



**Modelo de negocio para evaluar la viabilidad de un
marketplace de proveedores de entretenimiento para
eventos sociales en Lima Metropolitana**

Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración de Negocios por:

WALLIKY MADELEINE FIGUEROA ALAYO

OMAR ANTHONY LIZANO CHEHIN

ALVARO MANUEL MARAVI MANTARI

SANDRA ANGELICA PANDO HUARCAYA DE VALDIVIA

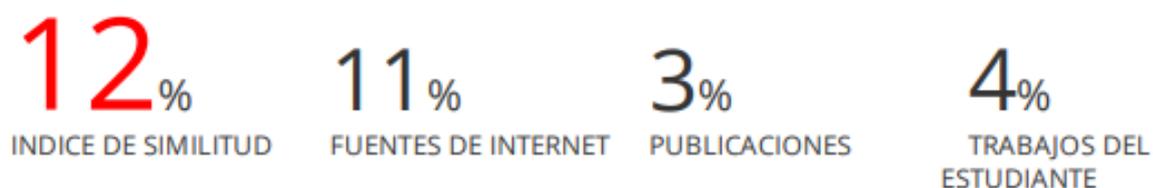
ALBERTO ALEXANDER VARGAS VASQUEZ

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 70

Lima, 4 de mayo de 2023

ESAN_MBATP70_Trabajo de Investigación_FunTastic_Final 18May2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



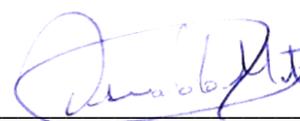
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	2%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
4	forbes.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%

Este Trabajo de Investigación:

Modelo de negocio para evaluar la viabilidad de un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana

ha sido aprobado por:



Oswaldo Morales Tristán (Jurado)

**Christina
Saksanian**

Firmado digitalmente por Christina Saksanian
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=Christina Saksanian, o, ou,
email=csaksanian@esan.edu.pe, c=PE
Fecha: 2023.05.17 21:07:19 -05'00'

María Christina Saksanian (Jurado)



Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2023

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mis amigos y colegas que me brindaron su soporte y mucha comprensión en esta etapa.

A mí, por la decisión y el esfuerzo realizado en aras de mi crecimiento personal y profesional.

Walliky Madeleine Figueroa Alayo

A mi esposa Vanessa, por su amor y por apoyarme durante estos años.

A mi hija Aitana, por ser mi motivación para seguir creciendo profesionalmente.

A mis padres y hermanas, por sus consejos y apoyo incondicional.

A mis abuelos, aunque no estén en vida, estarían muy orgullosos de este logro.

Omar Anthony Lizano Chehin

A mi Padre quien ya no se encuentra conmigo físicamente, sin embargo, siempre está en mi corazón y en cada paso que doy.

A mi Familia por su apoyo y motivación para hacer posible cada una de mis metas.

A mi empresa por su colaboración y enseñanzas que me permiten crecer profesionalmente.

Alvaro Manuel Maravi Mantari

A mi querida Familia, que con su amor y comprensión me apoyaron en este reto y hoy disfrutan conmigo este nuevo logro.

Sandra Angélica Pando Huarcaya

A mis padres que me apoyaron en todo momento y me dieron fuerza para salir adelante.

A mi Tía Lilly que siempre estuvo presente a pesar de encontrarse lejos.

A mis 2 abuelas, por su amor incondicional, este logro es para ustedes.

Alberto Alexander Vargas Vasquez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la oportunidad de poder vivir esta etapa con salud y seguir creciendo profesionalmente.

A nuestro asesor Sergio Cuervo, por sus enseñanzas y guía durante el proceso de elaboración del Trabajo de Investigación.

A todos los docentes de la Universidad ESAN, que formaron parte de nuestra formación durante estos años de estudio.

OMAR ANTHONY LIZANO CHEHIN

Químico Farmacéutico con más de 12 años de experiencia en el área de Investigación Clínica. Proactivo, con iniciativa, liderazgo y facilidad de comunicación para interactuar en cualquier ámbito laboral y poder transmitir adecuadamente mis ideas. Mi objetivo es poder ser un valor agregado estratégico para las organizaciones, buscando optimizar el trabajo mediante la innovación y el desarrollo de herramientas que conduzcan al crecimiento de la empresa para poder obtener suficiente satisfacción en la gestión del trabajo y a nivel personal.

EXPERIENCIA LABORAL

LABCORP DRUG DEVELOPMENT (ANTES COVANCE INC.) / LABCORP PERÚ SERVICES S.A.

Laboratory Corporation of America Holdings (Labcorp), es una empresa estadounidense de atención médica con sede en Burlington, Carolina del Norte (US). Opera una de las redes de laboratorios clínicos más grandes del mundo, con una red estadounidense de 36 laboratorios primarios.

Gerente de Proyecto de Investigación Clínica

05/2021 - Actualidad

Funciones:

- Liderar equipos de proyectos centrales y facilitar la capacidad del equipo para liderar equipos de proyectos extendidos, asegurando trabajo en equipo multifuncional entre los miembros del equipo del proyecto, tanto internos como externos.
- Supervisar el alcance, el cronograma y los costos del proyecto para garantizar que todo se mantenga al día con el contrato y con objetivos de desempeño financiero.
- Dirigir proactivamente las actividades de control de calidad y aseguramiento de riesgos para asegurar que los entregables del proyecto sean cumplido de acuerdo con los requisitos regulatorios, de Labcorp y del Cliente.
- Ayudar en el desarrollo y mantenimiento de indicadores clave de rendimiento del proyecto de acuerdo a las métricas específicas del Cliente, asegurando que los KPI estén dentro del alcance del contrato del proyecto.

Líder Regional/Global de Proyecto de Investigación Clínica

04/2018 - 04/2021

Funciones:

- Apoyar nuevos negocios con participación activa en la preparación y reuniones de *Bid Defense*, según sea necesario.

- Responsable de la gestión del equipo con especial énfasis en el trabajo en equipo, la calidad, los plazos, el presupuesto, las métricas y el cumplimiento de los planes del proyecto y los Procedimientos Operativos Estándar (POEs) de la empresa.
- Mantener un CPI del proyecto (índice de rendimiento de costos) ≥ 1.0 asegurándose de que el equipo haya recibido y esté capacitado en las guías de facturación para todas las tareas clínicas; además de ayudar con la revisión de EVA y garantizar una previsión precisa.
- Verificar que las métricas del proyecto en la compañía siempre se encuentren dentro del rango de cumplimiento.

Monitor de Estudios Clínicos (I, II, Sr)

01/2013 - 03/2018

Funciones:

- Desarrollar los planes de riesgo y contingencia para las actividades operativas clínicas clave en colaboración con el Equipo Central.
- Realización de visitas de supervisión en Perú, Chile y Argentina y visitas de calificación y selección de centros de investigación en Perú y México.
- Responsable de todos los aspectos de la gestión de Monitor como Monitor Líder Global siguiendo los planes del proyecto.
- Revisión y aprobación de reportes de monitoreo de los Monitores de América y Europa.
- Empezar el trabajo de viabilidad y selección de centros de investigación cuando se le solicite y reclutar investigadores potenciales. Preparar informes de monitoreo precisos y oportunos.

Asistente de Estudios Clínicos

11/2010 - 01/2013

Funciones:

- Garantizar el cumplimiento de los Procedimientos Operativos Estándar, las regulaciones de la FDA, ICH y Buenas Prácticas Clínicas (BPC) para la ejecución de estudios clínicos en todos los aspectos del trabajo diario.
- Actuar como contacto entre el equipo del proyecto y los centros de investigación seleccionados para los estudios clínicos bajo mi responsabilidad.

MSD (MERCK SHARP & DOHME / SCHERING PLOUGH)

Es una de las mayores empresas farmacéuticas del mundo y orientada a la investigación; descubre, desarrolla, fabrica y comercializa una amplia gama de productos innovadores para mejorar la salud humana y animal, directamente y a través de sus empresas.

Coordinador de Estudios Clínicos

05/2010 - 11/2010

Funciones:

- Proporcionar y recopilar los formularios / listas de investigadores para la evaluación / validación del sitio y la puesta en marcha del centro de investigación.
- Preparar los expedientes para sometimiento tanto a las agencias reguladoras locales y otras actividades relacionadas con la Agencia Reguladora y el IRB / IEC.
- Punto de contacto regulatorio para los evaluadores de las Autoridades Sanitarias del Perú para desarrollar ensayos clínicos.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar (POEs) de MSD, las regulaciones de la FDA, ICH y Buenas Prácticas Clínicas (BPC) para la ejecución de estudios clínicos en todos los aspectos del trabajo diario.

Contacto de Farmacovigilancia

06/2009 - 05/2010

Funciones:

- Informe de Eventos Adversos Serios (EAS) relacionados con el fármaco de estudio o productos comercializados a las agencias locales.
- Revisión y envío de los informes CIOMS (*Council for International Organizations of Medical Sciences*).
- Desarrollo del Programa de Farmacovigilancia Activa con los centros de vacunación más importantes para la identificación anticipada y proactiva de eventos adversos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

2021 - 2023

LEAN SIX SIGMA INSTITUTE (LSSI) / UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO (UP)

Black Belt Six Sigma

2017 - 2018

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

Maestría en Administración y Dirección de Proyectos

2011 - 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (UNMSM)

Químico Farmacéutico

2004 - 2009

OTROS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

Project Management Professional (PMP)

2013

DESALES UNIVERSITY (EE.UU.)

Advanced Project Management

2013

ALVARO MARAVI MANTARI

Ingeniero de Sistemas Colegiado con 10 años de experiencia en temas relacionados a Tecnologías de la Información, Arquitectura de Software, Dirección y Liderazgo del Desarrollo de Productos Digitales, Innovación y Metodologías Ágiles. Con una sólida formación en valores, resolución de problemas y manejo de situaciones críticas, trabajando de la mano con el equipo liderando de manera efectiva. Una persona emprendedora y proactiva con alta capacidad de adaptación, priorizando el logro de objetivos producto de los retos que se presenten, con un sólido interés en generar y entregar valor al cliente en cada proyecto.

EXPERIENCIA LABORAL

CREHANA INC.

Plataforma global con un equipo multidisciplinario enfocado en crear experiencias educativas únicas para los estudiantes, quienes buscan el desarrollo de su talento. Además, ayuda a organizaciones y personas a ser más competitivas.

Mentor en Microdegree Growth Product Manager

02/2023 - Actualidad

Funciones:

- Responsable del dictado de talleres relacionados a los cursos que conforman el programa.
- Acompañamiento a los estudiantes con asesorías 1:1 y revisión de los proyectos de los cursos del Microdegree (Rol del Growth Product Manager, Business Intelligence, Growth Hacking y Growth Mindset)

INCONCERT PERÚ S.A.C.

Empresa multinacional con sede en Uruguay y cuenta con oficinas en Perú, México, España, Francia, EE. UU., Colombia, dedicada al desarrollo en implementación de software para Contact Centers.

Technical Product Manager

05/2018 - Actualidad

Funciones:

- Entender el mercado y tendencias para buscar oportunidades de mejora en los productos implementados.
- Trabajar en conjunto con Ingenieros, Technical Leads, Developers, Testers y UX Designers para conocer el estado de los entregables y llevarlo a la entrega del producto final.

- Comunicar la visión del producto, asegurar la correcta ejecución del *roadmap* involucrando a los *stakeholders* y gestionando sus expectativas, de esta forma optimizar la entrega de valor.
- Incorporar los requerimientos funcionales, no funcionales y de seguridad relevantes para el *roadmap* del producto.
- Responsable de asegurar el desarrollo de las funcionalidades de acuerdo con las necesidades del cliente.
- Monitorear los indicadores de retorno de inversión y alcance del producto para la correcta toma de decisiones.

Project Manager

09/2016 - Actualidad

Funciones:

- Gestionar los recursos involucrados en los proyectos y asegurar la entrega de los requisitos según el plan establecido. Definiendo procesos para la entrega óptima del proyecto, aplicando metodologías tradicionales y ágiles en la implementación.
- Remover impedimentos para facilitar al equipo del proyecto el desarrollo, comunicación, implementación, actualización de tal forma de lograr la correcta ejecución del proyecto.
- Asegurar el cumplimiento del alcance solicitado en la orden de compra o contrato con el cliente.
- Realizar el kick off con el cliente asegurando el alcance, tiempo e hitos de facturación.

Project Engineer

11/2013 - 08/2016

Funciones:

- Implementar proyectos en coordinación con el cliente, durante todo el ciclo de vida de este. Se acompaña al cliente desde la captura de requerimientos hasta la puesta en producción y seguimiento.
- Ejecutar en las diversas etapas en proyectos de mediana y alta complejidad, actividades tales como implementación, control de calidad y pruebas integrales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Master of Business Administration

2021 - 2023

DARDEN SCHOOL OF BUSINESS | COURSERA

Digital Product Management and Agile Development

09/2020 - 12/2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE PERÚ

Ingeniería de Sistemas

03/2007 - 12/2012

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

PMI-ACP®

05/2022 - Actualidad

BSG INSTITUTE

Gestión Ágil de Proyectos – PMI-ACP

02/2021 - 06/2021

CENTRUM PUCP

Liderazgo y Gestión de Equipos Ágiles

05/2020 - 06/2020

NEW HORIZONS PERÚ | SCRUMSTUDY

Scrum Master Certified

12/2018 - 12/2021

SANDRA ANGELICA PANDO HUARCAYA

Médico Cirujano – Gastroenterólogo, con 21 años en el área de salud. Con gran interés en el manejo gerencial y administrativo de los sistemas de establecimientos de salud y proyección en los últimos años de incursionar en la creación de empresas diferenciadas del área médica. Capacidades de liderazgo, organización, comunicación y disciplina bien desarrolladas por mi formación como médico las cuales decidí mejorar, enriquecer y explotar en el ámbito empresarial en el que actualmente laboro. Mis colegas y compañeros destacan la proactividad, decisión y acción en los proyectos que me son encomendados siempre con miras a la excelencia, así como las dotes humanas y de preocupación en el desarrollo de los entornos en los cuales me desempeño.

EXPERIENCIA LABORAL

ENDOSCOPICA SAC.

Empresa de servicios médicos, creada en Perú el año 2008 con el objetivo de prestar servicios de Salud con altos estándares de calidad y enfoque en la salud preventiva y recuperativa.

Gerente de Operaciones **2008 - 2012**

Gerente General **2012 - Actualidad**

SANNA - CLÍNICA SAN BORJA

Centro de salud privado, parte de **Credicorp**, holding financiero más grande del Perú.

A la vanguardia en la prestación de servicios médicos desde su fundación en 1975, sobresaliendo en procedimientos de alta, mediana y baja complejidad.

Médico Asistente de Gastroenterología **2006 - Actualidad**

Coordinadora del Centro Endoscópico **2018 – Actualidad**

Gastroenteróloga encargada del Área de Gastroenterología **2013 - 2017**

ECO TERRA INKA – LODGE, CAFÉ Y AVENTURA

Fundo Cafetalero y Lodge de turismo ecológico-vivencial, Ubicado en el Fundo Garavito-Quillabamba-Cusco. Alberga tres unidades de negocio diferenciadas e integradas con un solo objetivo: ser el punto de encuentro de los amantes del café e interés por su cadena productiva, el turismo vivencial ecosostenible y los deportes de aventura, que se proyecta a ser parte de la cadena turística de la Región Cusco. Cuenta con el apoyo y referencia de la cámara de turismo de Quillabamba.

Gerente de Proyecto y de Operaciones

Junio 2022 - Actualidad

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Master of Business Administration

2021 - 2023

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diploma Lean Health Care

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Maestrando en Gerencia de Servicios de Salud

2007 - 2008

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Especialista en Gastroenterología

2006 - Actualidad

Diploma en Auditoría Médica

2002 - 2003

Médico - Cirujano

2002 - Actualidad

WALLIKY MADELEINE FIGUEROA ALAYO

Licenciada en Economía y Negocios Internacionales de la Universidad ESAN, con especialización en Finanzas Corporativas y Dirección de Proyectos, con experiencia de 7 años en materia de regulación económica dentro del sector telecomunicaciones, encargada de la evaluación y análisis económico de los distintos mercados de la industria y sus regulaciones. Con muy buena formación académica y humana, así como sólidos conocimientos en economía, administración y afines. Amplia capacidad de habilidades interpersonales, comprometida, trabajo en equipos multidisciplinarios y comunicación a todo nivel, aptitud para resolver problemas y alto nivel de vocación de servicio.

EXPERIENCIA LABORAL

AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.

Analista de Regulación Económica y Mayorista (B, A, sSr) 03/2017 - Actualidad

Funciones:

- Evaluación económica y regulatoria del desempeño de los diversos mercados del sector de telecomunicaciones, a fin de definir estrategias y emitir lineamientos de acción con las diversas áreas internas involucradas.
- Atención y análisis de los diversos requerimientos de información solicitados por OSIPTEL, MTC, MINAM e INEI.
- Evaluación del Análisis de Impacto Regulatorio (RIA) de los diversos procedimientos normativos dentro del sector.
- Evaluación económica en materia de libre y desleal competencia.
- Principales proyectos: Metodología de renovación de concesiones, Metodología de la determinación del canon móvil, Revisión de cargos de interconexión móvil, fija y otros, NRIP, Tarifas Tope del servicio de transporte y acceso a internet de los Proyectos Regionales, Contabilidad Separada, Reordenamiento de la Banda 2.5 GHz, Topes de espectro, Roaming internacional CAN, Procedimientos de evaluación de proveedor Importante en los mercados: móvil, televisión de paga, internet fijo y arrendamiento de circuitos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Master of Business Administration

2021 - 2023

UNIVERSIDAD ESAN

Licenciatura en Economía y Negocios Internacionales

2019

UNIVERSIDAD ESAN

Bachiller en Economía y Negocios Internacionales

2011-2015

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización en Finanzas Corporativas

03/2017 - 12/2018

ESAN | GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos

03/2017 - 12/2018

INSTITUTO DE REGULACIÓN Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESAN

Curso en Teoría De La Regulación

2017

UNIVERSIDAD DE LIMA

Curso de Negociación

2017

ALBERTO ALEXANDER VARGAS VÁSQUEZ

Ingeniero Industrial titulado con más de 9 años de experiencia en el área de planeamiento financiero y control de gestión, evaluando modelos financieros y gestionando flujos de caja. Cuento con estudios de post grado en finanzas corporativas y especialización en proyectos. Alto nivel de ética, capacidad de análisis y comunicación efectiva, rápida adaptación e integración en equipo. Ser líder no ha sido una tarea fácil. Por mi experiencia en múltiples sectores he podido adquirir muchas habilidades que me han permitido desarrollarme como líder. Trabajar en el sector financiero me ha permitido tener una visión estratégica de cómo una empresa debe enfocarse en vender una propuesta de valor factible.

EXPERIENCIA LABORAL

NEWELL BRANDS DE PERU

Empresa comercializadora y distribuidora de electrodomésticos, útiles escolares, artículos de campo entre otros.

Senior Financial Analyst

05/2018 - Actualidad

Funciones:

- Analizar los estados financieros mensual, trimestral y anual
- Gestionar y coordinar la elaboración de las presentaciones MBR (Monthly Business Review)
- Liderar las reuniones del forecast de venta por sku, categoría, cliente y canal de venta
- Liderar el presupuesto de OPEX y CAPEX y su respectiva carga al Hyperion del 2019 al 2023
- Consolidar el flujo de caja de ingresos, gastos, capex y pago de dividendos
- Evaluar los convenios comerciales con clientes
- Evaluar la rentabilidad de inversiones (contratos de oficina, almacén, servicios post venta y nuevas unidades de negocio)

SUPERMERCADOS PERUANOS

Cadena de Supermercados del Grupo Intercorp orientada al sector retail, ofreciendo productos de alta calidad a través de sus formatos: Plaza Vea, Vivanda y Mass.

Analista Sr de Planeamiento Financiero

06/2016 - 05/2018

Funciones:

- Analizar los estados financieros para el directorio
- Ejecutar la dirección del presupuesto 2017 y 2018 en coordinación con las áreas implicadas para un mejor control de su OPEX y CAPEX (uso de herramienta Hyperion y Smartview).
- Elaborar análisis económico y financiero de los nuevos proyectos de inversión (nuevas tiendas, ampliaciones, remodelaciones)
- Ejecutar y actualizar proyecciones al modelo financiero de largo plazo
- Analizar los resultados del Consorcio entre FOH y PV, de acuerdo con sus aportes y utilidad generada según participación de venta con la tarjeta OH.
- Gestionar el control de ingresos (Renta Fija y Variable, GC y FPP) y gastos de la Asociación en Participación en Centros Comerciales
- Analizar rotación de productos mediante el GMROI
- Analizar el desempeño de las tiendas del formato Mass mediante indicadores de gestión

NGRestaurants

Cadena de Restaurantes del Grupo Intercorp orientada al sector de comida rápida, ofreciendo servicios gastronómicos a través de sus marcas (Bembos, ChinaWok, Papa Johns, Dunkin Donuts, Don Belisario, Popeyes).

Analista de Planeamiento Financiero y Control de Gestión

12/2013 - 11/2015

Funciones:

- Analizar los estados financieros
- Analizar y comparar resultados del mes vs AA y Ppto
- Evaluar y controlar el Presupuesto del periodo 14-15
- Evaluar proyectos de inversión de nuevos locales 2015.
- Elaborar un Modelo Financiero proyectado a 10 años usando inputs y parámetros
- Analizar escenarios para el cumplimiento de covenants con bancos
- Realizar la valorización de NGR y sus marcas relacionadas
- Analizar la deuda financiera por empresa. (Leasing y Pagares)
- Elaborar presentaciones y solicitar líneas de crédito a bancos

BANCO AZTECA DEL PERU

Banco orientado al sector de menores ingresos, ofreciendo servicios tanto en la captación, como en la colocación en forma de créditos de consumo, tarjeta de crédito y préstamos personales entre otros.

Analista de Planeamiento Financiero

02/2013 - 12/2013

Funciones:

- Elaborar Informes de variaciones de la cartera, colocación, cobranza, captación y consumo
- Analizar la rentabilidad de tiendas Elektra y Agencias del Banco
- Elaborar Informes Mensuales y Trimestrales de Gestión Presupuestal
- Elaborar Informes de Competencia del Mercado
- Elaborar la Memoria Anual 2012 y Planeamiento Estratégico 2013
- Elaborar el presupuesto 2014 del banco. (OPEX, CAPEX de nuevos proyectos)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

2021 - 2023

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

Diplomado de Finanzas Corporativas

2013 - 2014

CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

Diplomado de Finanzas

2012

UNIVERSIDAD DE LIMA (ULIMA)

Ingeniería Industrial

2005 - 2010

OTROS

NEW HORIZON

Curso de POWERBI

2021

CIEC Escuela de Postgrado de la Universidad de Lima

Seminario en Planeamiento Tributario

2015

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. Justificación	4
1.4. Alcance	7
1.5. Limitaciones.....	8
1.6. Contribución del Trabajo de Investigación.....	9
1.7. Contribución del Negocio	9
1.7.1. Contribución Social.....	9
1.7.2. Contribución Académica.....	10
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO	11
2.1. Introducción	11
2.2. Análisis del Macroentorno	11
2.2.1. Análisis PESTEL	11
2.2.2. Conclusiones del Análisis PESTEL.....	20
2.3. Análisis del Microentorno.....	21
2.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
2.3.2. Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	24
CAPÍTULO III: LEAN CANVAS MODEL.....	26
3.1. Introducción	26
3.2. Value Proposition Canvas	26
3.2.1. Jobs	27
3.2.2. Gains	28
3.2.3. Pains	28
3.2.4. Servicio propuesto.....	29
3.2.5. Gain Creators	29
3.2.6. Pain Relievers	29
3.3. Lean Canvas.....	30
3.3.1. <i>Design Thinking</i> - Empatizar	30
3.3.2. <i>Design Thinking</i> - Definir	30
3.3.3. <i>Design Thinking</i> - Idear.....	31
3.3.4. <i>Design Thinking</i> - Prototipar.....	31
3.3.5. <i>Design Thinking</i> - Evaluar	31

3.3.6	Segmento de Clientes.....	31
3.3.7	Propuesta Única de Valor	32
3.3.8	Ventaja Diferencial	32
3.3.9	Estructura de Costos.....	32
3.3.10	Fuentes de Ingresos.....	32
3.4	Conclusiones del Lean Canvas Model	33
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		34
4.1	Introducción	34
4.2	Diseño de Investigación.....	34
4.2.1	Metodología de la Investigación Cualitativa.....	35
4.2.2	Metodología de la Investigación Cuantitativa.....	39
4.3	Muestreo y Recolección de Datos.....	39
4.3.1	Población.....	39
4.3.2	Muestra	40
4.3.3	Fuentes de Recolección de Información	41
4.3.4	Técnicas de Recolección de Información	41
4.3.5	Procesamiento de la Información.....	42
4.4	Resultados de Estudio de Mercado	42
4.4.1	Resultados de Investigación Cualitativa	42
4.4.2	Resultados de Investigación Cuantitativa	44
4.5	Conclusiones de la Metodología de Investigación.....	72
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO		73
5.1	Introducción	73
5.2	Propósito	73
5.3	Visión.....	73
5.4	Misión.....	73
5.5	Valores	74
5.6	Análisis de Factores Externos	74
5.7	Análisis y Formulación de la Estrategia.....	76
5.7.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	76
5.7.2	Matriz del Perfil Competitivo	76
5.7.3	Estrategias Genéricas de Porter.....	77
5.7.4	Matriz de la Estrategia Principal	77
5.8	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	80
5.9	Objetivos Estratégicos.....	80
5.10	Conclusiones del Plan Estratégico	81
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING		83

6.1	Introducción	83
6.2	Objetivos del Plan de Marketing.....	83
6.2.1	Objetivos Cualitativos.....	83
6.2.2	Objetivos Cuantitativos.....	84
6.3	Segmentación del Mercado.....	84
6.4	Buyer Persona	85
6.5	Estrategia de Marca.....	85
6.5.1	Nombre de Marca.....	86
6.5.2	Lema	86
6.5.3	Elementos del Logo	86
6.5.4	Logo	87
6.6	Estrategia de Posicionamiento	87
6.7	Estrategia Comercial.....	88
6.8	Indicadores de Marketing.....	89
6.9	Marketing Mix	90
6.9.1	Estrategia de Servicio.....	90
6.9.2	Estrategia de Precio.....	96
6.9.3	Estrategia de Plaza o Canal.....	97
6.9.4	Estrategia de Promoción	98
6.10	Presupuesto del Plan de Marketing.....	101
6.11	Conclusiones del Plan de Marketing.....	102
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		103
7.1	Introducción	103
7.2	Objetivos del Plan de Operaciones	103
7.3	Etapa Pre-Operativa.....	103
7.3.1	Descripción Técnica del Servicio.....	103
7.3.2	Acceso a la Plataforma.....	104
7.3.3	Pruebas Piloto del Servicio	107
7.3.4	Ubicación del Centro de Operaciones.....	108
7.4	Etapa Operativa.....	108
7.4.1	Flujos del Proceso de Servicio	108
7.4.2	Zonas y Horarios de Atención	112
7.4.3	Política de Pagos a los Proveedores de Servicios de Entretenimiento.....	112
7.4.4	Publicidad en la Plataforma	113
7.4.5	Gestión Contable y Legal.....	113
7.4.6	Gestión de Recursos Humanos	113
7.4.7	Equipo, Materiales e Infraestructura.....	114

7.4.8	Soporte de la Plataforma Tecnológica	114
7.4.9	Proveedores de la Plataforma Tecnológica	114
7.4.10	Gestión de Tecnologías de la Información.....	114
7.4.11	Gestión Logística	115
7.4.12	Gestión Financiera	115
7.4.13	Gestión de Marketing y Ventas.....	115
7.5	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	115
7.6	Diseño del Producto Mínimo Viable (MVP)	116
7.7	Presupuesto del Plan Operativo	117
7.8	Conclusiones del Plan Operativo	117
CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....		119
8.1	Introducción	119
8.2	Objetivos del Plan de Tecnología de la Información	119
8.3	Desarrollo de Landing Page.....	119
8.4	Desarrollo de la Plataforma.....	120
8.4.1	Requerimientos Funcionales y No Funcionales	120
8.4.2	Plataforma Tecnológica	124
8.4.3	Arquitectura del Sistema.....	125
8.4.4	Roadmap de la Plataforma	126
8.4.5	Seguridad de la Información	126
8.5	Presupuesto del Plan de Tecnología de la Información	127
8.6	Conclusiones del Plan de Tecnología de la Información	128
CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS		129
9.1	Introducción	129
9.2	Objetivos del Plan de Recursos Humanos	129
9.3	Formalización de la Empresa.....	129
9.3.1	Tipo de Sociedad.....	129
9.3.2	Socios.....	130
9.4	Estructura Organizacional.....	130
9.4.1	Diseño Organizacional.....	130
9.4.2	Organigrama de la Organización	130
9.4.3	Manuales Organizacionales	131
9.4.4	Mapa de Procesos.....	132
9.5	Competencias Organizacionales y Personales	132
9.6	Indicadores	133
9.7	Reclutamiento y Selección de Personal	134
9.7.1	Reclutamiento	134

9.7.2	Selección de Personal.....	135
9.8	Capacitación y Desarrollo.....	137
9.9	Evaluación de Desempeño.....	138
9.9.1	Establecimiento de Objetivos.....	138
9.9.2	Evaluación de Medio año.....	138
9.9.3	Evaluación de Fin de año.....	139
9.10	Administración de Carrera.....	139
9.11	Compensaciones.....	140
9.12	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	140
9.13	Conclusiones del Plan de Recursos Humanos.....	143
CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO.....		144
10.1	Introducción.....	144
10.2	Objetivos del Plan Financiero.....	144
10.3	Supuestos Financieros.....	144
10.4	Proyección de la Demanda.....	145
10.5	Proyección de la Oferta.....	147
10.6	Inversiones.....	148
10.6.1	Activo Fijo Tangible.....	148
10.6.2	Activos Intangibles.....	148
10.7	Amortización del Activo Tangible e Intangible.....	150
10.8	Financiamiento.....	150
10.9	Análisis del Flujo de Caja Económico y Financiero.....	150
10.10	Valor Actual Neto y Tasa de Retorno.....	152
10.11	Análisis del Punto Muerto.....	153
10.12	Periodo de Recupero.....	154
10.13	Análisis de Sensibilidad por Variable.....	154
10.13.1	Sensibilidad del Precio.....	154
10.13.2	Sensibilidad del Precio de Publicidad.....	155
10.13.3	Sensibilidad del Porcentaje (%) Comisión de Venta.....	155
10.13.4	Sensibilidad Pago a Pasarela.....	156
10.13.5	Sensibilidad % Gastos en Actividades de Esparcimiento.....	157
10.13.6	Sensibilidad Porcentaje (%) de Gastos en Contratación de Servicios Digitales.....	157
10.14	Análisis de Riesgos.....	158
10.15	Conclusiones del Plan Financiero.....	160
CONCLUSIONES.....		161
RECOMENDACIONES.....		162
LISTADO DE ANEXOS.....		164

