	2	8	5.75	1.488	0.526	4.51	6.99	3	7	
	3	5	6.40	0.894	0.400	5.29	7.51	5	7	
	4	12	5.67	1.231	0.355	4.88	6.45	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.91</b>	<b>1.213</b>	<b>0.113</b>	<b>5.69</b>	<b>6.14</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0.829</b>
Muchas veces soy el primero en adquirir artículos novedosos mucho antes que la mayoría de personas	1	91	4.21	1.735	0.182	3.85	4.57	1	7	
	2	8	3.75	1.488	0.526	2.51	4.99	2	6	
	3	5	4.60	1.342	0.600	2.93	6.27	4	7	
	4	12	4.17	1.115	0.322	3.46	4.87	2	6	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.19</b>	<b>1.641</b>	<b>0.152</b>	<b>3.89</b>	<b>4.49</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0.545</b>
Me gustan los productos inteligentes, que resuelven una necesidad que antes no había sido resuelta	1	91	5.48	1.501	0.157	5.17	5.80	1	7	
	2	8	5.00	1.852	0.655	3.45	6.55	2	7	
	3	5	6.00	1.000	0.447	4.76	7.24	5	7	
	4	12	5.83	0.937	0.271	5.24	6.43	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.51</b>	<b>1.460</b>	<b>0.136</b>	<b>5.24</b>	<b>5.78</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0.528</b>
Muchas veces me han dicho que soy pragmático	1	91	4.33	1.422	0.149	4.03	4.63	1	7	
	2	8	4.38	1.506	0.532	3.12	5.63	2	6	
	3	5	4.40	1.673	0.748	2.32	6.48	3	7	
	4	12	3.67	1.775	0.512	2.54	4.79	1	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.27</b>	<b>1.471</b>	<b>0.137</b>	<b>4.00</b>	<b>4.54</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0.718</b>
Me interesa probar productos y servicios que sé que funcionan	1	91	5.58	1.407	0.147	5.29	5.88	1	7	
	2	8	5.00	1.512	0.535	3.74	6.26	2	7	
	3	5	5.60	1.140	0.510	4.18	7.02	4	7	
	4	12	5.58	0.996	0.288	4.95	6.22	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.54</b>	<b>1.360</b>	<b>0.126</b>	<b>5.29</b>	<b>5.79</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

↑

→ Cuadro 4.5

Respuesta	Muestra	Media	Desviación estándar	Error estándar	Intervalo de 95% de confianza para el promedio		Mínimo	Máximo	Anova	
					Cota inferior	Cota superior				Signifi- cancia
Me interesa probar productos y servicios que sean seguros	1	91	5.65	1.336	0.140	5.37	5.93	1	7	0.314
	2	8	4.75	1.581	0.559	3.43	6.07	2	7	
	3	5	5.80	1.304	0.583	4.18	7.42	4	7	
	4	12	5.42	1.240	0.358	4.63	6.20	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.57</b>	<b>1.346</b>	<b>0.125</b>	<b>5.32</b>	<b>5.82</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
No soy de los primeros en probar los nuevos productos	1	91	3.57	1.990	0.209	3.16	3.99	1	7	0.693
	2	8	3.75	1.669	0.590	2.35	5.15	1	6	
	3	5	4.60	2.302	10.030	1.74	7.46	1	7	
	4	12	3.83	1.642	0.474	2.79	4.88	1	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>3.66</b>	<b>1.939</b>	<b>0.180</b>	<b>3.30</b>	<b>4.01</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Siempre estoy corriendo, entre mi familia y mi trabajo	1	91	4.91	1.889	0.198	4.52	5.31	1	7	0.675
	2	8	5.13	1.246	0.441	4.08	6.17	4	7	
	3	5	5.20	1.924	0.860	2.81	7.59	2	7	
	4	12	5.58	1.505	0.434	4.63	6.54	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.01</b>	<b>1.811</b>	<b>0.168</b>	<b>4.68</b>	<b>5.34</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Me gusta ser libre	1	91	6.21	1.169	0.123	5.97	6.45	1	7	0.873
	2	8	6.00	1.414	0.500	4.82	7.18	3	7	
	3	5	6.40	0.548	0.245	5.72	7.08	6	7	
	4	12	6.00	1.206	0.348	5.23	6.77	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.18</b>	<b>1.162</b>	<b>0.108</b>	<b>5.97</b>	<b>6.39</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Me gusta tener independencia en mis decisiones	1	91	6.30	1.080	0.113	6.07	6.52	1	7	0.781
	2	8	5.88	1.727	0.611	4.43	7.32	2	7	
	3	5	6.20	0.447	0.200	5.64	6.76	6	7	
	4	12	6.25	0.965	0.279	5.64	6.86	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.26</b>	<b>1.096</b>	<b>0.102</b>	<b>6.06</b>	<b>6.46</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	



→ Cuadro 4.5

Respuesta	Muestra	Media	Desviación estándar	Error estándar	Intervalo de 95% de confianza para el promedio		Mínimo	Máximo	Anova Significancia
					Cota inferior	Cota superior			
Siempre busco experiencias estimulantes	1	6.03	1.120	0.117	5.80	6.27	1	7	0.763
	2	5.63	1.598	0.565	4.29	6.96	3	7	
	3	6.20	0.837	0.374	5.16	7.24	5	7	
	4	6.08	0.900	0.260	5.51	6.66	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.02</b>	<b>1.119</b>	<b>0.104</b>	<b>5.81</b>	<b>6.22</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Es importante para mí divertirme siempre que puedo	1	6.02	1.192	0.125	5.77	6.27	1	7	0.965
	2	5.88	1.553	0.549	4.58	7.17	3	7	
	3	6.20	0.447	0.200	5.64	6.76	6	7	
	4	6.08	0.900	0.260	5.51	6.66	5	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.03</b>	<b>1.161</b>	<b>0.108</b>	<b>5.81</b>	<b>6.24</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Tengo varios objetivos de vida	1	6.31	0.974	0.102	6.10	6.51	1	7	0.194
	2	5.63	1.847	0.653	4.08	7.17	2	7	
	3	6.40	0.548	0.245	5.72	7.08	6	7	
	4	5.83	1.267	0.366	5.03	6.64	3	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.22</b>	<b>1.078</b>	<b>0.100</b>	<b>6.02</b>	<b>6.41</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
En los próximos años debo haber logrado varios de los sueños que hoy me planteo	1	6.18	1.101	0.115	5.95	6.41	1	7	0.139
	2	5.25	1.753	0.620	3.78	6.72	2	7	
	3	6.40	0.548	0.245	5.72	7.08	6	7	
	4	5.92	0.996	0.288	5.28	6.55	4	7	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.09</b>	<b>1.142</b>	<b>0.106</b>	<b>5.88</b>	<b>6.30</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Me gusta mantener una vida sencilla	1	5.35	1.523	0.160	5.03	5.67	1	7	0.187
	2	5.13	1.553	0.549	3.83	6.42	2	7	
	3	6.20	0.837	0.374	5.16	7.24	5	7	
	4	4.58	1.240	0.358	3.80	5.37	2	6	
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>5.29</b>	<b>1.492</b>	<b>0.139</b>	<b>5.02</b>	<b>5.57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

→

→ Cuadro 4.5

Respuesta	Muestra	Media	Desviación estándar	Error estándar	Intervalo de 95% de confianza para el promedio		Mínimo	Máximo	Anova
					Cota inferior	Cota superior			
Siempre controló mis gastos	1	4.66	1.721	0.180	4.30	5.02	1	7	0.859
	2	4.25	1.832	0.648	2.72	5.78	2	7	
	3	4.20	1.483	0.663	2.36	6.04	2	6	
	4	4.50	1.624	0.469	3.47	5.53	2	6	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.59</b>	<b>1.694</b>	<b>0.157</b>	<b>4.28</b>	<b>4.91</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Me importa mucho proteger a mi familia	1	6.43	0.909	0.095	6.24	6.62	3	7	0.074
	2	5.63	2.134	0.754	3.84	7.41	1	7	
	3	6.20	1.304	0.583	4.58	7.82	4	7	
	4	5.83	0.937	0.271	5.24	6.43	4	7	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.30</b>	<b>1.065</b>	<b>0.099</b>	<b>6.11</b>	<b>6.50</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Mi familia es lo más importante	1	6.35	1.015	0.106	6.14	6.56	2	7	0.206
	2	5.75	2.121	0.750	3.98	7.52	1	7	
	3	6.20	1.304	0.583	4.58	7.82	4	7	
	4	5.75	1.055	0.305	5.08	6.42	4	7	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.24</b>	<b>1.139</b>	<b>0.106</b>	<b>6.03</b>	<b>6.45</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
Respeto mucho las tradiciones pasadas	1	4.53	1.508	0.158	4.21	4.84	1	7	0.728
	2	4.00	2.070	0.732	2.27	5.73	1	7	
	3	4.60	2.074	0.927	2.03	7.17	1	6	
	4	4.17	1.528	0.441	3.20	5.14	1	6	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4.46</b>	<b>1.563</b>	<b>0.145</b>	<b>4.17</b>	<b>4.74</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
No me gusta el cambio	1	2.67	1.667	0.175	2.32	3.02	1	7	0.984
	2	2.75	1.488	0.526	1.51	3.99	1	5	
	3	2.40	2.191	0.980	-0.32	5.12	1	6	
	4	2.67	0.888	0.256	2.10	3.23	1	4	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>2.66</b>	<b>1.599</b>	<b>0.148</b>	<b>2.37</b>	<b>2.96</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Elaboración propia.

