



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**LA NUEVA EXPERIENCIA SELVÁMONOS EN LA GESTIÓN
DEL ENTRETENIMIENTO CULTURAL**

**PRESENTADO POR:
Pablo Alan Aguilar Ascencio
Victor O'brian Sulca Albuja**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CUSTOMER INTELLIGENCE**

ASESOR: Mónica Chachi Espinoza

**LIMA -PERU
2018**

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Objetivo general.....	5
2.	Descripción de la idea de negocio	5
3.	Antecedentes.....	9
4.	Análisis de la industria: entorno externo e interno	20
	Entorno Interno	20
	Entorno Externo	21
5.	Plan Estratégico de la Empresa.....	23
	Misión	23
	Visión	23
	Valores.....	24
	Objetivo General y Objetivos Estratégicos.....	24
	Fuerzas de Porter	24
6.	Plan Comercial Selvámonos.....	28
	Mercado meta.....	28
	Segmentación del mercado	29
	Participación del mercado.....	30
	Investigación del Consumidor	32
	Creación de Valor	37
	Ecosistema móvil	46
	Enfoque de Customer Centric.....	50
	Estrategia de Customer Intelligence	51
7.	Plan de operaciones y recursos humanos.....	67
	Procesos.....	67

Tecnología requerida	68
Diseño de Plataforma Tecnológica	69
Estructura organizacional de la Asociación Selvámonos	73
Roles y funciones.....	73
Remuneraciones.....	83
Presupuesto.....	84
Cronograma	87
8. Indicadores de gestión.....	88
Indicadores de Customer Intelligent.....	88
KPI y Balanced Scorecard	93
Herramienta para la gestión.....	96
9. Conclusiones y recomendaciones	97
10. Referencias.....	102
11. Lista de tablas y figuras	106
12. Apéndices	109

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del cliente actualmente pasó de ser importante a ser imprescindible debido a la competencia agresiva y a los cambios tecnológicos lo que conlleva a dedicarle mayor énfasis a los diversos canales de comunicación que tiene una empresa.

El rubro de gestión cultural no está exento de ello, ya que nuestro país, a diferencia de países vecinos de la región, invierte en cultura el 0.35% del presupuesto anual y que según proyecciones hacía el bicentenario, 2021, las industrias culturales representarían el 5% del PBI.

En el Perú existen diversas empresas privadas o asociaciones que están invirtiendo en difundir cultura como lo son las artes escénicas y la música. Selvámonos ha cumplido 10 años en el mercado nacional, impulsando la cultura realizando un promedio de 70 eventos durante el año. Se destacan 3 festivales principales: Electro Selvámonos, Primera Parada y el Festival Selvámonos este último dura una semana en la ciudad de Oxapampa, donde los pobladores pueden participar de talleres gratuitos de teatro, pintura y música, para adultos y niños. Teniendo como cierre el festival musical que congrega a diversos artistas del Perú y del mundo, donde la concurrencia cada vez es mayor y el exceso descomunal a las comisiones de las ticketeras, sumado a la nula estrategia de relación con el cliente, pone en peligro el futuro de la organización de Selvámonos.

En el presente plan de negocios se propone el desarrollo de la nueva experiencia Selvámonos, convirtiéndola en una de las mejores productoras del Perú y Latinoamérica por ser sostenible en el tiempo y marcar un referente autogestionario en la región.

1. Objetivo general

Desarrollar la nueva experiencia Selvámonos a lo largo de todos sus eventos realizados en el año, generando una mayor interacción con su público recurrente y con un nuevo público ávido de conocer propuestas de esparcimiento que superen las expectativas ofrecidas en el medio nacional convirtiéndose en mediano plazo en embajadores de la Marca Selvámonos.

2. Descripción de la idea de negocio

Selvámonos es una asociación cultural franco-peruana que desarrolla eventos musicales, de artes plásticas y circenses; buscando promover una oferta cultural alternativa y de calidad de forma descentralizada.

Actualmente Selvámonos debido al crecimiento exponencial y a la demanda de cada vez más usuarios, ha perdido la capacidad de relacionamiento directo incurriendo en gastos excesivos en promoción y publicidad para cada uno de los eventos desarrollados en el año. Todo ello debido a que no se ha gestionado la relación con sus clientes correctamente y no se ha desarrollado un programa de fidelización del mismo.

El desarrollo de los eventos culturales es apoyado por empresas expendedoras de tickets, tales como Joinnus, Tu Entrada y Teleticket, las cuales en sus operaciones aplican una comisión comprendida entre el 9% y 12% del costo de la entrada emitida. Conforme han pasado las ediciones y se ha incrementado el volumen de ventas, este importe de comisión afecta a Selvámonos para seguir ofreciendo mejoras en el festival, y, por ende; se ve obligado a seguir incrementando el costo de las entradas en perjuicio de sus seguidores, perdiendo en muchas ocasiones la oportunidad de brindar una producción más rica en contenido.

Esta es una oportunidad para crear un canal alternativo a la venta de entradas, hacerlas más accesibles a nivel de costos y obtener mayor rentabilidad en las operaciones sin perjudicar la experiencia del cliente. Así mismo, el desarrollo de éste nuevo canal nos abre las puertas para la implementación de vías de comunicación con los clientes, lo cual nos permitirá conocer un poco más de cada uno de ellos, como saber sus hábitos, costumbres, gustos y preferencias, incluso incluyendo su participación, la cual, enriquecería el desarrollo de los eventos ajustándose cada vez más a las expectativas de cliente.

Por ende, se propone la creación del departamento de I+D donde se trabajará la nueva experiencia Selvámonos desarrollando la estrategia de marketing relacional a todo nivel para generar valor añadido y personalizado de la experiencia Selvámonos. Parte importante es la plataforma tecnológica (Web responsive, App móvil) que tendrá como misión tener una comunicación directa con el usuario y a su vez empezar a realizar la gestión del cliente para su identificación, seguimiento y fidelización.

La solución abarcará todos los puntos de contacto con el cliente antes, durante y después de cada evento, haciéndolo protagonista de sus preferencias, expectativas y deseos, así como la trascendencia de las experiencias compartidas con otros usuarios.

Tabla 1

Resumen del negocio

Business Model Canvas				
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con cliente	Segmentos de cliente
Alianza Francesa. Municipalidad de Oxapampa. Embajadas de los países: Chile, Suiza, Alemania, Francia. Móvil Tours. Cervantes (Sonido &Luces). Ministerio del Ambiente. PromPerú.	70 eventos durante el año en curso, destacan 3 festivales masivos. <hr/> Recursos clave <hr/> Plataforma tecnológica. Las agrupaciones musicales.	Inmediatez en la comunicación (omnicanalidad). Independencia de pagos de comisión. Integrarse a una Comunidad que respira naturaleza y música. Ser protagonista creando tu propia aventura. Vivir la fiesta desde lo virtual hacia lo tangible.	Asistencia personalizada. Autoservicio. Co-creación. <hr/> Canales <hr/> Fanpage y RRSS Dedicadas a la nueva experiencia Selvámonos. Promotores. Mailing. Prensa escrita. Radio. Televisión (Movistar música/ Tv Perú).	Selva Aventureros considerados entre 18 a 26 años. Selva Viajeros de 18 a 35 años. Extranjeros que viven en el Perú. Mochileros extranjeros nacionales. Turista interno. Público de Oxapampa edades entre 18 a 55 años.

Estructura de costos	Fuentes de ingreso
Publicidad Digital (Facebook, Instagram, Twitter, Google ads).	Venta de tickets a través de plataforma.
Publicidad ATL (Prensa escrita, Radio).	Promociones personalizadas.
Publicidad BTL (Activaciones, Vallas publicitarias).	Venta de souvenirs.
Mantenimiento de plataforma tecnológica.	Comisión de ventas de bandas.
	Auspicio privado / Auspicio Institucional.

3. Antecedentes

¿Qué es un evento cultural?

Es el acto de reunir una comunidad para promover la convivencia, mostrar diversos tipos de arte y espectáculos preservando las tradiciones y raíces de nuestros pueblos y comunidades.

En el Perú, la institución responsable de las industrias culturales es el Ministerio de Cultura, creada en el 2010 gestionando el trabajo necesario para el incentivo y promoción de la creación artística en diversos campos. En esta última, se ubica la dirección de Artes, unidad encargada de diseñar y promover las artes escénicas, la música y el teatro.

Nuestro país a diferencia de los países vecinos en estos últimos años ha incrementado su oferta cultural en lo que respecta a las artes musicales, siendo un canal de difusión de las diversas expresiones creativas de todo el Perú. Con ello productoras independientes, realizan diversas ofertas de conciertos en salas, o en explanadas de mayor capacidad de asistentes.

Dentro de los eventos culturales, se desprende el entretenimiento cultural que, si bien se ha incrementado en Lima su oferta, sin satisfacer su demanda debido a la poca innovación en enfoques y formatos. Por lo que sale a relucir la productora Selvámonos quienes tienen 10 años en el mercado ofreciendo artes musicales y escénicas dentro del Perú teniendo como base Oxapampa y Lima realizando diversos eventos durante todo el año del cuál destacan 3 principales festivales que cada vez abarcan públicos diversos como en este año que se incluyeron shows musicales y talleres para niños.

La transformación digital

“Hoy la comunicación digital de las organizaciones se articula en torno al sitio web principal, la presencia en redes sociales generalistas y el desarrollo de apps propias. Es decir: web 1.0, web 2.0 y contenidos nativos para móviles” (Orihuela, 2015, p.1)

Así como lo expresa el Profesor Jose Luis Orihuela (Facultad de Comunicaciones Universidad de Navarra en España) la transformación digital ha cambiado la comunicación entre las marcas y el cliente. Este último en la actualidad es quien tiene mayor poder de decisión y la posibilidad de sugerir o criticar abiertamente la experiencia al usar un producto o servicio.

El Perú no es ajeno a la revolución digital que vive nuestra civilización con ello existen marcas que ya están instaurando la transformación digital dentro de sus empresas y hay otras que todavía conservadoras ellas se niegan a dar el gran salto a esta nueva corriente que avanza rápidamente a nivel mundial y que está cambiando los hábitos de consumo en todas las industrias. El entretenimiento cultural no es ajeno a ello.

“Hay sectores como la banca, el transporte aéreo, la gastronomía, la publicidad, el entretenimiento y el turismo que van por delante en la adopción de innovaciones en comunicación, pues el conocimiento y el feedback de sus mercados les resultan indispensables para mantenerse competitivos. Estos sectores, paradójicamente, aprendieron antes que los medios de comunicación a escuchar a sus públicos.” (Orihuela, 2015, p.1)

Citando nuevamente al profesor Orihuela entendemos claramente que en esta era digital no se puede trabajar sin entender a nuestro público final ya que gracias a ellos la organización que representemos puede mantenerse vigente e

incluso puede dar un giro mayor si se sabe recolectar la información que le interesa al cliente con nuestra marca y sus sugerencias para seguir creando nuevas líneas de negocio y experiencias que lo permitan volver de cliente a embajador de marca.

Comunicación y Publicidad

La comunicación siempre estará compuesta por un emisor, receptor y sobre todo el mensaje. En nuestra actualidad las redes sociales han logrado en que no existan barreras en la comunicación por el contrario estamos expuestos a una sobre saturación de mensajes comerciales y amicales vía Facebook, Twitter, - Whatsapp, etc. Por lo que el uso y gestión de públicos se debe realizar de manera inteligente, ya que cada red social tiene una correspondencia con su público. Enviar un mismo mensaje a todos los canales de comunicación frecuentes lo único que realiza es que nadie se interese en vuestra información. Existe en el Perú una mala comunicación de los conceptos sobre la promoción de la cultura, salvo excepciones de parte de entidades privadas y campañas puntuales del Ministerio de cultura. En lo que respecta a la gestión de públicos son pocas las organizaciones que logran tener una buena acogida y perdurar en el tiempo por trabajar de manera no sistemática sino de manera tradicional apostando en la publicidad tradicional.

Dentro del plan de comunicación, se desprende la publicidad que es la encargada de comunicar al público objetivo la existencia de productos, bienes o servicios e inducir a la necesidad de obtenerlos. De nada serviría tener un producto innovador si nadie se va a enterar de su existencia. Por ello las principales tareas de la publicidad se resumen en tres partes: Comunicar la información que se quiere transmitir, desarrollar actitudes ante determinadas marcas, y por último inducir a la acción o compra.

En la actualidad existen dos grandes tipos de publicidad para llegar al cliente. Por un lado, está la publicidad tradicional típica de los años 50 y 60 en la que simplemente se ofrece la información referente al producto o servicio. Por otro lado, con el desarrollo de productos y competencia, aparece la publicidad emocional, la cual trata de llegar al cliente transmitiéndole una serie de emociones positivas que relacionará más tarde con su marca. Esta última consigue un posicionamiento de la marca en el mercado y busca la fidelización de los clientes. Ya que busca vender una experiencia colectiva donde el público se sienta identificado con la propuesta musical, con el escenario, con el entorno o con la causa benéfica por la que se realiza el evento.

En la investigación planteada por Basilio (2017) se indica que:

Dentro de la propuesta musical actualmente el sector limeño posee diversas características que lo configuran como una industria emergente. La ausencia de integración de los componentes como la infraestructura adecuada, cultura de consumo de entretenimiento, cultura de consumo de discos, profesionalismo de la oferta, son algunos de los factores más relevantes por los cuales esta industria no se encuentra aún consolidada (José Velásquez, 21 de octubre, 2016). Una de las características más resaltantes es su informalidad, es decir, es un sector que no cuenta con información ni estadísticas sobre su desarrollo económico; además, no se suele entregar

comprobantes de pago ni efectuar contratos, por lo que resulta complejo mapear y establecer mediciones.

En Lima, las grandes productoras que ofrecen shows musicales son: Move Concerts, Artes Perú y One Entertainment los cuales organizan mega eventos masivos quienes trabajan su publicidad de manera tradicional. Luego están las organizaciones medianas como Veltrac, Headsouth y Selvámonos quienes en estos 10 años ha planteado un concepto de comunicación bastante claro en sus principales redes como lo son: Facebook, Twitter e Instagram (este último con mayor arraigo en el público más joven) lo cual es una fortaleza diferencial frente a sus competidores que siguen llevando un tratamiento tradicional en su comunicación.

Sobre los festivales internacionales

Coachella

El Festival de Coachella tuvo origen en el año 1993, donde el vocalista de la banda de rock estadounidense Pearl Jam, Eddie Vedder, decidió participar en el boicot contra la empresa Ticketmaster –a quien se le acusa del monopolio de los escenarios del sur de California-, organizando un concierto en Club de Polo Empire de Indio -un recinto que nunca antes había acogido festival de música- al que acabaron asistiendo cerca de 25.000 personas. Su principal fortaleza es volverse el festival donde asisten ricos y famosos ofreciendo experiencias diferenciadas de la competencia. Fue en 1999 cuando el evento empezó a celebrarse de manera regular, logrando año tras año aumentar el número de asistentes con unos line up (lista de bandas) que mezclaban lo mejor de la música electrónica, alternativas y rock, con actuaciones de agrupaciones como *Radiohead*, *The Cure*, *Underworld*, *Pixies*, *NineInch Nails*, *Daft Punk* o *The Chemical Brothers*.

En el año 2001, la promotora de Punk Rock que organizaba el festival, Goldenvoice, fue absorbida por el gigante del entretenimiento *Anschutz Entertainment Group*, más conocido por las siglas AIG. Coachella fue creciendo hasta convertirse en uno de los festivales más importantes del mundo. Es considerado el festival de los ricos, ya que al participar del evento podemos encontrarnos entre el público a diversos artistas de talla mundial como lo es Lindsay Lohan, Paris Hilton o una de las hermanas Kardashian, a quienes las marcas les pagan miles de dólares para que luzcan sus últimos modelos de vestuario dentro de Coachella. El público de este festival no duda en pagar un poco más por una bebida o abonar el extra de la zona vip cuando eso les garantiza la posibilidad de vivir una experiencia plena junto a sus artistas de cine y televisión de fama mundial.

Lollapalooza

Inicia como festival alternativo de bandas emergentes hoy es un festival de alto impacto que ha generado una franquicia internacional que se replica en diversos países del mundo. Atrae a sus clientes a través de espacios de propuestas gastronómicas para el deleite de todos, un área de talleres y actividades especiales para niños, programas de reciclaje y de espíritu verde, así como otras sorpresas; cuenta con su portal web.

Sus orígenes se remontan al año 1991, en Estados Unidos con Perry Farrell, vocalista de Jane's Addiction, quién creó el concepto del Festival musical Lollapalooza. Este evento congregaba a bandas de rock alternativo, indie y punk rock, entre otras. Lollapalooza es considerada como la expresión cultural de los años 1990, también conocida como "Generación Lollapalooza" o lo que hoy se conoce como "Generación X".

Se ha caracterizado por presentar 70 actos en 5 escenarios que se clasifican según género musical.

Después de los éxitos en las ediciones pasada en Estados Unidos, en el 2011 se realiza la primera edición chilena del festival en Santiago, al año siguiente se suma una versión brasileña. Debido al boom generado en la región latinoamericana, decidieron renovar las ediciones en Chile y Argentina, este último fue afectado en el año 2018 por lluvias torrenciales.