ANEXO 1: Value Proposition Canvas	164
ANEXO 2: Lean Canvas	165
ANEXO 3: Entrevistas a Expertos	166
ANEXO 4: Lista de Palabras Frecuentes en AtlasTI	217
ANEXO 5: Análisis de Palabras más Frecuentes por Sub-factor	218
ANEXO 6: Encuesta Dirigida a Clientes Demandantes (encuesta A) y Ofertantes (encuesta B).....	222
ANEXO 7: Matriz del Perfil Competitivo	235
ANEXO 8: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	222
ANEXO 9: <i>Buyer Persona</i> Clientes Demandantes y Ofertante	224
ANEXO 10: Estrategia Comercial de Acuerdo al Nivel del Embudo de Marketing...	226
ANEXO 11: Diseño MVP <i>FunTastic</i>	227
ANEXO 12: <i>Roadmap</i> de la Plataforma	231
ANEXO 13: Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Empresa <i>FunTastic</i>	232
BIBLIOGRAFÍA	240

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I.1 Perfil de consumidores en el Perú por generaciones	5
Tabla I.2 Pain points identificados	7
Tabla II.1 Cifras e-commerce 2021 (Evolución por año).....	18
Tabla IV.1 Lista de expertos entrevistados.....	36
Tabla IV.2 Lista de factores y sub-factores identificados	37
Tabla IV.3 Factores, sub-factores y preguntas para la entrevista	38
Tabla IV.4 Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, género y distrito de residencia en valores absolutos.....	45
Tabla IV.5 Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, género y distrito de residencia en valores porcentuales (%).....	46
Tabla IV.6 Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, distrito de residencia y NSE	46
Tabla IV.7 Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores absolutos	48
Tabla IV.8 Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores porcentuales (%)	48
Tabla IV.9 Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores absolutos	53
Tabla IV.10 Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores porcentuales (%).....	53
Tabla IV.11 Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por género y distrito de residencia	59
Tabla IV.12 Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores absolutos	60
Tabla IV.13 Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores porcentuales (%)	60
Tabla IV.14 Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores absolutos	62
Tabla IV.15 Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores porcentuales (%).....	63
Tabla V.1 Oportunidades identificadas.....	74
Tabla V.2 Amenazas identificadas.....	75
Tabla V.3 Matriz EFE.....	76
Tabla V.4 Objetivos estratégicos de la empresa FunTastic	80
Tabla VI.1 Segmentación de los clientes demandantes	84
Tabla VI.2 Segmentación de los clientes ofertantes	85
Tabla VI.3 Estrategia de posicionamiento para clientes demandantes y ofertantes	87
Tabla VI.4 Indicadores de marketing	89
Tabla VI.5 Etapas del servicio para los clientes demandantes	91
Tabla VI.6 Etapas del servicio para los clientes ofertantes	93
Tabla VI.7 Objetivos y tácticas para el servicio	95
Tabla VI.8 Objetivos y tácticas para el precio.....	97
Tabla VI.9 Objetivos y tácticas para la plaza	98
Tabla VI.10 Objetivos y tácticas para la promoción	101
Tabla VI.11 Presupuesto del plan de marketing (S/).....	101
Tabla VII.1 Presupuesto del plan operativo (S/)	117

Tabla VIII.1	Requerimientos funcionales de clientes demandantes	121
Tabla VIII.2	Requerimientos funcionales de los clientes ofertantes	122
Tabla VIII.3	Requerimientos no funcionales	123
Tabla VIII.4	Presupuesto del plan de TI (Año 0).....	127
Tabla VIII.5	Presupuesto del plan de TI (Operativo).....	128
Tabla IX.1	Competencias organizacionales y personales.....	133
Tabla IX.2	Balanced scorecard.....	133
Tabla IX.3	Evaluación de desempeño en la organización	139
Tabla IX.4	Remuneración año 0	140
Tabla IX.5	Remuneración de la planilla año 1	141
Tabla IX.6	Remuneración de la planilla año 2	141
Tabla IX.7	Remuneración de la planilla Año 3	142
Tabla X.1	Proyección de número de transacciones al año.....	146
Tabla X.2	Ingresos netos por transacción	146
Tabla X.3	Ingresos anuales	147
Tabla X.4	Cantidad de proveedores al año	148
Tabla X.5	CAPEX.....	149
Tabla X.6	Gastos de marketing pre-lanzamiento.....	149
Tabla X.7	Gastos pre-operativos.....	149
Tabla X.8	Amortización del activo	150
Tabla X.9	Inversión año 0.....	150
Tabla X.10	Estado de resultados.....	151
Tabla X.11	Flujo de caja económico	152
Tabla X.12	Resultados económicos y financieros	152
Tabla X.13	Factores clave.....	153
Tabla X.14	Periodo de recupero	154
Tabla X.15	Sensibilidad del precio	155
Tabla X.16	Sensibilidad precio de publicidad	155
Tabla X.17	Sensibilidad del % de comisión de venta.....	156
Tabla X.18	Sensibilidad pago a pasarela	156
Tabla X.19	Sensibilidad % gastos en actividades de esparcimiento.....	157
Tabla X.20	Sensibilidad % gastos en contratación de servicios digitales	157

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica IV.1	Diagrama de flujo del diseño de investigación	35
Gráfica IV.2	Experiencia de contratación previa de servicios de entretenimiento musical ...	49
Gráfica IV.3	Interés en la contratación de servicios de entretenimiento musical	50
Gráfica IV.4	Participación en eventos con cantantes, bandas o DJs en el año 2022.....	50
Gráfica IV.5	Atributos de proveedores de entretenimiento según importancia	51
Gráfica IV.6	Tipos de proveedores de entretenimiento contratados	51
Gráfica IV.7	Medios/Canales para conseguir un proveedor de entretenimiento.....	52
Gráfica IV.8	Rango de precio a pagar por un proveedor de entretenimiento por evento.....	54
Gráfica IV.9	Medios utilizados para hacer el pago de un servicio de entretenimiento contratado.....	54
Gráfica IV.10	Aceptación de contratación de proveedores por plataforma	55
Gráfica IV.11	Factores valorados para contratar en la plataforma.....	55
Gráfica IV.12	Recompensas y beneficios que espera en una plataforma.....	56
Gráfica IV.13	Confirmación de pago a través de plataforma.....	56
Gráfica IV.14	Tipo de servicios ofrecidos por los proveedores encuestados.....	61
Gráfica IV.15	Distritos con mayor número de servicios contratados.....	63
Gráfica IV.16	Canal o medio por el que contactan a los proveedores	64
Gráfica IV.17	Medios para promocionar servicios de entretenimiento.....	64
Gráfica IV.18	Intención de mostrar servicios de entretenimiento de los proveedores.....	65
Gráfica IV.19	Intención de los proveedores para una capacitación	65
Gráfica IV.20	Actualización de la disponibilidad de los proveedores	66
Gráfica IV.21	Actualización del contenido a mostrar de los proveedores	66
Gráfica IV.22	Disposición a realizar un filtro de seguridad.....	67
Gráfica IV.23	Criterios relevantes dentro de la plataforma.....	67
Gráfica IV.24	Disposición de mostrar los precios de los proveedores.....	68
Gráfica IV.25	Disposición de ceder un 5% del precio al marketplace.....	68
Gráfica IV.26	Importancia de la valorización de la calidad de los servicios	69
Gráfica IV.27	Disposición de pago de S/ 100 por preferencia dentro de la plataforma.....	69
Gráfica IV.28	Disposición de recibir el pago después de la confirmación del servicio del cliente.....	70
Gráfica V.1	Matriz de la estrategia principal.....	78
Gráfica VI.1	Elementos del logo	86
Gráfica VI.2	Logo FunTastic.....	87
Gráfica VII.1	Proceso de registro del ofertante.....	110
Gráfica VII.2	Proceso de compra del servicio	111
Gráfica VII.3	Proceso de atención del servicio	111
Gráfica VIII.1	Arquitectura de la aplicación.....	126
Gráfica IX.1	Organigrama de la organización.....	131
Gráfica IX.2	Mapa de procesos de la empresa FunTastic	132
Gráfica X.1	Análisis de sensibilidad.....	158
Gráfica X.2	Análisis de riesgo VAN	159
Gráfica X.3	Análisis de riesgo TIR	159

RESUMEN EJECUTIVO

El presente modelo de negocio tiene como objetivo el evaluar la viabilidad del *marketplace* denominado “*FunTastic*”, el cual conectará a los proveedores de entretenimiento musicales de Lima Metropolitana, como cantantes, bandas y DJs, con consumidores de estos servicios de Lima Moderna, pertenecientes al NSE A, B y C y con rango de edad entre 25 y 54 años.

Este modelo de negocio surge ante la evidencia de un mercado potencial insatisfecho y en franco aumento; por ese motivo, se presenta a *FunTastic* como el “*El Amazon de los artistas*”, el cual concentrará de manera estructurada, eficiente y confiable los servicios musicales de los proveedores, siendo esta no solo una vitrina para el arte, sino también un lugar donde la contratación de un servicio de entretenimiento sea una experiencia más sencilla, directa y que potencie las ventas de los distintos talentos del rubro artístico peruano.

Para ello, los clientes demandantes contarán con un usuario contratante y podrán tener acceso a información relacionada al proveedor de entretenimiento de su preferencia como fechas y horarios disponibles, repertorio, precios según tipo de evento, calificaciones por otros usuarios, entre otros, de ese modo generar una orden de servicio. Por otro lado, los clientes ofertantes contarán con un usuario proveedor quienes podrán tener acceso a revisar y confirmar las ordenes de servicio que les lleguen, así como revisar también las calificaciones que les dieron otros proveedores a los clientes que solicitan sus servicios. Así también, a nivel funcional dispondrá de herramientas de búsqueda, filtros, pasarela de pagos, historial de transacciones realizadas, entre otros; haciendo que la búsqueda, selección y contratación sea más amigable para ambos usuarios.

Este modelo de negocio aportará valor de manera transversal, tanto a los ofertantes y demandantes, ya que generará un ecosistema beneficioso para ambos, permitiéndoles satisfacer sus necesidades de manera efectiva y también logrará que los servicios de los ofertantes tengan mayor visibilidad, logrando así mayores ingresos y mejora de su calidad de vida.

El presente trabajo de investigación se enfocará en la realización del estudio de viabilidad centrado en la investigación de mercados de manera cualitativa y cuantitativa, además del desarrollo del Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Tecnología de la Información, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero, así como de la estructura e identificación de los requisitos para poner en marcha el negocio para su posterior implementación en el mercado de manera efectiva, encontrándose esto último fuera del alcance del presente trabajo de investigación.

GLOSARIO

- **Backend:** La capa de acceso a los datos de un software que no es accesible para el usuario final. Además, esta capa contiene toda la lógica de la aplicación que maneja los datos. Cabe destacar que los datos de una aplicación se encuentran almacenados en una base de datos dentro de un servidor. El responsable del *Backend* es la persona que trabaja del lado del servidor y debe formarse como desarrollador de aplicaciones web o como desarrollador de aplicaciones multiplataforma (Pérez Ibarra, Quispe, Mullicundo, & Lamas, 2021).
- **Benchmarking:** Consiste en comparar productos, servicios o procesos de trabajo como modelo de eficiencia considerados como la mejor práctica en el mercado (Sevilla, 2020).
- **Booking:** Es la palabra en inglés para lo que en español se conoce como “reserva”. Normalmente, este término también se utiliza para definir el sistema de reservación online dentro de los sitios web de agencias de viaje. Esta plataforma online reúne una gran comunidad en el mercado del turismo, es por esto que cobra mucha importancia al momento de hacer marketing digital (Applyweb, 2022).
- **Buyer Persona:** *Buyer persona*, o simplemente persona, es un personaje ficticio que se construye a partir de la etnografía de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico, calidades y comportamientos similares. Cabe aclarar que para un mismo producto o servicio, una empresa puede crear diferentes perfiles de *Buyer Personas* (Siqueira, 2022).
- **Call-To-Action (CTA):** También denominado “llamado a la acción”, es tan solo aquello que esperas que el visitante realice en tu sitio web (Blanco, 2023).
- **Canales Offline:** Se componen por aquellos que no están en la web, mismos que ya conocemos y a los que estamos más acostumbrados, pero que por este motivo, quizá no se presentan frente a quien los ve como un medio más fuerte que la web, pero que fusionándolos con esta, hacen una estrategia maciza de marketing. Podemos considerar como canales offline a: Radio, televisión, prensa escrita, revistas, tarjetas de presentación, anuncios espectaculares, *flyers* y volantes, telefonía fija, toda publicidad fuera de la red (2A Digital, 2023).

- **Canales Online:** Son los que podemos encontrar en línea, y estos van más allá de las redes sociales. Existen entonces canales online que nos conviene utilizar para realizar la labor de marketing digital que nos asegurará una captación elevada de clientes, dentro de los cuales podemos mencionar: *Search Engine Marketing (SEM)*, *Search Engine Optimization (SEO)*, anuncios de *display* o *rich media*, e-mail, afiliados y patrocinios, directorios, *Social Media Marketing (SMM)*, *Social Media Optimization (SMO)*, Whatsapp, Snapchat, entre otros (2A Digital, 2023).
- **CAPEX:** Es la inversión en capital o inmovilizado fijo que realiza una compañía ya sea para adquirir, mantener o mejorar su activo no corriente (Joaquín López, 2021).
- **Churn Rate:** Es una de las métricas más importantes para conocer el nivel de satisfacción de tus clientes, es el porcentaje de clientes que dejaron de usar el producto o servicio que tu empresa ofrece, durante un periodo determinado. Puedes calcular el churn rate dividiendo la cantidad de clientes que perdiste durante este lapso, por ejemplo, un trimestre, entre la cantidad de clientes que tenías al comienzo de ese periodo. Para obtener un porcentaje, multiplica el resultado por 100 (Ortiz, 2023).
- **Cloud:** Consiste en el suministro de recursos informáticos a petición, desde aplicaciones hasta centros de datos, a través de internet y con un modelo de pago según uso (IBM, 2023).
- **Coworking:** El *coworking* o cotrabajo es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y PYMES de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo (tanto físico y/o virtual) con el fin de desarrollar sus proyectos profesionales muchas veces conjuntos (Comunidad Coworking, 2018).
- **Design Thinking:** Es una metodología que considera tan importante el análisis y el raciocinio como la intuición para la resolución de problemas. Esta permite construir ideas en base a la función y a emociones. Esta metodología gira alrededor de la experiencia del usuario. Su aplicación genera soluciones que de otro modo no se habrían podido implementar, permitiéndoles a los desarrolladores ponerse en los zapatos de sus propios clientes o usuarios (Gestión, 2022).

- **Face to face (F2F):** Es un método de venta que implica una comunicación importante, de mayor impacto y de grandes resultados, ya que tener una conversación directa en un encuentro personal sigue siendo el método más efectivo del mercado (Aguirre, 2020).
- **Frontend:** Se encarga de estilizar la página de tal manera que la misma pueda presentar la información de forma agradable para el usuario. El responsable del Frontend, debe de conocer las técnicas de experiencia de usuario para brindar una mejor interacción entre la persona y la página que visita, así mismo debe tener conocimientos de diseño de Interacción para colocar los elementos de tal manera que el usuario las pueda ubicar de forma rápida y cómoda (Pérez Ibarra, Quispe, Mullicundo, & Lamas, 2021).
- **Influencer:** Un *influencer* es una persona activa en redes sociales que, por su estilo de vida, valores o creencias, tiene un peso directo en un cierto número de seguidores y usuarios. Los influencers pueden expresar opiniones de diferentes temas que se han convertido en embajadores de muchas marcas y abanderados del marketing de la influencia (Wynter, 2023).
- **Landing Page:** También denominada página de aterrizaje es una página dentro de un sitio web, desarrollada con el único objetivo de convertir los visitantes en Leads o prospectos de ventas por medio de una oferta determinada. Generalmente, tiene un diseño más sencillo, con pocos enlaces e informaciones básicas sobre la oferta, además de un formulario para realizar la conversión (Blanco, 2023).
- **Lean Canvas:** Es una representación gráfica que sirve para el desarrollo estratégico de un modelo de negocio. Se divide en 9 módulos y es usado, comúnmente, como una plantilla para plasmar los elementos básicos de cualquier idea de negocio. Alexander Osterwalder, co-creador de la obra *Generación de Modelos de Negocio*, lo define de la siguiente manera: *Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones. Permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica* (Medina, 2020).
- **Marketing mix:** Es la forma en la que lanzas un nuevo producto o servicio al mercado. Una estrategia de *marketing mix* te ayuda a definir tus opciones en cuanto a producto, distribución, precio y promoción. De esta forma, cubriendo los diferentes elementos del

marketing mix, te aseguras de que estás ofreciendo un producto o servicio que encaja con una necesidad concreta de tu cliente objetivo (North, 2022).

- **Marketplace:** Es una plataforma digital que reúne a varios vendedores y una gran gama de categorías y productos. El *marketplace* actúa como intermediario en el proceso de compraventa, con distintas tarifas o comisiones para los vendedores. También existen *marketplaces* que no cobran ninguna comisión, o que permiten publicar unos pocos productos de forma gratuita, pero son cada vez menos (Muñoz, 2022).
- **Merchandising:** Conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta, para así motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo, de esta forma, las necesidades del consumidor (Mota, 2018).
- **Modelo de Negocio:** Un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio. A través de un modelo de negocios se debe distinguir cuál es el valor de un producto o servicio, qué se necesita para insertarlo en el mercado y a qué tipo de clientes se venderá (Clavijo, 2023).
- **Producto Mínimo Viable (MVP):** El MVP es la versión de prueba de un nuevo producto, e incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Permite a una empresa conocer el nivel de interés y aceptación que puede tener gracias a los clientes pioneros, para así mejorar el producto y lanzarlo a un público más amplio. Eric Ries, creador del método *Lean Startup*, considera que el producto mínimo viable es uno de los requisitos para que una empresa emergente reduzca el riesgo; además, permite mejorar un proyecto con un nivel alto de innovación. Para ello, se debe tener en cuenta la funcionalidad, la fiabilidad, la usabilidad y el diseño que deleite a tus clientes pioneros o *early adopters*, y no solo centrarte en la funcionalidad, lo que es un error común (Gasbarrino, 2023).

- ***Pain points***: Los *pain point* o puntos de dolor refieren a los problemas con los que se puede encontrar tu audiencia y que pueden ser solucionados por tus productos o servicios (Chaves, 2021).
- ***Roadmap***: Es una herramienta visual que te ayuda a organizar tus objetivos y prioridades. Esto te permite proyectar el camino hacia la realización de tus planes estratégicos, reduciendo a la vez el tiempo y riesgo (Platzi, 2023).
- ***Streaming***: El concepto de *streaming* se refiere a cualquier contenido de medios, ya sea en vivo o grabado, que se puede disfrutar en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real. Los *podcasts*, *webcasts*, las películas, los programas de TV y los videos musicales son tipos comunes de contenido de *streaming* (Verizon, 2023).
- ***Postmortem***: Es una reflexión colaborativa que permite a un equipo evaluar los éxitos, desafíos y fracasos de un proyecto en particular una vez finalizado (Purdue University, 2022).
- ***WACC***: *Weighted Average Cost of Capital*, también denominado Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), es la tasa promedio que una empresa espera pagar para financiar sus activos (Marshall Hargrave, 2022).

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Hoy en día el entretenimiento a través de la música es recomendado, no solo como un elemento de la socialización, sino como una opción para mejorar el bienestar mental (Sarah Elizabeth Adler, 2020), más aún en tiempos en los que la salud emocional ha sido afectada por la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19) (Naciones Unidas, 2022).

Este hecho frenó abruptamente el avance que tenía el sector musical en los últimos años. En Perú esto se demostró en la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (Enapress), realizada a fines del 2020 donde fueron entrevistados 20,414 peruanos mayores de 14 años, observándose una caída del consumo de espectáculos musicales de un 20% promedio anual en el periodo 2016-2019, a un nivel de asistencia de 14.9% en el año 2020 (INEI, 2021).

Por otro lado, en esta época se aceleraron las transacciones vía comercio electrónico reflejándose en la adopción la mayoría de los negocios, convirtiendo esta problemática en una oportunidad atractiva y rentable (Escamilla, 2020). En el tiempo postpandemia que vivimos existe la necesidad de satisfacer el ánimo de socialización, donde la música sea el eje, requiriéndose para esto una oferta de entretenimiento musical accesible y variada.

Se identifica así, un punto de convergencia entre estos dos componentes, que da paso a una idea y posterior plan de negocio el cual tiene como objetivo principal un modelo de negocio que propone desarrollar una plataforma intermediaria entre los proveedores de servicios de entretenimiento como cantantes, bandas musicales o DJs de Lima Metropolitana y los consumidores de dichos servicios de entretenimiento entre 25 y 54 años, del nivel socioeconómico A, B y C y que residan en Lima Moderna; concentrando estos servicios en una plataforma única, amigable y efectiva para aquellos que buscan realizar algún evento social específico de pequeña a mediana escala y tener una mejor experiencia en cuanto a la selección de proveedores de entretenimiento, donde toda la información sea clara, completa, confiable y que culmine en la compra del servicio reduciendo la inversión en tiempo y esfuerzo, mejorando los ratios de conversión en ventas de este servicio.

1.1.1. Antecedentes

La industria de la música en vivo peruana a mediana y gran escala mostró un crecimiento en número de asistentes de 15.42% del año 2020 con respecto al año 2019 (Mata, 2020); sin embargo, fue uno de los rubros económicos más golpeados por la cuarentena, debido a que era un

punto crucial para frenar la expansión del COVID-19 por ser muy dependiente del flujo masivo de público (Aranda, 2020).

La industria musical en el 2021 presentó una recuperación del 10% y se proyecta que tendrá un crecimiento anual en un 5.86% desde el 2021, como señala el Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026 de Price Waterhouse Cooper (Andina, 2022). Se espera un crecimiento al alza para los dos años venideros (9.15% en el 2022 y 6.93% en el 2023) y que progresivamente retorne a los números registrados pre-pandemia (PWC, 2022). Cabe resaltar que los ingresos económicos por entretenimiento y los de la industria musical alrededor del mundo están proyectados en alcanzar 2.4 trillones de dólares para el 2022 y crecerá a una tasa de 4.4% en los próximos 5 años (StartUs Insight, 2022).

De otro lado, se tiene poca información acerca de esta industria a pequeña escala. Se sabe que es informal en un 70%, siendo en la mayoría de los casos una segunda actividad económica complementaria al trabajo profesional o técnico que realizan los artistas, realidad que se replica en países como México y Colombia (Guadarrama, 2014). Dicha actividad es autogestionada donde los músicos se encargan prácticamente de todas las labores (Reyes Menendez, 2021), por ello, es altamente desorganizado y conformado por diversos agentes que trabajan al margen del sistema (Cock, 2020). Además, no existe una verdadera representación para el sector musical, salvo las agrupaciones que gestionan el pago de derechos de autor y regalías mas no contemplan la defensa de los derechos laborales (Ojeda Briceño, 2020). Por último, desde el punto de vista gubernamental, el Ministerio de Cultura peruano ha tenido iniciativas con bajo impacto y deficiente enfoque a la verdadera problemática del músico peruano (MINCUL, 2020).

De esto último se desprende una de las motivaciones para desarrollar el presente plan de negocios: incentivar a estos proveedores a formalizarse y a trabajar de una forma más estandarizada, permitiéndoles tener un crecimiento sostenible y con mayores ingresos económicos para ellos y sus familias.

Asimismo, los habitantes de Lima Metropolitana de 25 a 54 años de los sectores socioeconómicos A, B y C alcanza un total de 3'530,600 habitantes (CPI, 2022), donde el 15.7% representa a Lima Moderna. Asimismo, el documento "Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2020" elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) demuestra que Lima Moderna concentra la gran cantidad de nacimientos inscritos y matrimonios, lo cual refleja un gran potencial para realizar eventos sociales familiares (INEI, 2022).

Herramientas tecnológicas diversas como las redes sociales entre otros son empleadas por alrededor de 11.5 millones de peruanos, de estos un 18% se interesa por la música en general (IPSOS, 2020); por lo que estos canales han sido fundamentales para la difusión de los músicos nacionales en los últimos años. Cabe mencionar que años antes de la pandemia se había visto impulsado por el uso cada vez mayor de las redes sociales como medio de contacto y distribución, preferido por los artistas independientes, lo que les permite gestionar la producción, distribución y consumo de su arte prescindiendo así de las grandes disqueras (Gomis, 2019).

En Perú se observó que las ventas online con tarjeta crecieron para el año 2021 (38%) en comparación a los niveles prepandemia de 20% (Perea & Belapatiño, 2022). Esta evolución del consumidor de entretenimiento es una oportunidad que debe ser aprovechada por quienes brindan espectáculos en vivo (Jugo, 2021).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Evaluar la viabilidad económica de un modelo de negocio que vincule a través de un *marketplace* a los clientes proveedores de entretenimiento musical para eventos sociales de Lima Metropolitana con clientes demandantes de dichos servicios en Lima Moderna.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las condiciones y características de la demanda y oferta actual insatisfecha, para lo cual se recopilará y evaluará la información cualitativa y cuantitativa necesaria que justifique la oportunidad del modelo de negocio propuesto.
- Elaborar un Plan Estratégico elaborando acciones necesarias para el diseño, implementación y funcionamiento del modelo de negocio, con base en objetivos definidos y las ventajas competitivas identificadas.
- Elaborar un Plan de Marketing en el que se detallen las estrategias de segmentación, posicionamiento y *marketing mix*, el cual engloba los elementos producto, precio, distribución y promoción. Debe fomentar el marketing digital y establecer las métricas correspondientes para medir el desempeño con el fin de lograr las ventas proyectadas.

- Elaborar un Plan Operativo para desarrollar los procesos requeridos y las políticas organizacionales para la implementación del modelo de negocio.
- Elaborar un Plan de Tecnología de la Información, que abarca desde en análisis de factibilidad para seleccionar las herramientas tecnológicas con las cuales se realice la óptima implementación de la plataforma. Incluyendo el diseño y desarrollo del *marketplace*, desde el *backend* y *frontend*, que permita el correcto funcionamiento de la plataforma web y la aplicación móvil. También se desarrollan los requerimientos funcionales y no funcionales, así como el *roadmap* para el seguimiento de estos. El plan también incluye el despliegue y puesta en producción en un ambiente *cloud* lo cual facilitará el monitoreo, mantenimiento y la escalabilidad del producto.
- Elaborar un Plan de Recursos Humanos para definir la estructura organizacional y fijar las competencias necesarias del personal estratégico para el desarrollo e implementación del modelo de negocio.
- Elaborar un Plan Financiero que nos permita determinar la factibilidad financiera y económica del presente modelo de negocio.

1.3 Justificación

Respecto al perfil general del consumidor peruano, en el 2019 de la población entre 18 a 29 años un 34 % asistieron a eventos musicales, mientras que en el rango de 30 a 59 años asistió un 20.2% (MINCUL, 2022). Se observó también que el 69% de los consumidores peruanos adultos desean una atención especial y personalizada, mientras que el 63% buscan productos con precios accesibles (IPSOS, 2021).

Para finales del 2021, el 41.8% de peruanos (13.9 millones) compran por el canal *online* y el 70% de ellos están concentrados en Lima y Callao. De este total 10% de los consumidores prefieren realizar transacciones en el ambiente altamente digital y el 26% son medianamente digitales, con preferencia aún por compras a través de canales tradicionales (Bravo, Franco, 2022) . Del total de compras realizadas por los peruanos vía online, 52% se realizan a través de un *marketplace*, en las más conocidas tales como Mercado Libre y Linio, además otras de nicho o especializado en un sector. Al 2025, se proyecta que el 30% de los habitantes peruanos realicen compras por canales *e-commerce* relacionados a entretenimiento (Statista, 2023).

Los *marketplaces* ofrecen beneficios a compradores y vendedores, y sus resultados se ven por el nivel de tráfico y la tasa de conversión (Bravo, 2021). Se resume el perfil de consumidores digitales según generaciones en el Perú. Ver Tabla I.1.

Tabla I.1

Perfil de consumidores en el Perú por generaciones

Generación	Características
Generación Y (1980-1995)	<ul style="list-style-type: none"> ● 60% son bancarizados. ● 60% compran por internet. ● Uso intensivo del internet para redes sociales, buscar información y chatear.
Generación X (1966-1979)	<ul style="list-style-type: none"> ● 50% son bancarizados. ● 40% dejarían los productos que compran por otros en promoción. ● Generación con mayor tasa de empleo.
Generación <i>Baby Boomers</i> (1945-1965)	<ul style="list-style-type: none"> ● 40% son bancarizados. ● 76% comparan precios buscando el mejor precio. ● 68% le gusta probar nuevos productos. ● 68% valora la marca al momento de comprar.

Fuente: (IPSOS, 2021)

En relación con lo económico, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico señaló que en el 2021 el comercio electrónico en Perú creció un 55% respecto al 2020 (Bravo, 2021), mientras que Euromonitor Internacional proyectó que Perú tendrá un crecimiento del 110% en el comercio electrónico durante los próximos años (El Comercio, 2022).

La distribución de usuarios peruanos que han utilizado el *e-commerce* se distribuye de la siguiente manera: el 21% pertenece al rango etario de 18 a 24 años; el 33%, entre 25 a 34 años; el 26%, entre 35 a 44 años; el 15%, entre 45 a 54 años y el 5% entre 55 a 64 años (Statista, 2023). Por tal motivo la elección de personas entre 25 a 54 años para el modelo de negocio está justificada por la distribución de usuarios peruanos que han utilizado el *e-commerce*, donde el 74% de los usuarios pertenecen a este rango de edad. Además, esta franja etaria representa a la población económicamente activa y con mayor poder adquisitivo en el país, lo que significa que tienen más disposición para adquirir servicios de entretenimiento y pueden pagar por ello.

Como es de esperarse, a medida que el consumidor peruano hace mayor uso de los canales digitales y se encuentra con una oferta altamente variada, tiende a adoptar cierto comportamiento impaciente y acelerado, pues el uso de tecnología ha logrado que la característica de la inmediatez se convierta en un bien sumamente apreciado (Gestión, 2021). Por tal motivo, la experiencia de búsqueda y compra de servicios o productos de calidad usando los medios digitales, forma parte fundamental y decisiva en la adquisición de un valor, creando cada vez más expectativas sobre las empresas proveedoras (Mueller, 2019).

En cuanto a la industria de proveedores de eventos, existen aproximadamente 250,000 empresarios de eventos en todo el país (RPP, 2022); quienes se están enfocando en buscar nuevas maneras de ofrecer sus servicios para brindar una experiencia de calidad y aportar valor a su trabajo, aprovechando las nuevas tecnologías que ofrecen crecimiento y oportunidades a la industria de entretenimiento como, por ejemplo, la colaboración con *startups* para obtener una ventaja competitiva a largo plazo (StartUs Insight, 2022).

Lo anterior va de la mano con lo declarado por Dante Vasallo, titular de la Cámara de Profesionales de Eventos del Perú (CAPEV), quien señala que para el 2022 se tuvo previsto un crecimiento de la industria de eventos musicales en vivo del 20% respecto a las cifras antes de la pandemia, lo que superaría los 2 mil millones de soles en la industria de eventos sociales que comprenden quinceañeros, bodas, graduaciones, bautizos entre otros (RPP, 2022).