En función de este resultado se tomó la decisión de trabajar con un clúster indiferenciado, integrado por usuarios de *smartphones* entre 18 y 34 años de edad que en su mayoría son solteros y pertenecen a los NSE A o B. La mayor parte de los encuestados trabaja, tiene cuenta en un banco con tarjeta de crédito y débito, alta frecuencia de compras por Internet y baja frecuencia de compras a través de sus *smartphones*. Las compras por Internet las hace por lo general con una tarjeta de crédito. Su frecuencia de asistencia a conciertos es alta. Van a conciertos porque les gusta el artista o el grupo musical que se presenta y se informan sobre los conciertos a través de sus amigos, pero también a través de medios digitales y tradicionales. La mayoría ha comprado una entrada al concierto por Internet y también de una tienda física (cuadro 4.6).

Cuadro 4.6. *Análisis descriptivo de clúster indiferenciado*

Clúster indiferenciado		Porcentaje
Rango de edad	Entre 18 y 24	38.79
	Entre 25 y 39	61.21
Género	Hombre	50.86
	Mujer	49.14
Estado civil	Casado/a	15.52
	Conviviente	5.17
	Divorciado/a	0.86
	Soltero/a	78.45
Ocupación	Estudia y trabaja	14.66
	Solo estudia	4.31
	Solo trabaja	67.24
	Negocio propio o independiente	13.79
NSE	NSE A	31.03
	NSE B	68.97
Tenencia de productos financieros	Tarjeta de débito	12.07
	Tarjeta de crédito	6.90
	Tarjetas de crédito y débito	81.03
Frecuencia de compras por Internet	Frecuencia alta	67.24
	Frecuencia media	12.07
	Frecuencia baja	20.69
Frecuencia de compras por <i>smartphone</i>	Frecuencia alta	25.00
	Frecuencia media	6.90
	Frecuencia baja	68.10



Tipo de pago por Internet	Tarjeta de crédito	84.48
	Tarjeta de débito	38.79
	Tarjeta de crédito y débito	12.93
	«Hice el pedido/reserva por Internet pero lo pagué cuando me trajeron el producto» (contra entrega)	10.34
Frecuencia de asistencia a conciertos	Frecuencia baja	30.17
	Frecuencia media	25.00
	Frecuencia alta	44.83
Razones para ir a un concierto	«Porque me gusta el grupo/artista»	88.79
	«Porque soy fan del artista»	37.93
	«Porque mis amigos iban»	22.41
	«Porque mi enamorada/o quiere ir»	15.52
	«Porque las entradas están baratas»	7.76
	«Me gusta ir a conciertos multitudinarios»	6.90
	«Me gusta ir a conciertos pequeños»	11.21
	«Me gusta ir tanto a conciertos multitudinarios como a más pequeños»	25.86
Cómo se enteró del último concierto al que fue	Amigos	50.86
	Televisión, radio, paneles en la vía pública, revistas	44.83
	Internet (redes sociales, blog, web especializadas en conciertos, <i>fanpage</i> del artista, <i>fanpage</i> o web del promotor del concierto)	49.14
	Punto de venta de entradas (Teleticket, Tu Entrada)	6.90
Dónde compró la entrada al concierto	Página web	42.24
	Página web para celular	6.03
	Aplicación para celular	2.59
	«No he comprado una entrada a concierto a través de Internet»	33.62
	Tienda física	38.79

Elaboración propia.

Asimismo, su estilo de vida se caracteriza por ser autónomos, hedonistas, orientados al logro, exploradores y, en menor medida, familiares, protectores y tradicionales. Tienen mayor predisposición a adquirir de manera temprana nuevos productos (cuadro 4.7).

Cuadro 4.7. Componentes del factorial de estilo de vida y sus pesos

	Clúster indiferenciado	Peso
Autonomía-hedonismo-orientación a logros-exploración	Me gusta tener independencia en mis decisiones	6.26
	Me gusta ser libre	6.18
	Siempre busco experiencias estimulantes	6.02
	Es importante para mí divertirme siempre que puedo	6.03
	Tengo varios objetivos de vida	6.22
	En los próximos años debo haber logrado varios de los sueños que hoy me planteo	6.09
	<b>Media</b>	<b>6.13</b>
Familiar-protector-tradicional	Mi familia es lo más importante	6.24
	Me importa mucho proteger a mi familia	6.30
	Respeto mucho las tradiciones pasadas	4.46
	<b>Media</b>	<b>5.67</b>
Adquisición temprana de productos	Me interesa probar productos y servicios que sé que funcionan	5.54
	Me interesa probar productos y servicios que sean seguros	5.57
	Me gustan los productos inteligentes, que resuelven una necesidad que antes no había sido resuelta	5.51
	Me gusta probar cosas nuevas	5.91
	<b>Media</b>	<b>5.63</b>
Creatividad	Muchas veces me han dicho que soy muy creativo	5.34
	Muchas veces me han dicho que soy innovador	4.84
	He creado nuevos productos/servicios	4.45
	Me gusta descubrir cosas nuevas	5.99
	Me gusta tener nuevas ideas	5.95
	<b>Media</b>	<b>5.31</b>
Poco tiempo	Muchas veces me han dicho que soy pragmático	4.27
	Siempre estoy corriendo, entre mi familia y trabajo	5.01
	<b>Media</b>	<b>4.64</b>
Adquisición tardía de productos	No soy de los primeros en probar los nuevos productos	3.66
	Muchas veces soy el primero en adquirir artículos novedosos mucho antes que la mayoría de personas*	4.19
	Me gusta mantener una vida sencilla	5.29
	<b>Media</b>	<b>4.38</b>
Control	Siempre controlo mis gastos	4.59
	No me gusta el cambio	2.66
	<b>Media</b>	<b>3.63</b>

\* En negativo en el análisis factorial.

Elaboración propia.

También se analizó la percepción del clúster frente a las barreras del comercio electrónico a través del análisis factorial. El KMO fue de 0.483, un tanto bajo pero no desestimable. Además, la prueba de Bartlett indica que el modelo tiene una significancia del 0.000, lo que se interpreta como un análisis válido (cuadro 4.8). El modelo se explicó con 5 factores al 81,16% (cuadro 4.9).

Cuadro 4.8. *Análisis factorial de barreras del comercio electrónico: KMO y Bartlett*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin: medida de muestreo de adecuación</b>		<b>0.483</b>
	Chi cuadrada aproximada	405.285
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Diferencia	78.000
	Significancia	0.000

Elaboración propia.

Estos son los cinco factores encontrados:

- 1) Temor y complicaciones al realizar transacciones de comercio electrónico
- 2) Buenas experiencias de comercio electrónico
- 3) Malas experiencias de comercio electrónico
- 4) Oferta inadecuada de comercio electrónico
- 5) Percepción de seguridad para comprar en tiendas de comercio electrónico

Estos factores sirven de base para realizar el análisis factorial de las barreras del comercio electrónico (cuadro 4.10).

El clúster destacó por sentir confianza para realizar transacciones por Internet y hacerlo con frecuencia, dado que han tenido una buena experiencia de compra. Asimismo, se sienten seguros al efectuarlas.

En menor medida, existe la percepción de que no hay una oferta adecuada para comprar por Internet y los miembros de la muestra no sienten temor ni piensan que es complicado hacer este tipo de operaciones, dado que casi no han tenido malas experiencias (cuadro 4.11).

Para conocer los FCE de la propuesta de valor se realizó un análisis factorial. Este análisis tuvo un KMO de 0.856 y una significancia de 0.000, lo que indica que el análisis es válido (cuadro 4.12).