Años después de su creación, el vocalista Perry Farrell cedió la marca 'Lollapalooza' a Capital Sports & Entertainment, responsables también de manejar el Austin City Limits Music Festival. Fue Capital quién se encargó de relanzar a Lollapalooza una vez más en el mercado estadounidense logrando para el año 2005 posicionarlo en el Grant Park de Chicago, logrando una numerosa concurrencia por un evento de dos días de celebración. En el 2015 Lollapalooza ingreso a Europa siendo la ciudad de Berlín (Alemania) la que viviera la experiencia Lollapalooza. París (Francia) se ha sumado desde el 2017 y este año para el mes de Julio se preparan para una nueva edición.

Glastonbury

Conocido como el festival de festivales por congregar diversos géneros musicales de todo el mundo se destacan por tener una buena gestión del cliente y aprovechar al máximo la experiencia del cliente, desde la comunicación a través de sus diversos canales como en el día del festival.

El Glastonbury Festival of Contemporary Performing Arts, cuyo significado en español: Festival de Glastonbury de las Artes escénicas contemporáneas, más conocido como Glastonbury, es un festival de artes escénicas

desarrollado en Pilton, Somerset (Inglaterra), que agrupa música contemporánea, danza, comedia, teatro, circo, cabaret y otras artes.

Se viene organizando desde 1970 por su creador Elvis Eavis, iniciaron con una influencia hippie, artistas mundialmente conocidos como Elvis Costello, Van Morrison, Coldplay y The Cure comparten el récord por haber aparecido como bandas principales (tres veces). Seis bandas que iban a actuar en el escenario de la pirámide cancelaron su participación: The Kinks (1970), Red Hot Chili Peppers (1993), The Stone Roses (1995), Stevie Winwood (1997), Kylie Minogue (2005) y U2 (2010).

En 1970 apenas unas 1500 personas asistieron el festival de Glastonbury. En 1971, ya eran 12000. Pero el siguiente festival no tuvo lugar sino hasta 1978, cuando un grupo de 500 personas organizaron una suerte de evento improvisado.

A partir de 1979 se convirtió en una fiesta de tres días, y la participación del público creció año a año hasta sobrepasar la marca de los 100000 en 1998.

El tamaño y la naturaleza del festival, celebrado durante tres o cuatro días al aire libre, con los artistas, equipo y asistentes del festival quedándose en tiendas de campaña, caravanas y auto caravanas, le da gran importancia al clima. Asisten alrededor de 150000 personas requiriendo una amplia infraestructura en materia de seguridad, transporte, agua y suministro de energía eléctrica. La mayoría del personal son voluntarios, ayudando al festival para recaudar millones de libras para causas nobles. Mención aparte tiene el grupo peruano Cumbia all Stars por ser el único grupo peruano en presentarse en tan importante festival en la edición 2015, compartiendo escenario con grupos de talla mundial como: Flying Lotus, FKA Twigs y Steel Pulse. Grupo que pertenece al booking de bandas de Selvámonos.

Rock in Río

Es el festival que congrega mayor cantidad de asistentes y sus resultados se basan a una correcta fidelización del cliente a través de su portal web.

La primera edición del Rock in Rio se realizó entre el 11 y 20 de enero de 1985 en un área de 250.000 m², la cual recibió el nombre de "Cidade do Rock" (Ciudad del Rock), localizada en Jacarepaguá, zona oeste de Río de Janeiro, Brasil. Las grandes estrellas fueron: Queen, Iron Maiden, Rod Stewart, AC/DC, George Benson, Yes, Scorpions y Ozzy Osbourne, quienes fueron las cabezas de cartel por 2 noches durante los 10 días del festival, a excepción de Iron Maiden, quien sólo participó la noche de apertura. El festival tuvo tanto éxito que llegó a tener 1.4 millones de espectadores. Creado por el empresario Roberto Medina. Rock in Rio es considerado el festival más grande del mundo realizándose siete ediciones en Brasil, siete ediciones en Lisboa, tres ediciones en Madrid y una edición en Las Vegas.

Si bien este festival a diferencia de Coachella que nació como boicot a una ticketera local, tiene claro su experiencia del cliente y a través de su página web tiene un trabajo óptimo en la fidelización con sus seguidores, a parte de la clásica sección de merchandising ofrece las cifras de su crecimiento no solo de asistentes, sino también su impacto en el número de plazas de trabajo para la organización del festival.

Sobre las experiencias

Cuando generamos experiencias para el cliente, lo hacemos desde muchos aspectos: el producto servicio, sí y también el acceso, la información, la post-venta y el desecho... todos

aquellos aspectos en los que el cliente está en contacto con nuestra solución, o en los que ésta está presente en la vida del cliente. La experiencia para el cliente es por naturaleza “multi-stakeholder”, no se localiza en un solo actor, si no que normalmente en su generación participan diversos actores. (Castelló, 2012, p. 110)

En nuestra era actual hemos dejado atrás la época de centrarnos en el producto, buscando mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad, a través de la utilidad, la facilidad de uso y el placer proporcionado en la interacción del producto o servicio. Los eventos culturales y de entretenimiento no están exentos de ello por lo que cada edición se busca mejorar múltiples aspectos, desde la emisión de tickets pasando por los puntos de venta y promoción, trabajando la comunicación segmentada según canal, la experiencia del evento y post evento.

A nivel mundial hay diversas propuestas de eventos que trabajan muy bien su experiencia de cliente por lo que tomamos como ejemplo al festival Coachella quienes en su edición 2018 no sólo buscaron la atención de sus asistentes dando nombre a los escenarios, sino también lo hacen con acciones creativas y divertidas que hagan que el festival sea toda una experiencia desde su inicio hasta el fin, la marca Levi's montó un Design Lab donde todos los asistentes pudieron disfrutar personalizando y diseñando sus propias prendas. Otra idea innovadora que fue parte de la experiencia Coachella ha sido el lanzamiento de su aplicación de realidad virtual para ofrecerle al público la posibilidad de ver experiencias creadas por otros asistentes antes, durante y después del festival. Todo a través de unas gafas de

realidad virtual que regalaban con la entrada y que además permitían disfrutar de los mejores conciertos con panorámicas de 360 grados de todo el recinto.

Cuando la gente decide ir a un festival de música lo hace por el ambiente, los extras que ofrece y la música, básicamente buscan vivir una serie de experiencias que vende el festival. Por ello y debido al fenómeno de las redes sociales, los asistentes publican una serie de contenidos que muestran esa experiencia idílica de libertad, rebeldía, felicidad..., por lo que a su vez genera una expectativa que crea un público potencial que quiere sentir las mismas emociones. (Sagrario, 2016, p.6).

En Perú, después de las grandes productoras que solo basan la experiencia del usuario en el show del artista o artistas internacionales que incluyan en su festival, no han ofrecido una real experiencia de cliente que pueda fidelizar a sus seguidores y que estos asistan en cada evento nuevo. Por ello el trabajo que viene desarrollando Selvámonos junto a nuestro plan de negocio es potenciar y evolucionar la nueva experiencia que hará de esta organización un modelo a seguir en la región latinoamericana basada en una buena gestión del cliente de la información que nos proporcione, para que no solo sea rentable en el tiempo sino que desarrolle nuevos espacios dedicados a la música y el arte apostando por la difusión cultural en beneficio de una sociedad más tolerante a las diversas manifestaciones creativas del país.

4. Análisis de la industria: entorno externo e interno

Entorno Interno

Estructura y Modelo de Negocio:

El modelo de negocio en el que basamos el presente plan se define en la afiliación con objetivo de reventa de valor agregado. Nuestras acciones están dirigidas en la mejora constante de la experiencia Selvámonos. Todo ello a través del seguimiento de la data obtenida a través de la plataforma web y app que se propone como motor central para conocer mejor el comportamiento de los clientes y no clientes.

Los clientes son todos los que ya se han suscrito a la plataforma tecnológica, tienen la aplicación móvil activa y han comprado sus tickets para los diversos eventos que se realizan durante el año.

Los no clientes son aquellos que conocen la plataforma, han descargado la aplicación móvil, nos siguen mediante la web o redes sociales más no han realizado la compra de ningún ticket. Este perfil seguirá recibiendo información de los eventos y de las acciones que realiza Selvámonos. Interactuando con otras personas que si son clientes activos y a mediano plazo lograr la conversión a cliente.

Investigación para la generación de valor agregado

Selvámonos dentro de su estructura de organización contará con un área de innovación y desarrollo (I+D) que será la encargada de analizar la data de la plataforma y además trabajará en conjunto con la producción artística para la creación de nuevos espacios de entretenimiento cultural para los nuevos públicos y seguir

desarrollando la oferta para el cliente habitual y los nuevos clientes a los cuales se decida integrar.

Entorno Externo

Factores Económicos y Sociales

El Ministerio de Economía y Finanzas (2018) “ha revisado su proyección de crecimiento del PBI para 2018 de 3,6% (en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas- IAPM 2018-2021 publicado en abril) a 4,0% en el MMM 2019-2022. Para el próximo año, la previsión de crecimiento es 4,2%”. A pesar que esta cifra suele ser demasiado optimista, los últimos acontecimientos políticos han puesto al Perú en una desaceleración de su economía.

Sin embargo, el nicho de mercado al que va dirigido nuestra propuesta mantiene un mercado joven que oscila entre los 18 a 26 años de edad quienes no poseen mayor responsabilidad y pueden acceder a invertir más dinero en actividades de esparcimiento.

En la actualidad, los factores sociales son favorables por el crecimiento del ingreso del uso de internet en los móviles. Cada vez más la gente joven accede a realizar compras on-line. La última experiencia favorable es la compra virtual de tickets a través de Joinnus para el último partido amistoso internacional de la selección peruana, frente al equipo de Nueva Zelanda, debido a que la plataforma en mención realizó una fila virtual para poder acceder a comprar un ticket y a lo largo de la experiencia de compra esta plataforma colapso.

Factores Políticos y Legales

Si bien la política en el Perú se encuentra inestable por los hechos de corrupción del Congreso de la República, también el citado caso Odebrecht, donde se encuentran implicados candidatos y ex presidentes, su influencia suele ser favorable ya que las nuevas generaciones se caracterizan por ser apolíticas. Mientras otro sector de jóvenes activistas, políticos busca de manera organizada hacer sentir su protesta, ambas posturas buscan entretenimiento dentro y fuera de Lima.

En cuanto a factores legales no se tiene inconvenientes, porque se encuentran cubiertos al tener la aprobación del CEO fundador de Selvámonos, Lionel Igershim. Por lo tanto, se cuenta con toda la aprobación necesaria.

Factores Tecnológicos/Digitales

La compra por internet es cada vez mayor para el festival Selvámonos (según estadística propia la compra electrónica represento el 6% año 2017) y con esta herramienta se espera crecer en un 9% las ventas. Los factores tecnológicos se encuentran a favor al contar con el personal idóneo para la realización de esta labor.

Las aplicaciones móviles que facilitan los procesos de actividades de negocios han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% en ventas, según estadísticas manejadas por Telefónica del Perú.

Asimismo, estas soluciones empresariales han permitido la reducción de costos operativos con ahorros de hasta 63% en uso de papel y 31% en tiempos de viaje.

En empresas con fuerza de ventas, los aplicativos de gestión comercial permitieron un aumento de 40% en el cumplimiento

de los indicadores de servicio (llamadas, citas, cierres), al realizar un seguimiento en tiempo real de estas labores. Adicionalmente, hubo un incremento de 20% en la productividad, eliminando el tiempo dedicado a los reportes de ventas. (Telefónica, 2017, p.1).

Factores Medio Ambientales

La emisión de entradas virtuales desde la web o app ayuda a difundir la conciencia del ahorro de papel. Al incluir dentro de nuestra plataforma la emisión de tickets virtuales refuerza el concepto Selvámonos de apoyar la naturaleza y a través de esta solución tecnológica buscamos frenar el impacto ambiental de lo que pueda generar una solución tradicional. De esta manera Selvámonos contribuye ante la sociedad como ejemplo de que una productora de eventos puede ser un agente de cambio para la sociedad.

5. Plan Estratégico de la Empresa

Misión

Ser la primera gran sociedad cultural a nivel latinoamericano en eventos musicales, de artes plásticas y circenses.

Visión

Selvámonos tiene como misión sensibilizar a los jóvenes al cuidado del medioambiente a través del Arte, creatividad y cultura.

Valores

Compañerismo y lealtad, cooperación solidaria y compromiso comunitario a través de las artes.

Objetivo General y Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Implementar una estrategia de CRM y de Customer Experience para la Asociación Cultural Selvámonos.

Objetivo Específico

- a. Desarrollar una plataforma adecuada para alinear los procesos (Web, App, redes sociales).
- b. Concretar las ventas mediante el canal virtual al 70%.
- c. Realizar fidelización de los clientes que llevan acudiendo a más de 3 festivales consecutivos con Selvámonos.

Fuerzas de Porter

Proveedores

- a. Empresas de telecomunicaciones (Claro, Entel, Movistar, Bitel).
- b. Empresas de transportes (Movil Tours, Easy Taxi, Haval).
- c. Empresas de papelería y accesorios (Arjo Wiggins, Antalis)
- d. Empresas de plataforma digital (Joinnus, Tu entrada, Red Bull, la Republica).
- e. Empresas de viajes y eventos (Embajada de Austria, Nuevo Mundo).

Clientes

Jóvenes y profesionales de 22 a 27 años con afinidad de arte y turismo, así como el ímpetu de diversión.

Productos sustitutos

- a. Conciertos individuales, artistas nacionales e internacionales.
- b. Festcolors Perú.
- c. Vivo x el Rock

El Festival Vivo x el Rock inicia operaciones en la zona norte de la periferia de Lima metropolitana con muchos años de antelación a su primera edición. Sus primeros conciertos fueron con bandas del género punk rock, lo que le serviría para ganar experiencia y contactos, Cesar Ramos -Productor general- en el año 2012 alquila el Súper complejo de Los Olivos (local caracterizado por albergar a grupos de cumbia y folklore) conociendo que para conseguir un buen a foro de público se necesitarían convocar a muchas bandas para su line up, lo cual dio como resultado incluir dos escenarios a la vez para ahorrar el tiempo que se invierte en la instalación de una banda a otra, modalidad que se ha repetido hasta el presente volviéndose la forma escenográfica tradicional del Festival. El resultado ha sido la buena respuesta del público, dando lugar a una segunda edición aún más exitosa. El éxito de sus producciones lo ha llevó a contratar diversos locales como la explanada del centro comercial Plaza Norte, el Parque de la exposición, siendo el pico más alto de afluencia de gente en el estadio de la Universidad San Marcos, para después regresar al Estadio Nacional.

Nuevos competidores

- a. Festival Música Perú.
- b. Colours Tribe.
- c. Viva Perú.
- d. Festival descabellado.

Rivalidad de la industria

- a. Stereo Picnic:

Fue creado en el año 2010 por un grupo de promotores de eventos independientes, superando diversas dificultades en sus primeras ediciones, el "Festival Estéreo Picnic" se realiza en la Sabana de Bogotá con artistas nacionales e internacionales que ofrecen diversos géneros musicales como el: Pop, Electrónica, Rock, Fusión y Nuevo Folcklore entre muchos otros. El festival incluye actividades culturales y de entretenimiento, alternas a los conciertos en donde los asistentes pueden disfrutar de comida y arte al aire libre. Con el 2018 suman nueve ediciones, donde sus organizadores han enfocado la experiencia musical con artistas de amplio reconocimiento internacional, nacional y local, acompañados con actividades paralelas tales como la muestra comercial denominada "hippie market", y mucho espacio para la convivencia entre los asistentes al estilo de grandes festivales del mundo como Coachella y Lollapalooza.

- b. Festival Lollapalooza:

Lollapalooza es uno de los festivales referentes a nivel mundial sobre lo que es experiencia musical más experiencia artística, en sus inicios se realizó, en Estados Unidos. El festival congrega a diversas agrupaciones musicales de estilos: Rock, pop, alternativo, electrónica, cumbia, fusión entre otros.

En el año 1991 dio a luz la primera edición del Lollapalooza, creado por Perry Farrell, vocalista de Jane's Addiction (banda de rock alternativo) con ello siguieron diversas ediciones anuales hasta el año 1997. En el 2003 regresa nuevamente.

En el 2011 se organiza una edición en Santiago de Chile, sumado a una versión en Brasil desde el 2012.

Argentina no sería la excepción Lollapalooza llegó a Buenos Aires desde 2014. En el año 2018 se canceló la 3ra fecha debido a las lluvias torrenciales que no contemplo la organización debido a un clima inusual.

Perry Farrell después de unos años decide vender la marca "Lollapalooza" a: Capital Sports & Entertainment, empresa que tiene amplia experiencia en el rubro y que también han dirigido el Austin City Limits Music Festival.

Capital Sports & Entertainment fue quien rediseño el festival Lollapalooza posicionando que el festival tenga una duración de dos días en el años 2005, en el Grant Park de Chicago. Ofreciendo 70 actos en cinco escenarios, Lollapalooza es un éxito a nivel mundial.

c. Cosquin Rock:

El Cosquín Rock nace en el año 2001 en la provincia de Córdoba (Argentina), teniendo como duración 3 días. Fue creada por Jorge Palazzo y opera actualmente en el aeródromo de Santa María de Punilla, localidad distante a 50 km hacia el noroeste de la ciudad de Córdoba a escasos 3 km al sur de la ciudad de Cosquín. A diferencia de los otros festivales Cosquín Rock hace honor a su nombre y congrega a bandas de rock argentino y a bandas internacionales. En el año 2017 ingresa a México, Perú, Colombia y Bolivia. Su experiencia al realizar este festival en una zona de campo (Córdoba) se asemeja mucho a Selvámonos. Sin embargo en el

2018 en la edición de Perú tuvo que cancelar la producción del festival debido a la poca venta de tickets.