Entre los factores a analizar que dificultan el encuentro entre ambos usuarios (proveedor y consumidor) de manera efectiva en un solo lugar se encuentran: una demanda insatisfecha con la situación actual (Encore, 2019), información dispersa y poco estandarizada (Aranda, 2020), preferencias basadas cada vez menos en precios y priorización de atributos como la calidad, la comodidad y el buen servicio (Arellano, 2020). Es así como el presente modelo de negocio busca solucionar la problemática identificada que refleja una oferta ineficiente con problemas de visibilidad, difusión y enlace adecuado con el cliente (Ruiz, 2019).

Es aquí donde se identifica la oportunidad de negocio para el sector de servicios de espectáculos al poder generar una plataforma de *booking online* a quienes necesitan encontrar músicos de cualquier género. Por ello el diseño de un *marketplace* en el cual se pueda atraer a la mayor cantidad de artistas y vincularlos al segmento de mercado clientes demandantes de un evento en casa o con aforo limitado previamente coordinado brinda una influencia y beneficio bidireccional. La propuesta del modelo de negocio tiene una gran oportunidad de crecimiento,

estimándose que, en el plazo de 5 años, se logre alcanzar un 40% del *marketshare* en términos de soles, con una comisión del 15%, la empresa estaría generando ingresos de aproximadamente 1.3 millones de soles.

En la Tabla I.2, se resumen los *pain points* identificados como problemas a tratar, que justifican el análisis y posterior creación del modelo de negocio motivo de este trabajo de investigación.

Tabla I.2

Pain points identificados

<i>Pain Points</i>	Bibliografía
Dispersión y pobre estandarización de la información sobre proveedores musicales que dificulta su búsqueda y contratación	(MINCUL, 2022)
Informalidad y autogestión generalizada de la labor del proveedor de entretenimiento musical.	(Primera Linea, 2020)
Falta de comunicación fluida y pertinente entre el consumidor y el proveedor de entretenimiento musical	(Morales, 2020)
Riesgo de obtener un servicio de entretenimiento musical de baja calidad	(Mueller, 2019)
Poco uso de medios digitales que agilicen la venta de servicios de entretenimiento musical y por ende bajo ratio de conversión por este medio	(Guerra Garcia, 2018)

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

1.4 Alcance

El presente documento consta del desarrollo de un plan de negocios que brinde alivio a los *pain points* tanto de los usuarios que desean contratar servicios de entretenimiento para un evento social, como a los proveedores de dichos servicios.

- **Geográfica:** Se realizará el estudio en una muestra de la población de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas musicales y DJs ubicados en Lima Metropolitana y por el lado de la demanda, se realizará el estudio en Lima Moderna, en los sectores pertenecientes al NSE A, B y C.
- **Demográfico:** Enfocado en dos grupos de interés:
 - Oferta: Personas que ofrecen servicios de entretenimiento para eventos sociales y tengan cobertura de servicio en Lima Metropolitana y que ofrecen sus servicios a través de medios

digitales. Los proveedores que se revisarán en este modelo de negocio son cantantes, bandas musicales y DJs.

- Demanda: Personas que adquieren servicios de entretenimiento, pertenecientes a Lima Moderna, de los niveles socioeconómicos A, B y C, entre el rango de edad de 25 y 54 años, que hacen compras por internet, que requieren satisfacer sus necesidades a través de medios digitales (*marketplace*), que desean acceder a los servicios de los proveedores de servicios y que como estilo de vida poseen múltiples grupos de amigos, asistiendo a reuniones sociales y disfrutando pasar tiempo con su familia y amigos.
- **Temporal:** La factibilidad económica y el potencial del presente modelo de negocio será evaluado en un horizonte de 5 años considerando que la mayoría de los startups que se crean no superan los tres primeros años (Gestión, 2017); y esto debido a diversos factores como el entorno cambiante, capital limitado, entre otros.

1.5 Limitaciones

Es importante señalar que no se realizará la implementación en el mercado del *marketplace* propuesto. Asimismo, al ser un negocio nuevo que recién se está lanzando al mercado y que cuenta con muy poca información estadística principalmente de la oferta, no se incluirán ni las fortalezas, ni las debilidades.

La relevancia del proyecto se basará en la investigación de mercado que se hará a través de medios digitales, el cual permitirá eliminar las barreras existentes y acceder a la información más reciente y útil para la mejor toma de decisiones. Para esto, se usarán entrevistas personales a expertos en el medio y posteriormente encuestas tanto a los potenciales clientes demandantes como ofertantes con la finalidad de recaudar información del sector en el que se realizará la propuesta de valor (Guerra Garcia, 2018).

Otra de las limitantes del presente plan de negocio es el alcance de la investigación, ya que, al no poder llegar a todo el potencial del mercado identificado, para efectos de evaluación de la demanda, únicamente se tomará información de los 12 distritos de Lima Moderna, exclusivamente en los niveles socioeconómicos A, B, C y que estén más relacionados con el uso de aplicativos y servicios *online*.

Otra limitante importante, es la manera dispersa y poco estandarizada en que los proveedores de servicio ofertan sus servicios, lo que dificulta la identificación de estos y al no estar

todos en alguna asociación o red social, no se puede identificar a cuánto asciende la población de estos proveedores (ULIMA, 2020).

Finalmente, otra limitante es el tiempo disponible tanto de la oferta como la demanda; ya que, muchos de los encuestados no disponen de mucho tiempo para resolver un cuestionario dirigido y más si esta toma más de 10 minutos, por ese motivo, se focalizó las preguntas a algunos aspectos de las necesidades de los componentes de la oferta y la demanda (Van-Susteren, 2022).

1.6 Contribución del Trabajo de Investigación

Toda la información presentada en la sección de la justificación impulsó a desarrollar el presente modelo de negocio y de esta forma establecer la viabilidad de desarrollar una plataforma que conecte a los proveedores de entretenimiento con personas que requieran este tipo de servicios para un evento social.

1.7 Contribución del Negocio

Los proveedores de entretenimiento podrán mejorar la difusión de sus servicios y tener mayor exposición ante los potenciales usuarios generando mayores ingresos, además les facilitará hacer el *benchmarking* del sector. La demanda de proveedores de entretenimiento se podrá satisfacer de una manera más flexible y segura.

Teniendo mayores opciones mostrándose de manera comparativa mejorará la experiencia de compra con una mayor ratio de conversión y contratación de los servicios. Por último, contribuirá con la reactivación del sector entretenimiento, el incremento del PBI nacional y la formalización de esta actividad económica.

1.7.1 Contribución Social

Los proveedores podrán agruparse por categorías, además interactuar entre ellos, formalizar su actividad económica y mejorar su calidad de vida, llevando entretenimiento con seguridad y calidad para los clientes quienes cada vez más demandan estos espacios de interacción personal que les permite dispersar el stress y las cargas que el trabajo diario les generan, mejorando de manera colateral su salud emocional y física.

1.7.2 Contribución Académica

El presente trabajo de investigación servirá como fuente de información estadística para posteriores trabajos de investigación o tesis, que deseen estudiar, investigar o ahondar en cuanto al rubro de entretenimiento para eventos sociales.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

2.1 Introducción

El propósito de este capítulo es evaluar la viabilidad de alcanzar los objetivos establecidos al obtener una visión general del mercado en el que la empresa opera, así como su propia posición y la de sus competidores (Hernández, 2021).

En el análisis, se considerarán todos los actores involucrados en el mercado y su entorno, el cual es fundamental para la identificación de oportunidades (eventos que impulsan el aumento de beneficios) y amenazas (eventos que perjudican las ventas o la posición de la empresa). Estos factores se tendrán en cuenta para la implementación de diversas estrategias de marketing y el cumplimiento del plan estratégico del negocio (Ilerna, 2020).

Es importante mencionar que los factores que configuran el entorno se pueden clasificar en dos grupos: (i) factores de macroentorno y (ii) factores de microentorno (Reina, 2022).

2.2 Análisis del Macroentorno

2.2.1 Análisis PESTEL

2.2.1.1 Factores Políticos

Perú ha tenido seis presidentes distintos desde el año 2016 a la fecha, Pedro Pablo Kuczynski, Martín Vizcarra, Manuel Merino, Francisco Sagasti, Pedro Castillo y Dina Boluarte, según Alfredo Torres, ello significa que, para el sistema político peruano, resulta demasiado tiempo esperar cinco años para tener elecciones presidenciales y parlamentarias. Según una encuesta realizada por IPSOS, el 57% de los peruanos prefiere tener elecciones generales cada cuatro años, en contraste a un 40% que prefiere seguir votando cada cinco años (Torres A. , 2023).

Las manifestaciones en contra del gobierno de la presidenta Dina Boluarte continúan, pues exigen su renuncia y el cierre del Congreso situación que agrava la inestabilidad política actual originada en diciembre al ser destituido el mandatario Pedro Castillo por intentar disolver el Congreso para evitar su remoción; como consecuencia de ello, hasta el 15 de enero de 2023 hay 49 fallecidos (Pereda, 2023).

Esta incertidumbre política generada por los diversos cambios en la presidencia del país afectó directamente su rumbo económico, retrasando varios proyectos de inversión. A pesar de ello, el Perú se encamina a la recuperación económica catalogada por los expertos como “el milagro peruano”, lo cual afecta positivamente al universo tecnológico - digital (Olmo, 2022).

Durante la pandemia, el apoyo gubernamental al sector cultural no se concretó tal como se había esperado, las trabas de requisitos poco asequibles para la reactivación económica, sumado a la conocida informalidad, hizo pasar a los artistas por una precariedad inusitada (Huayre, 2020).

Desde la perspectiva del mercado electrónico, los expertos en política fiscal e instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) están discutiendo la forma óptima de aplicar los impuestos a los servicios digitales, lo cual tendrá un impacto significativo en la industria del comercio electrónico. El debate se encuentra sobre el alcance de la base de los contribuyentes; es decir, si solo se va a gravar a las empresas “grandes tecnológicas” o a todas y bajo qué esquema, ya que la tasa de 18% es alta respecto a otros países que son 2% y 8% (Byrne, 2020).

2.2.1.2 Factores Económicos

El sector servicios en Perú creció 4,3% en enero del 2022 respecto a enero del 2021 (CCL, 2022), lo cual significa una ventana de oportunidad para el plan de negocio.

En setiembre 2021, la agencia calificadora Moody's rebajó la calificación de la deuda externa del Perú de A3 con una perspectiva negativa a Baa1 pero con perspectiva estable. Así también, tanto S&P como Fitch han mantenido por varios años la calificación del Perú en BBB+, el cual equivale a Baa1 de Moody's. Esta ha sido la primera rebaja del Perú en 20 años (Forbes, 2021).

Los Niveles Socioeconómicos (NSE) en el Perú en el 2021 se encuentran distribuidos como sigue: 1.0% (NSE A), 9.0% (NSE B), 28.5% (NSE C), 26.2% (NSE D), 35.3% (NSE E) (IPSOS, 2022). Asimismo, el índice de Gini, medida económica que sirve para calcular la desigualdad de ingresos que existe entre los ciudadanos de un territorio, indica que en 2020 el Perú alcanzó un puntaje de 43.8, por debajo de Argentina (42.3) pero por encima de Chile (44.9), Ecuador (47.3), Brasil (48.9), México (45.4), Colombia (54.2), entre otros (Banco Mundial, 2023).

Según INEI, en el trimestre entre junio 2022 y agosto 2022, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en un 7.3%. Asimismo, se estima que 396,300 personas buscan empleo en Lima Metropolitana. Por otro lado, la población ocupada con empleo adecuado alcanzó las 2,859,900 personas; es decir, aumentando en un 17,8% (431,400 personas) con respecto al mismo periodo en el año 2021 (INEI, 2022).

Según INEI, en el trimestre entre junio 2022 y agosto 2022, el ingreso promedio mensual creció en un 7.1% (S/ 118.4) entre los ocupados de 25 a 44 años, seguido por los jóvenes menores de 25 años, cuyo ingreso promedio mensual creció en un 5.9% (S/ 61.2) y el ingreso promedio mensual de la población de 45 y más años de edad creció en un 3.9% (S/ 69.4) (INEI, 2022). En la Población económicamente activa (PEA), tres de cada cuatro trabajadores de la población ocupada tienen empleo informal. El 16% se encuentra en el rubro “Otros servicios”, lo cual abarca a los distintos proveedores de entretenimiento para eventos sociales (INEI, 2022).

La expectativa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú para el año 2022 se ubicó en un rango de 2.5 - 3.0%; y para 2023, se situó en un rango entre 2.3 - 3.0 %. Para 2024, se espera un crecimiento entre 2.6 - 3.1 % (BCRP, 2022). Se espera que Perú mantenga un crecimiento por encima del promedio de la región durante el año 2023, ya que el PBI en la región se estiman en 2.3% (Colombia), 1.6% (México), 0.8% (Brasil), 0.4% (Argentina) y -0.4 (Chile) (BCRP, 2022). Cabe destacar que, en el año 2018, el 5.75% del PBI nacional correspondió a las actividades vía comercio electrónico, lo que equivale a un volumen de ventas de aproximadamente 11,500 millones de soles (Follegatti, 2019).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la expectativa de tipo de cambio para fines de 2023 se incrementó de un rango entre S/ 3.75 y S/ 3.90 por dólar a un rango entre S/ 3.88 y S/ 3.98 por dólar. Para el año 2024, la expectativa de tipo de cambio se encuentra entre S/ 3.85 y S/ 3.98 por dólar (BCRP, 2022).

BCRP informó que la inflación interanual se ubicó en 8.40 % en agosto 2022, luego de alcanzar un nivel máximo de 8.81 % en junio 2022, impulsado por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles (BCRP, 2022); sin embargo, en enero 2023 el BCRP proyectó una tendencia a la baja de la inflación interanual desde marzo 2023, con un retorno al rango meta en el cuarto trimestre de 2023; así también, se incrementó la tasa de interés de referencia a 7.75 % (Forbes, 2023).

Según el BCRP, el déficit fiscal de Perú descendió al 1.6 % del PBI en 2022, lo cual es equivalente a una reducción de 0.9 puntos porcentuales con referencia al registrado en el año 2021, esto se debió principalmente al crecimiento de los ingresos corrientes del gobierno general, que avanzaron en 12.7 % por la recuperación de la actividad económica y un incremento de los precios de los minerales de exportación principales e hidrocarburos (Forbes, 2023).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la deuda pública continuaría con una tendencia decreciente (34.0% del PBI en 2023, 32.5% del PBI en 2026, 30.6% del PBI en 2030, 28.4% del PBI en 2035 y 26.6% del PBI en 2040). Así mismo, estos niveles de deuda pública son muy inferiores con respecto a la deuda pública promedio de países emergentes (aproximadamente 75% del PBI) y para América Latina (aproximadamente 70% del PBI) para 2026 (MEF, 2022).

El BCRP informó que la balanza comercial de Perú registró en noviembre 2022 un superávit mensual de US\$ 271 millones y un acumulado de US\$ 9.7 millones en doce meses, una cifra menor a la registrada en los meses anteriores, lo cual se explica en parte por la caída del 21.4 % de las exportaciones, las que en noviembre sumaron US\$ 4.934 millones por los menores precios y volúmenes de los productos tradicionales como minerales e hidrocarburos. Así mismo, las importaciones en noviembre 2022 se incrementaron a US\$ 4.662 millones, superando en 10.7 % a las del mismo periodo en el año 2021 y se debió fundamentalmente a los precios elevados de combustibles y a los mayores volúmenes de insumos y bienes de consumo (Forbes, 2023).

Al finalizar el 2021, el 41.8% de peruanos (13.9 millones) compran por el canal *online* y el 70% de ellos están concentrados en Lima y Callao (Infobae, 2022). En 2022, se reportó que el Perú encabeza la lista de crecimiento y desarrollo de *e-commerce* en toda América Latina con un 87%, frente a un 61% (Brasil), 53% (Colombia), 50% (México), 46% (Chile) y 36% (Argentina) (El Comercio, 2022). Asimismo, según un estudio de Euromonitor para Google, en el 2025 se estima que el *e-commerce* alcanzará un 10% de la participación del mercado de ventas de *retail* en Perú (DPL News, 2022).

2.2.1.3 Factores Sociales

Se debe tener en cuenta las variables que influyen a nivel macro como los cambios en la población, el número de matrimonios, el número de decesos, la tasa de expectativa de vida, los ingresos per cápita entre otros. Por otro lado, a nivel micro, variables como la personalidad, las actitudes y el estilo de vida de las personas. Como muestra, el número de matrimonios en Perú ha disminuido en la última década debido a distintos indicadores tales como el aumento de la edad de las personas al momento de contraer matrimonio y la creciente tendencia de convivir sin casarse (INEI, 2022).

Por otro lado, el número de decesos en Perú ha aumentado en los años recientes debido a una serie de indicadores como el aumento de la edad promedio de la población, la creciente incidencia de enfermedades crónicas y el aumento del sedentarismo (MINSA, 2022).

Sin embargo, la industria del entretenimiento en Perú también ha tenido un impacto positivo en este aspecto, ya que ofrece opciones de entretenimiento para todas las edades y ha promovido un estilo de vida activo. La tasa de expectativa de vida en Perú ha mejorado en los últimos años debido a factores como el acceso a servicios de salud de calidad, el aumento de la educación y el mejoramiento de las condiciones de vida en general (INEI, 2022).

Los ingresos per cápita en Perú han aumentado en los últimos años debido al crecimiento económico del país (INEI, 2021). La industria del entretenimiento en Perú ha contribuido a este aumento, ya que ha generado empleo y ha atraído inversiones extranjeras. Además, la industria del entretenimiento en Perú ha generado un incremento en la demanda de bienes y servicios relacionados con el sector, lo que ha impulsado el crecimiento económico del país (INEI, 2022).

Todas las variables listadas y comentadas deben ser tomadas como *insights* por el departamento de marketing, de tal forma que ayuden a tener una mejor perspectiva del mercado. Conociendo las características sociales de los consumidores a los que se dirige se puede diseñar un producto atractivo para los compradores potenciales (Themes, 2022), así mismo, se ha encontrado dos puntos relevantes a desarrollar en el ámbito del sector de entretenimiento en el Perú tales como el comportamiento del consumidor peruano y el patrón de consumo de espectáculos musicales, los cuales se analizan a continuación:

2.2.1.3.1 *Comportamiento del Consumidor Peruano*

El conocimiento del consumidor es un punto cada vez más relevante del éxito y constituye uno de los primordiales desafíos para cualquier empresa. La diversidad de perfiles de consumidores nos muestra que es imposible pensar un único producto o estrategia que funcione para todos (NielsenIQ, 2014).

La clase media está consolidada en Lima, con una cuarta generación jóvenes hijos de familias de provincia, donde se ve que el rombo social se ha acentuado y los datos hacia agosto del 2016, indican que en Lima el 42% de la población está en el segmento C. Los nuevos ricos en Lima no se ven a sí mismos como sofisticados sino como de clase media llegando a ser mestizos el 65% del total y sus consumos van alineados a ese mismo patrón (El Comercio, 2016).

Los consumidores peruanos en general son más impacientes, pues sienten que no les alcanza el tiempo. El 86% quiere algo práctico y sencillo, un 72% le gusta tener el control y un 57% busca la satisfacción inmediata o pasan a otra cosa, a diferencia de hace 10 años. Han aprendido a hacer un buen *mix* entre el consumo presencial y la vía *e-commerce*. Se hallan hiperconectados, casi el 50% de la población urbana a partir de los 13 años tiene actualmente un *smartphone* y buscan información por la *web* antes de decidir una compra (El Comercio, 2018).

La pandemia ha cambiado los hábitos de consumo de los peruanos. Según una investigación de mercado llevado a cabo por Kantar y Google, el 44 % de compradores *online* hizo su primera adquisición durante el 2020 y el 83 % planifica seguir comprando bajo esta modalidad en la post-pandemia (Wakabayashi, 2021).

Así también, de acuerdo con el estilo de vida del peruano digital, el 35% es moderno, el 28% es formal, el 23% es sofisticado, el 9% es progresista, el 3% es conservador y el 2% es austero. La edad promedio que se conecta al mundo digital comprende entre 25 y 34 años (37%), le sigue de 18 a 24 años (25%), un punto más abajo están los de 35 a 45 años (24%) y los de 46 años a más representan el 14% (Redacción PQS, 2018).

Por otro lado, en un reporte estadístico del Ministerio de Cultura entre los años 2016 y 2020, se resaltó que el 53.4% asistieron al menos una vez al año a algún espectáculo musical, 15.9 % de manera semestral y 0.3 % al menos una vez a la semana (MINCUL, 2022). Adicionalmente, la asistencia a eventos musicales aumenta proporcionalmente respecto al nivel socioeconómico, siendo el nivel A los que asisten a la mayor cantidad de espectáculos con un porcentaje del 30.9%, mientras que los niveles B y C representan el 24.4% y 21.3% respectivamente (MINCUL, 2022).

Al indagar sobre los productos y servicios, los buscadores son el canal más frecuentado por el 64% de los consumidores, con independencia del punto de compra (*online* o presencial). En segundo lugar, están los videos *online* (63%), seguido por las redes sociales (58%), los recorridos en tienda (32%) y por último en sitios de *e-commerce* (16%) (Ecommerce News, 2021).

2.2.1.3.2 Patrón de Consumo de Espectáculos Musicales

El Ministerio de Cultura, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Enapress estudiaron el comportamiento de los peruanos con respecto a su adherencia a los espectáculos musicales. Así, en el ámbito urbano, existe una mayor concurrencia (15,6%) con respecto al ámbito rural (12,3%),

estando en Lima la mayor cantidad de asistentes. En cuanto a sexo y edad la brecha entre hombres y mujeres en el 2020 fue de 16,9% vs 13,1%; el rango de 18 a 29 años fue el que más concurrió en un promedio de 23,5%, seguido del rango de 30 a 55 años con asistencia de 14,5%.

El gasto en entretenimiento del consumidor peruano promedio es incluso mayor que el destinado a educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro (Arellano Marketing, 2015).

En el 2020, el precio promedio por la compra de una entrada a un espectáculo musical fue S/ 70.2 a nivel nacional. Cabe resaltar que la variación presentada por esta variable en las áreas urbana y rural es significativa: a nivel urbano, el monto superó el promedio nacional, con S/ 73.7; mientras que, a nivel rural, disminuyó a S/ 22.9, menos de la tercera parte del promedio.

Cabe resaltar que incluso las familias en situación de pobreza destinan al menos 5% de sus ingresos a gastos culturales y de entretenimiento siendo mayor el porcentaje a medida que se asciende en la escala socioeconómica (CEPLAN, 2020).

Finalmente, uno de los canales más utilizados para contratar servicios de espectáculos y entretenimiento en Perú es a través de internet, especialmente a través de las redes sociales y los sitios web de reserva de entradas y boletos. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el uso de internet para reservar entradas y boletos para eventos culturales y de entretenimiento ha incrementado significativamente en el Perú en la última década, y es una de las principales tendencias en la industria del entretenimiento.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

Aquellas innovaciones tecnológicas que pueden impactar sobre el producto o servicio, su viabilidad en el mercado o los procesos (Oberlo, 2020). De esta manera tecnología juega un rol importante en los negocios, ya que puede afectarlos positiva o negativamente y a pesar de los adelantos tecnológicos actuales son los menos aprovechados (Narvaez, 2023).

Por otro lado, muchos clientes antes de contratar los servicios de una orquesta, conjunto musical y DJs, hacen uso de herramientas de búsqueda en la web o por redes sociales lo que les permite exposición y contacto con su público además de ventas de su música y productos (Serrano, 2015). Las herramientas tecnológicas permiten además a los artistas obtener data, analizarla y transformarla en conocimiento tanto de la industria como de su cliente, dirigirse a los diversos segmentos de mercado en el lenguaje que ellos manejan, ofreciéndoles contenido a la medida,

manejando interacciones e incluso redirigirlos a sitios de su interés (Promoción Musical, 2021), siendo estos componentes importantes de los *marketplaces* que a diferencia de los *e-commerce* donde un solo vendedor ofrece un producto, en un *marketplace* existe la posibilidad de admitir varios ofertantes a partir de un mismo *storefront* (Miozzo, 2021). Ver Tabla II.1.

Tabla II.1

Cifras e-commerce 2021 (Evolución por año)

Datos del <i>ecommerce</i>	2019	2020	2021
Uso de tarjeta en el <i>ecommerce</i>	12.5%	35%	45%
Crecimiento del <i>ecommerce</i>	30%	50%	55%
Adquisiciones online	6M	11.8M	13.9M
Precio Ticket promedio	171	231	250
<i>e-commerce</i> retail	2.8%	8%	7%
Comercios con venden en línea	65,800	263,200	300,000
% de penetración del Internet	58%	67%	76%

Fuente: CAPECE, Niubiz, INEL, OSIPTEL

El crecimiento del *e-commerce* de manera exponencial producto del COVID-19 ha ocasionado también el aumento de fraudes (Gestión, 2021), se registran en promedio mensualmente 300 denuncias de delitos informáticos en la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología (DIVINDAT), observándose que las PYMES pueden presentar pérdidas económicas y de reputación hasta por USD 155,000 (El Peruano, 2021).

La mayoría de las PYMES peruanas que han adoptado la digitalización como una herramienta de mejora de eficiencias en procesos aún no son conscientes de los beneficios que la transformación digital otorga a sus emprendimientos (González, 2022); siendo las industrias más proclives las *Fintech* (servicios financieros), *Edtech* (educación) y los *e-commerce* (Ramos, 2022).

El uso adecuado del *software* para la recopilación de datos, el IoT (*internet of things*) y el *Big Data* son el punto de partida de esta verdadera transformación digital, partir de la organización y análisis de la data se crea el conocimiento de las preferencias y experiencias de los clientes (Schling, 2017). Además, ayuda en la detección de problemas de alineación con los objetivos

estratégicos para dar finalmente un conocimiento y una solución haciendo uso del *Business Intelligence*. (Montealegre & Cascio, 2020). En resumen, los factores tecnológicos son reales aliados cuando son usados activa y proactivamente.

2.2.1.5 Factores Ecológicos

La industria musical genera alta cantidad de dióxido de carbono (CO₂), mayormente asociado a llevar el producto al consumidor final. Por lo contrario, comprar música digitalmente o disfrutarla en vivo reduce estos efectos entre un 40% y 80% (López, 2021).

Así también, el *streaming* no está exento de contaminar; ya que, un estudio de Greenpeace llamado “*Clickling Clean: How Companies are Creating the Green Internet*”, asegura que los servidores, donde se almacena la información de internet, están impulsados por electricidad y a su vez producen combustibles contaminantes, como el gas natural y el carbón. Además, indica que el *streaming* genera 8,000 toneladas de plástico anualmente y entre 200,000 y 350,000 toneladas de gases de efecto invernadero (Greenpeace, 2014).

Es así, que la sostenibilidad de los eventos musicales en vivo giran en torno a la gestión de los residuos, la eficiencia en el uso de los recursos, la movilidad, el comercio y la restauración, la protección del medio natural, la comunicación y el voluntariado (Genial Bioenergy, 2023).

2.2.1.6 Factores Legales

Por los medios digitales se realiza la venta, distribución de productos y/o servicios a través de medios electrónicos, teniendo por estos conceptos que pagarse tributos debido a que se generan ingresos por este medio (El Comercio, 2022).

Sin embargo, el uso de leyes para el entorno digital peruano todavía es muy limitado y no son aplicados con rigurosidad, existiendo muchos vacíos legales e inconsistencias, tanto así que organizaciones civiles, académicas y empresariales piden que la transformación digital siga tomándose como una prioridad en la agenda de política peruana (Contreras, 2022).

Por esa razón, ha de tenerse en cuenta los aspectos legales previo a iniciar un negocio digital. La constitución de una empresa y posterior inscripción del RUC. La inversión de constitución es de S/ 500 que incluye los gastos registrales, y notariales. Luego el abrir una cuenta bancaria, incluso quienes venden por redes sociales también deben formalizarse. Quienes no lo hacen cometen infracciones tributarias penadas por ley (Perú21, 2022).

Al pagar impuestos se debe investigar qué tipo de impuestos deben pagarse al momento de crear una empresa a nivel digital. Con respecto a los derechos de autor, el plagio es un tema delicado, para evitarlo lo mejor es registrar y reclamar los derechos de autor de la marca o negocio digital. El plan legal de negocio va de la mano con los puntos anteriores, agregando lo necesario de una cuenta a nombre de la empresa. Para esto, el abrir una cuenta bancaria por internet, se ha convertido en una de las mejores opciones para empresas digitales por su rapidez (Emprenderalia, 2022). En resumen, la protección de datos personales, la protección al consumidor y la regulación publicitaria son los aspectos que han de tenerse en cuenta (RTM, 2023).

El marco normativo actual no prevé regulaciones al respecto del uso de *cookies*, a diferencia de otras legislaciones como la europea. Sin embargo, en la medida que algunas *cookies* permiten recopilar datos personales, deberán contemplarse políticas de privacidad. (Gálvez, 2021).

Detrás de las ventajas comerciales que trae consigo el uso *chatbots*, existe un trasfondo de carácter legal a tomar en cuenta. Por ello, el uso incorrecto de esta herramienta puede causar situaciones no deseadas que pudieran derivar en responsabilidades legales. Es por esto por lo que se debe tener en cuenta que los *chatbots* son herramientas automáticas en donde existe un margen de error previsible y es por esto que los derechos del consumidor deben ser siempre protegidos. En esta relación contractual, es sumamente importante que el sean aceptados los términos y condiciones de uso del *chatbot* por los consumidores (Linares, 2020).

2.2.2 Conclusiones del Análisis PESTEL

- El análisis del entorno macroeconómico permite saber a qué situaciones adversas se enfrentan las organizaciones y cuáles serían los factores de los cuales se podría sacar provecho para el cumplimiento de las metas y objetivos de venta.
- Sin este análisis muchas de las proyecciones y planes estratégicos no se podrían cumplir ya que estos factores son adversos y no se pueden cambiar ni influenciar. Es decir, si invertimos en una economía decreciente con alta recesión y poco consumo estaríamos haciendo una evaluación con alto riesgo y con muy pocas posibilidades de rentabilizar el dinero.
- La transformación digital debe centrarse, además, no solo en la mejora de eficiencias y procesos, sino en la evaluación y modelado de la oferta según de oferta vs. demanda con

el fin de verificar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y así agregar valor al producto ofrecido de manera constante.

- En el aspecto social es importante tener en cuenta las preferencias del consumidor y sus necesidades, para poder generar conexión con el público objetivo, lo cual nos llevará a incrementar el nivel de ventas, las que traerán consigo una alta probabilidad de éxito.

2.3 Análisis del Microentorno

2.3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

2.3.1.1 Poder de Negociación del Cliente

El cliente demandante tendrá un alto poder de negociación, al pagar el 100% del servicio a través de la plataforma y podrán acceder a un mejor servicio según las características elegidas del proveedor (Riquelme Leiva, 2015).