Cuadro 4.9. Análisis factorial de barreras del comercio electrónico: varianza explicada

Componente	Valores propios iniciales			Sumas de extracción de cargas de cuadrados			Sumas de rotación de cargas de cuadrados		
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado
1 Temor y complicaciones al realizar transacciones de comercio electrónico	3,747	28.825	28.825	3,747	28.825	28.825	2,406	18.511	18.511
2 Buenas experiencias de comercio electrónico	2,622	20.171	48.996	2,622	20.171	48.996	2,263	17.407	35.919
3 Malas experiencias de comercio electrónico	1,537	11.824	60.820	1,537	11.824	60.820	2,049	15.761	51.680
4 Oferta inadecuada de comercio electrónico	1,401	10.776	71.596	1,401	10.776	71.596	2,017	15.519	67.199
5 Percepción de seguridad para comprar en tiendas de comercio electrónico	1,244	9.572	81.168	1,244	9.572	<b>81.168</b>	1,816	13.970	81.168

Elaboración propia.

Cuadro 4.10. Análisis factorial de barreras del comercio electrónico: agrupación de factores

Respuesta	Temor y complicaciones	Buenas experiencias	Malas experiencias	Oferta inadecuada	Seguridad para comprar
Siento temor ante los fraudes por Internet	0.816				
Siento temor de hacer transacciones <i>online</i>	0.800				
Me parece que los procesos de compra a través de mi <i>smartphone</i> son complicados	0.719			0.319	
Me parece que los procesos de compra por Internet son complicados	0.634	-0.402		0.348	
Siento confianza en comprar a través de mi <i>smartphone</i>		0.846			
Siento confianza en comprar por Internet y lo hago con frecuencia		0.817			
He tenido buenas experiencias de compra a través de mi celular		0.766	-0.367		
He tenido malas experiencias de compra por Internet			0.943		
He tenido malas experiencias de compra a través de mi celular			0.932		
Siento que no hay una oferta adecuada para que yo compre a través de mi <i>smartphone</i>				0.942	
Siento que no hay una oferta adecuada para que yo compre a través de la web				0.884	
Sé que es seguro comprar por mi <i>smartphone</i> , pero lo hago solo de vez en cuando					0.926
Sé que es seguro comprar por Internet, pero lo hago solo de vez en cuando					0.900

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Rotación convergente: 5 iteraciones.

Elaboración propia.

Cuadro 4.11. Componentes del factorial de barreras del comercio electrónico y sus pesos

	Clúster indiferenciado	Peso
Buenas experiencias	Siento confianza en comprar a través de mi <i>smartphone</i> y lo hago con frecuencia	4.79
	Siento confianza en comprar por Internet y lo hago con frecuencia	5.43
	He tenido buenas experiencias de compra a través de mi celular	5.50
	<b>Promedio</b>	<b>5.24</b>
Seguridad para comprar	Sé que es seguro comprar por mi <i>smartphone</i> , pero lo hago solo de vez en cuando	4.23
	Sé que es seguro comprar por Internet, pero lo hago solo de vez en cuando	4.88
	<b>Promedio</b>	<b>4.55</b>
Oferta inadecuada	Siento que no hay una oferta adecuada para que yo compre a través de mi <i>smartphone</i>	3.87
	Siento que no hay una oferta adecuada para que yo compre a través de la web	3.36
	<b>Promedio</b>	<b>3.62</b>
Temor y complicaciones	Siento temor ante los fraudes por Internet	4.00
	Siento temor de hacer transacciones <i>online</i>	2.75
	Me parece que los procesos de compra a través de mi <i>smartphone</i> son complicados	2.94
	Me parece que los procesos de compra por Internet son complicados	2.74
	<b>Promedio</b>	<b>3.11</b>
Malas experiencias	He tenido malas experiencias de compra por Internet	2.39
	He tenido malas experiencias de compra a través de mi celular	2.46
	<b>Promedio</b>	<b>2.42</b>

Elaboración propia.

Cuadro 4.12. Análisis factorial de propuesta de valor: KMO y Bartlett

<b>Kaiser-Meyer-Olkin: medida de muestreo adecuación</b>	<b>0.856</b>
Chi cuadrado aproximado	4692.785
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Diferencia 946.000
	Significancia 0.000

Elaboración propia.

El modelo lo explican nueve factores al 74.69% (cuadro 4.13). Estos son:

- 1) Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad
- 2) Usabilidad
- 3) Venta de contenidos
- 4) Herramienta social
- 5) Experiencia posconcierto y promociones como recompensas
- 6) Inmediatez y conveniencia
- 7) Entradas digitales
- 8) Oferta de valor personalizada
- 9) Socios estratégicos

La agrupación de estos factores permite realizar el análisis factorial de la propuesta de valor (cuadro 4.14).

Frente a estos factores, los entrevistados valoran que el modelo de negocios digital para impulsar conciertos les brinde la posibilidad de reservar, comprar y no hacer colas por sus entradas a conciertos. Asimismo, esperan que la herramienta sea muy fácil de usar y cuente con elementos de seguridad que les den confianza para ingresar su información y brinde una atención de alta calidad que sea interactiva.

También buscan una experiencia posterior al concierto que los recompense con promociones y descuentos. Igualmente, valoran la posibilidad de tener una oferta de valor personalizada en función de sus preferencias musicales, y la oportunidad de tener conciertos por demanda y entradas digitales. En menor medida se valoran los socios estratégicos involucrados, que la herramienta facilite la sociabilización y la venta de contenidos. Todos los factores tienen en promedio una media mayor a 4, por lo que se puede afirmar que los factores de la propuesta de valor planteados son relevantes (cuadro 4.15).

Cuadro 4.13. Análisis factorial de propuesta de valor: varianza explicada

Componente	Valores propios iniciales			Sumas de extracción de cargas de cuadrados			Sumas de rotación de cargas de cuadrados		
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado
1 Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad	16.780	38.137	38.137	16.780	38.137	38.137	8.375	19.035	19.035
2 Usabilidad	4.917	11.175	49.312	4.917	11.175	49.312	4.531	10.298	29.333
3 Venta de contenidos	2.465	5.603	54.915	2.465	5.603	54.915	4.050	9.204	38.538
4 Herramienta social	1.893	4.302	59.217	1.893	4.302	59.217	3.774	8.576	47.114
5 Experiencia posconcierto y promociones como recompensas	1.631	3.707	62.924	1.631	3.707	62.924	2.825	6.420	53.534
6 Inmediatez y conveniencia	1.490	3.386	66.309	1.490	3.386	66.309	2.574	5.849	59.383
7 Entradas digitales	1.425	3.238	69.547	1.425	3.238	69.547	2.294	5.213	64.596
8 Oferta de valor personalizada	1.242	2.823	72.370	1.242	2.823	72.370	2.278	5.176	69.772
9 Socios estratégicos	1.023	2.325	74.696	1.023	2.325	74.696	2.166	4.923	74.696

Elaboración propia.

Cuadro 4.14. Análisis factorial de propuesta de valor: agrupación de factores

Respuesta	Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad	Usabilidad	Venta de contenidos	Herramienta social	Experiencia posconcerto y promociones como recompensas	Inmediatez y conveniencia	Entradas digitales	Oferta de valor personalizada	Socios estratégicos
Maneje mi información de manera confiable	0.861	0.180	0.028	0.203	0.021	0.127	0.147	0.034	0.094
Me dé confianza, sea una plataforma de pago segura	0.838	0.263	0.011	0.192	0.063	0.118	0.140	0.097	0.056
Me escuchen y atiendan de manera inmediata	0.821	0.171	0.078	0.056	0.257	0.159	0.013	0.136	0.098
Exista una comunicación de ida y vuelta	0.806	0.083	0.097	0.087	0.332	0.095	-0.028	0.165	0.107
Tenga una buena atención al cliente	0.802	0.137	0.156	0.046	0.121	0.124	0.056	0.164	0.089
Sea segura. Tenga elementos de seguridad que me permitan sentirme seguro	0.792	0.314	0.037	0.238	0.089	0.089	0.172	0.041	0.026
Sea una herramienta donde pueda navegar fácilmente	0.668	0.541	-0.005	0.217	0.017	0.203	0.110	0.013	0.023
No tenga que hacer colas para entrar al concierto	0.583	0.319	-0.077	-0.049	-0.036	0.439	0.138	0.130	0.084