6. Plan Comercial Selvámonos

Mercado meta

En la Tabla 2 se detalla la clasificación de los perfiles que hemos identificado y a quiénes estará dirigida la estrategia de Selvámonos.

Tabla 2

Perfiles del mercado meta

Perfiles	Descripción
Selva Corporativos	Son todos aquellos que trabajan para las empresas auspiciadoras y que deciden participar del festival.
Selva Viajeros	Corresponde al público extranjero que por turismo y recomendación asisten al festival.
Selva Aventureros	Son los asistentes nacionales y extranjeros que viven en el Perú.
Selva Intrépidos	Son el nuevo público integrado por niños quienes disfrutaran de música y actividades recreativas.
Selva Curiosos	Son visitantes de la plataforma, quienes están suscritos por los diversos servicios que sin embargo todavía no han asistido a ningún evento de Selvámonos.

Segmentación del mercado

Existen diversas variables a analizar, de las cuales de acuerdo a Prom Perú, en el año 2015 encontró que el 18.5% de los millenials les gusta viajar, así mismo otro estudio realizado por la consultora GFK en el 2017 indicó que el 13% de Jóvenes prefieren diversos ritmos musicales rock, cumbia, fusión.

En la Tabla 3 se detalla las características principales del público objetivo a quienes se dirige la estrategia de Selvámonos.

Tabla 3

Características principales del público objetivo

Perfiles	Características
Selva Corporativos	Empresas auspiciadoras de Selvámonos. Grupos asociados a la cadena de distribución de Selvámonos.
Selva Viajeros	Público que consume tráfico de redes osicales y Web entre 18 - 35 años. Participan activamente en concursos en línea. Turistas.
Selva Aventureros	Jóvenes y turistas de entre 18 y 26 años de edad. En su mayoría estudiantes universitarios y/o recién egresados. Con espíritu libre de viaje y libertad. Con independencia financiera. Aficionados a la música contemporánea y fusión.

Participación del mercado

Actualmente, como se observa en la *Figura 1*, Selvámonos abarca el 20% del mercado de asistentes a festivales o conciertos masivos.



Figura 1. Participación del mercado. Adaptado de Apdayc, 2017.

Crecimiento de Selvámonos en el mercado

El crecimiento actual de Selvámonos es de 15 mil clientes por año, lo que representa un crecimiento interno del 5%. De acuerdo a su crecimiento natural, se estima que, a través de nuestra plataforma y las estrategias a implementar, su crecimiento se duplique en el primer año obteniendo un 10%, lo que representaría a un 1.9% del mercado nacional entre festivales y eventos. Lo que nos dará como resultado que Selvámonos aspire a tener un 20.85% del mercado de los festivales al finalizar el primer año; gracias al desarrollo y manejo de un buen análisis de relacionamiento con sus clientes. En el segundo y tercer año su crecimiento interno aspira mantenerse entre el 8% y 10% respectivamente, estas proyecciones son

alcanzables en un espacio de mediano plazo donde su público cautivo utilice al 100% la plataforma de Selvámonos para la emisión de tickets y promoción directa o indirecta de los diversos eventos realizados por Selvámonos. Y a largo Plazo Selvámonos debe abarcar entre un 24.65% del mercado de festivales (ver Tabla 4).

Tabla 4

Proyección de participación de mercado

	%Crecimiento	Público proyectado					
		0	1	2	3	4	5
Mercado	5.5% Anual	1500000	1582500	1669538	1761362	1858237	1960440
Selvámonos	10% Anual	300000	330000	363000	399300	439230	483153
Participación del mercado		20.00%	20.85%	21.74%	22.67%	23.64%	24.65%

Tener en cuenta que el crecimiento del mercado en festivales del Perú es bastante cambiante debido a coyunturas técnicas o disponibilidad de artistas en la región. Esto llevo a que el conocido Festival Internacional Cosquin Rock cancelara sus dos fechas programadas en octubre del 2018 en Lima.

Derivación de la demanda

Para derivar la venta tradicional de tickets hacia nuestra plataforma se trabajará bajo una puntual campaña publicitaria que inicia desde nuestras redes sociales invitando a todos los seguidores de Selvámonos a ingresar al link de descarga nuestra app para que su compra sea segura y a mejor precio, aparte que por su registro accederá a premios y sorteos.

Esto saldrá con pauteo pagado en las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, medios de comunicación tradicional como la Radio en FM, medios

alternativos como las vallas o murales incluyendo un código QR para su scaneo respectivo y sobre todo las principales universidades lugar donde se identifican a los primeros clientes de Selvámonos donde se ubicarán módulos de afiliación a la plataforma recibiendo merchandising de la marca por su adhesión informándoles de las bondades que cuenta nuestra app y plataforma web como es el caso de interactuar en las pantallas del concierto escribiendo saludos en tiempo real para que todos los asistentes lo puedan ver.

A través de esta campaña apuntando a un 70% inicial de ahorro frente a las ticketeras tradicionales Selvámonos puede percibir inicialmente S/. 173,250.00 (Corresponde al 10.5% del ingreso anual de Selvámonos, según lo recaudado en el 2018) que actualmente representa la comisión de Teleticket y que una vez se estandarice el uso de la plataforma para la compra de tickets puede superar los S/. 247,500.00 soles (Monto base asumiendo que el 15% de los ingresos se inyectarán al proyecto). Se conoce que, de acuerdo a lo proyectado en el flujo de caja, para el 2019, que los ingresos proyectados son de S/. 307,000.00, lo que representaría el 15% de lo recaudado en ingresos para ese año, durante el lanzamiento de la plataforma y la implementación de las estrategias (ver Tabla 31).

Investigación del Consumidor

La estrategia se encuentra enfocada a 3 perfiles de consumidor, quiénes son y serán partícipes de la nueva estrategia de Selvámonos:

- a. Jóvenes y turistas: Jóvenes de 18 a 26 años nacionales y extranjeros.
- b. Corporativo: Las marcas auspiciadoras.
- c. Visitantes: Exploradores de la web, aplicación móvil y redes sociales.

Selvámonos es una marca reconocida que recientemente acaba de cumplir 10 años en escena. En la actualidad los jóvenes que más reconocen la marca son provenientes de las siguientes universidades como: La Universidad Peruana de Ciencias, Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Después de Lima sigue la zona centro del País conformado por la región Junín.

Jerarquía de necesidades

Jóvenes y turistas

Este tipo de público tiene como motivación principal la autorrealización, el reconocimiento y la afiliación.

Al ser nuestro objetivo los Selva aventureros 18 a 26 años, muchos de ellos son pertenecientes a grupos que encuentran identificación en la cultura y las acciones a favor de la naturaleza. Además, son oyentes de grupos musicales que difícilmente suenan en las radios locales, pero sin embargo están pendiente de los artistas a través de redes sociales como YouTube o Facebook, hoy también en Instagram.

El asistir a festivales con el concepto que ofrece Selvámonos los hace parte de un gran movimiento que sigue creciendo día a día y que manifiesta sus acciones en redes sociales y que se diferencian de los asistentes a eventos “sobrevalorados” como el Vivo por el Rock (opiniones coincidentes de encuestados de Selvámonos, 2017).

En su mayoría, este grupo importante tiene la posibilidad de viajar, en muchos casos cuentan con libertad financiera, además de sus principios éticos contemporáneos, como la reducción de la huella ecológica.

Corporativo

Los clientes corporativos en este caso las marcas auspiciadoras buscan el reconocimiento de los usuarios finales del festival, así mismo ganar presencia ante la opinión pública de ser marcas sensibles a favor de la cultura y el desarrollo cultural de la sociedad.

Siendo así, quiénes más allá de proporcionar el sustento económico para el desarrollo del festival se suman al adquirir entradas para sus colaboradores y empresas asociadas, de esta forma haciendo que día a día el público de usuarios de Selvámonos sea más diverso.

Visitante

Los visitantes ingresan particularmente por afiliación y reconocimiento, ellos buscan relacionarse con nuevos grupos sociales y al mismo tiempo ser parte del autodescubrimiento sobre las nuevas tendencias del mercado. Su forma de ingreso es exploratoria, en la que disfruta del contenido y se siente identificados, la tendencia a quedarse, es alta.

Proceso de decisión de compra del consumidor (CDJ)

Existen diversos canales de compra por parte de los usuarios, no obstante, se ha considerado canales para el público al cual se dirige la estrategia (ver Tabla 5).

Tabla 5

Canales por público

Público	Canales
Usuario final	<p>Recibe la oferta a través de Facebook / Instagram / Twitter.</p> <p>Solicita información a través de las redes sociales.</p> <p>Pide recomendaciones a los amigos o conocidos que hayan asistido al festival.</p> <p>Identifica rutas turísticas alrededor del lugar donde se llevará a cabo el concierto.</p> <p>Evalúa el estado de las carreteras y hoteles cercanos.</p>
Corporativo	<p>Recibe la oferta previa comunicación del asesor de Selvámonos.</p> <p>Agendan reunión y para informarse de todos los beneficios de ser auspiciador de Selvámonos.</p> <p>Evalúan estrategias interinstitucionales.</p>

Solicita información del público que asistirá (variables demográficas y sociales) para validar si su estrategia corporativa se alinea a sus principios comerciales.

Visitante

Escucha música en Youtube.

Ve publicaciones de sus amigos en redes sociales e investiga.

Busca a los músicos en Spotify y los agrega a su playlist.

Factores que influyen en la conducta del consumidor

Los usuarios de Selvámonos son influenciados por los diversos canales de difusión en los que se enfoca la marca, no obstante, no se encuentra excepto de algunos factores sociales, políticos y culturales que pueden estar aconteciendo en el presente. A continuación, se enuncian los principales factores de decisión:

- a. La recomendación de amigos, debido que existe una fuerte presión de grupo y de pertenencia para la asistencia a este tipo de festivales dónde se promueve la libertad responsable.
- b. Los medios de comunicación radiales, ya que la introducción publicitaria es más fuerte en cada presentación de una de las bandas que será partícipe del evento.
- c. Los comentarios en las redes sociales, son ellos pues quiénes impulsan a nuevo público a la asistencia de los festivales alternativos como Selvámonos.

- d. Revistas especializadas, uno de las grandes revistas es Conciertos Perú, quién cada año hace más de una referencia a los eventos de Selvámonos, ésta revista es online y puede ser vista por locales y extranjeros.
- e. La embajada de Francia, uno de los principales sponsors que promueve el turismo en nuestro país y la asistencia de sus inmigrantes al festival.
- f. El turismo de la región, en esta época del año se promueven paquetes turísticos en la región que incluyen la asistencia al festival.
- g. Las carreteras, éste es un punto importante debido a que la única forma de llegar al lugar de la realización del evento principal es vía terrestre por el cual si existiese la interrupción de la vía impediría el desarrollo del evento.

Creación de Valor

La visión importante a trabajar en la creación de valor del festival Selvámonos, se encuentra enfocado en la omnicanalidad y la creación de experiencias únicas.

Omnicanalidad

Uno de los puntos clave de los usuarios es tener el respaldo de la información desde la plataforma en los diversos canales que se desean mejorar, para favorecer no solo la venta de entradas sino también el reforzamiento de la marca. Con ello, se logrará identificar y desarrollar una estrategia de fidelización a los diversos segmentos que tiene el festival. Como el caso de los clientes fieles que año a año asisten al festival y que por ello se merecen una oferta personalizada, así como el brindarles la asistencia antes, durante y después del evento; dando muestra que el festival aguarda siempre a su participación en él.

No sólo busca brindar el soporte a los clientes finales pues sino también a aquellos visitantes, logrando captarlos para futuras ediciones de Selvámonos.

Experiencias únicas

Mejorar la experiencia en vivo a través de las redes sociales utilizando una pantalla gigante al lado de los escenarios, que capture todas las interacciones de los usuarios en sus diversas redes sociales, mostrando lo importante que es su presencia para el festival y extendiendo la algarabía hacia los amigos de sus diferentes redes sociales, lo que generará una mayor identificación con la marca, así como la promoción del evento para las próximas ediciones.

Marketing Mix

Estrategia de producto y marca

El festival es atractivo de muchas formas, ya sea por el evento en sí, debido al concepto cultural que promueve, por lo que algunas de las características a resaltar serían las siguientes:

- a. Bandas nacionales e internacionales de índole fusión contemporánea.
- b. Apoyo a la preservación del medio ambiente, por medio de campañas de concientización ambiental y promoción del desarrollo económico de las localidades de nuestro país.
- c. Convenios institucionales con entidades públicas y privadas para el desarrollo de espectáculos alternativos con conciencia ambiental y cultural.
- d. Vivencia de experiencias únicas e irrepetibles desde la compra a través de nuestra app o plataforma pasando por la experiencia de cada evento o del viaje

- a Oxapampa que reúne toda la experiencia Selvámonos en una semana de aventura total.
- e. Expansión del festival a nivel nacional (descentralización) e internacionalización.
 - f. Opción a la integración de diversas culturas, ya sea de los locales, foráneos y extranjeros.

Estrategia de precios

La estrategia de precios está enfocando de forma escalonada. Se ofrece un precio introductorio que se irá incrementando mientras más cerca este la fecha del festival. También en esta edición se está ofreciendo una oferta segmentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana de Ciencias, Universidad Ricardo Palma, Universidad San Martín de Porres y la Universidad de Lima, el cual corresponde a un precio especial para todos los estudiantes de dichas casas de estudios.

Con respecto a la estrategia de precios y la implementación de la ticketera virtual, se tiene planeado trabajar con la pasarela de pagos Culqui, el cual tiene una comisión del 3.99% por transacción exitosa, adicionalmente se paga US\$ 0.30; la suma de ambos montos no incluye el IGV. Es importante mencionar que el costo de comisión que se paga a la pasarela de pago no forma parte del costo del proyecto, pues sino del costo adicional que se elevará a las entradas para que no impacte al proyecto y al desarrollo del evento, ello se encuentra considerado en la proyección de ingresos de Selvámonos. Los ingresos únicos para el proyecto son aquellos que se recolectan en vez de la comisión de la ticketera en el escenario actual.

Cabe recalcar que para el usuario el porcentaje de comisión de la pasarela de pago es indiferente, debido a que él efectuará un sólo pago, el cual

internamente y para fines contables se descompondrá en: costo de la entrada, 3.99% de la comisión por la transacción, los \$ 0.30 del costo fijo por uso de la pasarela y el IGV. Así mismo, el monto considerado para los ingresos del proyecto es calculado únicamente del importe de la entrada, es importante hacer de conocimiento que a nivel de percepción del cliente y la estrategia de incremento de precios planteada (incremento del 5% anualmente), el costo de la entrada sigue siendo inferior al pago que actualmente se realiza (costo de la entrada más el porcentaje de comisión de la ticketera).

Adicional al párrafo anterior, es clave evidenciar que existe una marcada diferencia en precios en comparación de otros festivales del medio musical en los últimos años, ya sea en el ámbito nacional e internacional (ver Tabla 6).

Tabla 6

Estrategia de precios

Ámbito	Festival	Precios por año	
		2017	2018
Nacional	Selvámonos	S/. 80.00	S/. 110.00
	Vivo x el Rock	S/. 199.00	S/. 169.00
	Holi Festival Of Colours	S/. 150.00	S/. 180.00
Internacional	Rock in Rio	S/. 403.00	S/. 459.02
	Lollapalooza	S/. 505.60	S/. 645.12
	Glastonbury	S/. 892.80	S/. 914.12

Estrategia de distribución y canales

La estrategia de distribución se realizará a través de los siguientes canales (ver Tabla 7):

Tabla 7

Estrategias de distribución y canales

Canales	Estrategias
Web responsive	Será la interfaz de atención a los usuarios, así mismo a través de ella se podrá realizar la compra de entradas al festival, ver material de las diversas bandas participantes y realizar votaciones para próximas ediciones.
Aplicación móvil	Al igual que la plataforma web contendrá las mismas funcionalidades a nivel extendido, por lo que será un medio importante para poder visualizar los tickets virtuales, por medio del escaneo de los códigos QR/barras de las entradas, también contendrá el line up con alertas de cada presentación y el itinerario de los artistas y escenarios.
Redes sociales: Facebook, Instagram, Whatsapp, YouTube	Por este medio se realizan los sorteos de la marca y también algunas encuestas a los asistentes, transmisiones en vivo, entre otros; siendo a la vez es un canal de intercambio de opiniones/consultas para el soporte pre y post venta.

Estrategia de comunicación integral ATL, BTL, Digital

En la estrategia ATL

En la Tabla 8 se observa las estrategias ATL a aplicar por cada medio de comunicación.