Al tener la información de manera estandarizada y comparativa acerca de los proveedores artísticos, el cliente seleccionara las características que se acomoden a su necesidad de una manera más sencilla y confiable. Sin embargo, al conocer el precio de cada ofertante podrían negociar directamente con ellos siendo esto una amenaza potencial al plan de negocio.

2.3.1.2 Poder de Negociación del Proveedor

Los proveedores ejercen diversos grados de influencia y presión sobre las empresas o los clientes al decidir los precios, definir la calidad e informar la disponibilidad de sus servicios; la magnitud de esta influencia varía dependiendo de la cantidad de proveedores o productos sustitutos que existan (Corvo, 2019). En la actualidad no se tiene información precisa acerca del número de proveedores de servicios de entretenimiento como cantantes, bandas y/o DJs en Lima Metropolitana dado el carácter de informalidad de este rubro de servicios.

Durante el XII Censo de población del 2017 a nivel nacional, se determinó que un 41.9% se dedicaban al arte, entretenimiento y creatividad (SIICA, 2022), sin embargo, existe el riesgo de subregistro por no ser esta la actividad económica principal de los encuestados. El proveedor puede enfrentar a un cliente que pretenda negociar el precio a la baja dado la competencia que existe (MásMóvil, 2023), por otro lado, de acuerdo a la calidad del espectáculo y experiencia en el rubro del proveedor, este logra en muchos casos que se respete la tarifa pactada (Sympathy for the Lawyer, 2017). Interpretado de manera constructiva, la colaboración entre productores y

proveedores redundan en beneficio común resultando en precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo (Elgenhosting, 2021).

Cuando la integración entre estos grupos es deficiente, la oferta será muy superior a la demanda, estando ellos muchas veces dispuestos a trabajar por sueldos más bajos con la esperanza de conseguir éxito en el mercado algún día (Rocha, 2019). Se aspira a que, según el cumplimiento y el ranking positivo que le otorguen los clientes por la calidad de su servicio los proveedores tengan mayor poder de negociación para establecer una tarifa acorde a la evolución de su servicio.

2.3.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Musiclink, fue lanzada en el 2021 como el primer “*Marketplace* musical” (La República, 2021) que brindó en sus inicios una propuesta similar a la que el presente modelo de negocio plantea, pero dirigido al segmento empresarial, dedicándose al reclutamiento de artistas para eventos corporativos así también a los espectáculos vía *streaming* en el periodo de pandemia con restricciones; sin embargo, en la actualidad sus páginas se hallan inhabilitadas.

Existe también *Giramos*, un aplicativo lanzado en Perú durante la pandemia (Rabanal, 2020), al estilo de *LinkedIn* de manera gratuita para unificar la oferta musical a nivel nacional, interrelacionando músicos, managers y estudios de grabación, pero carece de la propiedad de contactarse directamente con los consumidores para agendar eventos.

Existe también el riesgo que otros competidores puedan replicar el modelo de negocio en la misma área de influencia quitándonos participación del mercado e incluso podrían copiar la plataforma diseñada para este fin. Al respecto, nuestra estrategia de respuesta se encuentra enfocada en crear y promover una red de proveedores con una fuerte relación a través de distintos incentivos y beneficios que fidelice a los dos tipos de usuarios.

Otra barrera de entrada se da por el nivel de tecnología avanzada en la plataforma, lo cual se dará como producto de una constante mejora en la experiencia del usuario, además de la eficiencia operativa que se irá obteniendo a través de las iteraciones incluidas en la plataforma como resultado de la experiencia ganada. Además, se considera que la marca y la reputación también son barreras importantes, pues con una marca sólida es menos probable que los usuarios opten por otras opciones.

Existe la posibilidad del ingreso de competidores extranjeros, como la *startup* colombiana “Tu Toque” (YouTube, 2021), que presenta un modelo de negocio tipo *marketplace B2B* y además

B2C, que potencialmente podría competir si se diera su expansión a nivel internacional. También existe el modelo de negocio de la empresa española “Scenikus”; donde ambas, desarrollan un modelo de negocio similar al que se plantea en el presente trabajo de investigación y algunas de sus cualidades fueron consideradas como referencia para nuestro modelo de negocio.

Si bien es cierto, ambas compañías por el momento están enfocadas a proveer de artistas a clientes en su ámbito nacional, nuestros distintivos serán, el conocimiento de nuestra idiosincrasia, el trato de confianza con los artistas peruanos, impulso de *influencers* locales y aparición en medios masivos del medio.

2.3.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Presencia de conciertos por *streaming* con experiencias de realidad virtual, agencias de artistas que recluten artistas que trabajan de manera independiente a bajos precios de comisión, promoción directa de los mismos artistas que persistan en trabajar de manera informal.

Locales donde se brinden espectáculos musicales a pequeña o mediana escala en donde se ofrezca música en vivo de manera personalizada.

2.3.1.5 Rivalidad entre los Competidores

Según el productor musical Ed Montoya, graduado de la prestigiosa Universidad de Berkeley, falta confraternidad entre los músicos y existe mucha rivalidad. En Colombia, por ejemplo, hay compañerismo, ya que artistas como J. Balvin apoyan a sus compatriotas y los publicitan en las redes sociales (RRP, 2020).

Clara Yolks mencionó que es importante conocer al público a quien se enfoca cada artista, las redes sociales que usa para ampliar su presencia digital y otros formatos (ULIMA, 2020).

Así también, existen empresas que tienen páginas web asociadas a *magazines* de eventos donde venden espacios a los músicos y DJs peruanos, las cuáles podrían ser considerados como competidores directos del modelo de negocio propuesto. Una de ellas es InEventos, que posee además una herramienta que permite reservar la fecha y hora del evento, pero no permite pagos en línea; hay otras plataformas digitales como *Bodas.com* y *Zanky.com*. que trabajan bajo una modalidad similar pero asociadas a páginas de compra de productos por catálogo para bodas y eventos.

Otro competidor fuerte es el mismo proveedor de eventos musicales, donde cada uno a su estilo ha desarrollado sus propios canales digitales de contacto, tienen fidelizado a su público con

el que interactúan, pero su conversión a ventas se da por fuera de este canal (Jugo, 2021). Por ese motivo, los medios que más fomentan la rivalidad son las redes sociales de los proveedores, páginas webs propias, vía telefónica o por la recomendación boca a boca por la que prescindirían de intermediación.

Algunos artistas podrían considerar que las comisiones cobradas en el aplicativo son demasiado altas y así optar por buscar alternativas para vender sus servicios de manera directa, más aún, considerando que muchos artistas ya tienen su propia base de clientes leales y pueden preferir vender directamente a sus clientes en lugar de utilizar la plataforma. En este caso, el artista es un competidor directo del mercado, ya que estaría ofreciendo sus servicios de forma independiente a los mismos clientes que podrían haber utilizado la plataforma, además que el artista puede tener mayor control sobre el precio, la comunicación con el cliente y la calidad del servicio.

Sin embargo, la plataforma puede proporcionar una mayor visibilidad y acceso a una base de clientes más amplia, otorgando al artista más oportunidades de trabajo, motivo por el cual, es sumamente importante el desarrollo del relacionamiento con los proveedores y la plataforma, pues los artistas deben sentir que la plataforma es una herramienta de trabajo, mas no su competencia.

2.3.2 Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- El grado de competencia que existe entre los competidores en la industria de espectáculos en vivo de mediana a pequeña escala se identifica que hay gran oferta, poco grado de diferenciación, calidad variada, oferta poco estandarizada, mucha informalidad y bajas barreras de entrada. El modelo de negocio propuesto pretende mitigar lo señalado.
- En base a esta información se diseñará una estrategia competitiva para encontrar una posición favorable a los artistas que decidan adoptar el modelo de negocio la cual les otorgue mayor y mejor visibilidad de su trabajo y calidad de este en el entorno digital a través de un *marketplace* diseñado para este fin, trabajando de la mano con ellos para que ofrezcan un espectáculo de la mejor calidad posible, fidelizando así a los clientes a la plataforma.
- De los modelos de negocios similares al propuesto que actualmente han salido del mercado o de otros en su mayoría extranjeros que podrían ser competidores potenciales podemos rescatar la importancia en trabajar la segmentación adecuada del público objetivo, el

modelado correcto del producto o servicio y el seguimiento de la frecuencia de uso del *marketplace* con indicadores que nos ayuden a tomar buenas decisiones.

- El posicionamiento de la marca es una labor constante no solo conformándonos a hacerlos fieles sino incluso que los clientes sean embajadores de la marca.
- El indicador de éxito será el grado de conversión a ventas dentro de la pasarela de pagos de la plataforma, el número de reseñas a los artistas, la puntuación que se les dé posterior al espectáculo, y la tasa de rotación o adherencia de los artistas al modelo de negocio.
- En cuanto a lo social y económico, se busca que los proveedores se formalicen y que tomen esta actividad como un verdadero trabajo y no solo como algo eventual.
- Según el cumplimiento y el *ranking* positivo que les otorguen los clientes a los proveedores por la calidad de su servicio, tendrá así a la larga mayor poder de negociación para establecer una tarifa acorde a la evolución de su servicio

CAPÍTULO III: LEAN CANVAS MODEL

3.1 Introducción

En los modelos de negocio existe la constante búsqueda de su sostenibilidad, lo cual se logra usando las herramientas disponibles, ya sea el *Business Model Canvas* o el *Lean Canvas*. Una vez seleccionada la herramienta correcta, se debe plasmar la propuesta de valor que satisfaga las necesidades del cliente, para dicho ejercicio se usa el *Value Proposition Canvas* (Vorobey, 2017).

El objetivo de utilizar dichas herramientas es obtener un modelo de negocio que sea innovador, teniendo en cuenta la deseabilidad, viabilidad y factibilidad; que forma parte de una implementación correcta del *Design Thinking* (Mogrovejo & Ortega, 2019), el mismo se estará revisando en este capítulo. Las herramientas antes expuestas se integran de tal forma se pueda nos pueda dar una perspectiva y alcance del modelo de negocio propuesto.

3.2 Value Proposition Canvas

El *Value Proposition Canvas* hace explícito cómo se crea valor para los clientes. Ayuda a las organizaciones a diseñar productos y servicios que los clientes quieren (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2014). La creación del *Value Proposition Canvas* se basa en la creación de propuestas de valor para productos y servicios; es decir que producto o servicio es la propuesta de valor basados en *Gain Creators*; es decir, ¿cómo es que se está entregando *gains*? y *Pain Relievers*; es decir, ¿cómo se está disminuyendo los *pains*? Todo esto mediante el uso de la experiencia en el área del segmento de cliente de Customer Jobs, Gains y Pains (Lindič & Marques da Silva, 2011).

Se realiza una primera exploración donde se identifica la experiencia de los potenciales clientes con los servicios de proveedores de entretenimientos actuales, a los cuales se denominará “clientes demandantes”; así como de los proveedores de servicios de entretenimiento como bandas musicales, cantantes y DJs con sus clientes, a los que se denominará “ofertantes”, para posteriormente proponer el *Value Proposition Canvas*.

3.2.1 Jobs

Por el lado de los clientes demandantes, se tienen las siguientes etapas:

- Etapa exploratoria: Se buscan los proveedores de servicios de entretenimiento de acuerdo con el motivo de su evento y enfatizando siempre ofertantes que les brinden confianza y seguridad; esta etapa generalmente es realizada con mucha anticipación y por cuenta propia o por recomendación de alguna persona allegada.
- Etapa de negociación: Una vez ubicado el ofertante se empieza haciendo la coordinación con los ofertantes para confirmar su disponibilidad para la fecha y hora deseada, los que se realizan de manera directa o indirecta, siendo esta última realizada a través de sus representantes. Posteriormente, los ofertantes o sus representantes indican los honorarios por el servicio, los cuáles pueden variar dependiendo del tipo de evento, repertorio elegido, ubicación y duración de este, la que culmina con el cierre del contrato o desestimación de este.
- Etapa de ejecución: Una vez concretada la negociación se espera que el ofertante brinde el servicio en los términos previamente acordados; sin embargo, en situaciones en los que no se concreta esta etapa por incumplimiento del ofertante, el cliente puede recurrir a “servicios *express*” mediante la contratación de un nuevo ofertante que se encuentre disponible en ese momento, caso contrario no cuenta con el servicio deseado.
- Etapa de cierre: El ofertante hace el pago por el servicio prestado mediante pago en efectivo o mediante transferencia bancaria.

Por el lado de los clientes ofertantes, se tiene las siguientes etapas:

- Etapa publicitaria: Los proveedores de servicios de entretenimiento buscan llegar a sus potenciales clientes mediante distintos medios, destacando, por ejemplo, las redes sociales, publicidad en los eventos realizados, recomendaciones o mediante fidelización de sus clientes actuales.
- Etapa de negociación: Una vez ubicado un potencial cliente se brinda la disponibilidad y confirmada su disponibilidad para la fecha deseada, empieza esta segunda etapa, en la que se elabora un presupuesto en base al servicio requerido, para ello es fundamental tener claro el tipo de evento donde se presentará, el repertorio deseado, la ubicación del evento por gastos de traslados que generalmente ya están incluidos y la duración del mismo, ya que

pueden existir más de un evento en un mismo día, por ejemplo, un matrimonio en la tarde y un cumpleaños en la noche. Esta etapa culmina con el cierre del contrato o desestimación de este.

- Etapa de ejecución: El ofertante se organiza para estar en el evento contratado, siendo un valor destacado la puntualidad para salvaguardar su imagen frente al cliente, pero también con sus invitados; ya que es consciente que las recomendaciones indicadas en la etapa publicitaria son importantes para concretar futuros servicios.
- Etapa de cierre: El cliente hace el pago por el servicio prestado según lo acordado en la etapa de negociación, estos pagos son en efectivo o mediante transferencia bancaria. Sin embargo, cuando los clientes son organizaciones, estos pagos pueden darse en un momento posterior, los que pueden ir desde semanas hasta un mes.

3.2.2 Gains

Por el lado de los clientes demandantes, estos buscan encontrar como llegar al proveedor de su preferencia, que cuente con la disponibilidad deseada, que sus honorarios estén al alcance de su presupuesto y que por supuesto el proveedor concrete el servicio del día del evento y sin ningún contratiempo.

Por el lado de los clientes ofertantes, estos buscan fidelizar a sus clientes mediante un servicio de calidad, además de buscar recomendaciones no solo por parte de sus clientes sino de sus invitados; así mismo, esperan que se les pague según lo acordado previamente.

3.2.3 Pains

Por el lado de los clientes demandantes, se cuenta con muy poca información acerca de los ofertantes, se considera cómo una pérdida de tiempo buscar en distintos medios al proveedor deseado, tiempo que puede ser invertido en otras actividades del día a día. Así mismo, una vez ubicados, no hay seguridad de la disponibilidad de los ofertantes, así también, las tarifas de estos pueden variar de un momento a otro y se cuenta con muy poca oportunidad de comparar precios versus calidad de servicio.

Por el lado de los clientes ofertantes, hay falta de visibilidad, ya que no existe un medio específico del rubro en el que puedan llegar con facilidad a sus potenciales clientes, esto conlleva a que se tengan días sin eventos programados. Así mismo, en ocasiones los clientes no cumplen

con los compromisos de pagos, los que conllevan a problemas por los gastos realizados para cumplir con el evento, como traslado, vestuario, alquiler de equipos, entre otros.

Realizada esta primera exploración de la experiencia actual de los potenciales clientes tanto de la demanda como de la oferta, se procede a proponer el *Value Proposition Canvas* de la siguiente manera:

3.2.4 Servicio propuesto

Por el lado de los clientes demandantes, se propone crear una plataforma digital con usuario de “contratante” para contrato de proveedores de servicios de entretenimiento de manera ágil; es decir, se podrá concretar servicios con el ofertante deseado de acuerdo con su disponibilidad, precio y calificación por usuarios que hicieron uso del servicio.

Por el lado de los clientes ofertantes, se propone crear una plataforma digital con usuario de “proveedor” que les permita tener una mayor exposición hacia el público objetivo.

3.2.5 Gain Creators

Por el lado de los clientes demandantes, se buscará que cuenten con un entretenimiento asegurado y a medida de lo que se busca, así mismo, se podrá elegir el ofertante de su preferencia mediante la calificación otorgada a los ofertantes.

Por el lado de los clientes ofertantes, se podrá resaltar la calidad del servicio ofrecido mediante la calificación realizada por los clientes; así mismo, debido a que el pago por el servicio ofrecido se realizará a través de la plataforma digital; es decir, por pasarela de pagos, se evitará el riesgo de manipulación de dinero en efectivo terminado el evento.

3.2.6 Pain Relievers

Por el lado de los clientes demandantes, estos contarán con un abanico más amplio de proveedores de servicios de entretenimiento; así mismo, esta búsqueda será de manera más ágil contando además con la disponibilidad inmediata del ofertante ya que se tendrá acceso al calendario de disponibilidad del proveedor el cual podrá ser reservado de inmediato, así también tendrán acceso a sus tarifas de servicios actualizadas y sin cobros adicionales.

Por el lado de los clientes ofertantes, estos contarán con una mayor exposición aumentando la probabilidad de tener eventos confirmados los días que estén disponibles; así mismo, podrán

contar con su pago asegurado al terminar el evento sin necesidad de esperar pagos posteriores. Ver [ANEXO 1 - Value Proposition Canvas](#).

3.3 Lean Canvas

La propuesta de valor descrita se definió mediante la herramienta llamada Lienzo de Propuesta de Valor apoyándose de la metodología *Design Thinking*, proporciona un enfoque basado en soluciones para resolver problemas, la cual está centrada en el ser humano comprendiendo a los usuarios, cuestionando los supuestos, de esta forma redefinir problemas y finalmente crear soluciones innovadoras (Foundation, 2022).

Esta metodología es un proceso iterativo no lineal que cuenta con 5 fases que una vez aplicadas permite resolver problemas complejos que se pueden aplicar en empresa o modelos de negocio. Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a desarrollar cada fase necesaria para obtener las entradas necesarias para la propuesta de valor:

3.3.1 *Design Thinking* - Empatizar

A través de entrevistas con preguntas abiertas a los dos segmentos de usuarios, se logró recopilar información relevante de cómo interactúan cuando están enfrentándose a problema presentado conociendo de este modo las necesidades de dichos segmentos. En el caso de los proveedores de entretenimiento como difunden sus servicios y en el caso de las personas que buscan este tipo de servicios el proceso que deben seguir para llegar a contratar uno de estos servicios. De esta forma se logró obtener pistas de cómo piensan cuando están realizando las tareas involucradas.

3.3.2 *Design Thinking* - Definir

Una vez culminada la etapa anterior, lo siguiente implica filtrar dicha información para seleccionar solo aquella que brinde valor al proceso, tales como los patrones encontrados y las necesidades principales que necesitan ser satisfechas. Es así como se crea el punto de vista, el cual es el desafío significativo por asumir que combina a los dos segmentos de usuarios, sus necesidades y la información.

3.3.3 *Design Thinking* - Idear

Como el punto anterior arrojó un punto de vista bien definido, este proceso de ideación fluyó de forma óptima, en la cual todo el equipo con una lluvia de ideas en la cual a través de los problemas identificados se propusieron posibles soluciones para los dos segmentos de usuarios.

Una vez culminada la etapa de ideación de la metodología *Design Thinking* se plasmará las soluciones consideradas más adecuadas en la herramienta de propuesta de valor se detallan a los usuarios, tanto los proveedores de entretenimiento como las personas que buscan contratar dichos servicios, cada uno con sus respectivas alegrías y frustraciones. Una vez definido lo anterior, se procede a proponer creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones, planteando de este modo soluciones. Es así como se ha definido la propuesta única de valor que se detalla en el *Lean Canvas*.

3.3.4 *Design Thinking* - Prototipar

Gracias a los pasos anteriores y a la definición de la propuesta única de valor se ha podido prototipar determinadas pantallas que sirven para continuar con el proceso de *Design Thinking* en específico para esta fase, además forma parte del Plan Operativo, finalmente se ha definido un MVP que sea usable y amigable el cual se ha validado con usuarios los cuales han validado el proceso completo de como contratar un artista para un evento específico.

3.3.5 *Design Thinking* - Evaluar

Como se mencionó en la fase previa se ha decidido probar el MVP con algunos usuarios para comprobar que completen el flujo para contratar un servicio de entretenimiento, esta actividad ha brindado el *feedback* importante para optimizar el prototipo. A dicho MVP se le agregará funcionalidad de *backend* al final del Q3 del 2023, de tal forma que se pueda probar con una marcha blanca, así se pueda evaluar las funcionalidades con un grupo de control y de esta forma se pueda iterar si es necesario.

3.3.6 Segmento de Clientes

Ya que el modelo de negocio que se está desarrollando en la presente tesis, tiene dos tipos de clientes, en esta sección se describen dos segmentos de clientes, el primero son los consumidores quienes son personas que buscan servicios de entretenimiento para eventos sociales

que se encuentran en el nivel socioeconómico A, B y C de Lima Moderna, la edad de estos fluctúa entre los 25 y 54 años.

En cuanto a los segmentos de los proveedores de entretenimientos para efectos de este trabajo de investigación se consideraron bandas musicales, cantantes y DJs de Lima Metropolitana.

3.3.7 Propuesta Única de Valor

Al igual que el punto anterior, se tiene que definir dos propuestas únicas de valor para cada tipo de segmento de cliente. En primer lugar, para los consumidores se les va a brindar una plataforma digital que permite que los usuarios puedan encontrar al artista ideal de manera ágil y con una disponibilidad 24/7.

Por otro lado, a los proveedores se les va a ofrecer una plataforma digital que les va a permitir tener mayor visibilidad y exposición hacia el público objetivo.

3.3.8 Ventaja Diferencial

Para obtener una ventaja diferencial que pueda apalancar el uso de la aplicación por parte de ambos segmentos, se ha definido que se debe crear un fuerte relacionamiento con los proveedores.

3.3.9 Estructura de Costos

La estructura de costos del presente modelo de negocio estará basada en investigación y desarrollo, marketing, gastos generales de administración y costos operativos.

3.3.10 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos se compone de las comisiones generadas por los proveedores por servicio brindado. Además de ello, si los proveedores quieren aparecer en los primeros lugares de la búsqueda tendrá un costo por publicidad, lo cual aportará a la fuente de ingresos del modelo de negocios.

Después de este análisis se elaboró el *Lean Canvas*. Ver [ANEXO 2 - Lean Canvas](#)

3.4 Conclusiones del Lean Canvas Model

- De acuerdo con lo detallado en el capítulo, el producto final será una plataforma digital con capacidad de registro para dos tipos de usuarios, por un lado, se tiene para los clientes demandantes el usuario “contratante”; mientras que los proveedores ofertantes de servicios de entretenimiento tendrán un usuario de “proveedor”.
- La viabilidad del presente modelo de negocio se evaluará a nivel de la demanda o clientes demandantes en Lima Moderna; mientras que, por el lado de los proveedores o clientes ofertantes, como cantantes, bandas musicales y DJs, se realizará en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Introducción

Se detalla la metodología a usarse en el desarrollo de la investigación, compuesto por el análisis cualitativo a razón de obtenerse los factores más relevantes para aumentar la probabilidad de éxito del modelo de negocio y el análisis cuantitativo el cual nos da el objetivo de validar los inputs del modelo para agregarlos al plan de negocio y ver si es viable el negocio presentado.

Se presentarán los resultados de ambos análisis y finalmente las conclusiones de este.

4.2 Diseño de Investigación

Siendo una investigación de tipo exploratorio ha de permitirse cierta flexibilidad, dado que la función principal de este tipo de investigación es ser el punto de partida para un desarrollo más profundo del tema. Complementario a esto se recurrirá a la recolección de datos de fuente directa o primaria (Ortiz Lifeder, 2020).

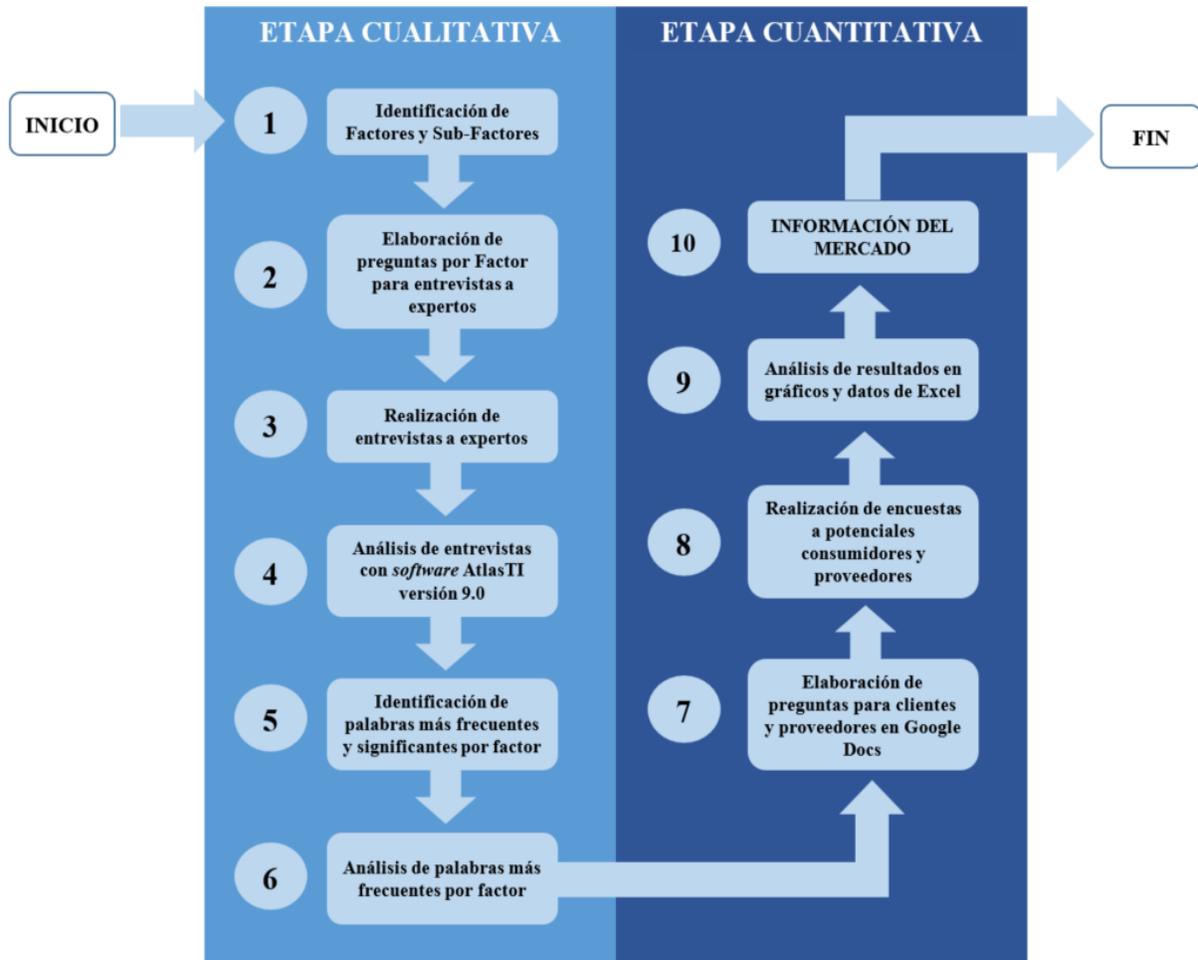
En ese sentido, el diseño de investigación empezará con la etapa cualitativa, donde se elaborarán factores y sub-factores de evaluación en base a lo investigado previamente, posteriormente se elaborarán preguntas estructuradas por cada uno de estos factores y que serán utilizadas durante las entrevistas a expertos en el rubro de entretenimiento, las cuáles nos permitirán identificar ciertas tendencias del mercado, potenciales necesidades y expectativas por parte de un posible público ofertante, luego se procederá al análisis de las entrevistas a través del *software* AtlasTI para determinar las palabras más frecuentes y significantes.

Una vez concluida la etapa cualitativa, se iniciará la etapa cuantitativa, la cual empieza con la elaboración de encuestas que serán dirigidas tanto a potenciales clientes demandantes (consumidores) como a clientes ofertantes (proveedores); logrando así tener la información necesaria del mercado que necesitaremos para la elaboración de los planes del modelo de negocio presentado.

La metodología para cada etapa cualitativa y cuantitativa se encuentra detallada en las secciones [4.2.1](#) y [4.2.2](#) respectivamente; así también, en la gráfica IV.1 se presenta un esquema del diseño de investigación que se realizará para validar el modelo de negocio.

Gráfica IV.1

Diagrama de flujo del diseño de investigación



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

4.2.1 Metodología de la Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación permite una visión general del comportamiento y percepción de las personas de manera general. Asimismo, mediante el uso de este método se podrá descubrir si existe un problema de la población objetivo al generar ideas y suposiciones y así poder identificar opciones o posibles soluciones relacionadas al problema (Muguiru, 2022).

Este tipo de investigación es valiosa para la primera etapa del proyecto, siendo relevantes los resultados obtenidos; sin embargo, son de inicio poco concluyentes estadísticamente, dado que la muestra no ha sido seleccionada al azar, se haya seleccionado en base al lugar de procedencia, nivel socioeconómico y edad. A pesar de esto, no ha de subestimarse su utilidad en la investigación cualitativa.

Tiene la ventaja de ser un método de investigación descriptivo centrado en las interpretaciones, experiencias y significado; por último, los datos derivados de este tipo de investigación son interpretados subjetivamente y con menor valor estadístico.

La metodología usada consiste en entrevistas con una mayor profundidad para poder obtener información del mercado, demanda actual, precios entre otros factores, para ello el entrevistador listará las preguntas relacionado a estos factores, logrando así extraer información, transcribiendo la entrevista para luego poder convertir esa data en información. Esta entrevista no solo tiene preguntas estructuradas, sino una conversación amena donde se pudo recaudar otra información adicional a los puntos de interés, convirtiendo la misma en una entrevista semiestructurada.

Se realizó 10 entrevistas, esto se hizo por video llamada usando la plataforma *Teams*, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas a Word, esto se realizó en el periodo de tiempo que corresponde al mes de febrero 2023. Ver Tabla IV.1.

Tabla IV.1

Lista de expertos entrevistados

Nº	NOMBRE	CARGO	EMPRESA
1	Dante Vasallo	Gerente	Cámara de Profesionales de Eventos (CAPEV)
2	Edgar Alberto Cárdenas	Representante	Artistas Perú
3	Walter Javier Rabanal Valdivieso	Sonidista y DJ	Independiente
4	Percy Trujillano Espejo	Educador musical, músico y manager	Independiente
5	José Luis Valverde López	Director musical	Banda “Joselito y su Orquesta”
6	Jean Pierre Jolly	Docente músico y DJ	Independiente
7	Nicolás Saba	Cantante	Banda “Kanakanu y el Tigre”
8	Alberto Alva Flores	Músico, productor, compositor, vocalista	Banda “Perú Salvaje”
9	Inti Arteaga Huaranga	Vocalista y guitarrista	Banda “Los niños Vudú”
10	Luigi Cabrera Gutiérrez	Músico y guitarrista	Independiente

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Para ello, fue analizado el marco conceptual, contextual y propuesta de negocio donde se escogió una serie de factores y sub-factores que nos permitirán evaluar el éxito de esta propuesta

de valor, los factores utilizados están relacionados a la coyuntura actual del mercado, al segmento dirigido, sea oferta y demanda, a las expectativas y desafíos que enfrenta el sector de entretenimiento, los canales por el cual se logran realizar las transacciones, su nivel de satisfacción del cliente y posibles atributos que permitan la aceptación del modelo mediante su viabilidad. Ver Tabla IV.2.