→ Cuadro 4.14

Respuesta	Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad	Usabilidad	Venta de contenidos	Herramienta social	Experiencia posconcierto y promociones como recompensas	Inmediatez y conveniencia	Entradas digitales	Oferta de valor personalizada	Socios estratégicos
Pueda conocer si las entradas ya se están acabando	0.547	0.245	0.093	0.206	0.126	0.239	0.199	-0.165	-0.016
Pueda acceder de manera sencilla a la información	0.266	<b>0.843</b>	0.101	0.097	0.174	0.105	0.075	0.088	0.097
El tiempo de carga sea rápido	0.317	<b>0.840</b>	0.041	0.028	0.163	0.066	0.072	0.074	0.060
Sea una web sin errores	0.200	<b>0.754</b>	0.019	0.062	0.234	0.159	0.104	0.129	0.214
Pueda hacer todo en uno o dos clics	0.418	<b>0.615</b>	0.090	0.147	-0.037	0.199	0.052	0.009	0.069
Pueda comprar frases del artista / grupo musical	0.016	-0.086	<b>0.843</b>	0.006	0.012	-0.044	0.042	0.040	0.120
Pueda comprar <i>ringtones</i> del artista / grupo musical	0.075	0.056	<b>0.814</b>	0.130	-0.026	0.025	0.061	0.025	0.265
Pueda comprar <i>merchandising</i> del artista / grupo musical	-0.068	0.208	<b>0.750</b>	0.155	0.199	0.048	0.147	0.083	0.137
Pueda comprar las transmisiones del concierto si no puedo ir	0.170	0.015	<b>0.742</b>	0.191	0.110	-0.053	-0.028	0.074	0.036
Pueda comprar la música del artista / grupo musical	-0.068	0.077	<b>0.564</b>	0.321	0.324	0.380	0.269	-0.051	0.086

↑

→ Cuadro 4.14

Me brinde información del artista, <i>setlist</i> , canciones, <i>merchandising</i> , <i>ringtones</i> , frases del artista, etcétera	0.165	0.230	<b>0.554</b>	0.371	0.022	0.187	0.081	0.291	-0.050
Me permita enterarme de los conciertos a los que irán mis amigos	0.198	0.189	0.217	<b>0.782</b>	0.150	-0.021	0.059	0.232	0.123
Me permita contarle a mis amigos que iré a un concierto y recomendarles que vayan	0.236	0.189	0.167	<b>0.778</b>	0.167	0.022	0.028	0.202	0.134
Me permita publicar las fotografías que tomé en el concierto	0.194	-0.052	0.292	<b>0.664</b>	0.122	-0.004	-0.179	0.176	0.279
Me permita interactuar con el artista	0.098	-0.017	0.353	<b>0.581</b>	0.430	0.236	0.104	0.154	-0.068
Me permita ubicar a mis amigos en el concierto	0.289	0.178	0.052	<b>0.534</b>	0.066	0.125	0.281	0.085	0.332
Premie mi preferencia con promociones y descuentos	0.258	0.297	0.099	0.138	<b>0.743</b>	0.094	0.072	0.185	0.044
Me dé promociones en función de marcas que quieran darme descuentos en conciertos	0.243	0.208	0.289	0.176	<b>0.655</b>	0.046	-0.007	0.172	0.097
Me brinde atención posventa	0.285	0.148	-0.073	0.284	<b>0.607</b>	0.037	-0.133	0.301	0.256



→ Cuadro 4.14

Respuesta	Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad	Usabilidad	Venta de contenidos	Herramienta social	Experiencia posconcierto y promociones como recompensas	Inmediatez y conveniencia	Entradas digitales	Oferta de valor personalizada	Socios estratégicos
Pueda reservar mi entrada en cualquier momento y lugar	0.536	0.263	0.011	0.055	0.107	<b>0.660</b>	0.005	0.107	0.041
Me permita comprar desde cualquier momento y lugar	0.545	0.292	-0.023	0.134	0.177	<b>0.640</b>	0.127	-0.025	0.056
No tenga que hacer colas para comprar entradas	0.586	0.225	-0.065	0.054	0.014	<b>0.601</b>	0.107	0.021	0.043
Las entradas sean digitales y no físicas	0.194	0.117	0.119	0.043	-0.004	0.103	<b>0.901</b>	0.070	0.051
Me permita tener las entradas en mi celular y no tener que imprimirlas	0.281	0.166	0.103	0.016	0.032	0.000	<b>0.866</b>	0.018	0.112
Me permita proponer qué artista o grupo musical quiero ver en Lima	0.100	0.078	0.202	0.161	0.287	0.047	0.055	<b>0.829</b>	0.075
Me permita votar por el artista o el grupo musical que quiero ver en Lima	0.089	0.096	0.137	0.363	0.223	0.018	0.066	<b>0.777</b>	0.078
Me permita enterarme de los conciertos en función de mis preferencias musicales	0.330	0.155	0.010	0.345	0.004	0.401	-0.038	<b>0.521</b>	0.171

↑

→ Cuadro 4.14

Una empresa de telecomunicaciones, como Claro o Telefónica, esté involucrada	-0.008	-0.006	0.311	0.131	0.119	0.112	0.100	0.071	<b>0.784</b>
Diversas marcas estén involucradas	0.137	0.137	0.184	0.104	0.408	0.055	0.096	0.117	<b>0.677</b>
Un banco esté involucrado para que me sienta más tranquilo	0.203	0.245	0.175	0.337	-0.169	-0.073	0.028	0.038	<b>0.672</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Rotación convergente: 9 iteraciones.

Elaboración propia.

Cuadro 4.15. Componentes del factorial de propuesta de valor y sus pesos

Clúster indiferenciado		Peso
Inmediatez y conveniencia	Pueda reservar mi entrada en cualquier momento y lugar	6.49
	Me permita comprar desde cualquier momento y lugar	6.40
	No tenga que hacer colas para comprar entradas	6.49
	<b>Media</b>	<b>6.46</b>
Usabilidad	Pueda acceder de manera sencilla a la información	6.52
	El tiempo de carga sea rápido	6.49
	Sea una web sin errores	6.57
	Pueda hacer todo en uno o dos clics	6.20
	<b>Media</b>	<b>6.45</b>
Confianza, seguridad, buena atención al cliente, interactividad	Maneje mi información de manera confiable	6.53
	Me dé confianza, sea una plataforma de pago segura	6.50
	Me escuchen y atiendan de manera inmediata	6.41
	Exista una comunicación de ida y vuelta	6.31
	Tenga una buena atención al cliente	6.42
	Sea segura. Tenga elementos de seguridad que me permitan sentirme seguro	6.40
	Sea una herramienta donde pueda navegar fácilmente	6.41
	No tenga que hacer colas para entrar al concierto	6.48
	Pueda conocer si las entradas ya se están acabando	6.14
	<b>Media</b>	<b>6.40</b>
Experiencia posconcierto y promociones como recompensas	Premie mi preferencia con promociones y descuentos	6.48
	Me dé promociones en función de marcas que quieran darme descuentos en conciertos	6.28
	Me brinde atención posventa	6.42
	<b>Media</b>	<b>6.39</b>
Oferta de valor personalizada	Me permita proponer qué artista o grupo musical quiero ver en Lima	5.60
	Me permita votar por el artista o grupo musical que quiero ver en Lima	5.48
	Me permita enterarme de los conciertos en función de mis preferencias musicales	5.91
	<b>Media</b>	<b>5.66</b>
Entradas digitales	Las entradas sean digitales y no físicas	5.55
	Me permita tener las entradas en mi celular y no tener que imprimirlas	5.60
	<b>Media</b>	<b>5.58</b>

Socios estratégicos	Una empresa de telecomunicaciones, como Claro o Telefónica, esté involucrada	5.03
	Diversas marcas estén involucradas	5.35
	Un banco esté involucrado para que me sienta más tranquilo	5.77
	<b>Media</b>	<b>5.38</b>
Herramienta social	Me permita enterarme de los conciertos a los que irán mis amigos	5.20
	Me permita contarles a mis amigos que iré a un concierto y recomendarles que vayan	5.26
	Me permita publicar las fotografías que tomé en el concierto	4.82
	Me permita interactuar con el artista	5.48
	Me permita ubicar a mis amigos en el concierto	5.85
	<b>Media</b>	<b>5.32</b>
Venta de contenidos	Pueda comprar frases del artista /grupo musical	2.72
	Pueda comprar <i>ringtones</i> del artista /grupo musical	3.42
	Pueda comprar <i>merchandising</i> del artista /grupo musical	4.35
	Pueda comprar las transmisiones del concierto si no puedo ir	3.97
	Pueda comprar la música del artista /grupo musical	5.12
	Me brinde información del artista, <i>setlist</i> , canciones, <i>merchandising</i> , <i>ringtones</i> , frases del artista, etcétera	5.40
	<b>Media</b>	<b>4.16</b>

Elaboración propia.

Además, se analizó con estadística descriptiva la valoración del clúster frente a la plataforma de desarrollo y la plataforma de pago del modelo de negocio. También se evaluaron cuáles serían las compras que el público objetivo haría y cómo le gustaría enterarse del modelo de negocio (cuadro 4.16).