Tabla 8

Estrategias de comunicación integral ATL

Medios de comunicación	Canales de comunicación	Estrategias de comunicación
Radio	Oasis 100.1FM y Karibeña 92.3 FM (Filial Huancayo)	Spot Radial de 30 Seg. Anunciando la nueva plataforma tecnológica de Selvámonos de libre descarga para comprar tickets y tener toda la información del festival.
Prensa escrita	Comercio	Notas periodísticas dedicadas al Festival y su nueva propuesta tecnológica para fidelizar a sus seguidores.
	Publimetro	Piezas gráficas anunciando la nueva plataforma tecnológica Selvámonos de libre descarga.
Televisión	Canal Música Movistar	Entrevista al Fundador de Selvámonos explicando el lanzamiento de la plataforma

tecnológica anunciando todas las facilidades que ofrece al descargarlo. Pauta de 7 minutos dividido en 5 minutos de entrevista y 2 minutos de explicación de la aplicación móvil y la web. Programa Acceso Total.

Canal Ipe

Entrevista y reportaje sobre Selvámonos

América Noticias

(Filial Cerro de Pasco)

Publirreportaje del festival Selvámonos

En la estrategia OOH

En la Tabla 9 se observa las estrategias de publicidad exterior (OOH) trabajar.

Tabla 9

Estrategias de comunicación integral OOH

Medios de publicidad	Estrategias de comunicación
Vallas y Paneletas	Pieza gráfica expuesta en las principales avenidas de Lima Metropolitano anunciando el Festival Selvámonos y su nueva plataforma

tecnológica. Los distritos seleccionados son: Santiago de Surco, Barranco, Miraflores, Chorrillos, Los Olivos, Lima (Santa Beatriz).

En la estrategia BTL

En la Tabla 10 se observa las estrategias BTL a realizar.

Tabla 10

Estrategias de comunicación integral BTL

Medios	Estrategias de comunicación
Volanteo en las universidades	Entrega de flyers con códigos QR para que puedan descargar el APP Selvámonos. El volanteo se realizará en las universidades: Universidad Privada San Martín de Porres, Escuela Superior de Administración de Negocios, Universidad Peruana de Arte Orval.
Módulos en Universidades	Entrega de volantes y sorteo de merchandising de Selvámonos en módulos ubicados dentro de las universidades: Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En la estrategia digital

En la Tabla 11 se observa las estrategias a aplicar en canales digitales.

Tabla 11

Estrategias digitales

Medios	Estrategias de comunicación
Facebook Ads	<p>Publicitar el spot audiovisual de Selvámonos.</p> <p>Publicitar los diversos motivos gráficos de Selvámonos.</p> <p>Publicitar el Link del evento.</p> <p>Realizar encuestas online.</p>
Google Ads	<p>Publicitar con las palabras claves: Viaje dentro de Perú, Oxapampa, Festival ecológico, artes Perú, Electro, Alternativo, Parada.</p> <p>Publicitar el spot audiovisual de Selvámonos en los videos de mayor difusión en la región Lima, y público de 18 a 26 años.</p>
Instagram	<p>Publicitar las diversas fotos promocionales del evento incluyendo un link para la descarga de nuestra aplicación móvil y redireccionamiento a nuestra web.</p>

Ecosistema móvil

Tendencias del Ecosistema Móvil:

La tendencia del mercado móvil en el Perú es bastante alentadora, donde cuatro de 10 consumidores usan Smartphone. En la entrevista para un diario, Ignacio Nores indica que “Perú es uno de los mercados donde más se usa Facebook en el mundo, prácticamente el 96% de todos los peruanos entran todos los meses a Facebook.” (Gestión, 2018, p.1).

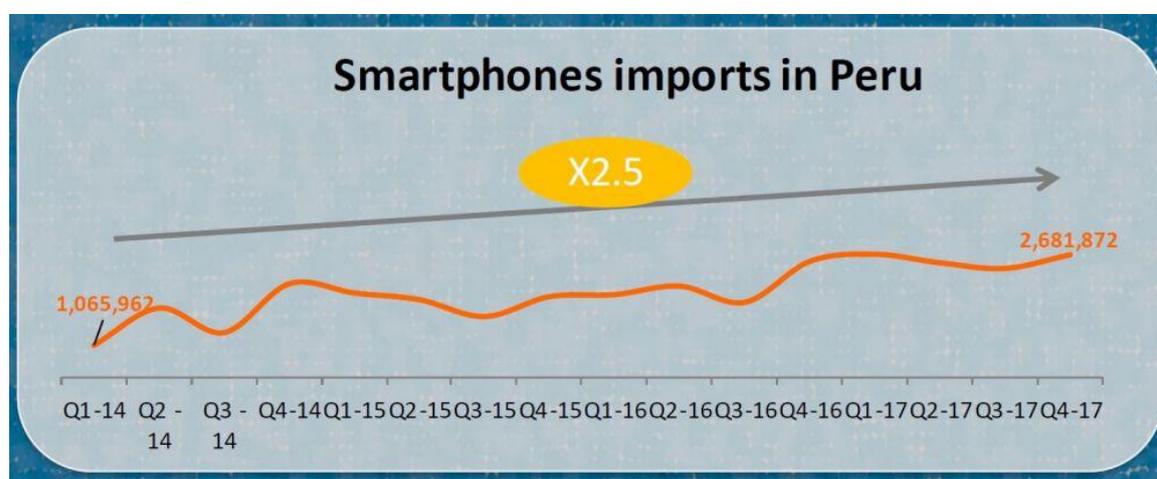


Figura 2. Importación de smartphones en el Perú. Recuperado de Gestión (2018).

Según Datum Internacional (2017), “la Generación Z es la que más accede a redes sociales”, de las cuales 5 son clave para el desarrollo de la propuesta Selvámonos.

- Facebook: sigue siendo la red social por excelencia para las campañas de marketing digital y es como se viene realizando en la actualidad. En el Perú tiene una presencia de 86% del cuál Selvámonos cuenta con 109,908.00 seguidores con un crecimiento orgánico digno de admirar.

- YouTube: Es una red que en el Perú tiene la atención del 84% de jóvenes del cual Selvámonos tiene 2,415 seguidores quienes participan de manera pasiva y es un canal de difusión que debe tener mayor protagonismo en el lanzamiento de la nueva experiencia Selvámonos. (Datum Internacional, 2017).
- WhatsApp: En el Perú los jóvenes abarcan el 65% de usuarios y es un canal de comunicación que se estará incluyendo para mejorar la comunicación efectiva del festival. (Datum Internacional, 2017).
- Messenger: al estar ligado con Facebook a través de los inbox si cumple con su finalidad de interacción, en nuestro país el 65% de jóvenes lo usan. (Datum Internacional, 2017).
- Instagram: en el Perú es la red social que viene creciendo y en la actualidad el 35% de nuestro público objetivo sigue esta red y Selvámonos cuenta con 15 mil seguidores activos. (Datum Internacional, 2017).
- Spotify: El 38 % utiliza el *streaming* con lo cual Selvámonos a través de la plataforma establecerá mayor gestión de seguidores a sus playlist de artistas propuestos. (Datum Internacional, 2017).

A nivel mundial el ecosistema Móvil está incorporando la inteligencia artificial desarrollando la realidad aumentada, las pantallas móviles han evolucionado a ser 18:9 y esta tecnología no es ajena a nuestro país.

Con la plataforma propuesta podremos unificar las 5 redes sociales y a su vez mantener su independencia de contenidos y que se cree una interacción entre ellas. El usuario que asiste al festival como el que no asiste tendrá la posibilidad de acceder a contenido en tiempo real como video en vivo y la posibilidad de escribir mensajes en las pantallas del evento.

Ecosistema Móvil Propuesto:

Selvámonos contará con una Aplicación Móvil (ver Tabla 12)

Tabla 12

Ecosistema móvil

Dirigido a	Funcionalidades
Usuario	<p>Identificar a sus usuarios y sus preferencias musicales.</p> <p>Registro de compra de tickets para eventos.</p> <p>Personalizar sus tickets para los eventos.</p> <p>Ofrecer descuentos personalizados.</p> <p>Información útil de las sedes de conciertos.</p> <p>Compartir en redes sociales (Facebook & Twitter)</p> <p>“Estoy Aquí” con un marco digital del evento en mención.</p> <p>Ser parte de la Experiencia Selvámonos desde antes de asistir a un evento.</p>
Selvámonos	<p>Identificar a sus usuarios y su nivel de compra.</p> <p>Fidelizar a los clientes.</p>

Realizar marketing directo a todos los usuarios del App.

Obtener las estadísticas de la evolución de sus usuarios (tiempo de vida del cliente).

Aumentar las ventas de tickets desde su propia app.

Tener data importante de los perfiles de cliente que servirá para las marcas auspiciadoras.

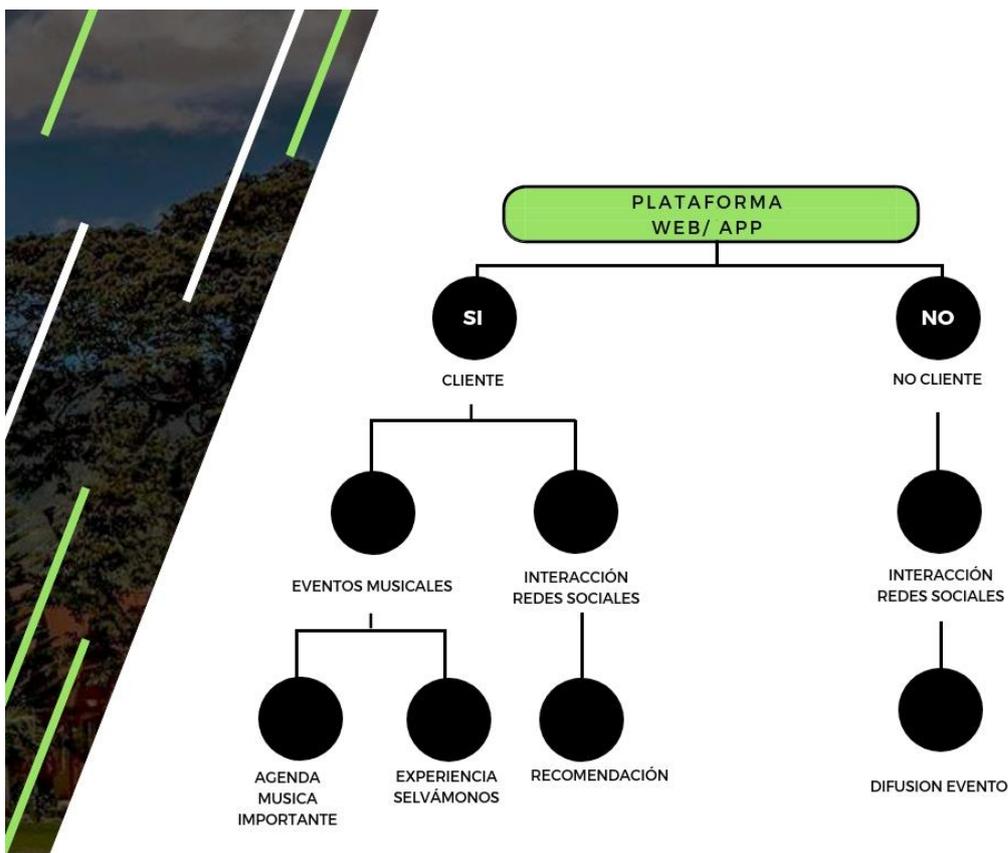


Figura 3. Flujo del proceso.

Enfoque de Customer Centric

Selvámonos se apoyará en una estrategia centrada en el cliente por lo que se definirá con los siguientes lineamientos:

Clientes y no clientes

Cada cliente que Selvámonos logra atraer en el tiempo se vuelven clientes recurrentes o clientes de una sola temporada por lo que se buscará realizar la clasificación de cada uno de ellos.

Muchos no clientes en un inicio desean asistir al festival y en el camino por temas económicos o personales desisten de viajar, ellos deben seguirán recibiendo información de las diversas actividades realizadas durante el festival y después del festival. Para que puedan ser parte de la base activa de clientes. Y a su vez puedan interactuar al ver en las redes sociales a sus conocidos que si han asistido al evento.

Cuantificar el valor de cada cliente nuevo

Al reconocer el valor de adquisición de cada cliente nuevo, podremos realizar una estrategia dirigida a los sub grupos detectados en la segmentación de cliente. Con ello vamos a poder personalizar los mensajes a cada cliente y no cliente.

Comunicación activa con el cliente

Cada cliente fiel tendrá ofertas personalizadas, los clientes que estén por debajo del record de compra estarán recibiendo encuestas rápidas para saber la percepción del servicio y así realizar las mejoras en el desarrollo de una mejor experiencia para el cliente.

Estrategia de Customer Intelligence

Estrategia de CRM

La estrategia de CRM se enfocará en la identificación de los siguientes datos los cuáles los obtendremos gracias a la plataforma que se desarrollará para la mejora de la experiencia Selvámonos.

- a. Nombre del Cliente
- b. ID
- c. Edad
- d. Ciudad
- e. Correo Electrónico
- f. Fecha de Cumpleaños
- g. Historial de Compras
- h. Historial de Interacción en la aplicación móvil y web.

Con toda esta información reunida podemos seguir mejorando las ofertas a nuestros clientes y a su vez optimizar nuestras acciones de marketing. Con ello buscaremos que nuestros clientes y los no clientes puedan ser los embajadores de nuestra marca. Lo cual es un gran aporte al ser una publicidad gratuita que parte del testimonio de las personas que han vivido la experiencia Selvámonos y de quiénes quisieran asistir y no lograron hacerlo.

Existe una tendencia cada vez más frecuente en los clientes de buscar relaciones que vayan más allá del momento de compra y venta, incluso son exigentes en actividades complementarias como la pre y post venta para decidir tener una relación estable, en ese sentido es clave poner mayor énfasis en algunas etapas para lograr el éxito. Por ello, parte importante es considerar la metodología IDIP (Identificar,

Diferenciar, Interactuar, Personalizar), la cual en sus cuatro etapas nos ayuda a elaborar una estrategia orientada al cliente.

Identificación de Clientes

Los clientes los hemos clasificado con los siguientes nombres según sus características:

Selva Aventureros (Clientes asiduos)

- i. Jóvenes y turistas de entre 18 y 26 años de edad.
- j. En su mayoría estudiantes universitarios y/o recién egresados.
- k. Con espíritu libre de viaje y libertad.
- l. Con independencia financiera.
- m. Aficionados a la música contemporánea y fusión

Selva Corporativo (Clientes masivo)

- a. Trabajadores de las empresas auspiciadoras de Selvámonos.
- b. Grupos asociados a la cadena de distribución de Selvámonos.

Selva Viajeros (Clientes promedio)

- a. Público asiduo consumidor de Redes Sociales y Web entre 18 - 35 años.
- b. Participan activamente en concursos en línea.
- c. Turistas.

Dentro de esta clasificación se desarrolla la base de datos de clientes para trabajar la evolución del cliente promedio (Selva Viajero) hacia cliente asiduo

(Selva Aventurero). Y los clientes corporativos ofrecerles promociones para que se conviertan en clientes promedio.

Diferenciación de clientes

En esta etapa identificaremos a los mejores clientes para ofrecerles merchandising exclusivo como también invitaciones a fiestas privadas y acceso a las zonas de artistas para los after party buscando una mayor interacción de nuestros clientes con el concepto Selvámonos.

Selva Aventureros (Cliente asiduos)

- a. Les gusta asistir continuamente a los diversos eventos que realiza Selvámonos, en especial los viajes a Oxapampa para el festival principal.
- b. En su mayoría consumen bebidas alcohólicas y comidas de manera activa dentro del festival.

Selva Corporativo (Cliente masivo)

- a. Clientes que solo asisten al evento principal de Oxapampa no asisten a los eventos en Lima.
- b. Compran merchandising, consumen bebidas alcohólicas de manera pasiva.
- c. Consumen comidas fuera del festival, buscan el ahorro.

Selva Viajeros (Cliente promedio)

- a. Asisten a los eventos en Lima y también al evento principal en Oxapampa.
- b. Buscan conseguir entradas gratuitas a través de sorteos en redes sociales
- c. Les gusta tomarse fotos en grupos y parejas, consumen bebidas y comidas dentro del festival o local donde se realicen los conciertos.

Segmentación de clientes con data individualizada

La segmentación de clientes con data individualizada será posible realizarla con cuando las estrategias del departamento de I+D sean implementadas, en principio la segmentación se encuentra basada en la observación del público que recurre a los diversos eventos que Selvámonos realiza durante el año. En el presente plan, se detalla en las estrategias de este departamento y las características de las etapas en las que se trabajará, es clave para el negocio poder utilizar distintas estrategias y hacer el mix en las operaciones de marketing en los años según lo proyectado.

Interacción

- a. Realizar encuestas on-line segmentadas entre los 3 tipos de clientes y realizar un sorteo de pases libres y discos entre los participantes de la encuesta.
- b. Realizar las llamadas pertinentes entre los clientes insatisfechos que han presentado quejas vía telefónica o a través de redes sociales. Y brindarles la oportunidad de mejora en los aspectos observados.
- c. Soporte de operaciones en la plataforma web, gestión de tickets, personalización de gustos y preferencias, envío de comentarios y feedback.
- d. Oportunidad de interactuar con la comunidad Selvámonos en el ámbito digital con integración de redes sociales.

Personalizar

- a. Invitar a los mejores clientes a participar de focus group sobre el desarrollo de nuevas promociones y elección de nuevos grupos musicales para los eventos anuales.