Tabla IV.2

Lista de factores y sub-factores identificados

FACTORES	SUB-FACTORES	FUENTE
Comportamiento del Consumidor/Mercado	Análisis de mercado	(SIICA, 2022)
Comportamiento del Consumidor/Mercado	Segmento Demanda	(INEI, 2022), (Statista, 2023), (IPSOS, 2022)
Comportamiento del Consumidor/Mercado	Segmento Oferta	(MIDIA Research, 2019), (RPP, 2022)
Comportamiento del Consumidor/Mercado	Necesidades y expectativas	(Statista, 2023)
Comportamiento del Consumidor/Mercado	Desafíos	(RTM, 2023)
Experiencia de compra	Nivel de satisfacción	(StartUs Insight, 2022), (Elgenhosting, 2021), (Bravo, 2021), (Perea & Belapatiño, 2022), (Riquelme Leiva, 2015), (Vásquez, 2022)
Experiencia de compra	Canales	(Serrano, 2015)
Experiencia de compra	Precio	(CEPLAN, 2020)
Viabilidad del modelo de negocio	Deseabilidad	(Lindič & Marques da Silva, 2011)
Experiencia de compra	Contenido	(Perú21, 2022), (Gartner, 2022) (StartUs Insight, 2022), (Elgenhosting, 2021), (Perea & Belapatiño, 2022), (Riquelme Leiva, 2015)
Experiencia de compra	Diseño y usabilidad	(Bravo, 2021) (Bravo, Franco, 2022)
Viabilidad del modelo de negocio	Viabilidad	(StartUs Insight, 2022)

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Una vez identificados y seleccionados los factores, se procedió a elaborar una serie de preguntas que estén relacionados a ellos, lo que ayudó a que la entrevista tenga direccionamiento.

En la Tabla IV.3, se muestran los factores identificados, los sub-factores y las preguntas consideradas por cada uno de estos factores.

Tabla IV.3*Factores, sub-factores y preguntas para la entrevista*

N°	FACTORES	SUB FACTORES	PREGUNTAS PARA ENTREVISTA
1	Comportamiento del Consumidor/Mercado	Análisis de mercado	¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?
2	Comportamiento del Consumidor/Mercado	Segmento Demanda	¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?
3	Comportamiento del Consumidor/Mercado	Segmento Oferta	¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?
4	Comportamiento del Consumidor/Mercado	Necesidades y expectativas	¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?
5	Comportamiento del Consumidor/Mercado	Desafíos	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?
6	Experiencia de compra	Nivel de satisfacción	¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?
7	Experiencia de compra	Canales	¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?
8	Experiencia de compra	Precio	¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?
9	Viabilidad del modelo de negocio	Deseabilidad	A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un <i>marketplace</i> donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un <i>marketplace</i> de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?
10	Experiencia de compra	Contenido	¿Qué contenido considera necesario mostrar en un <i>marketplace</i> de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?
11	Experiencia de compra	Diseño y usabilidad	¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un <i>marketplace</i> para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?
12	Viabilidad del modelo de negocio	Viabilidad	¿En qué medida considera que el uso de un <i>marketplace</i> podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Para el análisis cualitativo se utilizará el *software* de AtlasTI donde se analizarán las entrevistas mediante una codificación a través de palabras más frecuentes, donde cada palabra representará las ideas fundamentales de cada entrevista.

Por último, los códigos vinculados a las entrevistas serán ordenados de mayor a menor según frecuencia y las que representarán las principales ideas que se tienen que tomar en cuenta para la elaboración de las preguntas para las encuestas que se utilizarán en la parte cuantitativa de la presente investigación.

4.2.2 Metodología de la Investigación Cuantitativa

Existen diferentes tipos de investigación cuantitativa que pueden desarrollarse según los objetivos y preguntas que buscan ser respondidas.

Para la propuesta se buscará información por medio de encuestas dirigidas tanto a clientes demandantes (consumidores) como a clientes ofertantes (proveedores), donde se validará el grado de aceptación de la propuesta de valor tanto para los usuarios como para los proveedores.

La metodología de la encuesta se dividió en 3 secciones: la primera de datos generales y validación del demandante y ofertante, la segunda es la validación del entorno de potenciales clientes y proveedores, y finalmente la validación del modelo de negocio.

Para ello, se elaborará un cuestionario *online* usando la plataforma de Google Forms con una serie de preguntas de opciones múltiples para que la experiencia del usuario sea de fácil uso y sin mayor complicación, el tiempo del llenado de la encuesta no debería de tomar más de 10 minutos. Una vez recopilados los datos, se procederá a realizarse un análisis usando métodos estadísticos.

De este tipo de investigación se obtendrá una serie de datos descriptivos para el plan de negocio que servirá para confirmar el interés por la propuesta.

4.3 Muestreo y Recolección de Datos

4.3.1 Población

En este trabajo de investigación se usará el muestreo no probabilístico por cuotas, ya que se desea saber si personas entre los 25 y 54 años, de los NSE A, B, C de Lima Moderna están dispuestos a contratar servicios de entretenimiento mediante el uso de un *marketplace*. Para ello la muestra debe contener, un rango de edad entre los 25 y 54 años, ambos géneros, preferencias musicales a conciertos y reuniones sociales y que destine una parte de sus ingresos a entretenimiento (Argibay, 2009).

Si bien a partir de los 55 a más años se reactiva el consumo en gastos de viajes y actividades de entretenimiento, del total de personas que usan el *e-commerce* solo un 5% pertenece a este rango de edad. Por tal motivo, el público objetivo para el modelo de negocio planteado abarca a las personas entre los 25 a 54 años aproximadamente, debido a que son los que más utilizan canales digitales (Statista, 2023).

4.3.2 Muestra

La técnica de muestreo que se va a realizar es no probabilística, puesto que se seleccionarán muestras basadas en un juicio subjetivo a criterio del grupo en lugar de hacer la selección al azar. A diferencia del muestreo probabilístico, en el muestreo no probabilístico, los miembros de la población tendrán diferentes oportunidades de participar en el estudio.

Este tipo de muestra es óptimo para la encuesta piloto, ya que la muestra es más pequeña en relación con la predeterminada, el tiempo no es tan extenso y el presupuesto no es elevado (Ortega, 2022).

Al ser un servicio de un gasto superior a los 500 soles a más, la demanda objetivo debe generar ingresos superiores a la remuneración mínima, se aconseja que de preferencia la población muestral debe generar ingresos igual o superior de 3,970 soles, es decir que tengan un nivel socioeconómico de C para arriba, ya que se sabe que normalmente se destina un 20% de los ingresos a actividades de entretenimiento por mes.

Por el lado de la oferta, existen actualmente alrededor de 10,000 músicos a nivel nacional, de diversos géneros, de acuerdo con Ricardo Rodríguez, gerente general de El Audífono (Leyva, Reyes, 2019).

Según los censos nacionales del INEI, Lima tiene un porcentaje de habitantes del 32.7% para el 2021 de un total de 33 millones. A partir de aquí se calculó que la cantidad de músicos en Lima Metropolitana sería de 3,609 siendo un 10% la proyección de proveedores, es decir 360 cantantes que se podrían estar sumando al *marketplace* año tras año.

Para confirmar la entrada de los proveedores a la plataforma, se usó herramientas cualitativas como entrevistas a expertos mediante video llamadas, encuestas y se usa la técnica de investigación no probabilística como es el muestreo por bola de nieve que consiste en que los mismos entrevistados o encuestados reclutan a nuevos participantes entre sus conocidos.

4.3.3 Fuentes de Recolección de Información

Se refiere a los medios de los cuales proviene la información que satisfará la necesidad de conocer el problema presentado y que posteriormente se utilizarán para lograr los objetivos presentados en el capítulo I de la presente tesis.

- Fuentes primarias, se refiere a aquellas en que los datos provienen directamente de la muestra seleccionada, a través de los diferentes instrumentos de medición. Este tipo de fuente se subdivide en observación directa, que se refiere a aquella en la cual el equipo toma los datos de manera directa sin necesidad de instrumentos de medición; por otro lado, observación indirecta, es aquella en la cual los datos no se obtienen directamente del investigador ya que se requiere de un cuestionario, entrevistador u otros instrumentos de medición para recopilar los datos de la presente tesis mediante una encuesta (Torres & Paz, 2006).
- Fuentes secundarias, es aquella en la cual los datos se han recolectado a partir de investigaciones previas, las cuales se pueden encontrar en libros, tesis, estadísticas, censos entre otros documentos (Fernández, 2004). Dicha información es predecesora al inicio del Trabajo de Investigación presentado y el equipo no se contacta directamente con la fuente de información. Este tipo de fuente se subdivide en secundaria interna, se refiere a información acumulada por la empresa en el pasado; después, se tiene la secundaria externa que se refiere cuando la empresa no cuenta con información suficiente por lo cual se tiene que acudir a organizaciones externas que proporcionan datos relevantes.

Teniendo en consideración lo anterior, para la presente tesis se hará uso de fuentes primarias indirectas a través de entrevistas y encuestas, adicional a ello se usarán fuentes secundarias externas.

4.3.4 Técnicas de Recolección de Información

Para la recopilación de las fuentes primarias ha de elaborarse un plan en el cual se detallan los métodos e instrumentos, el tipo de muestra respecto a la población y las técnicas establecidas (Torres & Paz, 2006). Las técnicas de recolección de información son referidas a las distintas maneras de obtener información que el equipo establezca, existiendo distintas técnicas de recolección de información como la experimentación, observación y la encuesta; esta última es la que se usará en la presente tesis.

La encuesta, es una serie de preguntas dirigidas a la muestra definida por el equipo pueden ser de formato abierto o cerrado, esta técnica es una combinación de la observación y la experimentación, en la cual se registra situaciones que no se pueden replicar por lo cual se cuestiona a la persona participante sobre las mismas.

Esta técnica no tiene control sobre la investigación solo se recopila y presenta para su posterior análisis y se apoya de dos instrumentos básicos tales como el cuestionario y la entrevista personal.

La entrevista personal puede ser *face to face*, por teléfono o algún medio digital, usualmente es entre 2 personas y puede ser grabada para tener registro. Con respecto al cuestionario, serán enviadas la información con las preguntas necesarias por correo o por algún medio digital gracias a la facilidad que brinda el *software* en la actualidad, lo que debe estar elaborado de tal forma que facilite la respuesta y la colaboración (Torres & Paz, 2006).

4.3.5 Procesamiento de la Información

Obtenida la información, se requiere contar los datos individuales de esta forma agruparlos y estructurarlos con el fin de responder al problema de investigación y cumplir los objetivos de la presente tesis (Ramos & Bazalar, 2020).

4.4 Resultados de Estudio de Mercado

4.4.1 Resultados de Investigación Cualitativa

4.4.1.1 *Análisis de las Entrevistas*

Las entrevistas se realizaron a expertos del rubro de entretenimiento que contaban con más de 5 años en dicho rubro; para lo cual se lograron realizar diez (10) entrevistas. En el [ANEXO 3 - Entrevistas a Expertos](#) se detalla el nombre de los entrevistados, así como las transcripciones de cada una de las entrevistas realizadas.

Una vez culminadas las 10 entrevistas, se procedió al análisis de las entrevistas mediante la utilización de la plataforma Atlas TI versión 9.0.

4.4.1.2 *Periodo de Evaluación*

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual a través de *Microsoft Teams* durante el mes de febrero 2023.

4.4.1.3 Preparación de Datos para el Análisis

Para efectos de este estudio, se creó una unidad hermenéutica mediante el uso del *software* Atlas TI, ingresando las 10 entrevistas transcritas.

4.4.1.4 Resultados Obtenidos de los Entrevistados

El análisis realizado a continuación se realizó por cada uno de los 12 sub-factores que se tuvieron en cuenta para la elaboración de las preguntas; así mismo, se procedió a codificar las 10 entrevistas realizadas a los expertos, a través de palabras más frecuentes, donde cada palabra hace referencia a las ideas más relevantes de cada transcripción, en total se codificaron 30 palabras, donde además se descartaron las palabras de enlace o que no correspondían al presente estudio y los códigos relacionados a las respuestas transcritas fueron ordenadas de mayor a menor según frecuencia. Ver [ANEXO 4 - Lista de Palabras Frecuentes en AtlasTI](#).

Por último, se realizó un análisis de las palabras más frecuentes por cada uno de los factores y sub-factores detallados en la tabla IV.2 - Lista de Factores. Ver [ANEXO 5 - Análisis de Palabras más Frecuentes por Sub-factor](#).

4.4.1.5 Conclusiones de las Entrevistas Realizadas

- La pandemia afectó duramente el sector de entretenimientos por aproximadamente dos años, fue el primer sector en paralizarse y uno de los últimos en reactivarse por el distanciamiento social.
- El perfil del cliente que contrata servicios de entretenimiento dispone de un presupuesto promedio de 700 a 800 soles por evento.
- La característica principal de los proveedores de entretenimiento actualmente en el Perú es la informalidad.
- Dentro de las características que valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento están la variedad de repertorio, experiencia del proveedor y calidad del servicio.
- Dentro de las principales formas de vender su servicio están principalmente las redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok; pero también la recomendación boca a boca.

- Dentro de los factores que se consideran para fijar una tarifa por servicios de entretenimiento están el distrito en el que vive, el tipo de evento (cantidad de personas) y la duración del evento.
- Los expertos entrevistados consideraron a la propuesta de modelo de negocio como interesante y en algunos casos disruptiva.
- Las principales funcionalidades que debería tener el *marketplace* son fotos, videos y precios.
- El *marketplace* propuesto podría mejorar de manera significativa la contratación de servicios de entretenimiento.

4.4.2 Resultados de Investigación Cuantitativa

4.4.2.1 Análisis de las Encuestas

En esta etapa cuantitativa se ejecutaron 250 encuestas dirigidas a potenciales clientes demandantes y 170 encuestas dirigidas a potenciales clientes ofertantes para sustentar la viabilidad del modelo de negocio con los potenciales clientes.

Así también, la distribución del enlace para completar la encuesta para potenciales clientes demandantes se realizó mediante canales online, principalmente WhatsApp y redes sociales; mientras que, para potenciales clientes ofertantes, se realizó también mediante canales online, principalmente por WhatsApp y redes sociales, pero de manera personalizada; es decir, se tuvo que realizar una presentación formal previa antes de enviar el enlace con la encuesta.

4.4.2.2 Periodo de Evaluación

Las encuestas se realizaron mediante Google Docs durante el mes de marzo 2023.

4.4.2.3 Preparación de Datos para el Análisis

Para efectos de este análisis, se exportaron los resultados en gráficos y datos de Google Docs y en Excel.

4.4.2.4 Resultados Obtenidos de los Clientes Demandantes

Parte I: Datos Generales y Validación del Demandante

Las encuestas se realizaron a potenciales clientes de servicios de entretenimiento entre 25 a 54 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C y que residen en Lima Moderna. Ver [ANEXO 6 - Encuesta Dirigida a Clientes Demandantes \(encuesta A\)](#).

En las Tablas IV.4 y IV.5, se muestra la distribución de clientes demandantes encuestados de acuerdo con su edad, género y distrito donde residen en valores absolutos y porcentuales respectivamente; donde en referencia a la edad, el 27.2% de encuestados se encuentra en el rango de 25 a 34 años, el 32.8% se encuentra en el rango de 35-44 años y finalmente el 40% de la muestra se encuentra en el rango de 45-54 años.

En referencia al género el 46.4% de los encuestados fueron de género femenino; mientras que el 53.6% fueron de género masculino.

Así mismo, en referencia al distrito de residencia, se evidencia que el mayor porcentaje de encuestados residen en los distritos de Santiago de Surco (17.6%), Jesús María (14.4%) y San Borja (13.6%), seguidos de otros distritos con menor porcentaje.

Tabla IV.4

Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, género y distrito de residencia en valores absolutos

Distrito	Entre 25-34		Entre 35-44		Entre 45-54		Total General
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Santiago de Surco	10	2	8	4	8	12	44
Jesús María	6	4	10	4	8	4	36
San Borja	2	4	2	4	8	14	34
Magdalena del Mar	2	4	12	0	6	0	24
San Miguel	2	4	6	2	0	6	20
Pueblo Libre	4	6	4	2	2	0	18
Miraflores	0	2	0	4	2	8	16
Surquillo	4	4	6	0	0	0	14
La Molina	0	4	6	0	2	2	14
San Isidro	0	0	0	2	6	4	12
Barranco	0	2	4	0	0	4	10
Lince	2	0	0	2	2	2	8
Total General	32	36	58	24	44	56	250

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla IV.5

Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, género y distrito de residencia en valores porcentuales (%)

Distrito	Entre 25-34		Entre 35-44		Entre 45-54		Total General
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Santiago de Surco	4.0%	0.8%	3.2%	1.6%	3.2%	4.8%	17.6%
Jesús María	2.4%	1.6%	4.0%	1.6%	3.2%	1.6%	14.4%
San Borja	0.8%	1.6%	0.8%	1.6%	3.2%	5.6%	13.6%
Magdalena del Mar	0.8%	1.6%	4.8%	0.0%	2.4%	0.0%	9.6%
San Miguel	0.8%	1.6%	2.4%	0.8%	0.0%	2.4%	8.0%
Pueblo Libre	1.6%	2.4%	1.6%	0.8%	0.8%	0.0%	7.2%
Miraflores	0.0%	0.8%	0.0%	1.6%	0.8%	3.2%	6.4%
Surquillo	1.6%	1.6%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%
La Molina	0.0%	1.6%	2.4%	0.0%	0.8%	0.8%	5.6%
San Isidro	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	2.4%	1.6%	4.8%
Barranco	0.0%	0.8%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%	4.0%
Lince	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%	3.2%
Total General	12.8%	14.4%	23.2%	9.6%	17.6%	22.4%	100.0%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Tabla IV.6, se muestra que el 35.2% de encuestados se encuentra en NSE C con un ingreso entre S/ 3,970 a S/ 7,020, por otro lado, el 36% pertenece al NSE B con un ingreso entre S/ 7,020 a S/ 12,660, finalmente, un 28.8% de encuestados pertenece al NSE A con un ingreso mayor a S/ 12,660.

Tabla IV.6

Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por edad, distrito de residencia y NSE

Distrito y Rango Salarial	Entre 25-34		Entre 35-44		Entre 45-54		Total General	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
Barranco	2	2.94%	4	4.88%	4	4.00%	10	4.00%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	0	0.00%	2	2.00%	2	0.80%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	2	2.94%	2	2.44%	0	0.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	0	0.00%	2	2.44%	2	2.00%	4	1.60%
Jesús María	10	14.71%	14	17.07%	12	12.00%	36	14.40%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	2	2.44%	4	4.00%	6	2.40%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	2	2.94%	8	9.76%	4	4.00%	14	5.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	8	11.76%	4	4.88%	4	4.00%	16	6.40%

Distrito y Rango Salarial	Entre 25-34		Entre 35-44		Entre 45-54		Total General	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
La Molina	4	5.88%	6	7.32%	4	4.00%	14	5.60%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	2	2.44%	4	4.00%	6	2.40%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	0	0.00%	2	2.44%	0	0.00%	2	0.80%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	4	5.88%	2	2.44%	0	0.00%	6	2.40%
Lince	2	2.94%	2	2.44%	4	4.00%	8	3.20%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	0	0.00%	4	4.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	2	2.94%	2	2.44%	0	0.00%	4	1.60%
Magdalena del Mar	6	8.82%	12	14.63%	6	6.00%	24	9.60%
Más de S/ 12,660 / mes	2	2.94%	8	9.76%	4	4.00%	14	5.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	4	5.88%	2	2.44%	0	0.00%	6	2.40%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	0	0.00%	2	2.44%	2	2.00%	4	1.60%
Miraflores	2	2.94%	4	4.88%	10	10.00%	16	6.40%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	2	2.44%	2	2.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	0	0.00%	0	0.00%	8	8.00%	8	3.20%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	2	2.94%	2	2.44%	0	0.00%	4	1.60%
Pueblo Libre	10	14.71%	6	7.32%	2	2.00%	18	7.20%
Más de S/ 12,660 / mes	2	2.94%	0	0.00%	2	2.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	2	2.94%	4	4.88%	0	0.00%	6	2.40%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	6	8.82%	2	2.44%	0	0.00%	8	3.20%
San Borja	6	8.82%	6	7.32%	22	22.00%	34	13.60%
Más de S/ 12,660 / mes	2	2.94%	4	4.88%	6	6.00%	12	4.80%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	4	5.88%	0	0.00%	10	10.00%	14	5.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	0	0.00%	2	2.44%	6	6.00%	8	3.20%
San Isidro	0	0.00%	2	2.44%	10	10.00%	12	4.80%
Más de S/ 12,660 / mes	0	0.00%	0	0.00%	4	4.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	0	0.00%	0	0.00%	4	4.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	0	0.00%	2	2.44%	2	2.00%	4	1.60%
San Miguel	6	8.82%	8	9.76%	6	6.00%	20	8.00%
Más de S/ 12,660 / mes	2	2.94%	0	0.00%	2	2.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	2	2.94%	4	4.88%	2	2.00%	8	3.20%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	2	2.94%	4	4.88%	2	2.00%	8	3.20%
Santiago de Surco	12	17.65%	12	14.63%	20	20.00%	44	17.60%
Más de S/ 12,660 / mes	4	5.88%	4	4.88%	4	4.00%	12	4.80%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	6	8.82%	4	4.88%	10	10.00%	20	8.00%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	2	2.94%	4	4.88%	6	6.00%	12	4.80%
Surquillo	8	11.76%	6	7.32%	0	0.00%	14	5.60%
S/ 7,020 - 12,660 / mes	0	0.00%	4	4.88%	0	0.00%	4	1.60%
S/ 7,020 - 3,970 / mes	8	11.76%	2	2.44%	0	0.00%	10	4.00%
Total General	68	100.00%	82	100.00%	100	100.00%	250	100.00%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En las Tablas IV.7 y IV.8 se muestra la distribución de uso de Smartphone como medio de compra por distrito de residencia en valores absolutos y porcentuales respectivamente; donde, la mayoría de encuestados compra o realiza transacciones a través de su Smartphone ocasionalmente con un 31.2%, frecuentemente con un 34.4% y muy frecuentemente con un 27.2%.

Tabla IV.7

Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores absolutos

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
Santiago de Surco	8	18	14	4	0	44
Jesús María	6	16	14	0	0	36
San Borja	8	4	16	4	2	34
Magdalena del Mar	10	10	4	0	0	24
San Miguel	8	4	8	0	0	20
Pueblo Libre	6	4	4	4	0	18
Miraflores	4	8	4	0	0	16
Surquillo	2	4	8	0	0	14
La Molina	8	4	2	0	0	14
San Isidro	4	6	2	0	0	12
Barranco	2	6	0	2	0	10
Lince	2	2	2	2	0	8
Total General	68	86	78	16	2	250

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla IV.8

Distribución de clientes demandantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores porcentuales (%)

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
Santiago de Surco	3.2%	7.2%	5.6%	1.6%	0.0%	17.6%
Jesús María	2.4%	6.4%	5.6%	0.0%	0.0%	14.4%
San Borja	3.2%	1.6%	6.4%	1.6%	0.8%	13.6%

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
Magdalena del Mar	4.0%	4.0%	1.6%	0.0%	0.0%	9.6%
San Miguel	3.2%	1.6%	3.2%	0.0%	0.0%	8.0%
Pueblo Libre	2.4%	1.6%	1.6%	1.6%	0.0%	7.2%
Miraflores	1.6%	3.2%	1.6%	0.0%	0.0%	6.4%
Surquillo	0.8%	1.6%	3.2%	0.0%	0.0%	5.6%
La Molina	3.2%	1.6%	0.8%	0.0%	0.0%	5.6%
San Isidro	1.6%	2.4%	0.8%	0.0%	0.0%	4.8%
Barranco	0.8%	2.4%	0.0%	0.8%	0.0%	4.0%
Lince	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.0%	3.2%
Total General	27.2%	34.4%	31.2%	6.4%	0.8%	100.0%

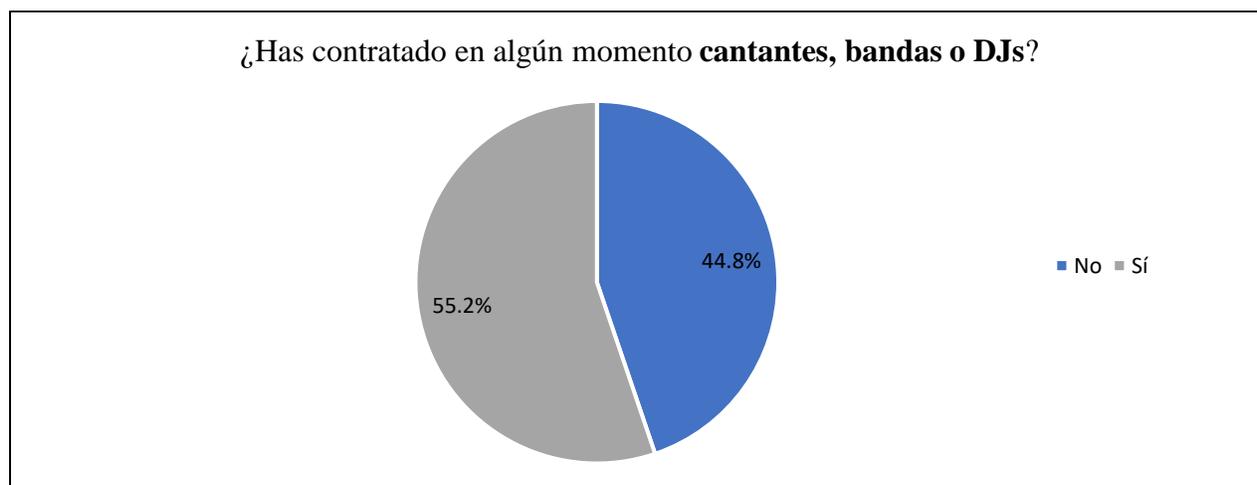
Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Parte II: Validación del Entorno de Potenciales Clientes

En la Gráfica IV.2, se muestra que un 55.2% de los entrevistados tenían experiencia previa de haber contratado un servicio de entretenimiento musical, en contraste con un 44.8% que no la tuvieron.

Gráfica IV.2

Experiencia de contratación previa de servicios de entretenimiento musical

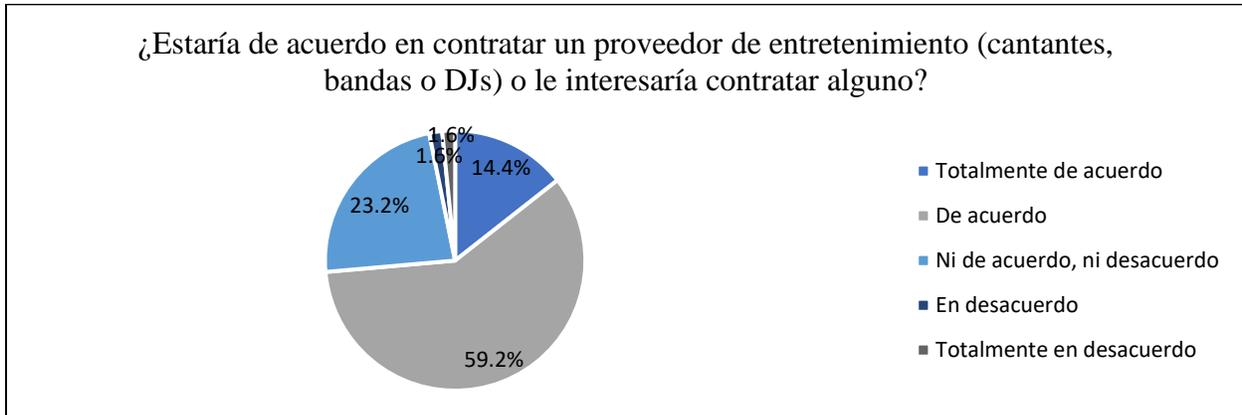


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.3, se evalúa el grado de aceptación e interés de los entrevistados en contratar los servicios de entretenimiento musical mencionados observándose que un 59.2% estaría de acuerdo, el 23.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 14.4% totalmente de acuerdo y en menor proporción en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Gráfica IV.3

Interés en la contratación de servicios de entretenimiento musical

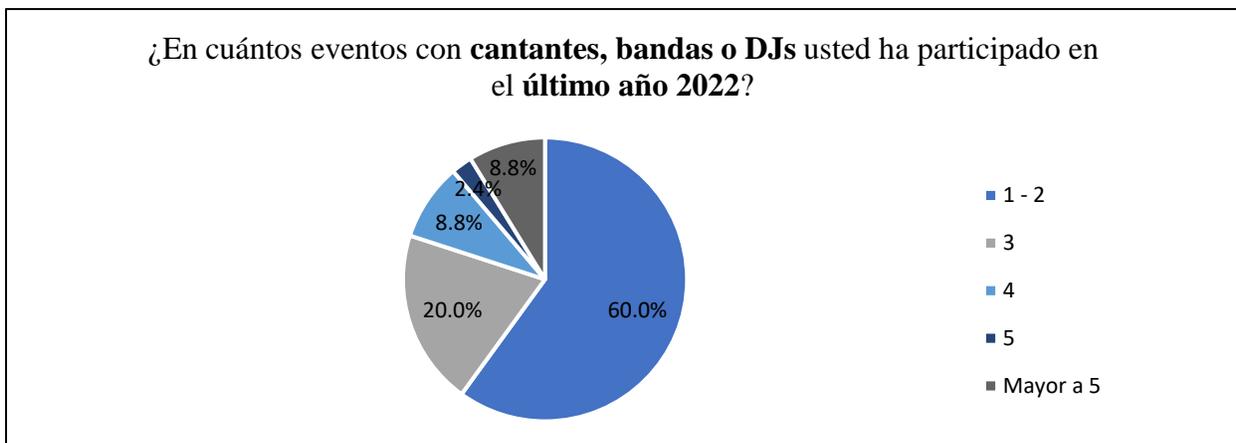


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.4, se muestra el número de participaciones en eventos con cantantes, bandas o DJs en el año 2022, observándose que un 60% asistieron a 1 ó 2 eventos, 20% asistieron a 3 eventos, 8.8% a 4 eventos y más de 5 eventos en el 2022 y un 2.4% a 5 eventos.