Al respecto, se encontró que los entrevistados valoran la posibilidad de reservar, comprar y no hacer colas por sus entradas a conciertos; buscan que la herramienta sea muy fácil de usar, cuente con elementos de seguridad que les den confianza para ingresar su información y les brinden una atención de alta calidad que sea interactiva; también desean una experiencia posterior al concierto y que los recompensen con promociones; valoran la posibilidad de tener una oferta de valor personalizada en función de sus preferencias musicales y de acudir a conciertos por demanda. Asimismo, valoran las entradas digitales; aprecian que la herramienta permita sociabilizar con sus amigos y tenga contenidos sobre el concierto; prefieren

Cuadro 4.16. *Análisis descriptivo de clúster indiferenciado frente a propuesta de valor deseada*

Categoría	Opción	Porcentaje
¿Dónde preferirías comprar entradas para un concierto?	Página web	68.97
	Página web para celular	21.55
	Aplicación para celular	47.41
	Tienda física	27.59
¿Qué medio de pago preferirías para pagar por Internet?	Pueda pagar <i>online</i> con mi tarjeta de crédito	68.10
	Pueda pagar <i>online</i> con mi tarjeta de débito	45.69
	Pueda comprarla <i>online</i> , pero pagarla en un punto físico (como en un banco o un módulo de venta de entradas)	16.38
	Pueda pagar en efectivo en un punto físico	7.76
	Pueda cargarse a mi cuenta de teléfono móvil	21.55
	Me hagan <i>delivery</i> (envío) de la entrada y la pague contra entrega	21.55
	Todas las anteriores	8.62
¿Qué te gustaría comprar a través de una plataforma digital relacionada con conciertos?	Música	43.97
	Entradas al concierto	78.45
	<i>Ringtones</i> del grupo musical	10.34
	Frase del grupo musical	0.86
	Transmisión del concierto si no puedo ir	27.59
	Comida y bebidas que se venden en el concierto	38.79
¿Cómo te gustaría enterarte de esta plataforma?	Medios digitales	56.03
	Redes sociales	83.62
	Web	45.69
	Blogs especializados en música	12.07
	El boca a boca de mis amigos	43.97
	Televisión	22.41
	Radio	25.86
	Revistas	22.41
	Periódicos	24.14
	Vallas en las calles	29.31
	Publicidad a través del celular	11.21

Elaboración propia.

comprar entradas para un concierto a través de la web y una aplicación para el celular; el medio de pago que preferirían para pagar por Internet es la tarjeta de crédito; a la mayoría le gustaría enterarse de un modelo de negocios de comercio electrónico móvil que busca impulsar conciertos a través de medios digitales y por medio de sus amigos, y comprar entradas al concierto, música, comida y bebidas del concierto a través del posible modelo de negocio propuesto.

LOS FCE IDENTIFICADOS permiten la construcción de un modelo de negocios específico para esta actividad y este mercado.

# 5

## Propuesta de modelo de negocio

En este capítulo se expone el modelo de negocio resultante de la investigación desarrollada. En primer lugar, se resumen los hallazgos obtenidos y, en segundo lugar, se presentan algunas características comparativas del modelo de negocio.

El modelo propuesto responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores claves de éxito para desarrollar una empresa de comercio electrónico móvil dedicada a impulsar a conciertos?

### 1. Factores críticos de éxito encontrados

El modelo de negocio se establece a partir de la identificación de FCE realizada en la investigación (tabla 5.1).

Tabla 5.1. *Hallazgos del modelo propuesto por fase*

Factor	Fase de la investigación en la que se encontró el factor
Oportunidades	Marco contextual y marco conceptual
Socios estratégicos	Investigación cualitativa
Recursos humanos	Investigación cualitativa
Oportunidad para la empresa de comercio móvil	Marco contextual
Segmentos a los que el modelo se dirige	Marco contextual, investigación cualitativa y cuantitativa



Propuesta de valor para usuarios de <i>smartphones</i>	Investigación cuantitativa y cualitativa
Propuesta de valor para la empresa productora de conciertos	Investigación cualitativa
Generación de ingresos a partir de la propuesta de valor a usuarios de <i>smartphones</i>	Investigación cuantitativa y cualitativa
Generación de ingresos a partir de la propuesta de valor a la empresa productora de conciertos	Investigación cualitativa
Estrategias para conseguir consumidores: usuarios de <i>smartphones</i>	Investigación cuantitativa y cualitativa
Estrategias para conseguir consumidores: productoras de conciertos	Investigación cualitativa
Rentabilidad	Toda la investigación

Elaboración propia.

El modelo propuesto brinda respuestas concretas y viables sobre los FCE para desarrollar una empresa de comercio electrónico móvil dedicada a impulsar a conciertos (tabla 5.2).

Tabla 5.2. *Resumen del modelo propuesto*

<b>Oportunidades encontradas</b>
Mejora en la economía de los peruanos que lleva a que puedan invertir más en esparcimiento.
Leyes sobre conciertos que redujeron los impuestos e impulsaron la industria.
La ley sobre dinero electrónico familiarizará a la población peruana con las operaciones con dinero electrónico.
El impulso a los emprendimientos y la economía peruana basada en eficiencias determinan que el foco debe estar en aprovechar las tecnologías existentes.
Características de lo que se puede realizar con empresas de comercio móvil.
Tendencia de crecimiento en la adquisición de <i>smartphones</i> .
Tendencia de aumento de la inversión en publicidad digital.
<b>Socios estratégicos</b>
Artistas, empresas productoras, bancos, telecomunicaciones, marcas.
<b>Recursos humanos</b>
Talentos, pocos empleados.
<b>Oportunidad para la empresa de comercio móvil</b>
Brindar una plataforma que colabore con identificar al asistente de conciertos y ofrecer productos personalizados en espectáculos de mediano alcance utilizando medios de información y de pago digitales a los cuales los asistentes se sienten cercanos. Atender nichos de mercado que pueden ser muy rentables.



<b>Segmentos a los que el modelo se dirige</b>	
Usuarios de <i>smartphones</i> (investigación mixta): jóvenes entre 18 y 39 años. NSE A y B. Solteros. Trabajan. Están bancarizados. Tienen una alta frecuencia de compra por Internet y baja frecuencia de compra por <i>smartphones</i> . Son hedonistas y orientados al logro. Exploradores. Poseen una mayor predisposición a adquirir nuevos productos de manera temprana y sienten confianza y seguridad de realizar transacciones por Internet.	Empresas productoras de conciertos (investigación cualitativa).
<b>Propuesta de valor para usuarios de <i>smartphones</i></b>	<b>Propuesta de valor para la empresa productora de conciertos</b>
Brindar oferta de valor personalizada en una plataforma de desarrollo web y/o una aplicación móvil que ofrezca entradas digitales que se pague <i>online</i> con tarjeta de crédito. Esto ofrece los beneficios de inmediatez, conveniencia, usabilidad, confianza, seguridad, buena atención al cliente e interactividad. Además, experiencia posterior al concierto con promociones como recompensa.	Brindar una plataforma con una gran base de datos que permita a la empresa identificar a su público objetivo para venderle entradas <i>online</i> con un costo de transacción mínimo, y servir como medio de comunicación entre la productora de conciertos y el usuario. Todo ello con una adecuada infraestructura tecnológica. Se podría trabajar un plan de comunicación, impulsar conciertos por demanda (personalización), remate de entradas que no se venden, preventa de estas a un precio menor, y acceder a un mercado de lujo.
<b>Generación de ingresos a partir de la propuesta de valor a usuarios de <i>smartphones</i></b>	<b>Generación de ingresos a partir de la propuesta de valor a la empresa productora de conciertos</b>
Venta de entradas, <i>merchandising</i> , música, transmisiones vía <i>streaming</i> (descarga continua), comida y bebidas para el concierto.	Gran base de clientes, venta de publicidad, auspicios, servicios y datos a terceros.
<b>Estrategias para conseguir consumidores: usuarios de <i>smartphones</i></b>	<b>Estrategias para conseguir consumidores: productoras de conciertos</b>
Plan de comunicación: medios digitales y amigos.	Estudio de mercado, entablar relaciones, negociación cara a cara con empresarios de conciertos y disqueras. Mostrar un caso de éxito.
<b>Rentabilidad</b>	

Elaboración propia.

El resultado indica que una empresa de comercio electrónico móvil que busca impulsar conciertos tiene un modelo mixto, B2C y B2B, que se dirige a usuarios de *smartphones* y a empresas productoras de conciertos.

De otro lado, el modelo deberá de contar con un equipo de gestión talentoso, pero pequeño, que lleve adelante la propuesta.