- b. Realizar concursos on-line entre todos los clientes promedio (selva viajeros) para participar en sorteos de vales de consumo, pases para eventos de lanzamiento.
- c. Identificar a los clientes premium que cada día invitan a nuevos seguidores sumarse a través de la app o web.

Touch Points

En la actualidad mantener el contacto con nuestros clientes resulta crucial para el éxito de las negociaciones, así mismo convertir a cada uno de nuestros puntos de contactos en experiencias positivas enriquece la percepción de los clientes hacia la marca.

Selvámonos al igual que otras productoras de espectáculos ha recurrido a los canales tradicionales para mantener contacto con sus clientes, especializándose en una comunicación unidireccional ya sea por redes sociales, su propia página web o radio; no sin embargo siendo partícipe en los eventos que desarrolla y pues dónde recién tiene la oportunidad de darse a conocer, este punto es el más importante para ellos ya que generan recordación de marca, la cual podría darse positiva o negativamente.

Por ende, se propone extender los puntos de contacto de forma permanente y/o campaña estratégica en ámbitos de potenciales clientes, logrando no sólo el reconocimiento de la marca Selvámonos, pues sino compartiéndoles la filosofía de la misma experiencia. Debido a que la propuesta de negocio engloba los canales de comunicación a nivel de pre-venta, venta, en el evento mismo y post-venta. Se ha podido identificar nuevos canales de comunicación los cuales van

alineados a las vías de comunicación que utilizan nuestro público objetivo, por los que los nuevos puntos de contactos serían:

- a. Redes sociales (Social media): Se ha implementado nuevos canales como Facebook Messenger, WhatsApp Business y YouTube.
- b. Ejecutivos presenciales y online: Estas personas serán aquellos que se reúnan con los auspiciadores de los eventos, ventas corporativas y asesoría en línea para nuestros canales digitales.
- c. App Mobile: La aplicación móvil de Selvámonos permitirá estar enterado de todos los festivales, lugares de presentación, nuevas agrupaciones, noticias, concursos; incluso convirtiéndose en un canal de venta.
- d. Web Responsive: Anteriormente no era posible visualizar la información de la web en dispositivos móviles, por lo que se adaptará la página web y se incluirán nuevas funcionalidades ya incluidas en la aplicación móvil.
- e. Activaciones: Adicionalmente, se han incluido activaciones en distintos puntos periódicamente para no perder el contacto directo, lo cual nos da la oportunidad de fidelizar a los ya clientes y captar a aquellos que aún no conocen sobre Selvámonos.

Cabe resaltar que los demás puntos de contactos deberán ser reestructurados a medida que se evalúen los resultados de las campañas (ver Figura 4).



Figura 4. Touch Points

Estrategia del departamento de I+D

El departamento de I+D (Investigación y desarrollo), tiene como misión velar por la identificación, segmentación, definición de perfiles de clientes y la selección de estrategias a aplicar; todo ello conlleva la estructuración/dimensionamiento de los esfuerzos y recursos necesarios que se invertirán para cada tipo de cliente de acuerdo al tipo de afinidad que se desee tener con cada cliente.

Sin embargo, este departamento liderará un conjunto de estrategias mixtas para la segmentación de clientes, las cuales irán ajustándose durante el desarrollo de las operaciones, debido a que en una primera etapa se busca recopilar información de los clientes y a partir de ello poder realizar un análisis más profundo, de tal forma que se alineen con los objetivos de Selvámonos y nos ayuden a enriquecer los datos ya recopilados.

La estrategia del departamento de I+D y la segmentación a realizar se enfocará en tres etapas durante el crecimiento:

- Primera etapa: Clasificación geográfica y demográfica.
- Segunda etapa: Clasificación en función al valor del cliente en el tiempo.
- Tercera etapa: Clasificación en función al estilo de vida.

Así mismo, estas etapas tienen como características en que el output de la etapa anterior es el input para la nueva etapa, de tal forma que la información almacenada enriquece y permite dar contexto a la nueva información. Se busca que la estrategia del departamento de I+D se desarrolle dentro de los dos primeros años, en la cual se espera tener una información robusta sobre sus clientes.

A continuación, se define los principales puntos a considerar para la segmentación en cada etapa:

- Primera etapa: Para esta etapa la clasificación geográfica y demográfica es la más adecuada para utilizar, debido a que aún no se ha definido estrictamente la ubicación, el rango de edad, las diferencias culturales, la movilidad, su género, clase social, nivel de educación, entre otras. Lo que se logre identificar en esta etapa servirá para expandir el rango de acción a nivel de marketing y

publicidad para Selvámonos, así como para la definición de vías y puntos de contacto con los clientes. Se estima que el tiempo para poder capturar esta información, ordenarla, tratarla e iniciar las primeras gestiones tomará alrededor de 9 meses.

- Segunda etapa: Al iniciar esta etapa ya se tiene conocimiento básico de los clientes, incluso estadísticas de compra que alineadas a la data de la primera etapa se complementan; es pues aquí donde se define que la segmentación se dará en función al valor del cliente en el tiempo, permitiéndonos identificar a nuestros clientes por sus volumen de compras (Bajos, medios, altos y top), así como al status por su geografía e interacción (Clientes actuales, activos, inactivos, potenciales y probables).

Tal como se menciona mediante generalidades, para ésta etapa es clave utilizar la segmentación RFML, dónde se considerará la Recencia (Fecha de su última compra), Frecuencia (Compras en un determinado periodo de tiempo), Money (Valor de compra) y Locación (Ubicación geográfica), este último obtenido de la primera etapa; el cual debe ser acompañado de una interpretación del principio de Pareto, con el cual identificaríamos de forma particular y grupal a nuestros clientes que nos representan el 80% de los ingresos, para quiénes se reforzarían las estrategias de fidelización y/o retención, así mismo se pondría foco en lograr la conversión del 20% de clientes al perfil identificado y optimizar los ingresos.

Es importante recalcar que los umbrales para definir cada uno de estos segmentos dependerá de la estadística que se logre capturar al recopilar

y consolidar la información, para esta etapa se estima que tendrá una duración de 6 meses.

- Tercera etapa: La tercera clasificación se encuentra definida en función al estilo de vida de nuestros clientes, ello nos permitirá saber el grado de influencia de sus gustos y preferencias para las campañas a realizarse, los artistas que son de su agrado e incluir características propias de nuestros clientes en los eventos, ello logrando hacer un espectáculo a medida que permita satisfacer sus necesidades sin perder el foco en la parte cuantitativa al valorar lo cualitativo. Debido a que en esta etapa nos dedicamos principalmente al descubrimiento de insights el trabajo será exhaustivo y el tiempo estimado es de 9 meses.

Recalcar que hasta este momento se han incluido 3 distintas estrategias para segmentar a nuestros clientes, definir sus perfiles, entre otras actividades. El optar por éstas tres estrategias permite tener data enriquecida para el desarrollo del plan; el cual debe mantenerse y extenderse las estrategias en conjunto, así como renovar los indicadores, descubriendo nuevos caminos que vislumbren oportunidades de negocio, dentro de cada una de las etapas se implementarán diversas métricas y metodologías para enriquecer la segmentación, garantizando cubrir las expectativas de todos los clientes.

Propuesta de experiencia tecnológica

El proyecto de negocio busca extender la experiencia brindada en cada uno de los espectáculos al medio digital, a través de sus plataformas móvil y web, así como las interacciones en redes sociales, para lo cual existen diversas formas de poder lograr este objetivo.

A continuación, se detalla cada uno de los puntos:

- a. Selvámonos a todos lados, por medio de la aplicación móvil y la web responsive será posible estar informado mediante alertas sobre nuevos espectáculos y/o festivales, así como las novedades, concursos, descuentos, seguir a nuestros grupos favoritos y sus nuevos éxitos musicales, interactuar con otros usuarios, vincular nuestras redes sociales, disfrutar de transmisiones en vivo e incluso poder hacer la compra de nuestras entradas o reservas de las mismas a costo de pre-venta, acceder a la información sobre locaciones, guías prácticas de cómo llegar, recomendaciones y demás desde cualquier dispositivo móvil en cualquier momento.
- b. Más datos, más inteligencia; Selvámonos tendrá una plataforma de CRM a medida y un dashboard de control que les permitirá seguir en tiempo real cada incidencia sobre la gestión de su público, identificar su comportamiento y ejecutar estrategias inmediatas a través de mailing, envío de promociones a la aplicación en línea de forma personalizada y masiva.
- c. Siempre con el cliente, le dará la oportunidad de resolver las inquietudes de su audiencia que no hayan sido claras, la cual permitirá optimizar la comunicación en sus diversos canales. Permitirá extender su barrera territorial ya que los diversos festivales organizados son puntos de encuentro y de esparcimiento

cultural a nivel nacional e internacional, para no dejar exento del espectáculo a ninguno de sus clientes.

- d. Espíritu colaborativo, uno de los principios de Selvámonos que busca involucrar al público e invitarlo a ser parte de un movimiento cultural novedoso y creativo, el cual por medio de los canales digitales permitirá proponer artistas, votar por ellos y ser parte de la gran organización del evento, incluso mediante la inscripción de voluntariado.

Así mismo, el proyecto estará enfocado en promover la investigación y desarrollo de nuevas experiencias autosustentables que permitan reducir la huella ecológica y sensibilizar a su público, tal es el caso de la emisión de entradas electrónicas mediante código QR, la impresión de volantes y afiches por banners en las plataformas, permitiendo la reducción del uso de papel.

Customer Journey

Actualmente se conoce por análisis de la información en redes sociales que Selvámonos tiene buena gestión del evento superando muchas veces las expectativas de los clientes, no obstante, siempre existen detractores, aun cuando es de conocimiento público que no todas las actividades para el desarrollo del evento (antes o después) están a cargo del equipo de Selvámonos. Una de la principales quejas de los usuarios se encuentra en la venta de entradas de forma presencial, a pesar de que ya existen algunas ticketera virtuales como Joinnus, Teleticket o TuEntrada; más allá de ello el motivo principal reside en el cobro de la comisión que hay que pagar por la compra de la entrada, la cual se suma al precio base, es importante recalcar que éste ingreso no forma parte de las ganancias de Selvámonos,

pues sino es el costo que ganan las tiketeras por el expendio de las entradas. Si a lo anterior le agregamos que existe nulo seguimiento al cliente después de haber realizado el evento, evidenciamos la falta de gestión de clientes que padece Selvámonos.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, se ha detallado el journey actual de nuestros clientes (ver *Figura 5*).

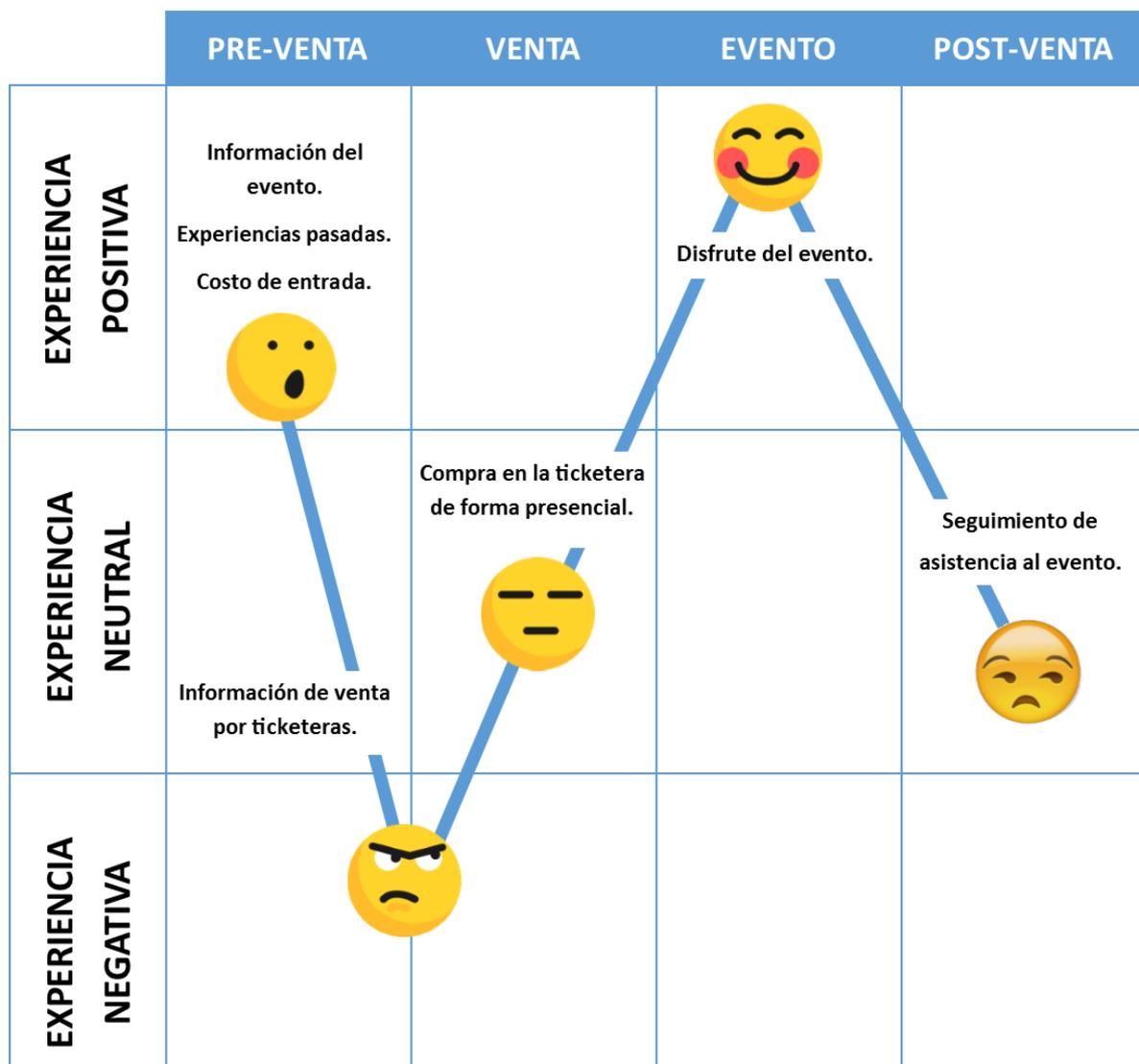


Figura 5. Customer Journey Actual

Así mismo, se ha incluido el customer journey esperado con las estrategias planteadas, ya que se observó un déficit en los servicios de venta y post-venta, los cuales serían superados con la implementación de una ticketera virtual dentro de su plataforma, así como las estrategias de fidelización de clientes (ver *Figura 6*).

	PRE-VENTA	VENTA	EVENTO	POST-VENTA
EXPERIENCIA POSITIVA	Información del evento. Experiencias pasadas. Costo de entrada. 	Venta de ticket sin recargo por Plataforma Tecnológica. 	 Disfrute del evento.	 Seguimiento de compra. Ofertas y promociones.
EXPERIENCIA NEUTRAL				
EXPERIENCIA NEGATIVA				

Figura 6. Customer Journey esperado

Estrategia de CEM

En la Tabla 13 se detalla los canales en que la estrategia CEM estará dedicada.

Tabla 13

Estrategia de CEM

Tiempo de ejecución del evento	Canales y estrategias
Antes	<p>Página Web: Información del evento, compra de ticket electrónico.</p> <p>App: Información del evento, compra de ticket electrónico.</p> <p>Facebook: Publicidad del evento, video informativo.</p> <p>Messenger: Consultas online.</p> <p>Whatsapp Bussines: Consultas online, difusión a suscriptores.</p> <p>Youtube: Videos de promoción.</p> <p>Instagram: Promoción de evento, publicidad.</p> <p>Twitter: Opiniones de influenciadores, público en general.</p> <p>Central Telefónica: Consulta de venta de entradas.</p> <p>Módulos de venta en las universidades asociadas: Información del evento.</p>

Durante

Pantallas led del concierto.

Facebook Live: Saludos y fotos en tiempo real en pantalla de concierto.

Twitter: Tendencias por hashtags.

Messenger: Resolución de consultas puntuales.

Whatsapp: Información útil.

Youtube: Transmisión en vivo de los diversos asistentes, testimonios en tiempo real.

Instagram: Fotos de los concurrentes con el hashtag #YoSoySelvamonos y aparición en los paneles LED del concierto.

Después

Facebook: Posteo de fotos y videos de la experiencia Selvámonos.

Twitter: opiniones diversas de Selvámonos.

Whatsapp: Información útil enviado a las listas de difusión (suscriptores).

Youtube: Publicación de video

AfterParty.

Instagram: Reposteo de las mejores fotos tomadas por los asistentes.