Gráfica IV.4

Participación en eventos con cantantes, bandas o DJs en el año 2022

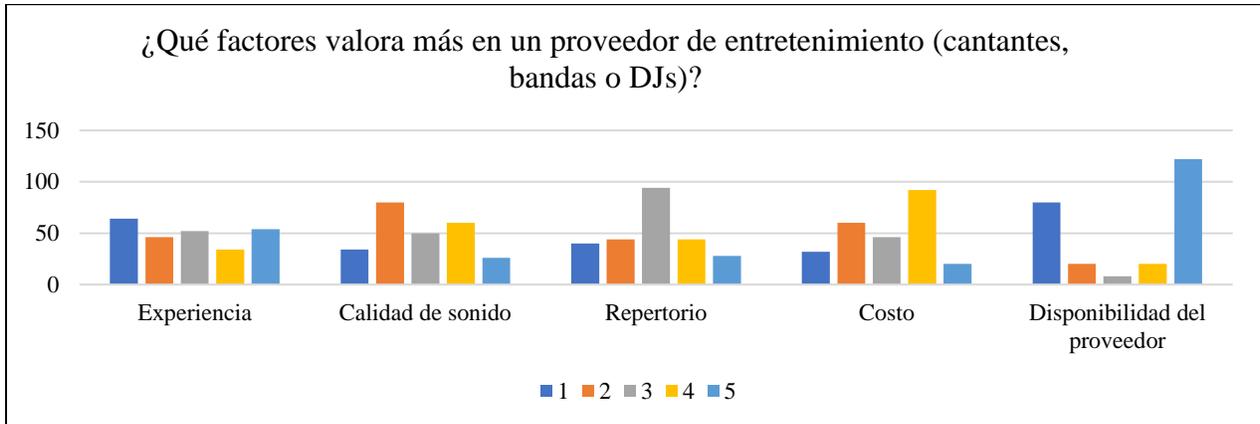


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

La Gráfica IV.5 evalúa y ordena de mayor a menor los atributos que valora más el cliente en un proveedor de servicios de entretenimiento, siendo considerados del más valorado al menos valorado: Disponibilidad del proveedor, Experiencia, Calidad de Sonido, Repertorio y Costo.

Gráfica IV.5

Atributos de proveedores de entretenimiento según importancia

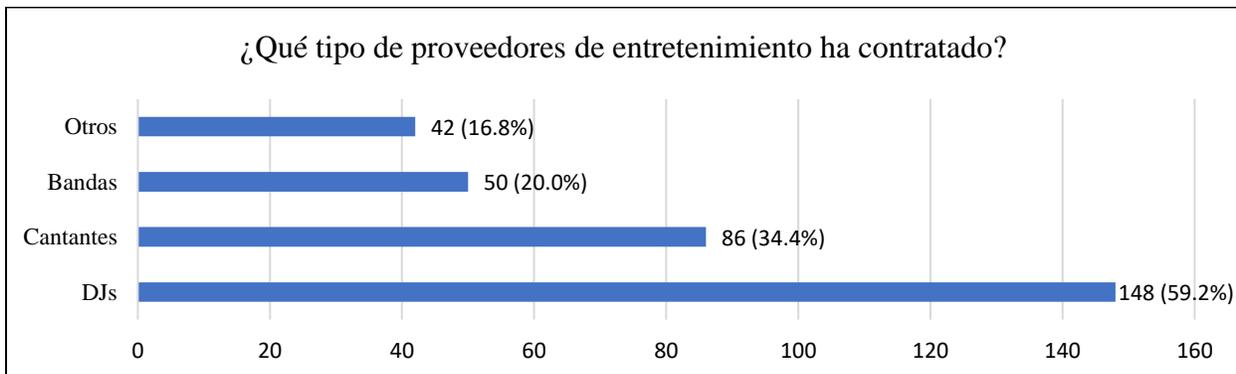


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.6, se observa que los DJs fueron los proveedores de entretenimiento mayormente contratados representando el 59.2% de los encuestados, luego cantantes con un 34.4%, bandas con un 20% y menos del 5% confirmó haber contratado otro tipo de proveedor de entretenimiento.

Gráfica IV.6

Tipos de proveedores de entretenimiento contratados

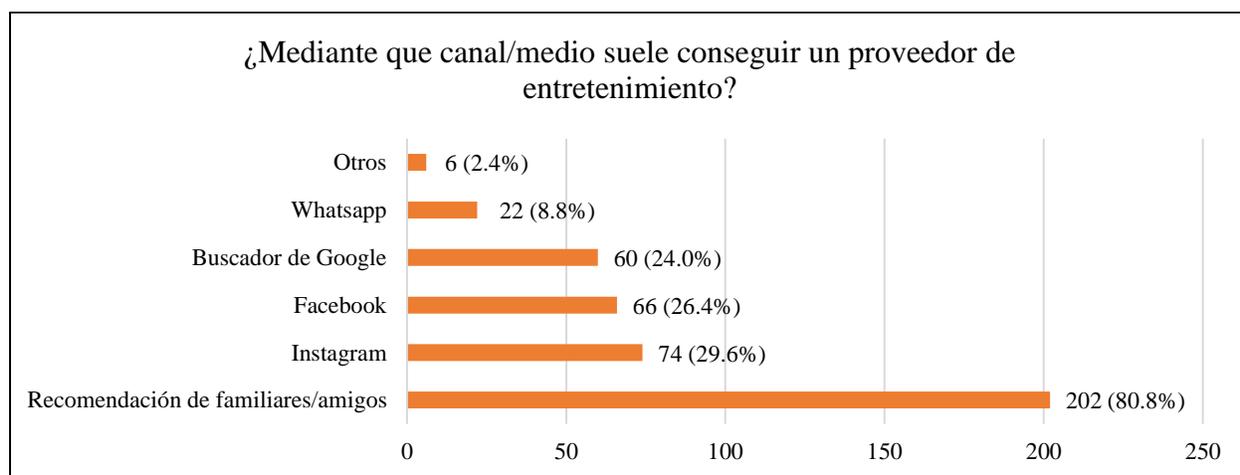


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.7, se observa que la recomendación de familiares o amigos fue el canal elegido por un 80.8% de los encuestados para contactar a los proveedores de entretenimiento. Con respecto al uso de medios o canales digitales se observa que los preferidos en orden de frecuencia fueron Instagram con 29.6%, Facebook 26.4%, Buscador de Google 24% y WhatsApp 8.8%.

Gráfica IV.7

Medios/Canales para conseguir un proveedor de entretenimiento



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En las Tablas IV.9 y IV.10, se muestran los resultados sobre la dificultad para conseguir a un proveedor de entretenimiento, el tiempo que demoran en contactarlos y en cerrar un contrato con ellos tanto en valores absolutos como porcentuales respectivamente; donde, en referencia a la dificultad el 50.4% respondió ocasionalmente, el 22.4% frecuentemente, el 17.6% casi nunca y finalmente con un mismo porcentaje de 4.8% se encontraron las respuestas muy frecuentemente y nunca. En referencia al tiempo que los entrevistados toman para contactar a un proveedor de entretenimiento musical, se evidenció que un 47.2% demora entre 1 a 4 horas, seguido de un 40% que tarda más de 4 horas y finalmente un 12.8% que confirma demorar menos de 1 hora.

Así también, de manera complementaria en las últimas columnas se evidencia el tiempo que tardan los encuestados en cerrar un contrato observándose que un 31.2% tarda entre 3 a 12 horas; un 28.8% tarda más de 24 horas; un 20.8% menos de 2 horas y finalmente un 19.2% entre 13 a 24 horas.

Tabla IV.9*Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores absolutos*

¿Le es difícil conseguir un proveedor de entretenimiento?	¿Cuánto tiempo se demora en contactar a un proveedor de entretenimiento?				¿Cuánto tiempo se demora en cerrar un contrato con un proveedor de entretenimiento?				
	Menos de 1 hora	Entre 1 a 4 horas	Más de 4 horas	Total	Menos de 2 hora	Entre 3 a 12 horas	Entre 13 a 24 horas	Más de 24 horas	Total
Muy frecuentemente	0	4	8	12	0	2	4	6	12
Frecuentemente	0	28	28	56	10	18	16	12	56
Ocasionalmente	12	60	54	126	22	44	18	42	126
Casi nunca	12	22	10	44	12	12	8	12	44
Nunca	8	4	0	12	8	2	2	0	12
Total	32	118	100	250	52	78	48	72	250

*Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación***Tabla IV.10***Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores porcentuales**(%)*

¿Le es difícil conseguir un proveedor de entretenimiento?	¿Cuánto tiempo se demora en contactar a un proveedor de entretenimiento?				¿Cuánto tiempo se demora en cerrar un contrato con un proveedor de entretenimiento?				
	Menos de 1 hora	Entre 1 a 4 horas	Más de 4 horas	Total	Menos de 2 hora	Entre 3 a 12 horas	Entre 13 a 24 horas	Más de 24 horas	Total
Muy frecuentemente	0.0%	1.6%	3.2%	4.8%	0.0%	0.8%	1.6%	2.4%	4.8%
Frecuentemente	0.0%	11.2%	11.2%	22.4%	4.0%	7.2%	6.4%	4.8%	22.4%
Ocasionalmente	4.8%	24.0%	21.6%	50.4%	8.8%	17.6%	7.2%	16.8%	50.4%
Casi nunca	4.8%	8.8%	4.0%	17.6%	4.8%	4.8%	3.2%	4.8%	17.6%
Nunca	3.2%	1.6%	0.0%	4.8%	3.2%	0.8%	0.8%	0.0%	4.8%
Total	12.8%	47.2%	40.0%	100.0%	20.8%	31.2%	19.2%	28.8%	100.0%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.8, se observa que los potenciales clientes demandantes encuestados manifestaron que un 52% estarían dispuestos a pagar por evento entre 700 a 1000 soles, un 24% más de 1000 soles y un 20.8% menos de 700 soles.

Gráfica IV.8

Rango de precio a pagar por un proveedor de entretenimiento por evento

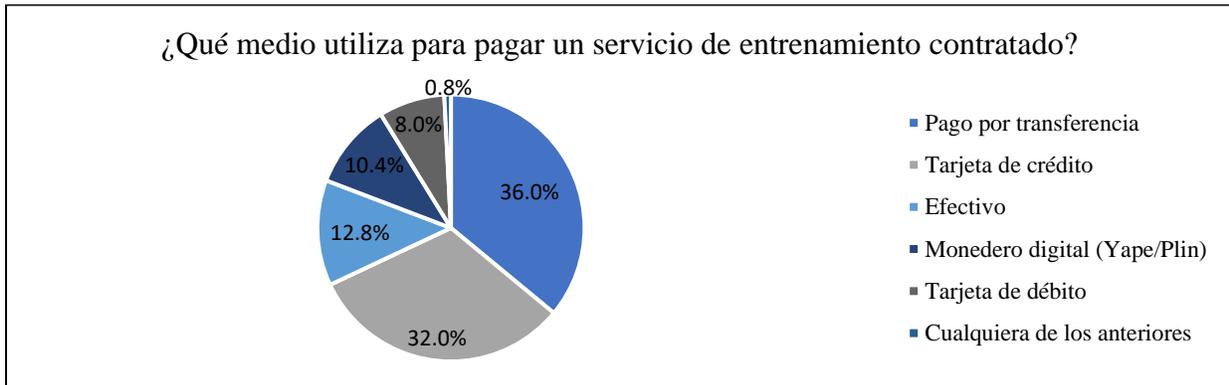


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.9, se evidencia que el 36% de los entrevistados utiliza el pago por transferencia bancaria, seguido del uso de tarjeta de crédito con 32%, efectivo con 12.8%, monedero digital con 10.4% y tarjeta de débito con 8%.

Gráfica IV.9

Medios utilizados para hacer el pago de un servicio de entretenimiento contratado



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

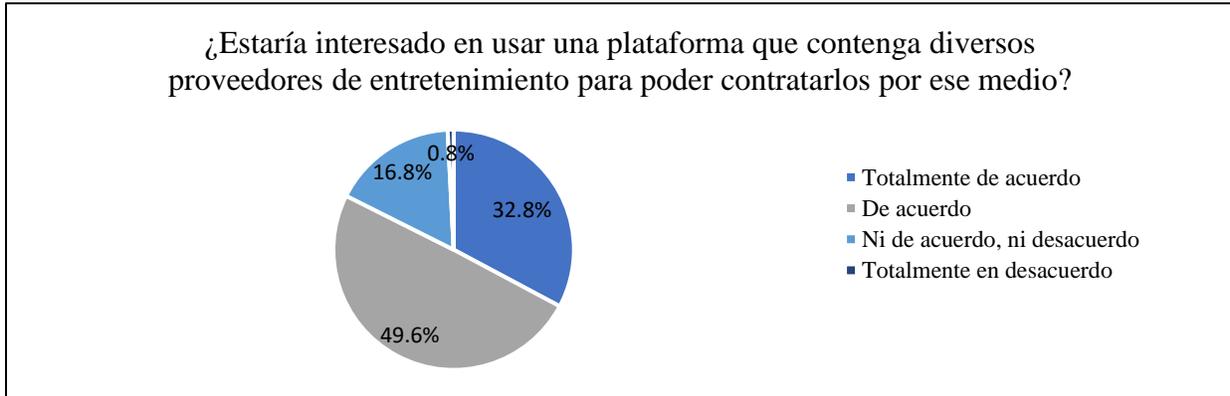
Parte III: Validación del Modelo de Negocio

En la Gráfica IV.10, se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas estaría interesada en contratar un servicio de entretenimiento por medio de una aplicación, el 32.8% está

totalmente de acuerdo, mientras que el 49.6% estaría de acuerdo, esto nos da un total de 82.4% de aceptabilidad.

Gráfica IV.10

Aceptación de contratación de proveedores por plataforma

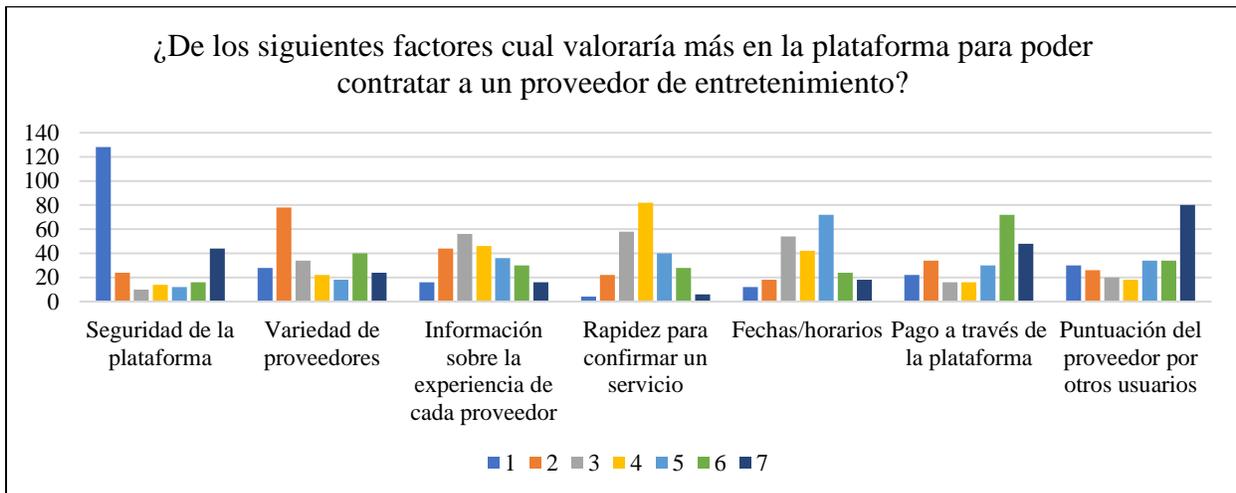


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.11, se muestran los factores que son más valorados por los clientes al momento de contratar un servicio de entretenimiento, los cuales son seguridad de la plataforma, seguido por variedad de proveedores y un triple empate entre pago a la plataforma, experiencia de proveedor y puntuación de los proveedores.

Gráfica IV.11

Factores valorados para contratar en la plataforma

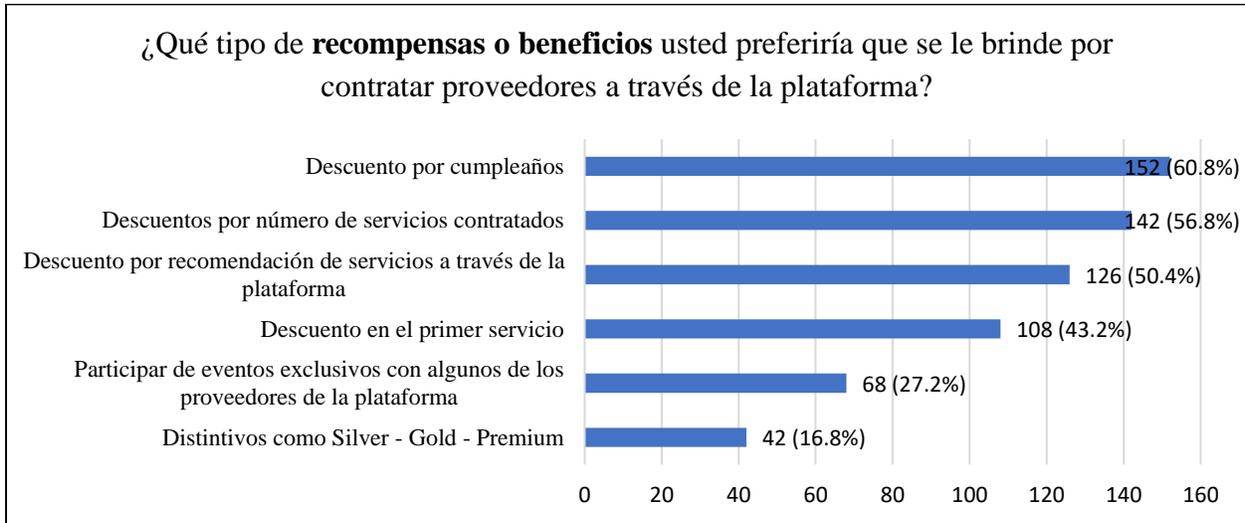


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.12, se evidencia que las mejores recompensas o beneficios que los clientes esperan a la hora de contratar un servicio de entretenimiento son descuento por cumpleaños con un 60.8%, el segundo más pedido fue descuentos por números de servicios contratados con un 56.8% y el tercero fue descuentos por recomendación con un 50.4%.

Gráfica IV.12

Recompensas y beneficios que espera en una plataforma

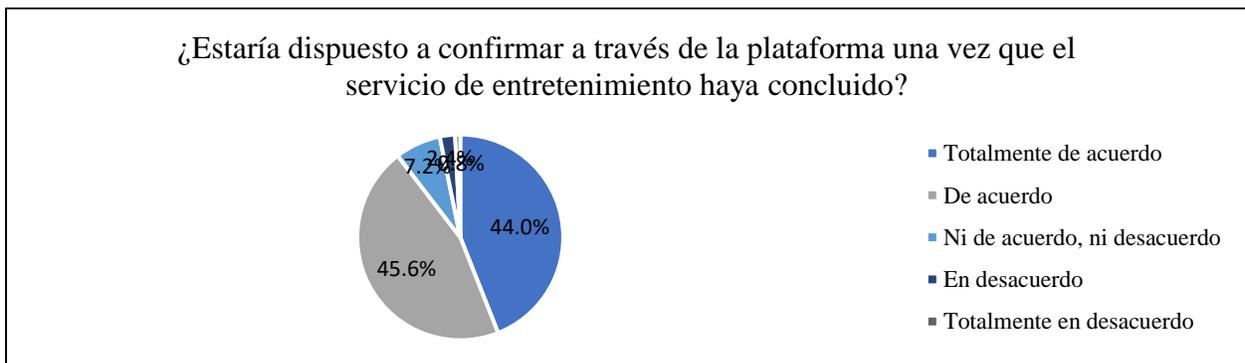


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.13, se muestra que el 45.6% de encuestados están de acuerdo en confirmar su pago después de realizado el servicio de entretenimiento, seguido por un 44% que está totalmente de acuerdo en confirmar su pago después de realizado el servicio de entretenimiento.

Gráfica IV.13

Confirmación de pago a través de plataforma



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

4.4.2.5 Conclusiones de las encuestas realizadas a los clientes demandantes

- Un importante porcentaje de clientes demandantes encuestados se encuentran en el rango de 45 a 54 años, lo cual representa un 40%.
- El mayor porcentaje de clientes demandantes encuestados residen en el distrito de Santiago de Surco, representando un total de 17.6% de las encuestas realizadas, seguido por Jesús María con un porcentaje de 14.4% y San Borja con un porcentaje de 13.6% del total de encuestas realizadas.
- La población válida del total de clientes demandantes encuestados, se encuentran en los niveles socioeconómicos B, C y A representando un 36%, 35.2% y 28.8% respectivamente, lo cual valida el segmento de mercado objeto de esta investigación.
- El 27.2% de la muestra de clientes demandantes encuestados ha señalado que realiza compras a través de su Smartphone de manera muy frecuente, mientras que el 34.4% realiza compras de manera frecuente, representando en conjunto un total de 61.6% del total de encuestados.
- El 55.2% de clientes demandantes encuestados ha contratado proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas o DJs, representando la mayoría de encuestados.
- El 73.6% del total de clientes demandantes encuestados refiere que estaría de acuerdo en contratar un proveedor de entretenimiento como cantantes, bandas o DJs.
- Dentro de los factores que más se valoran para la contratación de un proveedor de entretenimiento son la disponibilidad del proveedor, seguido por la experiencia. La disponibilidad confirma la propuesta de valor del *marketplace* ya que los usuarios podrían elegir el proveedor de su preferencia en base a este criterio.
- El 60% del total de clientes demandantes encuestados refiere haber participado en eventos con cantantes, bandas o DJs en el último año.
- El 59.2% del total de clientes demandantes encuestados refiere haber contratado a DJs, el 34.4% cantantes y el 20% bandas, lo cual confirma la viabilidad del negocio con estos proveedores principalmente.
- El 80.8% de clientes demandantes encuestados refiere conseguir un proveedor de entretenimiento por recomendación de familiares y/o amistades, lo cual valida la funcionalidad que se propone en el *marketplace* de valorar o calificar el servicio recibido por el proveedor.

- La mayoría de los clientes demandantes encuestados refiere que le es difícil conseguir proveedores de entretenimiento, ya que el 50.4% refiere un grado de dificultad ocasional y el 22.4% refiere un grado de dificultad frecuente; mientras que solo el 17.6% refiere casi nunca tener dificultad, lo que valida el dolor principal que tienen los clientes para contratar un proveedor de entretenimiento.
- El 47.2% del total de clientes demandantes encuestados refiere demorar entre 1 a 4 horas para contactar un proveedor de entretenimiento; mientras que el 40% refiere tardar más de 4 horas, lo cual confirma que no es rápido contactar con un proveedor de entretenimiento.
- El 28.8% del total de clientes demandantes encuestados refiere demorar más de 24 horas para cerrar un contrato con un proveedor de entretenimiento; mientras que el 19.2% refiere tardar entre 13 a 24 horas, lo cual confirma que no es rápido cerrar un contrato con un proveedor de entretenimiento.
- El 76% del total de clientes demandantes encuestados refiere que estaría dispuesto a pagar más de S/ 700.00 por servicio de entretenimiento.
- Los encuestados refieren múltiples medios de pagos a los proveedores de entretenimiento, como pagos por transferencia, tarjeta de crédito, monedero digital, tarjeta de debito y efectivo; los cuáles validan la funcionalidad que tendrá *FunTastic* con la pasarela de pagos.
- El 82.4% del total de clientes demandantes encuestados refieren que estarían de acuerdo con el modelo de negocio propuesto, lo cual valida el interés por el modelo de negocio *FunTastic*.
- La mayoría de los clientes demandantes encuestados refieren como principales factores para poder contratar a un proveedor a través de *FunTastic* la seguridad de la plataforma seguido por la variedad de proveedores.
- El 60.8% del total de clientes demandantes encuestados apreciarían como principal recompensa o beneficio los descuentos por su cumpleaños; así mismo, el 56.8% apreciaría como principal recompensa o beneficio los descuentos por número de servicios contratados.
- El 89.6% del total de clientes demandantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en confirmar a través de la plataforma una vez que el servicio de entretenimiento haya concluido, de esta forma se valida la funcionalidad de calificación del servicio ofrecido.

4.4.2.6 Resultados Obtenidos de los Clientes Ofertantes

Parte I: Datos Generales y validación del Ofertante

Las encuestas se realizaron en proveedores de servicios de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs, mayores de edad y que residan en Lima Metropolitana. Ver [ANEXO 6 - Encuesta Dirigida a Clientes Ofertantes \(encuesta B\)](#).

La distribución de clientes ofertantes encuestados de acuerdo con su edad, el 100% de los encuestados fueron mayores de edad.

En la Tabla IV.11, se muestra la distribución de clientes ofertantes encuestados de acuerdo con su género y distrito donde residen en valores absolutos y porcentuales; donde en referencia al género el 82.4% de los encuestados fueron de género masculino; mientras que el 17.6% fueron de género femenino.

Así mismo, en referencia al distrito de residencia, se evidencia que el mayor porcentaje de los encuestados residen en los distritos de Santiago de Surco (14.7%), Jesús María (11.8%) y San Borja (11.8%), seguidos de otros distritos con menor porcentaje.

Tabla IV.11

Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por género y distrito de residencia

Distrito	Hombre		Mujer		Total General	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
Ate	5	2.9%	5	2.9%	10	5.9%
Breña	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
Chorrillos	10	5.9%	5	2.9%	15	8.8%
Comas		0.0%	5	2.9%	5	2.9%
Jesús María	20	11.8%		0.0%	20	11.8%
La Molina	10	5.9%		0.0%	10	5.9%
La Victoria	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
Lince	10	5.9%	5	2.9%	15	8.8%
Miraflores	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
Pueblo Libre	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
San Isidro	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
San Miguel	20	11.8%		0.0%	20	11.8%
Santiago de Surco	20	11.8%	5	2.9%	25	14.7%
Surquillo	10	5.9%	5	2.9%	15	8.8%
Villa el Salvador	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
Villa M. del Triunfo	5	2.9%		0.0%	5	2.9%
Total General	140	82.4%	30	17.6%	170	100.0%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En las Tablas IV.12 y IV.13, se muestra la distribución de uso de Smartphone como medio de compra por distrito de residencia en valores absolutos y porcentuales respectivamente; donde la mayoría de encuestados compra o realiza transacciones a través de su Smartphone frecuentemente con un 35.3%, ocasionalmente con un 29.4% y muy frecuentemente con 26.5%.

Tabla IV.12

Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores absolutos

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
Ate		5	5			10
Breña		5				5
Chorrillos		5	5	5		15
Comas	5					5
Jesús María	5	5	5		5	20
La Molina	5		5			10
La Victoria		5				5
Lince	10	5				15
Miraflores		5				5
Pueblo Libre		5				5
San Isidro				5		5
San Miguel	5	5	10			20
Santiago de Surco	5	5	15			25
Surquillo	10	5				15
Villa el Salvador		5				5
Villa M. del Triunfo			5			5
Total General	45	60	50	10	5	170

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla IV.13

Distribución de clientes ofertantes encuestados desagregado por frecuencia de uso de smartphone como medio de compra y por distrito de residencia en valores porcentuales (%)

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
Ate	0.0%	2.9%	2.9%	0.0%	0.0%	5.9%
Breña	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
Chorrillos	0.0%	2.9%	2.9%	2.9%	0.0%	8.8%
Comas	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
Jesús María	2.9%	2.9%	2.9%	0.0%	2.9%	11.8%

Distrito	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total General
La Molina	2.9%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	5.9%
La Victoria	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
Lince	5.9%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	8.8%
Miraflores	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
Pueblo Libre	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
San Isidro	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	2.9%
San Miguel	2.9%	2.9%	5.9%	0.0%	0.0%	11.8%
Santiago de Surco	2.9%	2.9%	8.8%	0.0%	0.0%	14.7%
Surquillo	5.9%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	8.8%
Villa el Salvador	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
Villa M. del Triunfo	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	2.9%
Total General	26.5%	35.3%	29.4%	5.9%	2.9%	100.0%

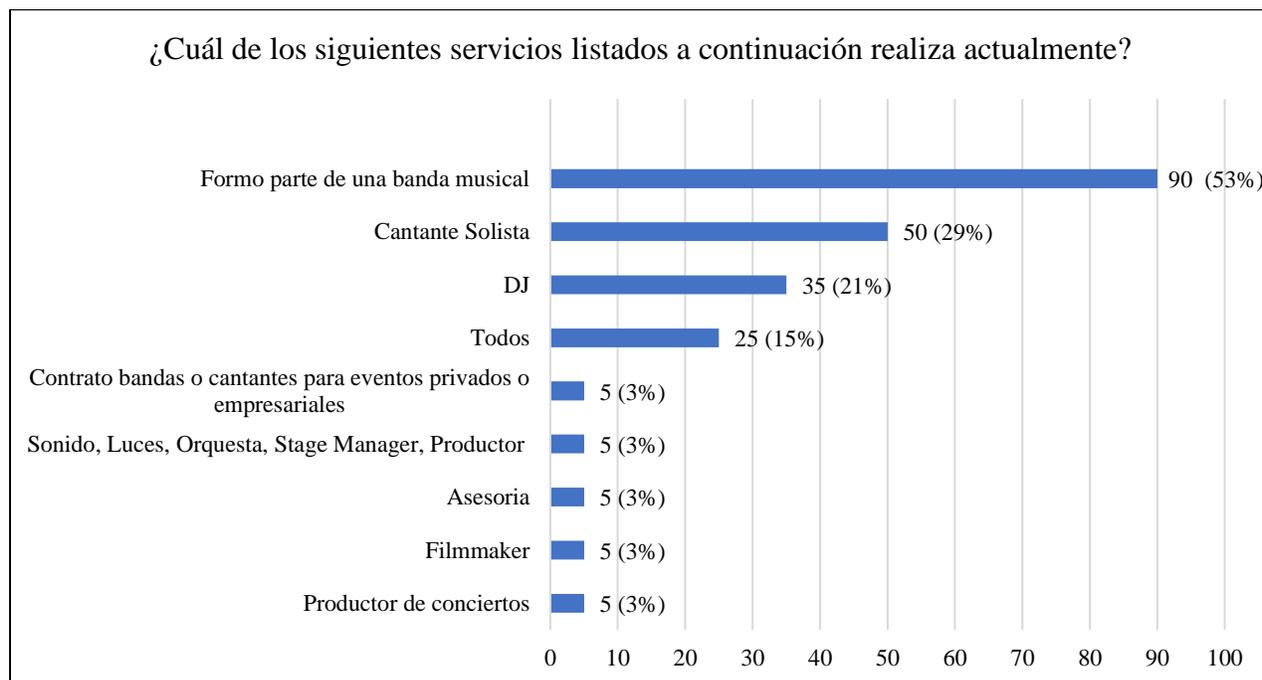
Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Parte II: Validación del Entorno de Potenciales Proveedores

En la Gráfica IV.14, se muestra que el 50% de encuestados forma parte de una banda musical, el 29% es cantante solista, el 21% ofrece sus servicios como DJ y el 15% realiza todos los servicios mencionados anteriormente.