## 2. Características del modelo de negocio

El modelo reposa en afirmar que relevancia de los clientes para las empresas se incrementa en tanto la determinación de su valor actual y potencial no depende del todo de ellas. La globalización, las nuevas tecnologías y el desarrollo de plataformas de comercio electrónico han dado mayor poder al consumidor. Además, con la fragmentación de los mercados y la evolución de la tecnología se pasa de un márketing orientado al producto a un márketing orientado al consumidor (Schultz & Schultz, 2003). La visión centrada en el consumo del márketing entiende los valores de distintos segmentos y adapta los productos, los servicios y las experiencias a ellos, con el fin de maximizar los ingresos por cliente y no por producto (Galbraith, 2005).

Diversas teorías y estudios que provienen de la psicología y la neurociencia, desde la teoría freudiana, la teoría de los «tres cerebros» del doctor Paul MacLean y la pirámide de Maslow hasta los recientes estudios de «neuromárketing», han analizado las motivaciones del ser humano entre las que se pueden destacar la búsqueda de placer, la aceptación social, o conexión, y la exploración.

Stengel (2011), con la consultora Millward Brown Optimor, evaluó en un periodo de 10 años la relación entre el comportamiento financiero de la empresa y su conexión con el consumidor en términos de compromiso y lealtad con la marca, concluyendo que la imagen, la reputación y la relación que tienen las marcas con el consumidor son las que determinan la preferencia de compra y, por ende, el éxito financiero de la empresa.

Su estudio revela, además, que las empresas que tienen un crecimiento rápido y sostenible son aquellas que poseen el ideal de mejorar la vida de sus consumidores y centran estos ideales de las marcas en uno de estos cinco campos:

- Provocar alegría: Coca Cola, MasterCard, Sapos y Zara.
- Generar una conexión: Fedex, Natura y Starbucks.

- Inspirar la exploración: Amazon, Apple, Google y Visa.
- Evocar el orgullo: Mercedes Benz.
- Impactar sobre la sociedad retando al *statu quo*: Dove.

Todas estas marcas las lideran personas que quieren producir un cambio positivo en la vida de las personas y viven por el ideal de la marca, como Steve Jobs (Apple), Sergrey Brin y Larry Page (Google) o Tony Hsieh (Zappos).

En otros casos, existen líderes que trabajan en reorientar sus ideales de marca hacia uno de los ideales mencionados y construyen su cultura corporativa alrededor del ideal, preocupándose por entregar una experiencia única al consumidor, y evalúan su progreso en función del ideal de marca.

El modelo que se presenta busca conjugar estos aprendizajes con los factores críticos de éxito identificados para impulsar una empresa de comercio electrónico móvil que además beneficie a las productoras de conciertos y a sus actuales y potenciales consumidores.

UN MODELO DE NEGOCIO como el descrito, con una visión enfocada en el consumo, que satisface las necesidades del mercado, logrará la sostenibilidad y la rentabilidad requeridas.

# Conclusiones y recomendaciones

---

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que surgen del estudio realizado.

## 1. Conclusiones

La investigación se inició con la pregunta: ¿Cuáles son los FCE para desarrollar una empresa de comercio electrónico móvil que impulse conciertos en Lima? Los resultados encontrados han permitido perfilar un modelo de negocio adecuado a la realidad.

Este modelo debe ser mixto (B2C y B2B); determinar el segmento de mercado al cual se debe dirigir (en este caso usuarios de *smartphones* y empresas productoras de conciertos); brindar una propuesta de valor al usuario de dispositivos móviles que se caracterice por contar con inmediatez y conveniencia, usabilidad, confianza, seguridad, buena atención al cliente e interactividad, experiencia posconcierto y promociones como recompensas, oferta de valor personalizada, entradas digitales, herramientas sociales, contenidos *ad hoc*, desarrollar una plataforma web y/o una aplicación móvil, y tener una plataforma de pago *online* con tarjeta de crédito

Además, se debe ofrecer una propuesta de valor a la empresa productora que destaque por disponer de un número de usuarios de dispositivos

móviles atractivo para esta; contar con una infraestructura tecnológica adecuada; reducir costos de transacción para la empresa productora; darle un atributo de innovación a través del comercio electrónico; brindarle información sobre las preferencias del consumidor; darle apoyo en la difusión de los conciertos; facilitarle la posibilidad de conocer la interacción del consumidor con el medio; trabajar en conjunto en determinadas oportunidades como conciertos por demanda, remate de entradas que no se vendan, preventa a precios menores, y/o una oferta de valor para el mercado de lujo en el Perú.

Por otro lado, se requiere captar a usuarios de *smartphones* a través de un plan de comunicación en medios digitales y el boca a boca de sus amigos; llegar a las empresas productoras de conciertos a través de relaciones y mostrarles la potencialidad del negocio a través de un estudio de mercado o un caso de éxito; conseguir ingresos a partir de la venta de entradas y de contenidos a los usuarios de *smartphones*; al igual que a partir de la venta de auspicios, publicidad y datos a empresas productoras de conciertos; establecer alianzas con socios estratégicos como artistas, empresas productoras de conciertos, empresas de telecomunicaciones, bancos y diversas marcas; y contar con un equipo de recursos humanos talentoso pero pequeño.

Frente a otras preguntas específicas como ¿cuáles son los segmentos de mercado a los cuales esta empresa de comercio electrónico móvil debería dirigirse?, la investigación encontró que los segmentos serán los usuarios de *smartphones* y las empresas productoras de conciertos. Los usuarios de *smartphones* se caracterizan por ser jóvenes de entre 18 y 39 años de edad y pertenecer a los NSE A y B. La mayoría son solteros con un estilo de vida hedonista, orientado al logro, exploradores, con una mayor predisposición a la compra temprana de productos tecnológicos. Su principal actividad es el trabajo. Están bancarizados. Sienten confianza y seguridad de realizar transacciones por Internet. Tienen una frecuencia de compra alta por Internet pero aún baja a través de *smartphones*. Su frecuencia de asistencia a conciertos es alta.

Ante la pregunta: ¿Cuál es la propuesta de valor que se debe desarrollar para los segmentos a los cuales se dirige la empresa?, se define que se requieren dos propuestas de valor en función al segmento al que se dirija el modelo. Para los usuarios de *smartphones* se debe contar con una plataforma

web y/o una aplicación móvil donde el medio de pago principal sea la tarjeta de crédito. Esta plataforma debe dar al usuario los beneficios de satisfacer sus necesidades de inmediatez y conveniencia, usabilidad, ser confiable, segura, tener una buena atención al cliente y ser interactiva. Asimismo, debe brindar una experiencia posconcierto, promociones como recompensa y una oferta de valor personalizada para el usuario. Además, debe impulsar la sociabilización, los contenidos relacionados con conciertos y la obtención de entradas digitales.

Para las empresas productoras de conciertos se debe contar con un número de usuarios de dispositivos atractivo para la empresa, infraestructura tecnológica adecuada y bajos costos de transacción. Asimismo, ofrecer a sus consumidores la posibilidad de hacer transacciones a través de una web o una aplicación móvil pues se dirige a innovadores y *early adopters*. También se puede ofrecer la información sobre las preferencias del consumidor y brindarle apoyo en la difusión del concierto, facilitarle la posibilidad de conocer la interacción del consumidor con el medio. Además, se puede trabajar en conjunto con la empresa productora de conciertos en determinadas oportunidades como conciertos por demanda, remate de entradas que no se venden, preventa a precios más bajos, y/o una oferta de valor para el mercado de lujo en el Perú.

Frente a la duda sobre ¿cuáles podrían ser los socios claves de la empresa?, la investigación define que estos deberían ser las propias empresas productoras de conciertos, artistas, bancos, empresas de telecomunicaciones y diversas marcas.

Acerca de ¿cómo generará ingresos la empresa de comercio electrónico móvil?, los ingresos podrán provenir de la venta de entradas y contenidos a los usuarios de *smartphones* y de la venta de auspicios, publicidad y datos a empresas productoras de conciertos.

En cuanto a ¿cómo los segmentos de mercado a los que se dirige esta empresa se enterarán de su existencia?, los usuarios de *smartphones* preferirían enterarse de un modelo como este a través de medios digitales y de sus propios amigos.

## 2. Recomendaciones

Como fruto de la investigación realizada se proponen cuatro recomendaciones:

- Realizar el mismo estudio con una muestra mayor para identificar con mayor precisión si existe un solo clúster o algunos más.
- Elaborar una investigación cuantitativa orientada a las empresas productoras de conciertos para conocer su percepción frente a la propuesta de valor, pensando en ellos y en los usuarios de *smart-phones*.
- Evaluar el interés de otras empresas por un modelo de negocio como el propuesto.
- Trabajar una prueba con un producto de mínimo valor si se llegase a realizar el modelo de negocio planteado para conocer la disposición del usuario frente a este.