7. Plan de operaciones y recursos humanos

Procesos

Los procesos considerados para el lanzamiento de la plataforma son los siguientes:

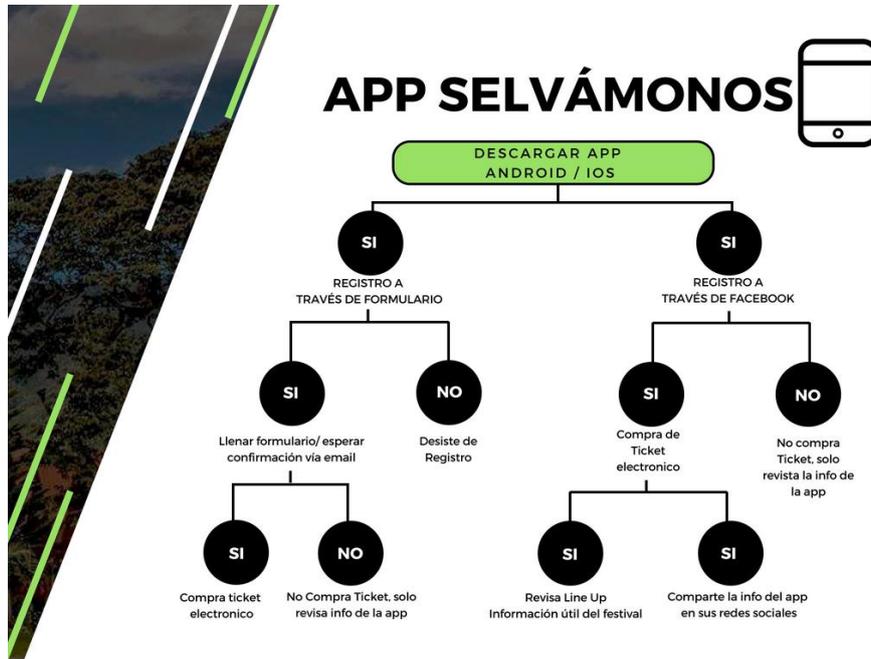


Figura 7. Flujo del proceso general.



Figura 8. Mecanismo de fabricación del proyecto.

Compra fácil

COMPRA SEGURO

TICKET SELVÁMONOS

5 PASOS 5 MINUTOS



Figura 9. Pasos del proceso.

Tecnología requerida

Debido a que la solución tecnológica es integral, siendo soporte clave de las estrategias comerciales, se ha establecido implementar una plataforma tecnológica que afrontará distintos frentes, cada una será robusta de acuerdo al tráfico y funcionalidad a emplear.

El software utilizado será elaborado a medida, bajo requisitos preestablecidos, por lo que la solución sólo se ajustará a la estrategia planteada en el documento para Selvámonos.

Diseño de Plataforma Tecnológica

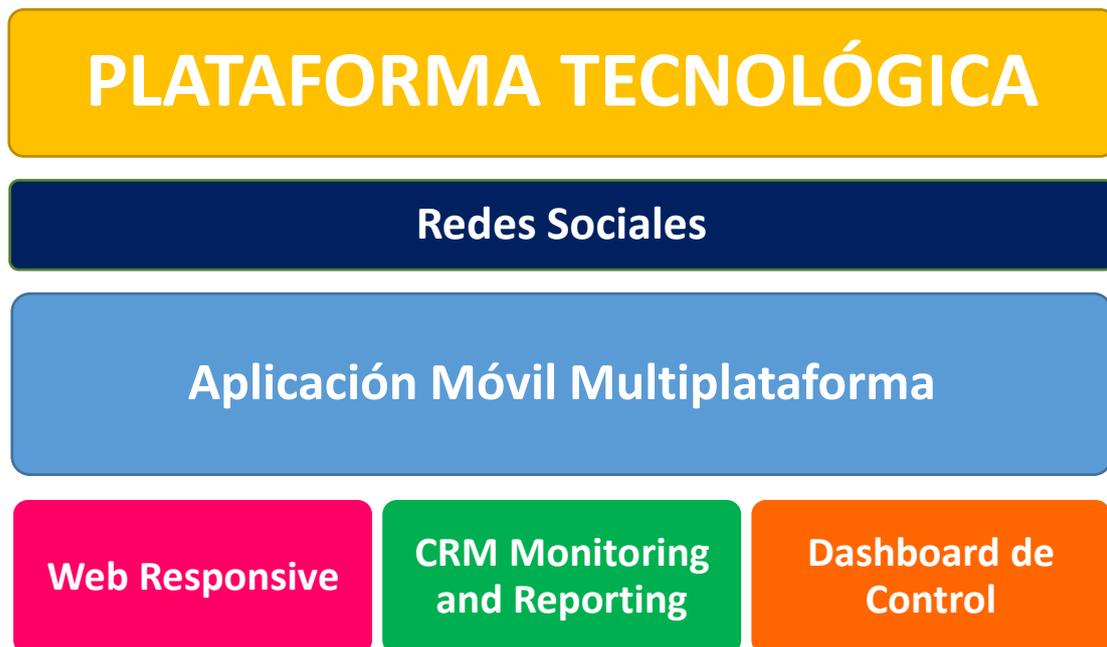


Figura 10. Diseño de la plataforma tecnológica.

En la *Figura 10*, se detalla cada uno de los bloques tecnológicos como parte de la solución:

Plataforma tecnológica

Según la Corporación Universitaria del Caribe (2018), en su plataforma virtual, la define como: “Es toda la base tecnológica que una empresa o institución tiene y ofrece a toda su comunidad, orientada a todo lo que es el enfoque o nivel de servicio y tecnología.”

En el proyecto, hace referencia al conjunto de programas y sistemas que garantizarán la gestión de la información para transmitir los conocimientos de forma organizada, gradual y consistente a las estrategias planteadas. Por ende, se detalla el objetivo de la tecnología requerida a implementar:

Redes sociales

Debido a que las estrategias actuales y las que se implementará en el proyecto se utilizarán tecnologías ya existentes como las redes sociales, apoyados de sus Analytics Tools para la obtención de información y lanzamiento de campañas.

Aplicación Móvil Multiplataforma

La aplicación móvil multiplataforma se hace presente en su desarrollo para ser compatible con dos grandes sistemas operativos y los más comerciales, como son Android de Google y iOS de Apple.

La aplicación se encontrará alojada en un Servidor Cloud, bajo el modelo de infraestructura como servicio (IaaS), el cual se rentará mediante un hosting de pago de renovación anual con características escalables, esta además decir que este hosting tiene la capacidad para el almacenamiento y procesamiento de la información en tiempo real, así como el soporte para interactuar con otras plataformas, tales como las pasarelas de pago de Visa, Mastercard, Amex, entre otras.

Web Responsive

La plataforma web estará construida bajo el concepto de Responsive Design, la cual nos permite que se adapte de manera dinámica a cualquier dispositivo desde dónde se ingrese, cabe recalcar que se encontrará alojada en el mismo dominio de la aplicación móvil, por lo que se reutilizará el modelo de infraestructura como servicio (IaaS), para el cual también se rentará mediante un hosting de pago de renovación anual con características escalables muy similares al de la aplicación ya que tendrán servicios compartidos.

CRM Monitoring and Reporting

Es un módulo que se elaborará a medida para recopilar la información de las bases de datos de la aplicación móvil y web para la gestión de campañas, así como la retroalimentación de las mismas; las cuales servirán de apoyo para las estadísticas mostrados en el Dashboard de control.

El CRM se ajustará a los datos que sólo se podrán obtener mediante las plataformas ya antes mencionadas, y tendrá características como el manejo de alertas, servicio de mailing, soporte y seguimiento de incidencias, entre otros.

El alojamiento de esta plataforma convivirá con la web en el Servidor Cloud mediante un perfil administrativo, al cual sólo se podrá tener acceso por parte del equipo de Selvámonos encargado del seguimiento de campañas.

Análisis de Business Intelligence

El modelo analítico que se encuentra contenido en el CRM Monitoring and Reporting se encontrará basado en la arquitectura de copo de nieve, este modelo nos permite la escalabilidad de las dimensiones para la tabla de hechos, quiere decir que con el nivel de granularidad (especificación) es posible realizar filtros con cortes de hasta por hora, minutos y más, incluso descubrir tendencias; en muchos sistemas este modelo permite ir de lo particular a lo general.

La integración de este modelo analítico lo convierte en algo más que una aplicación de reportes a medida, ya que la plataforma es alimentada por los ETL de la aplicación, así mismo es posible la integración con el dashboard de la aplicación por la capacidad de resumen de la información.

Ya que toda la estrategia mediante la plataforma tecnológica está construida a medida (no es un software estándar y/o de uso comercial), bajo los requerimientos del proyecto con capacidades escalables, las cuales se encuentran cubiertas por las garantías, costo de mantenimiento y personalización del propio software, considerando que en el equipo que respalda éste plan de negocio se encuentra un especialista encargado de las plataformas con sólidos conocimientos en tecnología, CRM y BI permitirán afinar los procesos de reglas en el desempeño del módulo considerado en el presupuesto.

Dashboard de Control

El dashboard de control se encontrará vinculado al CRM Monitoring and Reporting, bajo el cual se hallarán graficadas las métricas que se han propuesto en el presente proyecto, éste dashboard también nos permitirá obtener reportes sobre métricas bajo opciones personalizadas previo requerimiento, se entiende que es parte de la suite del soporte tecnológico alojado en el Servidor Cloud.

Por otro lado, se ha considerado la compra de computadoras para el equipo de proyecto, cuyas características mínimas serán acceso a internet y procesamiento de documentos, como paquete de Microsoft Office 2018), entre otros utilitarios.

Estructura organizacional de la Asociación Selvámonos

En la *Figura 11* se observa el organigrama de la Asociación Selvámonos en el equipo requerido para el proyecto de negocio.



Figura 11. Organigrama de la asociación Selvámonos – Proyecto I+D.

Roles y funciones

La Asociación Selvámonos está compuesta por los siguientes puestos:

Jefe de Innovación.

En las Tablas 14, 15, 16 y 17 se detalla la descripción, misión, responsabilidades y requisitos del puesto.

Tabla 14

Identificación del puesto de Jefe de Innovación

Identificación del puesto	
Puesto: Jefe de Innovación	
Función: Responsable del correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica (Aplicación móvil, Web Responsive, Dashboard de control, CRM Monitoring and Reporting).	
Rango Salarial: 2,000 hasta 2900 soles.	
Área: I+D	Ubicación: San Isidro

Tabla 15

Misión del puesto de Jefe de Innovación

Misión del puesto
Interpretar el resultado de la data para la generación de nuevos productos y/o servicios, así también el procesamiento de reportes.
Asegurar la continuidad de negocio de la aplicación móvil, la web responsive y proponer mejoras en las aplicaciones.
Customizar las aplicaciones y las métricas de los dashboards, así la definición de la funcionalidad de los módulos de CRM y BI construidos.
Definir métricas para el BI.
Asegurar el correcto funcionamiento de los ETL's y la salud de la plataforma tecnológica.

Tabla 16

Principales responsabilidades del puesto de Jefe de Innovación

Principales responsabilidades	
Actividades	% tiempo
Responsable del correcto funcionamiento y supervisión de la plataforma propuesta para la gestión de clientes.	20%
Revisión de métricas para las diferentes ventanas de la app de ventas.	20%
Disponibilidad 24 x 7 de la plataforma tecnológica (aplicación móvil y web responsive).	20%
Responsable de los upgrade acorde a la tecnología usada.	20%
Tunning de las aplicaciones de CRM y BI.	20%

Tabla 17

Requisitos del puesto de Jefe de Innovación

Requisitos del puesto
Educación:
Ingeniero de Sistemas
Conocimientos:
Servidores, Bases de datos, Lenguaje de programación, Infraestructura de TI, BI, Servicios Web, CRM, Tableros de control.

Elaboración de KPI's e indicadores de negocio.

Experiencia:

Mínimo 5 años.

Habilidades:

Liderazgo, Proactividad, Trabajo en Equipo, Planificación.

Ejecutivo de Marketing.

En las Tablas 18, 19, 20 y 21 se detalla la descripción, misión, responsabilidades y requisitos del puesto.

Tabla 18

Identificación del puesto de Ejecutivo de Marketing

Identificación del puesto

Puesto: Ejecutivo de Marketing

Función: Responsable de incrementar el número de asistentes a través de la plataforma digital propuesta

Rango Salarial: 2,000 hasta 2,500 soles

Área: I+D+I

Ubicación: San Isidro

Tabla 19

Misión del puesto de Ejecutivo de Marketing

Misión del puesto
Potenciar el festival, diseñar y mejorar la experiencia Selvámonos

Tabla 20

Principales responsabilidades del puesto de Ejecutivo de Marketing

Principales responsabilidades	
Actividades	% tiempo
Responsable de la promoción de la plataforma	
Selvámonos (Aplicación móvil y Web responsive) a través de campañas de marketing digital.	20%
Generar alianzas estratégicas con sponsors para la sostenibilidad de la Aplicación móvil.	20%
Interpretar la data obtenida en conjunto con la dirección de I+D+I para la creación de nuevos servicios para el festival.	40%
Diseñar campañas BTL para el incremento del uso de la plataforma.	20%

Tabla 21

Requisitos del puesto de Ejecutivo de Marketing

Requisitos del puesto
<p>Educación:</p> <p>Licenciado en Ciencias de la Comunicación</p> <p>Marketing Digital</p> <p>Conocimientos:</p> <p>Excel, Word, Power Point Intermedio, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 5 años.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Liderazgo, Creatividad, Proactividad, Trabajo en Equipo, Planificación.</p>

Community Manager.

En las Tablas 22, 23, 24 y 25 se detallan la descripción, misión, responsabilidades y requisitos del puesto.

Tabla 22

Identificación del puesto de Community Manager

Identificación del puesto
<p>Puesto: Community Manager</p>

Función: Responsable de asistir al Jefe de Innovación y al Ejecutivo de Marketing en la gestión de la plataforma.

Rango Salarial: 1,000 a 1,500 soles.

Área: I+D+I

Ubicación: San Isidro

Tabla 23

Misión del puesto de Community Manager

Misión del puesto
Responsable del seguimiento de la plataforma tecnológica (Aplicación móvil, Web responsive, redes sociales, CRM) y elaborar informes de la data obtenida.

Tabla 24

Principales responsabilidades del puesto de Community Manager

Principales responsabilidades	
Actividades	% tiempo
Responsable del seguimiento de la plataforma y elaborar informes de la data obtenida.	30%
Asistir al Jefe de Innovación en las labores diarias.	30%
Asistir al Ejecutivo de Marketing en la implementación de campañas.	30%
Preparar informes de gestión y recomendaciones para la plataforma.	10%

Tabla 25

Requisitos del puesto de Community Manager

Requisitos del puesto
<p>Educación:</p> <p>Licenciado en Administración.</p> <p>Marketing digital.</p> <p>Conocimientos:</p> <p>Conocimiento de Excel, Word, Power Point.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 1 año.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Proactividad, Trabajo en Equipo, Planificación.</p>

Auxiliar.

En las Tablas 26, 27, 28 y 29 se detalla la descripción, misión, responsabilidades y requisitos del puesto.

Tabla 26

Identificación del puesto de Auxiliar

Identificación del puesto
<p>Puesto: Auxiliar</p> <p>Función: Responsable de asistir al Community Manager y al Ejecutivo de Marketing.</p> <p>Rango Salarial: 1,000 a 1,500 soles.</p> <p>Área: I+D+I</p> <p>Ubicación: San Isidro</p>

Tabla 27

Misión del puesto de Auxiliar

Misión del puesto
Asistir al Community Manager y al Ejecutivo de Marketing en las diversas tareas.

Tabla 28

Principales responsabilidades del puesto de Auxiliar

Principales responsabilidades	
Actividades	% tiempo
Asistir al Ejecutivo de Marketing.	30%
Asistir al Community Manager.	30%
Apoyar en monitorear y brindar solución a los <i>inbox</i> de redes sociales.	30%
Brindar las soluciones y resolver las consultas que el Cm no pueda atender por sobrecarga de usuarios.	10%

Tabla 29

Requisitos del puesto de Auxiliar

Requisitos del puesto
Educación:
Administración técnica
Marketing digital
Conocimientos:
Conocimiento de Excel, Word, Power Point.
Experiencia:
Mínimo 1 año.
Habilidades:
Proactividad, Trabajo en Equipo, Planificación.

Remuneraciones

En la Tabla 30 se observa las remuneraciones de los años 2019 al 2023.

Tabla 30

Remuneraciones y compensaciones

Recursos humanos	Montos por año				
	2019	2020	2021	2022	2023
Jefe de Innovación	S/. 37,200.00	S/. 37,200.00	S/. 40,920.00	S/. 45,012.00	S/. 54,014.40
Ejecutivo de Marketing y Ventas	S/. 37,200.00	S/. 37,200.00	S/. 40,920.00	S/. 45,012.00	S/. 54,014.40
Community Manager	S/. 18,600.00	S/. 18,600.00	S/. 20,460.00	S/. 22,506.00	S/. 27,007.20
Auxiliar de comunicaciones	-	-	-	S/. 18,600.00	S/. 18,600.00
Total	S/. 93,000.00	S/. 93,000.00	S/. 102,300.00	S/. 112,530.00	S/. 135,036.00

Presupuesto

En las Tablas 31, 32, 33 y 34 se observa el presupuesto durante 6 periodos, la inversión, el coste promedio ponderado del capital y el valor económico agregado.