Gráfica IV.14

Tipo de servicios ofrecidos por los proveedores encuestados



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En las Tablas IV.14 y IV.15, se muestra la distribución de clientes ofertantes encuestados de acuerdo con los años de experiencia, número de servicios que realiza por mes y número de servicios que podría realizar en un mes en valores absolutos y porcentuales respectivamente; donde en referencia al número de años de experiencia brindando sus servicios se muestra que el 50% de proveedores encuestados tienen más de 10 años, el 47% tienen una experiencia entre 5 a 10 años y solo el 3% entre 1 a 5 años.

En referencia al número de servicios que realizan en un mes actualmente un 35.3% refiere que realiza entre 3 a 5 servicios en un mes, un 38.2% refiere que realiza de 5 a más servicios en un mes y un 26.5% refiere que realiza entre 1 y 2 servicios al mes.

De manera complementaria, en referencia al número de servicios que podrían realizar los encuestados en un mes un 64.7% de encuestados refiere que podría realizar de 9 a más servicios en un mes y el 17.6% refiere que podría realizar entre 6 a 8 servicios en un mes.

Tabla IV.14

Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores absolutos

Años de experiencia	¿Cuántos servicios en promedio realiza al mes actualmente?				¿Cuántos servicios podría realizar en un mes?				
	1 - 2	3 - 5	Mayor a 5	Total	0 - 2	3 - 5	6 - 8	9 a más	Total
1-5 años	5	0	0	5	5	0	0	0	5
5-10 años	20	40	20	80	0	10	15	55	80
Más de 10 años	20	20	45	85	5	10	15	55	85
Total	45	60	65	170	10	20	30	110	170

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla IV.15

Experiencia para conseguir/contratar un proveedor de entretenimiento en valores porcentuales (%)

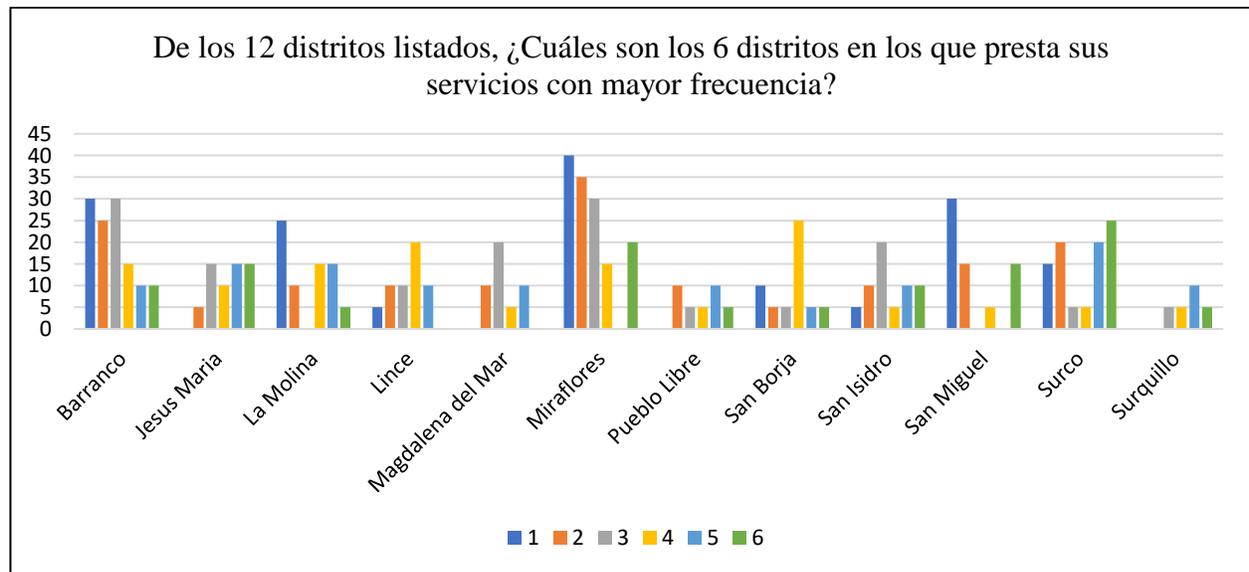
Años de experiencia	¿Cuántos servicios en promedio realiza al mes actualmente?				¿Cuántos servicios podría realizar en un mes?				
	1 - 2	3 - 5	Mayor a 5	Total	0 - 2	3 - 5	6 - 8	9 a más	Total
1-5 años	2.9%	0.0%	0.0%	3%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
5-10 años	11.8%	23.5%	11.8%	47%	0.0%	5.9%	8.8%	32.4%	47.1%
Más de 10 años	11.8%	11.8%	26.5%	50%	2.9%	5.9%	8.8%	32.4%	50.0%
Total	26.5%	35.3%	38.2%	100%	5.9%	11.8%	17.6%	64.7%	100.0%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.15, se muestra los distritos donde los encuestados brindan sus servicios de entretenimiento con mayor frecuencia, los cuales son Miraflores, Barranco, San Miguel y La Molina.

Gráfica IV.15

Distritos con mayor número de servicios contratados

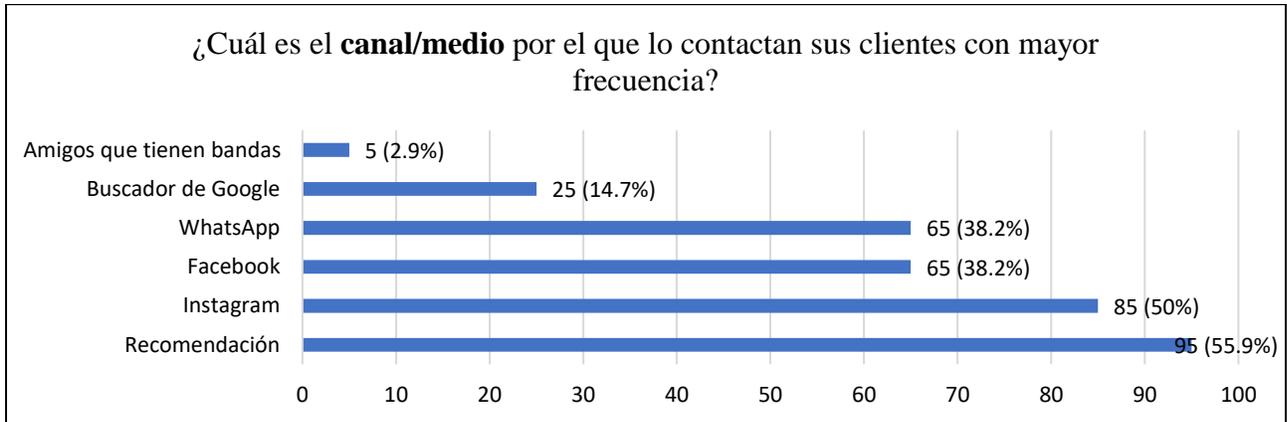


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.16, se muestra los principales canales o medios por el que los usuarios los contactan principalmente, donde un 55.9% refiere que el principal medio son las recomendaciones y un 50% refiere que a través de la red social Instagram.

Gráfica IV.16

Canal o medio por el que contactan a los proveedores

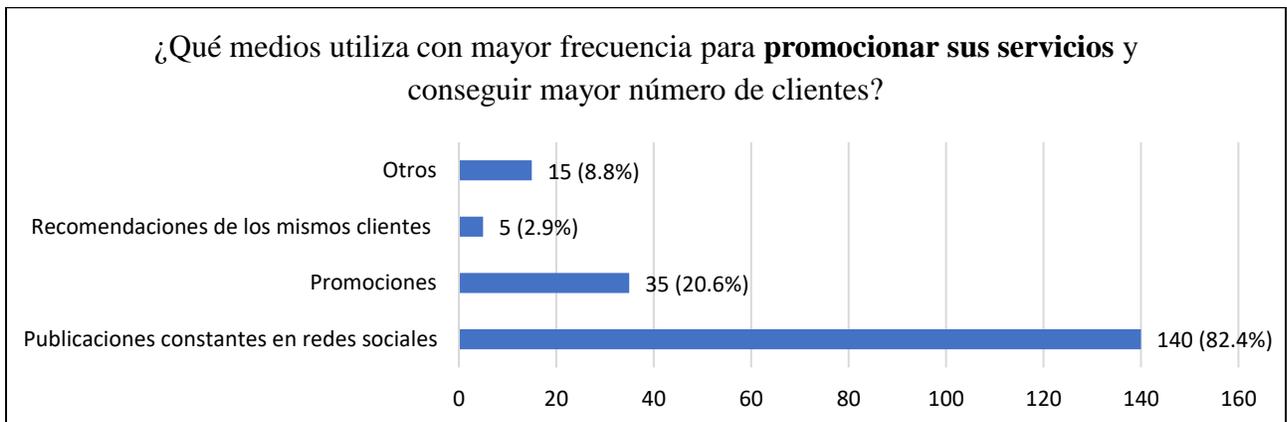


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.17, se evidencia que el medio principal para promocionar sus servicios son las publicaciones constantes en redes sociales representando un 82.4% de las respuestas y seguido de lanzamiento de promociones con un 20.6%.

Gráfica IV.17

Medios para promocionar servicios de entretenimiento



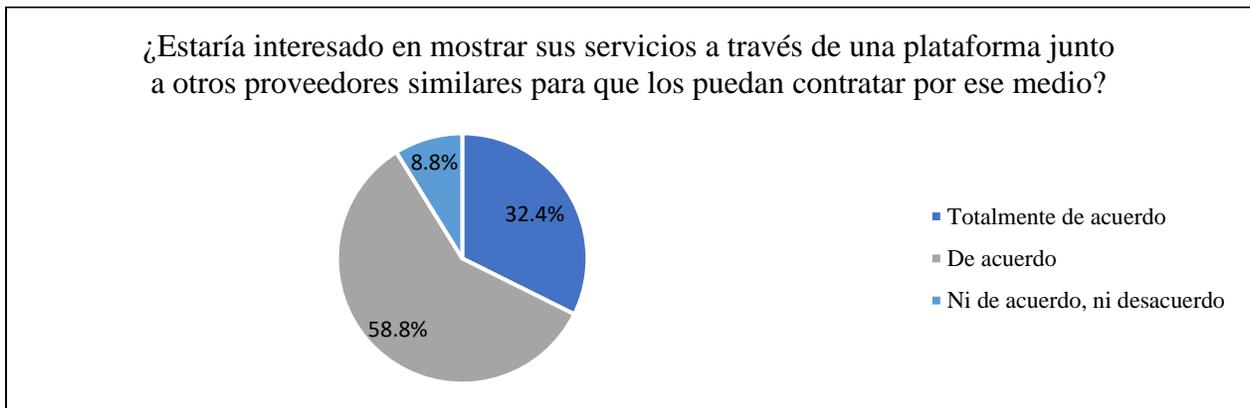
Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Parte III: Validación del Modelo de Negocio

En la Gráfica IV.18, se evidencia que el 32.4% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con mostrar sus servicios en la plataforma junto a otros proveedores a efectos de que puedan contratar sus servicios, así también, un 58.8% refiere que estaría de acuerdo y un 8.8% respondió ser indiferente.

Gráfica IV.18

Intención de mostrar servicios de entretenimiento de los proveedores

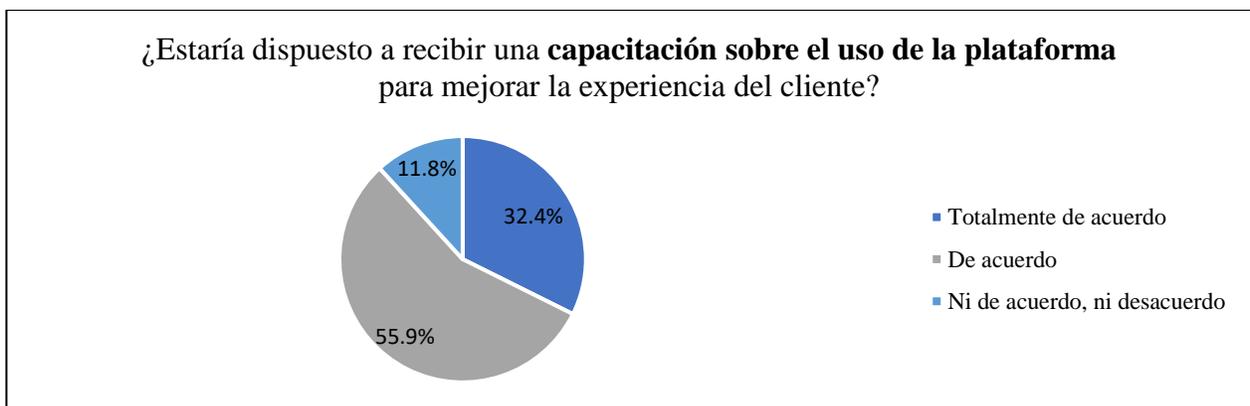


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.19, se observa que el 32.4% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con recibir una capacitación respecto al uso de la plataforma, mientras que un 55.9% respondió estar de acuerdo y un 11.8% respondió ser indiferente.

Gráfica IV.19

Intención de los proveedores para una capacitación

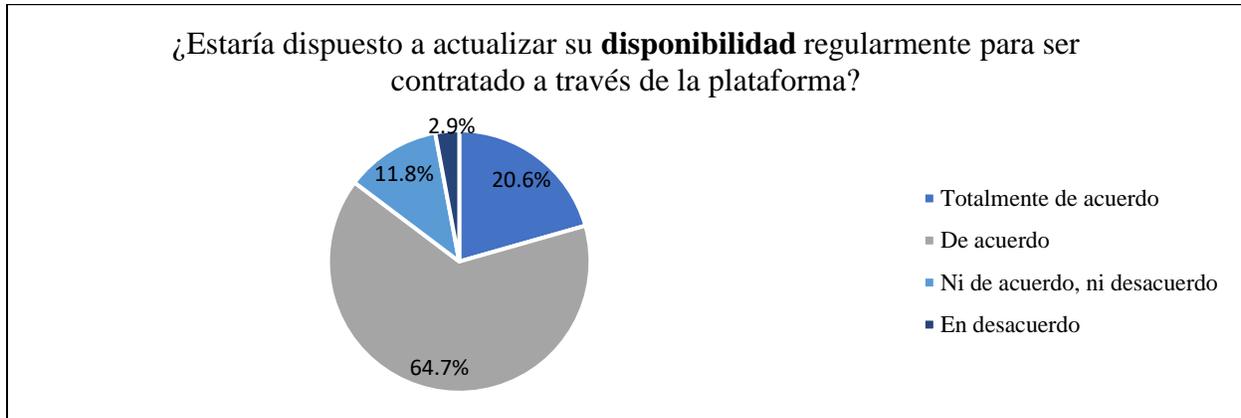


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.20 se observa que el 20.6% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con actualizar constantemente su disponibilidad en la plataforma, mientras que un 64.7% se encuentra de acuerdo y un 11.8% es indiferente.

Gráfica IV.20

Actualización de la disponibilidad de los proveedores

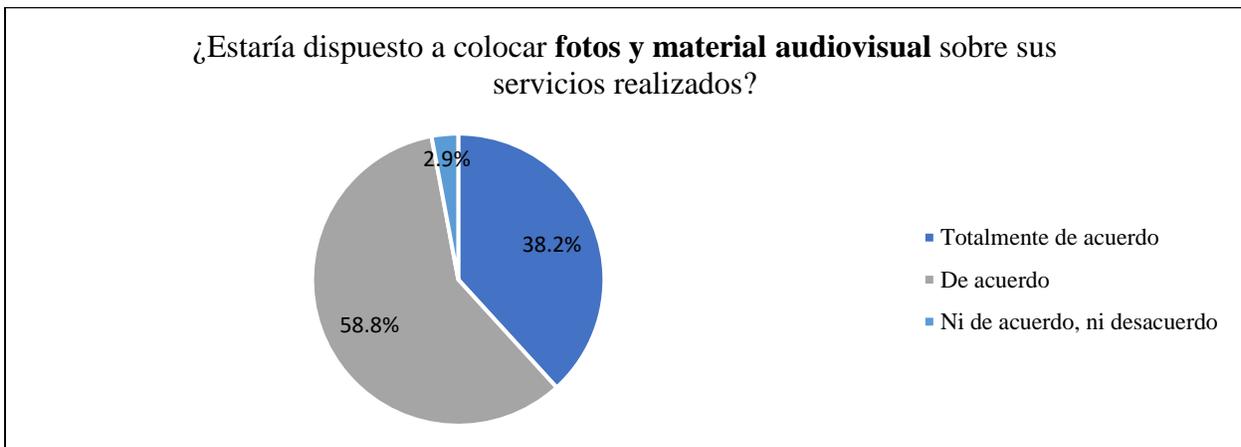


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.21, se señala que el 38.2% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con brindar fotos y material audiovisual a la plataforma, mientras que un 58.8% se encuentra de acuerdo.

Gráfica IV.21

Actualización del contenido a mostrar de los proveedores

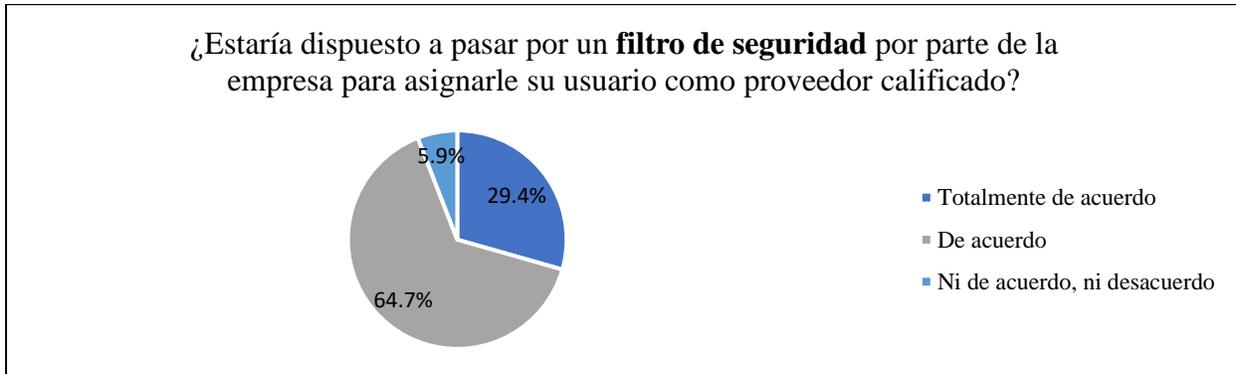


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.22, se señala que el 29.4% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con pasar un filtro de seguridad para tener acceso a la plataforma para verificar su usuario, mientras que un 64.7% se encuentra de acuerdo.

Gráfica IV.22

Disposición a realizar un filtro de seguridad

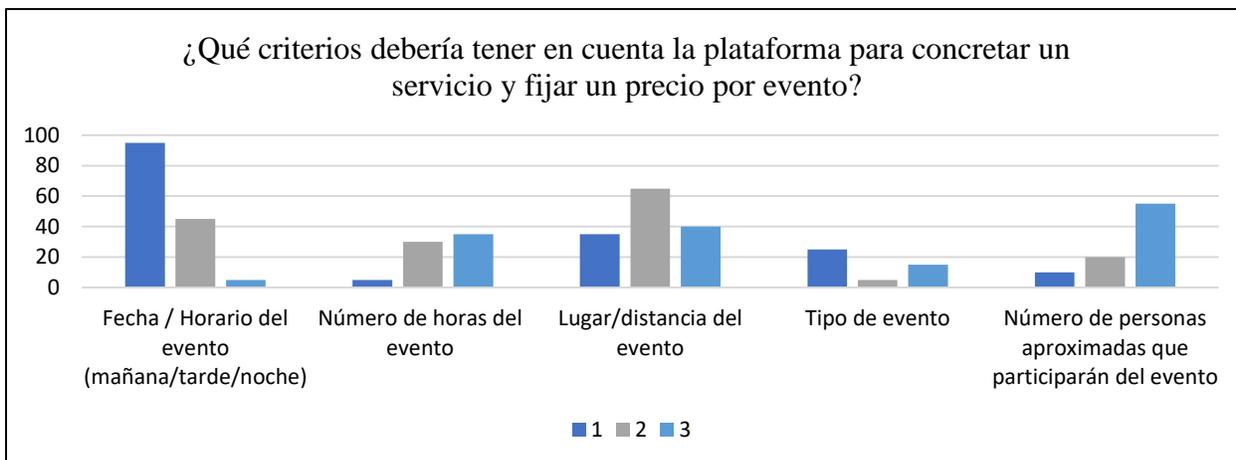


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.23, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante, se observa que, para los proveedores, los criterios más importantes para concretar un servicio y fijar un precio son la “Fecha/Horario del evento (mañana/tarde/noche)”, seguido por el “Lugar/distancia del evento” y el “Tipo de evento”.

Gráfica IV.23

Criterios relevantes dentro de la plataforma

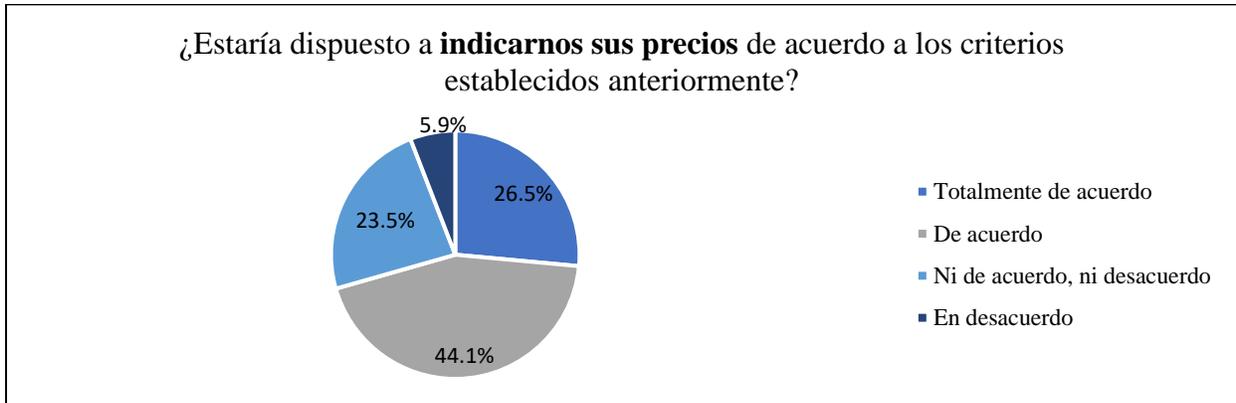


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.24, se señala que el 26.5% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con mostrar sus precios a través de la plataforma, mientras que un 44.1% se encuentra de acuerdo y un 23.5% es indiferente.

Gráfica IV.24

Disposición de mostrar los precios de los proveedores

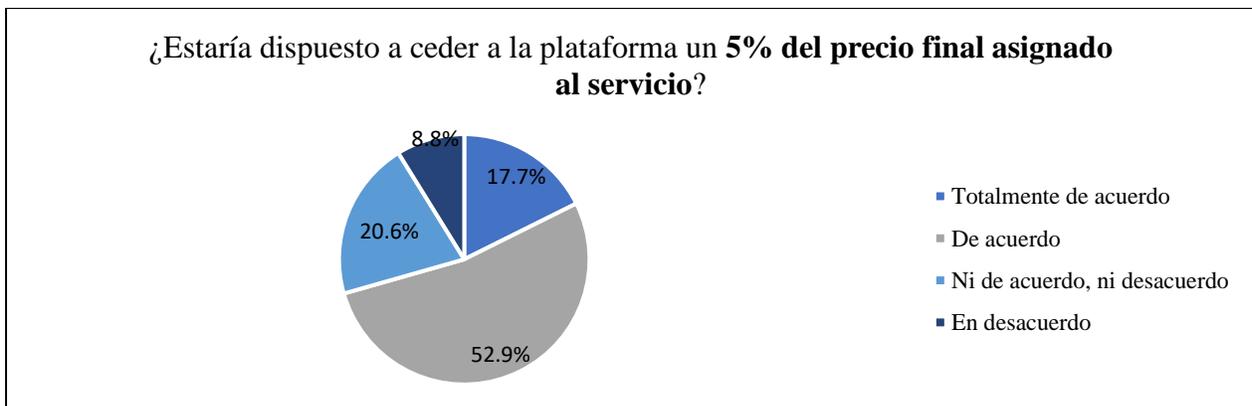


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.25, se observa que el 17.7% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con ceder el 5% del precio final asignado al servicio a través del *marketplace*, mientras que un 52.9% se encuentra de acuerdo, un 20.6% es indiferente y un 8.8% se encuentra en desacuerdo.

Gráfica IV.25

Disposición de ceder un 5% del precio al marketplace

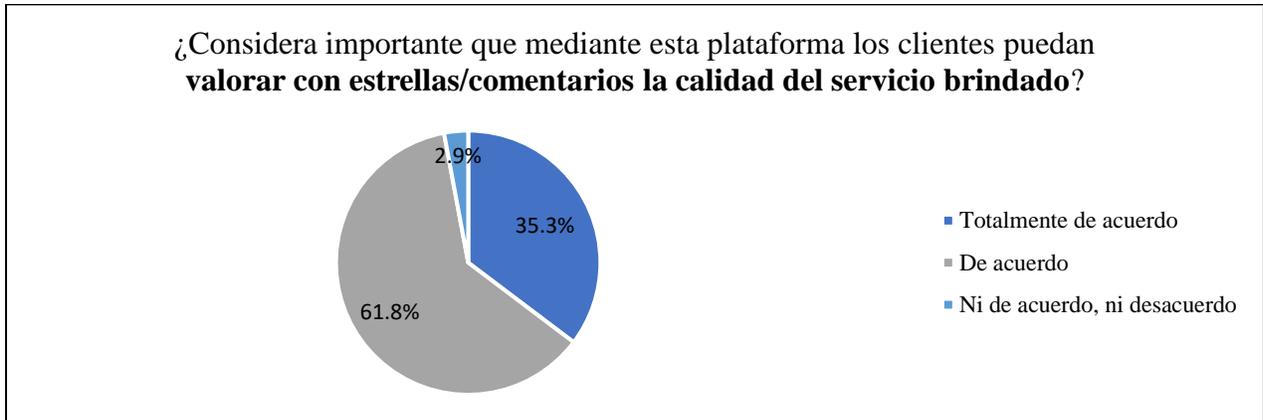


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.26, se observa que el 35.3% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la inclusión de una valorización de la calidad de los servicios a través del *marketplace*, mientras que un 61.8% se encuentra de acuerdo.

Gráfica IV.26

Importancia de la valorización de la calidad de los servicios

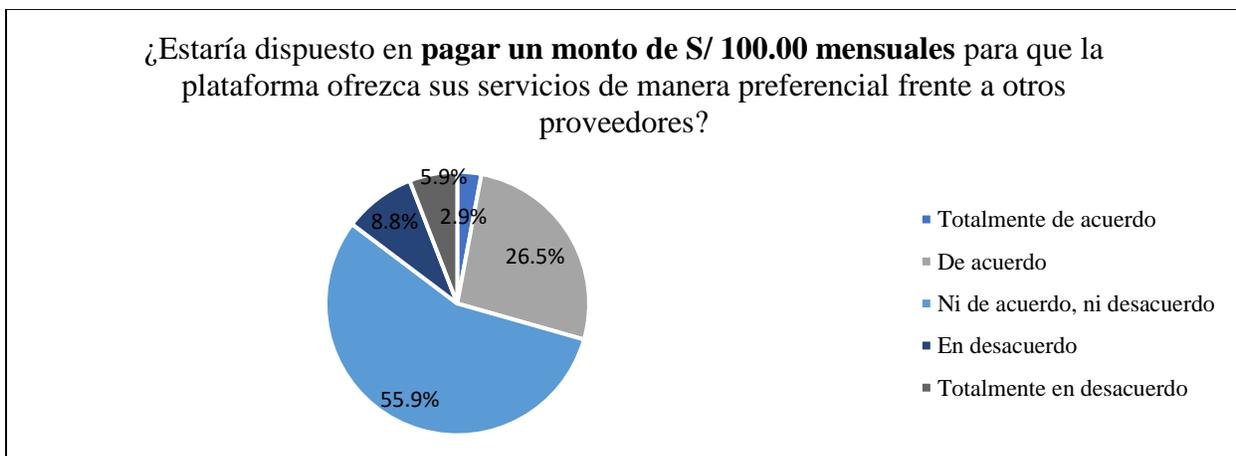


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.27, se observa que el 26.5% de los proveedores encuestados se encuentran de acuerdo con pagar un monto de S/100 por tener una posición preferencial dentro del *marketplace*, mientras que 2.9% se encuentran totalmente de acuerdo y el 55.9% es indiferente.

Gráfica IV.27

Disposición de pago de S/ 100 por preferencia dentro de la plataforma

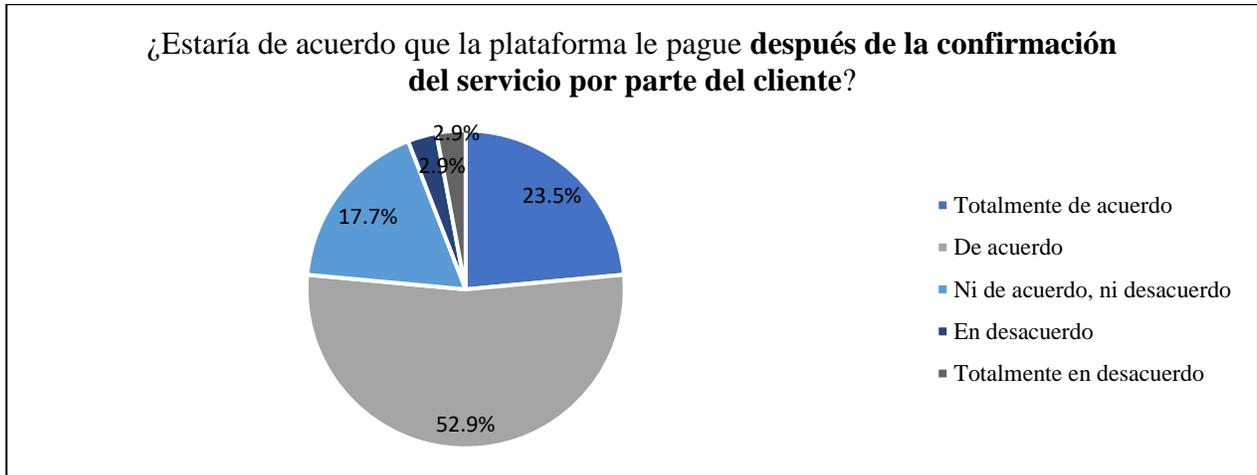


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

En la Gráfica IV.28, se observa que el 23.5% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con recibir el pago de manera posterior a la confirmación del servicio por parte del cliente, mientras que el 52.9% se encuentra de acuerdo y el 17.7% es indiferente.