## Bibliografía

---

- Agencia EFE. (2007, 14 de diciembre). El Congreso de Perú aprueba reducir los impuestos a los espectáculos no deportivos. *soitu.es*. Recuperado de <[www.soitu.es/soitu/2007/12/14/info/1197655870\\_116851.html](http://www.soitu.es/soitu/2007/12/14/info/1197655870_116851.html)>.
- Aguilar Linares, C., Andrade Tunqui, M., Frisancho Arrarte, M. & Tejada Sánchez, J. L. (2008). *Modelo de negocio para la implementación de pagos móviles a través de la red de telefonía móvil en el Perú*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad ESAN.
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2013, 13 de enero). Precios de *smartphones* se han reducido de \$ 600.00 a menos de \$ 200.00 en dos años en Perú. *andina.com.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.andina.com.pe/Espanol/noticia-precios-smartphones-se-han-reducido-600-a-menos-200-dos-anos-peru-395099.aspx](http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-precios-smartphones-se-han-reducido-600-a-menos-200-dos-anos-peru-395099.aspx)>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2011). *Niveles socioeconómicos 2011: total Perú y Lima Metropolitana*. Lima: Apeim.
- Blank, S. G. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Startups that Won*. Menlo Park, CA: K & S Ranch.
- Blinkoff, R. (2001). *The Mobiles: Social Evolution in a Wireless Society*. Baltimore, MD: Context-Based Research Group.
- Business. (2013). El futuro de los conciertos. *Business*, 19(215): 34-35.
- Campos Arenas, A. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá D. C.: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Cebrián, J. L. (1998). *La red: cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación. Un informe al Club de Roma*. Madrid: Taurus.
- Chávez, P. R., Flores, D. & Neira, C. (2013). *Factores que determinan la asistencia de un consumidor a un megaconcierto en Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad ESAN.
- Conexión Empresarial. (2011). El negocio de los conciertos en Lima: ciudad de la furia. *Conexión Empresarial*, 1(4): 48-53.
- Echevarría, J. (2000). La sociedad informacional: el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la sociedad. *Trípodos, Número Extra*: 13-24.
- El Comercio. (2011a, 21 de febrero). La música mueve al año más de S/. 400 millones en el Perú. *elcomercio.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://elcomercio.pe/economia/716983/noticia-musica-mueve-al-ano-mas-400-millones-peru>>.
- El Comercio. (2011b, 7 de noviembre). Las aplicaciones verdes llegan a los celulares inteligentes. *elcomercio.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://elcomercio.pe/planeta/1329422/noticia-aplicaciones-verdes-llegan-celulares-inteligentes>>.
- El Comercio. (2012a, 26 de septiembre). No hay cultura de Internet móvil en el Perú. *elcomercio.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://elcomercio.pe/economia/1474907/noticia-no-hay-cultura-internet-movil-peru>>.
- El Comercio. (2012b, 11 de octubre). El costo de Internet en América Latina cayó 63%, según la Cepal. *elcomercio.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://elcomercio.pe/actualidad/1481243/noticia-costo-internet-america-latina-cayo-63-segun-cepal>>.
- El Comercio. (2012c, 28 de diciembre). El 2012 para los conciertos en Lima: un año de grandes pérdidas y sorpresas. *elcomercio.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://elcomercio.pe/espectaculos/1515557/noticia-2012-conciertos-lima-ano-grandes-perdidas-sorpresas>>.
- Estrada, E., Herrera, C., Mesía, L. & Torres, C. (2009). *Plan de negocios para la implementación de un centro de entretenimiento para adolescentes ubicado en Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad ESAN.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3.<sup>a</sup> ed.). London: Sage.

- Futuro Labs. (2012). *Smartphones y tablets: una creciente tendencia en Latinoamérica*. *futurolabs.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://www.futurolabs.com/smartphones-y-tablets-una-creciente-tendencia-en-latinoamerica/>>.
- Gahran, A. (2010, 24 de septiembre). El uso de teléfonos celulares implica un impacto negativo en la ecología. *CNN México*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://mexico.cnn.com/salud/2010/09/24/el-uso-de-telefonos-celulares-implica-un-impacto-negativo-en-la-ecologia>>.
- Galbraith, J. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- García Fuentes, D. (2012). *Todo lo que hay que saber de marketing y negocios en móviles*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gartner Inc. (2011, 16 de junio). Gartner Says Worldwide Mobile Advertising Revenue Forecast to Reach \$3.3 Billion in 2011. *gartner.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1726614>>.
- GFK Consumer Experiences Perú. (2012). *Valuescope GFK Roper Report Perú 2012*. Lima: GFK Consumer Experiences Peru.
- González, H. & Ponce, J. H. (2012). *Factores de éxito del mercadeo móvil en consumidores en Lima*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad ESAN.
- Google & Ipsos OTX Media CT. (2011). The Mobile Movement: Understanding Smartphone Users. *Google Think Insights*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[http://www.gstatic.com/ads/research/en/2011\\_TheMobileMovement.pdf](http://www.gstatic.com/ads/research/en/2011_TheMobileMovement.pdf)>.
- Google & Mobile Marketing Association. (2011). Global Insights on Smartphones Users & Mobile Marketer. *Google Think Insights*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[http://ssl.gstatic.com/think/docs/global-insights-smartphone-users-and-the-mobile-marketer\\_research-studies.pdf](http://ssl.gstatic.com/think/docs/global-insights-smartphone-users-and-the-mobile-marketer_research-studies.pdf)>.
- Gutiérrez Rodríguez, P. & Cuesta, P. (2010). La comunicación móvil. En T. Pintado Blanco & J. Sánchez Herrera (coords.), *Nuevas tendencias en comunicación* (pp. 133-158). Madrid: ESIC.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Hopkins, J. & Turner, J. (2012). *Go Mobile. Location-based Marketing, Apps, Mobile Optimized Ad Campaigns, 2D Codes, and other Mobile Strategies to grow your Business*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú. (2012a). En el 2011 la inversión en publicidad digital creció 37% en Perú. *iabperu.com*. Recuperado de <<http://blog.iabperu.com/2012/02/en-el-2011-la-inversion-en-publicidad-digital-crecio-37-en-peru/>>.
- Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú. (2012b). IAB Perú y PWC: inversión de publicidad *online* en el Perú superó los 100 millones en el 2012. *iabperu.com*. Recuperado de <[www.iabperu.com/estudio\\_de\\_inversion\\_IABPERU\\_2012.aspx](http://www.iabperu.com/estudio_de_inversion_IABPERU_2012.aspx)>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. Revisión 4*. Lima: Dirección de Cuentas Nacionales, INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2012. Informe Técnico*. Lima: INEI.
- Ipsos Apoyo. (2011). *Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2011*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Ipsos Apoyo. (2012). *Usos y actitudes hacia la telefonía móvil 2012*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Kennedy, J. (2012, 3 de mayo). Smartphone penetration keeps accelerating. *siliconrepublic.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.siliconrepublic.com/digital-life/item/26074-smartphone-penetration-keep](http://www.siliconrepublic.com/digital-life/item/26074-smartphone-penetration-keep)>.
- Kerschberg, B. (2012, 17 de julio). How instant mobile commerce will disrupt the way you do business. *forbes.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.forbes.com/sites/benkerschberg/2012/07/17/how-instant-mobile-commerce-will-disrupt-the-way-you-do-business-2/](http://www.forbes.com/sites/benkerschberg/2012/07/17/how-instant-mobile-commerce-will-disrupt-the-way-you-do-business-2/)>.
- Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. Lima: Planeta Perú.
- La Primera. (2013, 5 de enero). Se acabó el boom. *laprimerapeu.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.diariolaprimerapeu.com/online/espectaculos/se-acab-oacute-el-boom\\_128259.html](http://www.diariolaprimerapeu.com/online/espectaculos/se-acab-oacute-el-boom_128259.html)>.
- La República. (2013, 1 de abril). Osiptel aprueba normas de acceso de emisores de dinero electrónico a celulares. *larepublica.pe*. Recuperado de <[www.larepublica.pe/01-04-2013/osiptel-aprueba-normas-de-acceso-de-emisores-de-dinero-electronico-celulares](http://www.larepublica.pe/01-04-2013/osiptel-aprueba-normas-de-acceso-de-emisores-de-dinero-electronico-celulares)>.