Tabla 31

Presupuesto por año

Item	Periodos (Año)					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	S/. -	S/. 307,000.00	S/. 360,500.00	S/. 440,500.00	S/. 525,000.00	S/. 624,500.00
Valor de rescate (Equipos)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00
Total Ingresos	S/. -	S/. 307,000.00	S/. 360,500.00	S/. 440,500.00	S/. 526,000.00	S/. 626,500.00
Egresos						
I+D	S/. -	S/. -20,000.00	S/. -40,000.00	S/. -50,000.00	S/. -50,000.00	S/. -50,000.00
Plataforma	S/. -	S/. -3,050.00	S/. -3,050.00	S/. -3,050.00	S/. -11,050.00	S/. -3,050.00
R.R.H.H.	S/. -	S/. -93,000.00	S/. -93,000.00	S/. -102,300.00	S/. -112,530.00	S/. -135,036.00
Marketing	S/. -	S/. -19,800.00	S/. -23,100.00	S/. -38,700.00	S/. -23,100.00	S/. -34,200.00

Interés Préstamo	S/. -	S/. -6,500.00	S/. -5,496.96	S/. -4,363.52	S/. -3,082.73	S/. -1,635.44
Total Egresos Antes de Impuestos	S/. -	S/. -142,350.00	S/. -164,646.96	S/. -198,413.52	S/. -199,762.73	S/. -223,921.44
Impuesto a la renta (30%)	S/. -	S/. -49,395.00	S/. -58,755.91	S/. -72,625.95	S/. -97,871.18	S/. -120,773.57
Total Egresos Después de Impuestos	S/. -	S/. -191,745.00	S/. -223,402.87	S/. -271,039.46	S/. -297,633.91	S/. -344,695.01
Otros						
Inversión	S/. -90,000.00	S/. -				
Préstamo/Amortización	S/. 50,000.00	S/. -7,715.73	S/. -8,718.77	S/. -9,852.21	S/. -11,133.00	S/. -12,580.29
Flujo de Caja Neto	S/. -40,000.00	S/. 107,539.27	S/. 128,378.36	S/. 159,608.33	S/. 217,233.09	S/. 269,224.70

Tabla 32

Inversión del proyecto

Inversión		
Tipo	Porcentaje	Monto
Selvámonos	44.44%	S/. 40,000.00
Préstamo	55.56%	S/. 50,000.00

Tabla 33

Coste promedio ponderado del capital

WACC	Cantidad	Tasa	Peso	Impuesto	Tasa ponderada
Préstamo	S/. 50,000.00	13%	55.56%	70%	5.06%
Recursos propios	S/. 40,000.00	15%	44.44%		6.67%
Inversión Total	S/. 90,000.00				11.72%

Tabla 34

Valor económico agregado del proyecto

EVA del proyecto	
VNA	S/. 567,671.08
Tasa Calculada	11.72%
TIR	290%

Cronograma

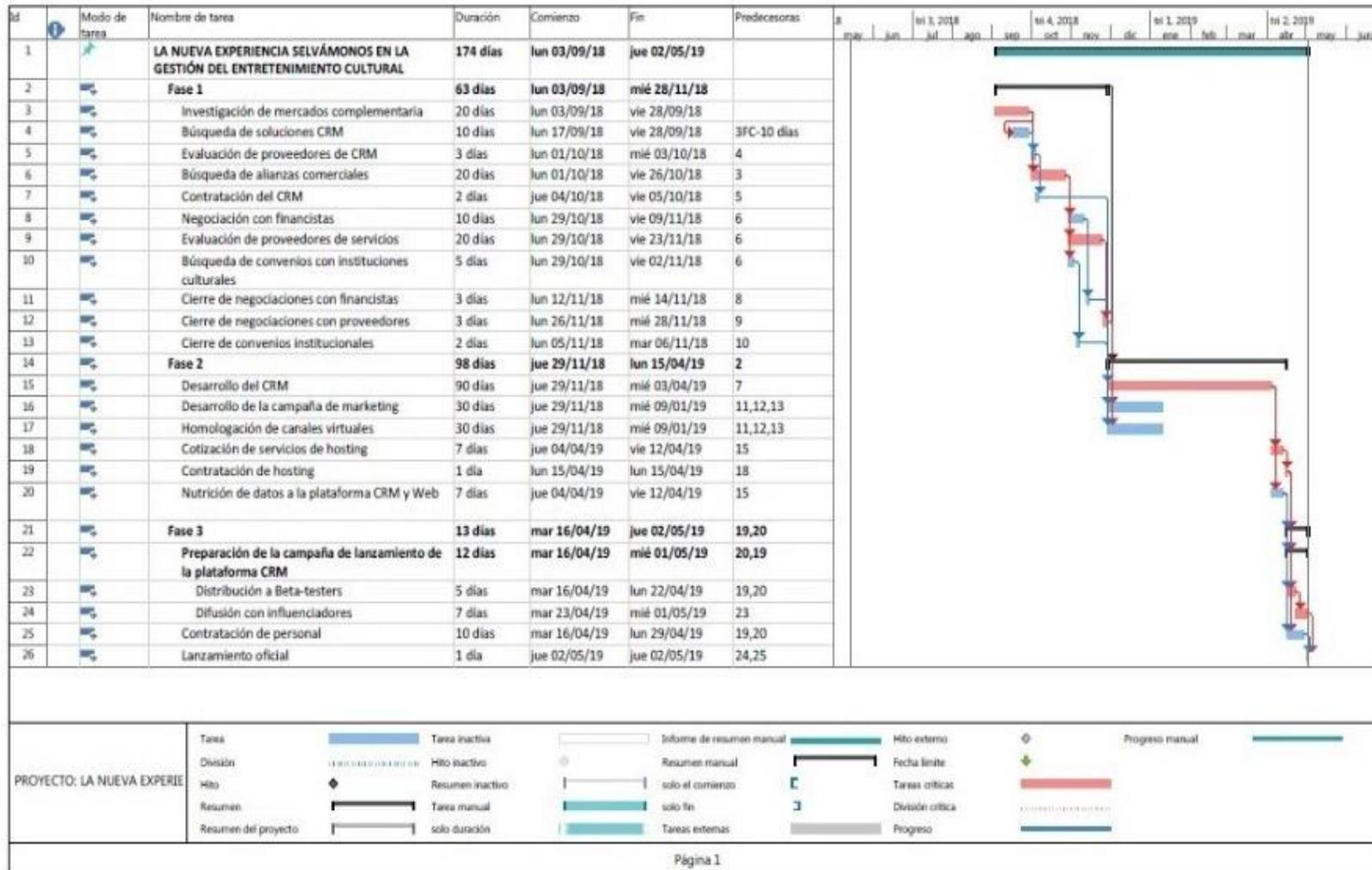


Figura 12. Diagrama de Gantt.

8. Indicadores de gestión

El proyecto busca mejorar la experiencia de nuestros clientes, por lo que es necesario implementar mecanismos que nos permitan monitorear la maximización del valor aportado, que diferencia a nuestra oferta y supera las expectativas de nuestro cliente, a través de metodologías y herramientas que nos ayuden a definir, gestionar y medir esa experiencia.

En consecuencia, se ha identificado los indicadores necesarios que permitirán lograr este objetivo.

Indicadores de Customer Intelligent

Acorde a la propuesta de valor ofrecida, se considerará el monitoreo diario de los indicadores con rangos periódicos de evaluación de 7, 15 y 30 días para todos los casos, el sustento de esta estrategia se deriva del nivel de granularidad de la información obtenida, los indicadores propuestos a implementar en el negocio son los siguientes:

Tasa de conversión (Conversion Rate)

El presente indicador nos permitirá conocer cuántos de nuestros potenciales clientes se convierten en clientes. El objetivo es llegar a descubrir cuáles son las motivaciones, dudas, emociones que llevan a nuestros prospectos a registrarse con nosotros, así como utilizar nuestros productos y servicios mediante la plataforma (web y móvil) que nos ayuden a llegar a él de la forma más rápida, directa y efectiva.

La métrica de este indicador se calculará midiendo las interacciones de nuestros distintos objetivos, se calculará mediante la división de la cantidad de

objetivos conseguidos sobre el total de interacciones. Para ello, se detalla los objetivos a medir (ver Tabla 35).

Tabla 35

Indicador de tasa de conversión

Objetivos a medir	Descripción	Fórmula
Registros	Tiene como finalidad identificar cuántos de los clientes prospectados lograron registrarse en la plataforma de Selvámonos por canal.	$\% \text{ Nuevos Registros}$ $= \frac{\text{Clientes registrados}}{\text{Clientes prospectados por periodo}} \times 100\%$
Compras	Obtiene las métricas de la cantidad de compras concretadas mediante la plataforma.	$\% \text{ Compras concretadas}$ $= \frac{\text{Compras concretadas}}{\text{Consultas en pasarella de pago}} \times 100\%$
Descargas	Nos mostrará el detalle de descargas diarias de la aplicación móvil.	$\% \text{ Descargas}$ $= \frac{\text{Descargas concretadas}}{\text{Visitas a link de descarga}} \times 100\%$

Tasa de Cancelación de clientes (Customer Churn Rate)

Es la representación porcentual de clientes que dan de baja su registro en la plataforma, así como la no realización de compras por un periodo de tiempo definido o la desinstalación de la aplicación móvil.

El seguimiento que se realizará mediante este indicador nos permitirá validar los motivos y el momento por el cual nos están abandonando los clientes, así como definir mecanismos que detecten clientes propensos a la baja en fases previas a la deserción.

Este indicador será clave en las siguientes etapas (ver Tabla 36):

Tabla 36

Indicador de Tasa de Cancelación de Clientes (Customer Churn Rate)

Objetivos a medir	Descripción	Fórmula
Registros	Se calculará como el número de clientes dados de baja sobre el total de clientes activos en los periodos de tiempo ya especificados.	$\% \text{ Bajas Registradas} = \frac{\text{Clientes con baja confirmada}}{\text{Clientes activos por periodo}} \times 100\%$
Compras	Evaluará la cantidad de clientes que no han realizado compras en el mes actual sobre los clientes que por lo menos han realizado una compra en los últimos 6 meses.	$\% \text{ Clientes sin compra} = \frac{\text{Clientes sin compra en el mes actual}}{\text{Clientes con compras en los últimos 6 meses}} \times 100\%$
Descargas	Brinda el detalle de desinstalación de la aplicación	$\% \text{ Desinstalación} = \frac{\text{Desinstalaciones por periodo}}{\text{Descargas por periodo}} \times 100\%$

sobre las descargas totales por periodo.

Valor medio de compra (Average Order Value)

Nos permitirá conocer el monto que gasta un cliente cada vez que realiza una compra a través de la plataforma, permitiéndonos entender qué productos son de su interés enfocados al rango de precio, la cantidad de compra y costo por transacción.

Con esta métrica es posible segmentar a nuestros clientes en función de su valor y permite personalizar la recomendación de productos y servicio ofertados.

Se calculará mediante el valor total de compra de un cliente sobre las compras realizadas en un rango de periodos definidos (1, 3, 6 meses).

$$VMC = \frac{\text{Valor total de compra (S/.)}}{\text{Compras realizadas por periodo}}$$

Valor de cliente (Customer Lifetime Value)

Representa el valor de un cliente en la relación que mantiene con la organización a lo largo del tiempo. El CLV ayuda a determinar cómo optimizar los costes de adquisición del cliente en los distintos canales de interacción.

Es necesario poder identificar el periodo de tiempo que un cliente mantiene una relación con Selvámonos, posterior a ello evaluar las visitas a los festivales por medio de las compras, así como la estimación de pagos realizados a través de la plataforma. A futuro nos permitirá crear estrategias de cross-selling o up-selling para incrementar su valor en el tiempo.

$$CLV \text{ Simple} = \text{Vida Media} \times \text{Visitas} \times \text{Gasto Medio (Ingresos/Compras)}$$

Puntaje neto de promotor (Net Promoter Score)

Mide la lealtad de los clientes, basándose en las recomendaciones de éstos. Utiliza la pregunta ¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra compañía o marca a un amigo o familiar? Se valora en una escala entre 0 (Muy improbable) y 10 (Definitivamente lo recomendaría).

Según los resultados, los clientes se clasifican en Promotores (asignan 9 o 10 puntos), Pasivos (asignan 7 u 8 puntos) y Detractores (asignan 6 puntos o menos).

$$\text{Net Promoter Score (NPS)} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Índice de Satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index)

Debido a que se trabajará sobre la experiencia del cliente de forma transversal, es necesario medir a lo largo del tiempo el rendimiento de la estrategia diseñada y a su vez permitirnos la detección de cambios como la comprensión de los factores clave para fijar y alinear las prioridades a nivel organizacional.

En una primera etapa se considerará la pregunta ¿Cómo calificarías tu experiencia en general? Se valora en su mayoría en una escala entre 0 (Muy mala) y 10 (Excepcional), posterior a ello es recomendable utilizar otra métrica para el cálculo de este indicador.

Coste de adquisición (Customer Acquisition Rate)

Es la representación económica del esfuerzo para adquirir un nuevo cliente, nos ayudará a alinear la estrategia de marketing y ventas para la captación de clientes con el retorno de la inversión (ROI).

Este indicador será calculado mediante la cantidad total invertida en publicidad dirigida a clientes sobre el número total de nuevos clientes por campaña.

$$CAR (S/.) = \frac{\text{Inversión en publicidad}}{\text{Número de nuevos clientes por campaña}}$$

Coste de retención (Customer Retention)

A diferencia de la métrica anterior aquí nos apoyaremos en el coste promedio invertido para mantener a un cliente, con el cual ya se tenga una relación y conozca la organización, así como que muestre interés sobre los productos y servicios ofrecidos.

Se calculará como la cantidad total de dinero invertido en programas y estrategias de fidelización dividida por el número total de clientes a los que se les han proporcionado incentivos de fidelización.

$$CR (S/.) = \frac{\text{Inversión en programas de fidelización}}{\text{Clientes beneficiados por campaña}}$$

KPI y Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) y los *Key Performance Indicator* (KPI) se utiliza para el logro de objetivos, así como de las metas e iniciativas que se han considerado necesarias para el cumplimiento de los mismos, las cuales permitirán medir el éxito en el negocio.

El equilibrio entre los indicadores nos presentará un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; así mismo existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales reflejarán los esfuerzos (principalmente

económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC nos permitirá tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión (ver Tabla 37).

Tabla 37

Balance Scorecard del proyecto

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectivas financieras: Aumentar los ingresos y el ticket promedio de compra.	Aumentar en un 20 % las ventas netas.	Estados financieros y costos de desarrollo de cliente.	Implementar estrategias de cross-selling o up-selling.
Perspectiva del cliente: Ser una referencia por la calidad de la experiencia.	Mantener al menos la satisfacción del cliente superior al 70 % del total.	Encuestas de satisfacción.	Crear un comité de innovación y desarrollo.
Perspectiva de los procesos internos: Ser capaz de estar capturar y mantener nuevos clientes.	Disminuir el coste de retención y adquisición en un 5 % cada año de operación.	Desarrollo de productos y servicios. Recuento de clientes.	Implementar una plataforma tecnológica multicanal para la comunicación.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	Mantener la tasa de deserción debajo del 40 % mensual.	Número de clientes que desertaron de la plataforma.	Desarrollo de promociones personalizadas.
Reducir la deserción y aumentar la fidelidad de clientes.			

A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, se podrá tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos (ver *Figura 13*).

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar ingresos. **Indicador:** Customer Lifetime Value
- Aumentar el ticket promedio de compra. **Indicador:** Average Order Value

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Incrementar la satisfacción del cliente. **Indicador:** Customer Satisfaction Index

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Optimizar generación de clientes. **Indicador:** Coste de adquisición
- Optimizar retención de clientes. **Indicador:** Coste de retención
- Optimizar la tasa de conversión de clientes. **Indicador:** Conversion Rate

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Aumentar la fidelidad de los clientes. **Indicador:** Net Promoter Score
- Disminuir la deserción de clientes. **Indicador:** Customer Churn Rate

Figura 13. Mapa estratégico del proyecto.

Herramienta para la gestión

Para la medición de las interacciones realizadas por la aplicación se tendrán en cuenta los siguientes indicadores de medición (ver Tabla 38), a partir de los cuales se podrá testear la plataforma tecnológica observando los puntos críticos para los usuarios después de un estímulo (campaña publicitaria o fidelización), los cuales serán resumidos en un *dashboard* de *ranking* (ver *Figura 14*).

Tabla 38

Indicadores de medición

Interacciones por aplicación	Indicadores de medición
Usuarios	Usuarios por canales
	Usuarios por sesión activa
	Churn
	Cohorts / Segmentos
Sesión	Duración de sesión
	Intervalo de sesión
Pantallas	Pantallas con mayor sesión
	Pantalla más visitada
Eventos	Registro de eventos
	Tipo de Conexión
	Actualizaciones:
	LTV aplicación (CTR,CR)
	NPS

importante de realizar la compra de sus tickets a través de nosotros y dejar atrás el uso de ticketeras privadas que cuentan porcentajes que perjudican la utilidad a Selvámonos. Lo cual nos ayudara a crecer en el mercado de los festivales.

Las conclusiones específicas para el presente plan de negocios destinado a la productora Selvámonos son las siguientes:

a) El desarrollo de la plataforma Web / Apps / RRSS para alinear procesos.

Es viable desarrollar la plataforma para ordenar la información de sus clientes que hasta el momento carece Selvámonos. Obtener esta data nos ayudará a conocer de cerca a nuestro cliente objetivo. Nos permitirá saber cuáles son sus preferencias y nos permitirá conocer más de cerca a los clientes, conocer cuáles son las ciudades a las que desean que lleguen sus artistas, que géneros musicales son de su preferencia, el concepto artístico de los recintos, mejorar la propuesta de valor en cada evento así también podemos año a año ir mejorando el concepto de comunicación ya que la data clasificada nos permitirá personalizar la oferta a los seguidores y seguir evolucionando con la experiencia de Selvámonos.

b) Concretar la venta vía canal virtual al 70%.