- Laudon, K. & Traver, C. G. (2012). *e-commerce: Business, Technology, Society*. 2012 (8.ª ed.). Boston, MA: Pearson.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Llorente & Cuenca Consultores de Comunicación. (2012). *Top 50. Mapa de poder. Influyentes en la red-Perú*. Lima: Llorente & Cuenca Consultores de Comunicación. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://www.elblogdellorenteycuenca.com/2012/09/el-poder-en-la-red/>>.
- Martínez López, S. (2011). Sociedad del entretenimiento: construcción socio-histórica, definición y caracterización de las industrias que pertenecen a este sector. *Luciérnaga*, 3(6): 6-16.
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S. & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las tiendas por departamento*. Lima: Universidad ESAN.
- Mediavest. (2012). *Actividades de recreación*. Lima: inédito.
- Ministerio de la Producción (Produce). (2012, 23 de agosto). Ministra Triveño: «Produce impulsará la creación de nuevos emprendimientos e innovación en el año 2013». *produce.gob.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/645-ministra-triveno-produce-impulsara-la-creacion-de-nuevos-emprendimientos-e-innovacion-en-el-ano-2013](http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/645-ministra-triveno-produce-impulsara-la-creacion-de-nuevos-emprendimientos-e-innovacion-en-el-ano-2013)>.
- Moore, G. A. (2002). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (edición revisada). Nueva York, NY: Harper Business Essentials.
- Morales, R., Solórzano, R., Távara, J. & Villanueva, E. (2009). *Contribución económica de las industrias basadas en derechos de autor en el Perú*. Lima: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual / Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Nettleton, D. (2003). *Análisis de datos comerciales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Nielsen, J. (2012). Usability 101: Introduction to Usability. *Nielsen Norman Group*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/](http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/)>.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2013). Líneas en servicio por empresa (1998-2013). *Indicadores de Servicio*

*Móvil*. Recuperado de <[http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/WebFormGeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx?CodInfo=13478&CodSubCat=864&TituloInformacion=2.%20Indicadores%20del%20Servicio%20M%C3%B3vil&DescripcionInformacion=>](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/WebFormGeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13478&CodSubCat=864&TituloInformacion=2.%20Indicadores%20del%20Servicio%20M%C3%B3vil&DescripcionInformacion=>)>.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2006). *Comprender las industrias creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. París: Unesco / Global Alliance for Cultural Diversity. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_641B0E7E3ED6E09189068288C41A98CCA05E0100/filename/cultural\\_stat\\_es.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_641B0E7E3ED6E09189068288C41A98CCA05E0100/filename/cultural_stat_es.pdf)>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2005). *Return on Costumer*. Nueva York, NY: Currency Doubleday.
- Pérez Marcelo, B. (2012, 11 de diciembre). Promotores de eventos y conciertos. *prezi.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://prezi.com/chspk1j7zihq/promotores-de-eventos-y-conciertos/>>.
- Pérez Tornero, J. M. (1998). El ansia de identidad juvenil y la educación: del narcisismo mediático contemporáneo y las estrategias educativas. En H. Cubides, M. C. Laverde & C. E. Valderrama (eds.), «*Viviendo a toda*»: jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades (pp. 263-277). Bogotá D. C.: Departamento de Investigaciones de la Universidad Central (DIUC) / Siglo del Hombre.
- Pérez Tornero, J. M. (comp.) (2000). *Comunicación y educación en la sociedad de información: nuevos lenguajes y conciencia crítica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Peru.com. (2013, 4 de enero). Público de conciertos disminuyó un 40% en 2012. *peru.com*. Recuperado de <<http://peru.com/entretenimiento/musica/publico-conciertos-disminuyo-40-2012-noticia-113454>>.
- Perú21. (2012, 6 de noviembre). Banca celular todavía es incipiente. *perú21.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <<http://peru21.pe/economia/banca-celular-todavia-incipiente-2102202>>
- Perú21. (2013, 27 de agosto). Ministro Castilla anuncia que presupuesto 2014 será de S/. 118,934 millones. *perú21.pe*. Recuperado el 27 de agosto de 2013 de <[http://peru21.pe/economia/ministro-castilla-anuncia-que-presupuesto-2014-s118934-millones-2146501?href=nota\\_rel](http://peru21.pe/economia/ministro-castilla-anuncia-que-presupuesto-2014-s118934-millones-2146501?href=nota_rel)>.

- Pintado Blanco, T. & Sánchez Herrera, J. (coords.). (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3): 62-78.
- Quiroz, M. T. (2004). *Jóvenes e Internet: entre el pensar y el sentir*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial, Universidad de Lima.
- Radio Programas del Perú. (2013, 4 de enero). ¿Se acabó el boom de conciertos?: empresarios hacen balance del 2012. *rpp.com.pe*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[www.rpp.com.pe/2013-01-04--se-acabo-el-boom-de-conciertos--empresarios-hacen-balance-del-2012-noticia\\_554791.html](http://www.rpp.com.pe/2013-01-04--se-acabo-el-boom-de-conciertos--empresarios-hacen-balance-del-2012-noticia_554791.html)>.
- Rayport, J. & Jaworski, B. (2003). *Introduction to e-commerce* (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill / Irwin.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Nueva York, NY: Crown Business.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5.<sup>a</sup> ed.). Nueva York, NY: Free Press.
- Schultz, D. & Schultz, H. (2003). *IMC. The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Secretaría de Estado de Cultura (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España). (2013). Conoce el sector. *www.mcu.es*. Recuperado de <[www.mcu.es/emprendedores/ConoceElSector.html](http://www.mcu.es/emprendedores/ConoceElSector.html)>.
- Serida, J., Morales, O. & Nakamatsu, K. (2012). *GEM Global Entrepreneurship Monitor Perú 2011*. Lima: Universidad ESAN.
- Serra Rexach, T. & Manzano Antón, R. (2010). El consumidor del siglo XXI: tendencias y comportamientos. *Harvard-Deusto Márketing & Ventas* 101: 70-79.
- Seybold, P. B. (con Ronni T. Marshak & Jeffrey M. Lewis). (2001). *Consumer Revolution*. Nueva York, NY: Crown Business.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How ideals power growth and profit at the world's greatest companies*. Nueva York, NY: Crown Business.
- Terra. (2014, 25 de febrero). *Smartphones* de menos de 50 dólares, la nueva tendencia. *terra.com.pe*. Recuperado el 25 de febrero de 2014 de <<http://noticias.terra.com.pe/tecnologia/smartphones-de-menos-de-50-dolares-la-nueva-tendencia,d2eaa60dba964410VgnCLD2000000dc6eb0aRCRD.html>>.
- Thaler, R. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, CT / Londres: Yale University Press.

- Todorock (2009). Conciertos en Perú generaron 30 millones de dólares en el 2009. *todorock.pe*. Recuperado de <<http://todorock.pe/2009/11/22/conciertos-peru-30-millones-dolares-2009/>>.
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Turkle, S. (1997). *La vida en la pantalla: la construcción de la identidad en la era Internet*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- VISA & América Economía. (2012). Los años del *boom*. *américaeconomía.com*. Recuperado el 13 de enero de 2013 de <[http://www.iabperu.com/descargas/Desc\\_201271011546.pdf](http://www.iabperu.com/descargas/Desc_201271011546.pdf)>.
- Vogel, H. L. (2011). *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*. Nueva York, NY: Cambridge University Press.

### ***Páginas en Internet***

Asociación de Mercadeo Móvil

<[www.mmaglobal.com](http://www.mmaglobal.com)>

Internet World Stats

<[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)>

Nielsen

<[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)>

Pixelstudio Perú

<[www.pixelstudioperu.com](http://www.pixelstudioperu.com)>

The Hofstede Center

<[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)>

## Sobre los autores

**Sergio CUERVO GUZMÁN**

scuervo@esan.edu.pe

Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad ESAN, magíster en Administración por la Universidad ESAN, con especialización en Sistemas y Tecnologías de la Información, y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Fidélitas de Costa Rica. Ha sido coordinador general del Programa Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN y coordinador del Programa de Alta Especialización de Tecnologías de la Información Aplicadas al Márketing de la misma institución. Experiencia profesional relevante en empresas manufactureras y de servicios. Actualmente se desempeña como docente e investigador a tiempo completo en la Universidad ESAN en las áreas de márketing electrónico, negocios digitales y eCRM.

**Francesca ARCE OLÓRTEGUI**

francesca.arce@gmail.com

Magíster en Márketing con especialización en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN, máster en Márketing Intelligence por ESIC Business and Marketing School y bachiller en Comunicación por la Universidad de Lima. Actualmente es profesora de Comunicaciones Integradas de Márketing en el área de Administración y Márketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Con más de seis años de experiencia profesional en áreas de márketing, *branding* y publicidad de empresas multinacionales, como Mapfre, y nacionales, como el Banco de Crédito del Perú. Actualmente trabaja en FutureBrand realizando consultoría en *branding* para marcas nacionales e internacionales.

Desde el 2011 participa como voluntaria en TEDxTukuy (organización independiente con licencia de TED), donde desempeña el cargo de directora de Márketing.

Impreso por  
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.  
en julio del 2014  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
[ventas@cecosami.com](mailto:ventas@cecosami.com)  
[www.cecosami.com](http://www.cecosami.com)