En los últimos años el comercio electrónico en nuestro país ha crecido de manera exponencial, cada vez más personas optan por comprar a través del App y en nuestro caso no somos la excepción, por el contrario, tenemos un público joven que a su vez tiene su propia segmentación y que se relacionan por las diversas actividades que se ofrezcan en el desarrollo del año. Con lo que estaremos dejando

de usar la venta de entradas a través de las ticketeras virtuales ya que Selvámonos contara con su propio expendio de tickets. A largo plazo Selvámonos debe emitir en totalidad sus entradas virtuales de esa manera también se contribuye a la ecología al no usar papel. Bajo ese mensaje se desarrollará los diversos mensajes para las campañas respectivas brindando además promociones adicionales (2 x1, sorteo exclusivo de merchandising, meet and greet).

c) Realizar fidelización de clientes que vienen asistiendo a más de 3 festivales consecutivos de Selvámonos.

Con la data obtenida y clasificada nos será más sencillo poder fidelizar a nuestros clientes asiduos de cada evento. Ya que conoceremos muy bien a los perfiles de los compradores que asisten a los festivales y eventos que se organizan durante el año. Se ofrecerán ofertas personalizadas por cada cliente lo que hará que la productora Selvámonos tenga un atributo diferencial por encima de los demás festivales, haciendo que la experiencia Selvámonos esté presente desde el punto de venta virtual, donde se le informa los beneficios de usar nuestra app y con ello se sientan cada vez más identificados con la marca.

El tiempo para ejecutar este plan de negocios es el mejor debido a que el público objetivo de Selvámonos está cada vez más familiarizado con las compras electrónicas y los jóvenes de la generación millenials, quienes son usuarios de Uber, Airbnb, Glovo, Joinnus, linio son el presente para que Selvámonos sea el pionero de sistematizar sus operaciones en el País con miras a poder trascender fuera de las fronteras y a largo plazo superar eventos como Cosquin Rock (Argentina) o la conocida franquicia Lollapalooza (USA).

Nuestra recomendación es implementar en corto tiempo la plataforma tecnológica, apoyada en las estrategias planteadas en 3 fases:

a) Desarrollo de la página web responsive

De esta manera se va realizando las mediciones de la gente que interactúa con la web, las secciones más visitadas y plasmar el nuevo concepto de comunicación. Esta web tendrá como página principal un landing page para que la gente se suscriba y acceda a promociones descuento bajo el compromiso que se descargue la app en versión beta.

b) Aplicación móvil Selvámonos.

Después de terminar la fase de la versión beta ya tendremos la app desarrollada y validada con la experiencia del usuario de las secciones top y secciones por mejorar, donde cada usuario pueda personalizar su app según sus intereses y sobre todo poder comprar los tickets para los diversos eventos del año, por lo que se deberá afinar y a ver trabajos de minería de datos para el CRM de Monitoring and Reporting y el Dashboard de control.

c) Análisis de la data.

En esta fase ya conocemos bien a nuestros clientes según clasificación de compra, periodicidad, cantidad, etc. A través de ello podemos establecer nuevas promociones y analizar qué campañas han funcionado y cuáles no, establecer nuevos controles y plantear objetivos realistas de acuerdo al crecimiento logrado. Tanto la página web como la aplicación móvil son canales de comunicación con nuestros clientes, a través de ello conoceremos sus motivaciones, así mismo y estaremos al pendiente de sus propuestas para cristalizarlo en los próximos eventos.

El tiempo para ejecutar este plan de negocios es el mejor debido a que el público objetivo de Selvámonos está cada vez más familiarizado con las compras electrónicas y los jóvenes de la generación millenials, quienes son usuarios de Uber, Airbnb, Glovo, Joinnus, Linio; pues ellos son el presente para que Selvámonos sirva como referente en sistematizar sus operaciones en el país, con potencial para trascender las fronteras de nuestro país y a largo plazo superar eventos como Cosquin Rock (Argentina) o la conocida franquicia Lollapalooza (USA).

10. Referencias

- Alayo, F. (06 de marzo de 2015). Cumbia All Stars: la primera banda peruana que tocará en Glastonbury. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/tercerparlante/2015/06/cumbia-all-stars-la-primer-banda-peruana-que-tocara-en-glastonbury>
- Basilio, C. A. & Romero, S. S. (2017). Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima. Estudio de Casos: Asociación Cultural “Selvámonos” y Asociación Cultural Teatro “La Plaza” (Tesis de título profesional, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8923/BASILIO_SALDA%20C3%91A_ROMERO_RODRIGUEZ_GESTION_DE_PUBLICOS_EN_LAS_ORGANIZACIONES%20ESCENICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BBC Mundo (28 de junio de 2013). Glastonbury: el mayor festival musical del mundo, en números. *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/06/130628_glastonbury_lp
- Castelló, J. (2012). *La innovación en la creación y gestión de experiencias*. España: Customer Experience.
- Corporación Universitaria del Caribe. (2018). Plataforma tecnológica. Recuperado de <https://calidad.cecar.edu.co/tic/plataforma-tecnologica.html>
- Correa, M. E., Van Hoof, B. & Núñez, G. (2010). *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe*. Canadá: United Nations Publications. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Cambio_y_Oportunidad.html?id=Z

M_AHW6bHqgC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y
#v=onepage&q&f=false

Datum Internacional. (2017). Generación Z a través de las pantallas. Recuperado de
<https://www.facebook.com/DatumInternacional/photos/a.436669019760469/1651915018235857/?type=3&theater>

Datum Internacional. (2017). Generación Z La nueva generación en formación.

Recuperado de:

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/GeneracionZ.pdf

Gestión. (24 de enero de 2018). Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años. *Gestión*. Recuperado de
<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>

González, J. (2014). Coachella, el festival que "arruinaron" los niños ricos y los famosos. *BBC Mundo*. Recuperado de
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140409_cultura_california_festival_musica_coachella_famosos_jg

Guerrero, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. España: INAP. Recuperado de
https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total_en_los_ayun.html?id=lnJPo0XT3t4C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000. Recuperado de
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). MEF proyecta un crecimiento del PBI de 4,0% en 2018, el cual continuará acelerándose hasta alcanzar 5,0% en 2021. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/5748-mef-proyecta-un-crecimiento-del-pbi-de-4-0-en-2018>

Orihuela, J.S. (2015). En Perú las tecnologías y plataformas digitales han transformado la interacción entre marcas y consumidores. Recuperado de <http://www.infomarketing.pe/marketing/entrevistas/en-peru-las-tecnologias-y-plataformas-digitales-han-transformado-la-interaccion-entre-marcas-y-consumidores/>

Radioacktiva. (2016). Un poco de la historia de Lollapalooza. Recuperado de: <http://www.radioacktiva.com/2016/poco-la-historia-lollapalooza-143300.html>

ReasonWhy. (2017). El Reto del marketing en los festivales: vender experiencias. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/el-reto-del-marketing-en-los-festivales-vender-experiencias-2017-10-19>

Sagrario, M. (2016). *El Plan Estratégico de Comunicación en los festivales de Música indie en España*. (Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/18611/1/TFG-N.%20549.pdf>

Selvámonos. (2018). Festival Selvámonos. Recuperado de <https://selvamonos.org/festival/>

Telefónica. (2017). Aplicaciones móviles en Perú han incrementado en 63% la productividad empresarial. Recuperado de

<https://saladeprensa.telefonica.com.pe/aplicaciones-moviles-en-peru-han-incrementado-en-63-la-productividad-empresarial/>

TheSensoryLaby. (2018). Festivales de música: una experiencia para el consumidor.

Recuperado de <https://thesensorylab.es/la-vida-en-verano-es-un-festival/>

11. Lista de tablas y figuras

LISTA DE TABLAS

	Página	
Tabla 1	<i>Resumen del negocio</i>	7
Tabla 2	<i>Perfiles del mercado meta</i>	28
Tabla 3	<i>Características principales del público objetivo</i>	29
Tabla 4	<i>Proyección de participación de mercado</i>	31
Tabla 5	<i>Canales por público</i>	35
Tabla 6	<i>Estrategia de precios</i>	40
Tabla 7	<i>Estrategias de distribución y canales</i>	41
Tabla 8	<i>Estrategias de comunicación integral ATL</i>	42
Tabla 9	<i>Estrategias de comunicación integral OOH</i>	43
Tabla 10	<i>Estrategias de comunicación integral BTL</i>	44
Tabla 11	<i>Estrategias digitales</i>	45
Tabla 12	<i>Ecosistema móvil</i>	48
Tabla 13	<i>Estrategia de CEM</i>	65
Tabla 14	<i>Identificación del puesto de Jefe de Innovación</i>	74
Tabla 15	<i>Misión del puesto de Jefe de Innovación</i>	74
Tabla 16	<i>Principales responsabilidades del puesto de Jefe de Innovación</i>	75
Tabla 17	<i>Requisitos del puesto de Jefe de Innovación</i>	75
Tabla 18	<i>Identificación del puesto de Ejecutivo de Marketing</i>	76
Tabla 19	<i>Misión del puesto de Ejecutivo de Marketing</i>	77

Tabla 20	<i>Principales responsabilidades del puesto de Ejecutivo de Marketing</i>	77
Tabla 21	<i>Requisitos del puesto de Ejecutivo de Marketing</i>	78
Tabla 22	<i>Identificación del puesto de Community Manager</i>	78
Tabla 23	<i>Misión del puesto de Community Manager</i>	79
Tabla 24	<i>Principales responsabilidades del puesto de Community Manager</i>	79
Tabla 25	<i>Requisitos del puesto de Community Manager</i>	80
Tabla 26	<i>Identificación del puesto de Auxiliar</i>	80
Tabla 27	<i>Misión del puesto de Auxiliar</i>	81
Tabla 28	<i>Principales responsabilidades del puesto de Auxiliar</i>	81
Tabla 29	<i>Requisitos del puesto de Auxiliar</i>	82
Tabla 30	<i>Remuneraciones y compensaciones</i>	83
Tabla 31	<i>Presupuesto por año</i>	84
Tabla 32	<i>Inversión del proyecto</i>	86
Tabla 33	<i>Coste promedio ponderado del capital</i>	86
Tabla 34	<i>Valor económico agregado del proyecto</i>	86
Tabla 35	<i>Indicador de tasa de conversión</i>	89
Tabla 36	<i>Indicador de Tasa de Cancelación de Clientes (Customer Churn Rate)</i>	90
Tabla 37	<i>Balance Scorecard del proyecto</i>	94
Tabla 38	<i>Indicadores de medición</i>	96

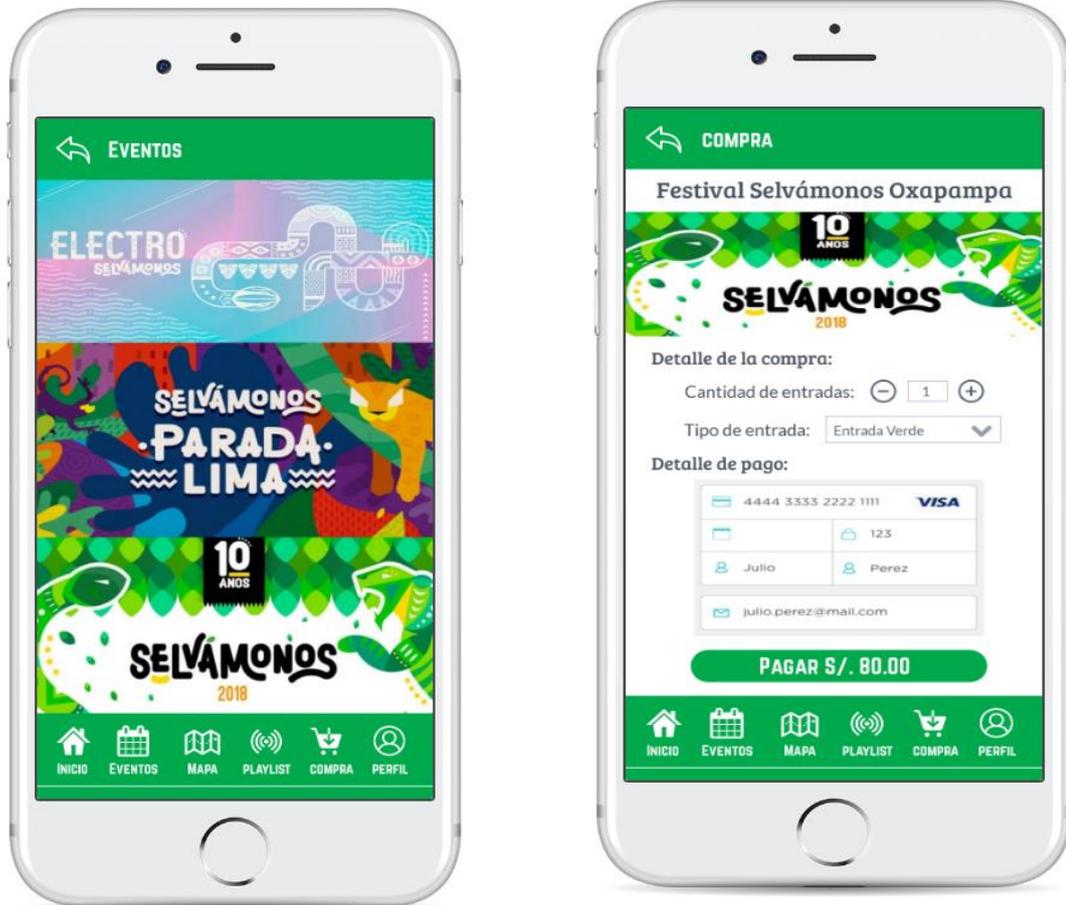
LISTA DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> Participación del mercado.	30
<i>Figura 2</i> Importación de smartphones en el Perú	46
<i>Figura 3</i> Flujo del proceso.	49
<i>Figura 4</i> Touch Points	57
<i>Figura 5</i> Customer Journey esperado	63
<i>Figura 6</i> Customer Journey Actual	64
<i>Figura 7</i> Flujo del proceso general.	67
<i>Figura 8</i> Mecanismo de fabricación del proyecto	67
<i>Figura 9</i> Pasos del proceso	68
<i>Figura 10</i> Diseño de la plataforma tecnológica	69
<i>Figura 11</i> Organigrama de la Asociación Selvámonos.	73
<i>Figura 12</i> Diagrama de Gantt	87
<i>Figura 13</i> Mapa estratégico del proyecto.	95
<i>Figura 14</i> Dashboard del proyecto	97

12. Apéndices

Apéndice N° 01: App Selvámonos

Apéndice N° 02: App Selvámonos



Apéndice N° 03: Proforma de pasarela de pago



Lima, 18 de enero del 2019

Señores: **Selvámonos**
Presente.-

Att. Sres: Alan Aguilar / O'brian Sulca

Aprovechamos la oportunidad para extenderles nuestro saludo y especial consideración. Asimismo, le alcanzamos nuestra propuesta por el servicio de carrusel de pago de todas las marcas bancarias:

PROPUESTA

Costo: **3.99% +US\$ 0.30**
Por transacción exitosa (no incluye IGV)

I. BENEFICIOS DE CONTRATAR CULQI

- Monitoreamos tus transacciones en tiempo real.
- Infraestructura con certificación PCI DSS.
- Motor anti fraude y reglas de negocio personalizadas.
- Sin costos de afiliación, membresía ni renovación.
- Sin costos por transferencias bancarias.
- Recibe información valiosa y toma decisiones estratégicas.
- Visualiza el detalle de tus ventas, reportes e indicadores de transacciones.
- Conoce a tus clientes y sus hábitos de compra en tu negocio.

El dinero de tus ventas lo verás reflejado en tu cuenta bancaria después de 4 días hábiles, más detalles en este enlace. Es decir, las ventas del lunes las recibirás el viernes de la misma semana y así consecutivamente. Para iniciar debes realizar los siguientes pasos:

I. Registro al ambiente de pruebas de Culqi:

1. Regístrate en <http://www.culqi.com> o www.integ-panel.culqi.com
2. Crea tu comercio.
3. Ingresa a nuestra documentación y elige la forma de integrarte.
4. Realiza la integración y requisitos técnicos para asegurar que el flujo de compra no presente inconvenientes.

II. Activar comercio para el ambiente de producción de Culqi:

1. Ingresa a panel de pruebas, ingresa a tu comercio y activa el comercio haciendo clic en el botón "Activar Comercio".
2. Completa los datos generales de tu empresa y sube los documentos necesarios (Ficha RUC y Estado de Cuenta Bancario).
3. Recibe la confirmación de activación por parte de Culqi (previa evaluación) y tu acceso al ambiente de producción para que aceptes pagos.
4. Entrega a tu desarrollador las credenciales de tu panel de producción para que realice el cambio de llaves de pruebas por las llaves de producción.
5. ¡Ya estás listo para empezar a vender con tarjetas reales!

¡FELICIDADES!

Quedamos atentos a cualquier duda adicional.
¡Saludos y muchos éxitos!

Team Soporte
support@culqi.zendesk.com