Gráfica IV.28

Disposición de recibir el pago después de la confirmación del servicio del cliente



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

4.4.2.7 Conclusiones de las encuestas realizadas a los clientes ofertantes

- El 82.4% de clientes ofertantes encuestados son de género masculino.
- El 26.5% de la muestra de clientes ofertantes encuestados ha señalado que realiza compras de manera muy frecuente, mientras que el 35.3% realiza compras de manera frecuente, representando en conjunto un total de 61.8% del total de encuestados.
- La mayoría de los clientes ofertantes encuestados ofrecen servicios de entretenimiento como cantantes, bandas y/o DJs, siendo el mayor número de encuestados los que pertenecen a una banda musical, representando un 53% del total.
- La mayoría de los clientes ofertantes encuestados tienen más de 5 años de experiencia, representando un total de 97.1%, lo cual valida uno de los requerimientos principales de los clientes demandantes para la contratación de sus servicios.
- El 35.3% de clientes ofertantes refiere realizar en promedio entre 3 a 5 eventos por mes; sin embargo, el 64.7% de los mismos refieren poder realizar de 9 a más eventos por mes,

lo cual podría utilizarse como parte de la negociación con los proveedores debido a la visibilidad que les podría ofrecer **FunTastic**.

- La mayoría de los clientes ofertantes encuestados refieren que los distritos donde realizan mayor número de eventos son en orden de frecuencia Miraflores, Barranco, San Miguel y La Molina.
- El 55.9% de clientes ofertantes encuestados refiere ser contratado por recomendación de familiares y/o amistades, lo cual valida la funcionalidad que se propone en el *marketplace* de recomendar o calificar el servicio recibido por el proveedor.
- El 82.4% de clientes ofertantes refiere que el medio que utilizan con mayor frecuencia para promocionar sus servicios son las publicaciones constantes en redes sociales.
- El 91.2% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo con el modelo de negocio que se propone, lo cual valida el interés por **FunTastic**.
- El 88.3% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en recibir una capacitación sobre el uso de la plataforma.
- El 85.3% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo con confirmar su disponibilidad regularmente a través del *marketplace*, lo cual valida uno de los requerimientos fundamentales que se solicitarían para el cierre de una orden de servicio.
- El 97% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en colocar fotografías y material audiovisual sobre sus servicios en **FunTastic**, lo cual valida una de las funcionalidades que se están considerando ofrecer a los clientes demandantes.
- El 94.1% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en pasar por un filtro de seguridad por parte de la empresa.
- La mayoría de los clientes ofertantes encuestados refieren como los tres principales criterios para concretar un servicio a través de **FunTastic** la fecha / horario del evento, lugar/distancia del evento y tipo del evento.
- El 70.6% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en indicarnos y mostrar sus precios por sus servicios de acuerdo con criterios establecidos por la empresa.
- El 70.6% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en ceder a la plataforma un 5% del precio final asignado al servicio.

- El 97.1% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en la importancia de ser valorados por calidad del servicio brindado a través del *marketplace*.
- El 29.4% de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en pagar un monto de S/ 100.00 mensuales para que **FunTastic** les ofrezca sus servicios de manera preferencial frente a otros proveedores.
- El 76.4% del total de clientes ofertantes encuestados refieren que estarían de acuerdo en que **FunTastic** les pague por el servicio después de la confirmación del servicio por parte del cliente, de esta forma se valida el proceso de pago propuesto por el *marketplace*.

4.5 Conclusiones de la Metodología de Investigación

- El análisis cualitativo es de gran importancia para la fase inicial de la investigación puesto que permite identificar los *insights* de los clientes y generar ideas para resolver el problema planteado, sin embargo, sus resultados no son estadísticamente mensurables.
- Para un correcto análisis cuantitativo es fundamental identificar los factores y sub-factores que se tendrán en cuenta para la elaboración de las preguntas de la entrevista, a modo que las respuestas a estas preguntas puedan aportar suficiente valor para confirmar la viabilidad de un modelo de negocio.
- Los resultados de las entrevistas durante el análisis cualitativo, permitió confirmar el interés de los expertos en nuestro modelo de negocio.
- El análisis cualitativo es un punto de partida necesario para enfocar mejor nuestro análisis cuantitativo, por ello fue fundamental las entrevistas con los expertos, ya que a partir de esta información se pudieron elaborar las encuestas tanto para nuestros potenciales clientes demandantes como ofertantes.
- Los resultados del análisis cuantitativo que se realizó a través de las encuestas tanto para clientes demandantes y clientes ofertantes permitieron confirmar que los potenciales clientes estarían dispuestos en utilizar el modelo de negocio para concretar servicios de entretenimiento de cantantes, bandas musicales o DJs.
- La información obtenida del análisis cuantitativo es fundamental para elaborar los objetivos estratégicos y planes adicionales que soportarán el modelo de negocio.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Introducción

Las estrategias para lograr los objetivos planteados parten de la revisión y elaboración de la misión, visión y valores del modelo de negocio propuesto (Quiroa, 2020). Estas estrategias se sustentan además en el análisis externo, siendo el propósito establecer los lineamientos que permitan posicionar a los usuarios de manera competitiva frente al canal tradicional que usan los clientes proveedores de entretenimiento musical a los clientes en la actualidad, logrando así concretar un mayor número de ventas y permitiendo a los clientes una mejor experiencia del servicio (Arbayza, 2020).

5.2 Propósito

Ayudar a los cantantes, bandas y DJs de Lima Metropolitana a tener una mejor y más fluida relación comercial con los consumidores de espectáculos musicales de Lima Moderna, haciendo de esta una experiencia más sencilla, confiable y que asegure al cliente recibir lo que solicita. Así mismo facilitar a los clientes la búsqueda, comparación, selección y adquisición de los servicios que están buscando.

5.3 Visión

Convertirnos en la plataforma líder de servicios de entretenimiento a nivel global que brinde una experiencia de compra y venta superior por medio de innovación tecnológica y la calidad en grado de excelencia en servicio al cliente. Queremos ser reconocidos por nuestra capacidad de conectar personas con productos y servicios deseados, y por nuestra dedicación al construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes y socios comerciales.

5.4 Misión

Enlazar a compradores y vendedores de Lima Moderna con miras a expandirnos para que puedan concretar la adquisición de servicios de entretenimiento de manera segura, fácil y eficiente. Nos esforzamos por crear un *marketplace* en el que los compradores puedan encontrar exactamente lo que están buscando, y a la vez que los vendedores puedan llegar a una audiencia global aumentando sus oportunidades de venta.

5.5 Valores

Los valores que consideramos están alineados con el ADN de la empresa son los siguientes:

- **Cooperación:** Es un valor clave en la organización que se enfoca en ayudar y servir a los demás, es hacer sinergia en el equipo para lograr las metas establecidas de forma oportuna y eficiente.
- **Empoderamiento:** Este valor llevará a alentar los miembros de la empresa a tomar la iniciativa y dar lo mejor de sí mismos.
- **Innovación:** La organización se caracteriza por la búsqueda constante de nuevas ideas creativas y pensando siempre en los clientes.
- **Honorabilidad:** Actuar con ética, prioridad que representa a la organización y empresa en su conjunto.
- **Promesa a los clientes:** Ser fiel a la palabra dada y a los vínculos que establecemos, lo cual debe ser respetado desde el inicio de cualquier intercambio comercial.
- **Calidad:** Brindar servicios con los más altos estándares de calidad, mediante la evaluación continua de la satisfacción de los clientes.

5.6 Análisis de Factores Externos

Un análisis de las 8 oportunidades y 8 amenazas que influyen con mayor probabilidad sobre la idea de negocio permitirá a la organización determinar qué factores podrían afectarlo o favorecerlo. Ver Tabla V.1 y Tabla V.2.

Tabla V.1

Oportunidades identificadas

Oportunidad	Estrategia
Creciente demanda de servicios por el canal online (Infobae, 2022).	Explotar la comunicación orgánica e inorgánica para concretar un mayor número de servicios de entretenimiento.
El desarrollo exponencial del uso de las redes sociales (El Comercio, 2021)	Explotar la publicidad del <i>marketplace</i> en redes sociales, de ese modo se asegura llegar al público objetivo.
Incremento de las transacciones por medio del comercio electrónico (Cáceda, 2022).	Ofrecer descuentos por referidos, así como mayores beneficios por un mayor número de atenciones en la plataforma.
Ausencia de un <i>marketplace</i> que vincule artistas y potenciales clientes en Perú	Explotar el mercado de entretenimiento musical usando la estrategia del “océano azul”

Oportunidad	Estrategia
Incremento del uso de medios de pago digitales (Vásquez, 2022).	Contratar una pasarela de pago versátil que acepte todas las formas de pago: tarjeta de crédito o débito, depósito hacia una cuenta, monedero digital, pago en ventanilla con código, etc.
Oferta creciente de la industria de entretenimiento (INEI, 2022).	Invitar a los nuevos talentos de Lima Metropolitana para que puedan tener mayor visibilidad a través del <i>marketplace</i> .
Satisfacción inmediata en compras por el consumidor (El Comercio, 2018).	Contar con un <i>community manager</i> que monitoree la relación entre los clientes demandantes y clientes ofertantes.
Mayor demanda por servicios de entretenimiento post pandemia (MINCUL, 2022)	Invertir en <i>google ads</i> llegando así a un mayor número de clientes.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla V.2

Amenazas identificadas

Amenazas	Estrategia
Informalidad en la contratación de eventos musicales y DJs en el ámbito social. (ULIMA, 2020)	Realización de campañas de educación a los clientes ofertantes informándoles sobre los beneficios de la formalización de sus servicios.
Fraude electrónico vía aplicación. (DPL News, 2022)	Contratar una plataforma de pagos segura.
Alto riesgo de replicabilidad de la propuesta de valor. (Noise Agency, 2021)	Invertir en el desarrollo constante del producto para que la interfaz y funcionalidades se ajusten a la demanda actual.
Pocas barreras de entrada de nuevos competidores. (Promocion Musical, 2021)	Posicionar el modelo de negocio de manera agresiva desde el lanzamiento buscando fidelización desde el inicio.
Riesgo de nuevo confinamiento por virus emergentes. (Gestión, 2022)	Desarrollar la funcionalidad de tener eventos vía <i>streaming</i> como respuesta a una contingencia de salud.
Desánimo de los proveedores de servicios que logren bajo ratio de conversión de ventas en los primeros meses. (Emprendedores, 2017)	Fortalecer su visibilidad mediante eventos presenciales y a través de la publicidad del <i>marketplace</i> .
Recesión económica (reducción del gasto destinado al entretenimiento) (MINCUL, 2022)	Ofrecer descuentos especiales en el <i>marketplace</i> acorde con el panorama económico que se presente.
Usuarios más sensibles al precio pueden querer contratar directamente a los prestadores del servicio. (MINCUL, 2022)	Implementar beneficios para los clientes demandantes y ofertantes a modo que prioricen el <i>marketplace</i> para concretar sus órdenes de servicio de entretenimiento.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

5.7 Análisis y Formulación de la Estrategia

5.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para el análisis, inicialmente se realiza la matriz EFE, sus resultados permitirán elaborar estrategias adecuadas según el impacto que estos factores tendrán sobre el crecimiento. La suma de los ponderados dio la cifra 3.19, es decir las oportunidades y amenazas son favorables al modelo de negocio. Los resultados se detallan en la Tabla V.3.

Tabla V.3

Matriz EFE

Factores Externos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Creciente demanda de servicios por el canal online (Infobae, 2022).	12%	4	0.48
2	El desarrollo exponencial del uso de las redes sociales. (El Comercio, 2021)	6%	3	0.18
3	Incremento de las transacciones por medio del comercio electrónico (Cáceda, 2022)	5%	3	0.15
4	Ausencia de un <i>marketplace</i> que vincule artistas y potenciales clientes.	10%	4	0.4
5	Aumento de medios de pago digitales. (Vásquez, 2022).	5%	2	0.1
6	Oferta creciente de la industria de entretenimiento (INEI, 2022).	5%	2	0.1
7	Satisfacción inmediata en compras por el consumidor. (El Comercio, 2018)	6%	2	0.12
8	Mayor demanda por servicios de entretenimiento post pandemia. (MINCUL, 2022)	4%	3	0.12
Amenazas				
1	Informalidad en la contratación de eventos musicales y DJs en el ámbito social (El Comercio, 2018)	10%	4	0.40
2	El fraude electrónico vía aplicación (DPL News, 2022)	6%	3	0.18
3	Alto riesgo de replicabilidad de la propuesta de valor (Noise Agency , 2021)	7%	3	0.21
4	Pocas barreras de entrada de nuevos competidores (Promocion Musical, 2021)	5%	3	0.15
5	Riesgo de nuevo confinamiento por virus emergentes (Gestión, 2022)	3%	3	0.09
6	Desanimo de los proveedores de servicios que logren bajo ratio de conversión de ventas en los primeros meses (Emprendedores, 2017)	5%	4	0.20
7	Recesión económica (reducción del gasto destinado al entretenimiento) (MINCUL, 2022)	4%	4	0.16
8	Usuarios más sensibles al precio pueden querer contratar directamente a los prestadores del servicio (MINCUL, 2022)	7%	3	0.21
TOTAL				3.19

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

5.7.2 Matriz del Perfil Competitivo

Para este análisis se hizo la determinación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el mercado de cada uno de los competidores (Zanky, Bodas.com, InEventos y el mismo

proveedor), siendo estas actividades clave para lograr los objetivos planteados (Rodríguez, 2023). Los FCE con mayor ponderación son la calidad de los proveedores, la interacción cliente-proveedor y la reserva de fechas en línea. Se observó que el buen servicio e interacción fluida es lo que definirá que se realice o no un contrato. Se determinó que el mayor competidor es el mismo proveedor con un ponderado de 2.8, muy cerca al puntaje obtenido por *FunTastic* de 3.48. Para neutralizar este efecto se debe convertir al competidor en un aliado y *FunTastic* una herramienta que lo ayudará a potenciar su negocio y obtener una mayor rentabilidad. Ver [ANEXO 7 - Matriz del Perfil Competitivo](#).

5.7.3 Estrategias Genéricas de Porter

Michael Porter es quien más se ha dedicado a la categorización y análisis de estrategias dentro de las organizaciones, siendo estas necesarias para obtener ventajas competitivas a partir de tres ejes que son primordiales: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2013).

Por las características de los competidores, el tamaño del mercado al que se apunta y luego del análisis de las ventajas competitivas se eligió la estrategia de Diferenciación, apuntando a ser un *marketplace* caracterizado por la exclusividad en su contenido, calidad de servicio y atención al cliente. Se busca que los consumidores identifiquen los beneficios de esta solución tecnológica logrando con menor esfuerzo y más celeridad la contratación del servicio musical deseado que se ajuste a sus preferencias, incluso será posible la personalización.

Asimismo, optar por la estrategia de diferenciación promueve la lealtad de los consumidores y la reincidencia de compra en el futuro, haciendo que el público se fidelice más aun por la versatilidad del *marketplace* y el servicio (Economipedia, 2023); además, es un factor protector contra la rivalidad; así mismo, permite barreras de entrada más altas a los competidores nuevos o actuales debido a la relación cercana con los proveedores (Riquelme, 2023), las actualizaciones constantes de contenido y eficacia en la contratación en menor tiempo de un servicio de entretenimiento musical. Se busca la consolidación de la compañía a largo plazo y generar una permanencia de la marca en el público a lo largo del tiempo.

5.7.4 Matriz de la Estrategia Principal

Los análisis previos tanto de la matriz EFE como el Análisis de ventajas competitivas nos sirven de insumos para elaborar la Matriz de la Estrategia Principal que está inmersa en la etapa

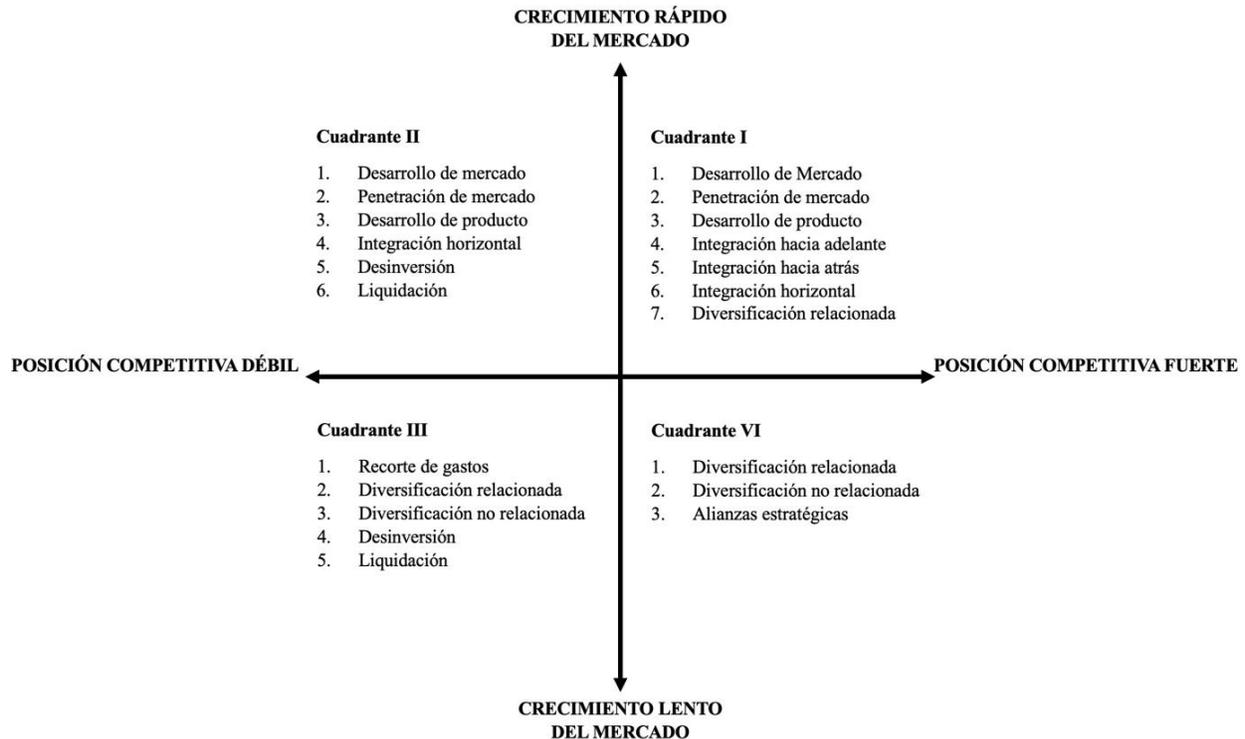
de Adecuación (David, 2013). Así se podrá generar estrategias factibles de acuerdo con la posición competitiva de la empresa y al crecimiento de la industria. En este sentido *FunTastic* se halla en el cuadrante I de crecimiento acelerado de la industria y una fuerte posición competitiva.

Dado que la industria de eventos musicales en Perú, fue calculada en 5.86% promedio anual desde el 2021 con miras a incrementar hacia el 2026, según el Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026 de PwC potenciado esto por el surgimiento del ámbito digital (Andina, 2022).

En cuanto a la posición competitiva, las inversiones principales estarán enfocadas tanto en el desarrollo tecnológico de la plataforma como en el marketing relacional con los clientes proveedores y en redes sociales para darnos a conocer a los clientes demandantes. Dado esto la propuesta de valor se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal. Ver Gráfica V.1.

Gráfica V.1

Matriz de la estrategia principal



Fuente: (Christensen, Berg, & Salter, 1976)

5.7.4.1 Estrategia de Penetración de Mercado

El negocio está iniciando sus operaciones en un mercado conocido de clientes demandantes de servicios de entretenimiento musical. De este universo se eligió el segmento poblacional de Lima Moderna con un *marketshare* calculado para el primer año de 30% con miras a crecer de manera geométrica en los años siguientes (IPSOS , 2022), para lo cual se apunta a llegar a más consumidores e incrementar las ventas dentro de esta base, es decir penetrar en el mercado e ir incrementando de forma progresiva la participación.

Para que la estrategia sea efectiva se requiere un desarrollo y soporte constante desde el punto de vista tecnológico e implementar estrategias potentes de marketing como el posicionamiento de marca, incrementar la visibilidad en redes sociales, personalización del contenido a partir del conocimiento del cliente demandante, fidelización y captación de nuevos clientes demandantes y ofertantes (Mendelson, 2023). Por ende, permitirá incrementar el *ratio* de ventas, contrataciones de servicios calculado en un primer año en 68% con un pico de crecimiento de 82% a finales del 2do año y una estabilización de las mismas en los años posteriores.

5.7.4.2 Estrategia de Desarrollo de Nuevo Producto

Tras haberse realizado la investigación de mercado respectiva, el análisis de la industria y haberse detectado que el problema medular es la conversión a ventas de sus servicios musicales. A los clientes demandantes les cuesta tiempo y esfuerzo entablar una relación fluida y efectiva con los clientes ofertantes para conocer y contratar los servicios que desean de una manera más certera y efectiva (Wiström, 2023). Con la plataforma diseñada para el *marketplace* se aliviará ese dolor y facilitándose el enlace logrando una relación ganar-ganar para ambos. La inversión en investigación y desarrollo, estando el negocio 100% en el ámbito digital, es de suma importancia siendo los líderes en tecnología crearan las barreras de entrada para nuevos competidores. (Economipedia, 2023). Para lograrlo se contará con desarrolladores de software establecido en la empresa para ir identificando las necesidades de los clientes. En los dos primeros años se dedicarán a estabilizar y hacer eficiente la plataforma, iterando según las necesidades del cliente, agregando a partir del 3er año funcionalidades cada vez más fuertes.

5.8 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Como último paso, para la decisión de las estrategias, que harán crecer y mantener la posición competitiva del modelo negocio, existe la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, un método objetivo y numérico donde se puede medir el atractivo de la propuesta y se hace la priorización de las estrategias previamente definidas en la etapa de adecuación (David, 2013). Se asigna puntaje ponderado a cada una en relación con el impacto de las oportunidades y amenazas antes definidas. Aquí se utilizan los resultados de las dos primeras etapas del modelo analítico de formulación de estrategias. Así se definirá cual es la estrategia a la que se debe apuntar con más fuerza, siendo en el caso del plan de negocios presentado. De la ponderación de los factores externos, con mayor peso e importancia, se obtuvo que “implementar integraciones directas con las redes sociales más conocidas” obtuvo 3.98 puntos, es decir es la estrategia en que se debe trabajar con mayor empeño aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas. Ver puntuación el desarrollo en el [ANEXO 8 - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica](#).

5.9 Objetivos Estratégicos

Después de los análisis realizados se han determinado objetivos estratégicos relacionados a las áreas funcionales del negocio, los que ayudaran a la consecución de la estrategia general. En la Tabla V.4, se aprecian los objetivos estratégicos, así como las estrategias, indicadores, metas, instrumentos y plazo para cada objetivo.

Tabla V.4

Objetivos estratégicos de la empresa FunTastic

Nº	Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Meta	Instrumento	Plazo
OE1	Lograr una rentabilidad esperada	Mejorar eficiencias operativas reduciendo costos	EBITDA mayor al 5% al tercer año de operación	Lograr recuperación de la inversión al 4to año	Estados Financieros	5 años
OE2	Aumentar la base de usuarios	Ofrecer promociones especiales para nuevos usuarios	Número de nuevos usuarios registrados por mes	Aumentar un 25% la base de usuarios en los próximos 6 meses	Códigos de descuento, promociones especiales	6 meses
OE3	Aumentar la retención de proveedores	Mejorar el proceso de pago Premiar a los más productivos	Tasa de retención de proveedores por año	+5%	Implementar un sistema de pago más eficiente y transparente	6 meses

Nº	Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Meta	Instrumento	Plazo
OE4	Aumentar las ventas de servicios de proveedores	Aumentar el número de proveedores de servicios	Número de nuevos proveedores registrados por mes	Aumentar un 20% el número de proveedores de servicios en los próximos 12 meses	Campañas de correo electrónico, promociones especiales para proveedores destacados	12 meses
		Promover los servicios de proveedores destacados en la página de inicio	Número de ventas de servicios de proveedores destacados por mes	Aumentar un 15% las ventas de servicios de proveedores destacados en los próximos 6 meses		
OE5	Mejorar periódicamente la plataforma tecnológica	Implementar integraciones directas con redes sociales más conocidas	Número de usuarios que usan la integración	+50%	Análisis y selección de APIs (Interfases de programación de aplicaciones) para la correcta integración	6 meses
		Implementar nuevas funcionalidades y preparar la plataforma para que sea escalable	Nuevas funcionalidades liberadas	100% de funcionalidades del <i>roadmap</i>	Cumplimiento correcto del <i>roadmap</i>	5 años
OE6	Aumentar la satisfacción del cliente	Atender al cliente excepcional	Número de solicitudes de atención al cliente resueltas satisfactoriamente	Resolver el 95% de solicitudes de atención al cliente de manera satisfactoria en los próximos 3 meses	Capacitación al personal en atención al cliente, sistema de seguimiento de solicitudes	6 meses
		Mejorar la calidad del servicio	Calificación promedio de proveedores	+8/10	Encuesta de satisfacción al cliente	

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

5.10 Conclusiones del Plan Estratégico

- Teniendo claras la misión y visión de la empresa y haciendo el análisis correspondiente de amenazas y oportunidades se podrá determinar la estrategia general, identificar los objetivos estratégicos con sus correspondientes estrategias e indicadores de logro.
- Para el análisis de las oportunidades y amenazas se usó la matriz EFE donde se obtuvo un puntaje de 3.19, indicando que el proyecto responde adecuadamente a los factores externos, oportunidades y amenazas, que influyen en la industria.
- En la matriz de Perfil Competitivo se encontró que los mismos clientes proveedores son los más fuertes competidores de nuestro modelo de negocio; sin embargo, este resultado nos lleva

a verlos no como enemigos sino a convertirnos en sus aliados estratégicos para que ellos potencien sus actividades en la industria junto a **FunTastic**.

- En la matriz de la estrategia principal el modelo de negocio se halla en el cuadrante I, con una posición competitiva fuerte dentro y en un momento de crecimiento de la industria tras la pandemia del COVID-19, circunstancia que debe ser aprovechada por **FunTastic** haciendo uso de las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevo producto
- El modelo de negocio propuesto se halla situado en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal, siendo las estrategias de penetración del mercado y desarrollo tecnológico de nuevos productos las más importantes para lograr el posicionamiento y permanencia en el mercado.
- Como parte de la estrategia de penetración del mercado se plantea obtener un 30% del *marketshare* , para lo cual se usarán las estrategias de posicionamiento de marca y el marketing de atracción los que irán de la mano con la estrategia de desarrollo tecnológico constante de las funcionalidades de **FunTastic** lo que será apreciado tanto por los proveedores y los demandantes.
- Es importante establecer un plazo y periodicidad para la reevaluación de las estrategias, el logro de los objetivos y alcance de las metas haciendo uso de métricas y herramientas para cada una, así se podrá decidir si continuar, replantear o hacer cambios más profundos.
- La comunicación y seguimiento constante de la satisfacción o problemas que puedan tener los clientes proveedores o los clientes demandantes permitirá detectar a tiempo falencias y actuar de manera pertinente.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

En el presente capítulo se describen los objetivos que nos llevarán a lograr los objetivos estratégicos detallados en el Plan Estratégico. Así mismo, en este plan se desarrollan las estrategias de marketing definidas durante el primer año de operación, las cuáles serán revisadas y/o actualizadas al final del primer año debido a que se trata de un nuevo modelo de negocio en el mercado local, así también, estas estrategias se definirán no solo para los clientes demandantes o consumidores de servicios de entretenimiento, sino también para los clientes ofertantes o proveedores de servicios de entretenimiento, esto con el objetivo de poder atraer nuevos clientes y sobre todo poder fidelizarlos con el modelo de negocio propuesto.

El objetivo principal del presente plan es desarrollar el modelo de negocio propuesto y penetrar de manera agresiva en el mercado de Lima Moderna mediante la comunicación efectiva tanto para los clientes demandantes, como para los clientes ofertantes.

6.2 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos del presente Plan de Marketing se han realizado en base a los objetivos estratégicos de la empresa definidos en el Plan Estratégico y están orientados al desarrollo de un nuevo modelo de negocio para contratar a proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs; así también, se buscará una penetración en el mercado de Lima Moderna mediante el posicionamiento de la marca por redes sociales. Estos objetivos han sido divididos en dos categorías, objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos, siendo estos últimos de carácter conservador durante el primer año de operación del modelo de negocio propuesto.

6.2.1 Objetivos Cualitativos

- Crear un modelo de negocio que permita que los clientes que requieran buscar de un proveedor de entretenimiento como cantantes, bandas musicales o DJs puedan concretar un servicio de manera rápida, segura y efectiva con los proveedores que estén disponibles en el *marketplace*.
- Lograr una penetración de mercado mediante el posicionamiento de la marca en los segmentos definidos tanto de clientes demandantes y clientes ofertantes.
- Lograr la fidelización de los clientes demandantes y clientes ofertantes.

6.2.2 Objetivos Cuantitativos

- Alcanzar 2,000 clientes demandantes inscritos al finalizar el primer año de operación en base a la proyección de la demanda detallada en el Plan Financiero (ver [sección 10.4](#)).
- Alcanzar 180 clientes ofertantes inscritos al finalizar el primer año de operación en base a la proyección de la oferta detallada en el Plan Financiero (ver [sección 10.5](#)).
- Alcanzar un nivel de fidelización del 70% durante el primer año de operación.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del 95% durante el primer año de operación.

6.3 Segmentación del Mercado

Se tiene dos segmentos de mercado para efectos de este modelo de negocio, por un lado, los clientes demandantes y por otro los clientes ofertantes, los cuales se detallan a continuación:

Tabla VI.1

Segmentación de los clientes demandantes

Variable de Segmentación	Variable	Descripción
Geográfica	Distritos	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo
Demográfica	Edad	25 y 54 años
	Genero	Varones y mujeres
Psicográfica	NSE	A, B y C
	Estilo de vida	Moderno
Conductual	Beneficios	Dispuestas a pagar por valor agregado Dispuestas a invertir en entretenimiento Requieren información Buscan personas recomendadas Investigan por redes sociales Consideran importante las valoraciones o puntuación del producto/servicio a contratar
	Uso	Realizan compras a través de medios digitales Familiaridad con medios digitales

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla VI.2*Segmentación de los clientes ofertantes*

Variable de Segmentación	Variable	Descripción
Geográfica	Distritos	Lima Metropolitana
Demográfica	Edad	Mayores de 18 años
	Genero	Varones y mujeres
Psicográfica	Actitudes	Entretener a sus clientes
	Intereses	Disfrutan de hacer música Brindan servicios de bandas musicales, como cantante y/o DJ
Conductual	Beneficios	Buscan incrementar sus ventas ofreciendo un buen servicio. Valoran pago oportuno por sus servicios
	Lealtad	Predispuestos a tener una constante capacitación para mejorar sus servicios Fidelizar a sus clientes
	Uso	Realizan transacciones a través de medios digitales Familiaridad con medios digitales

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.4 Buyer Persona

Un *Buyer Persona*, es un perfil basado en la investigación que representa a un cliente objetivo, describiendo quién es el cliente ideal, cómo es su día, cuáles son los retos a los que se enfrenta y cómo toma sus decisiones. La importancia de identificar el *Buyer Persona* es que ayudará a asegurar que todas las actividades relacionadas con el servicio a sus clientes estén diseñadas específicamente para el comprador objetivo. La creación del *Buyer Persona* y su uso continuo para orientar un negocio puede ayudar a centrarse en las necesidades de los clientes (Wright, 2017).

Para efectos de este trabajo se ha realizado el *Buyer Persona* de los clientes demandantes o consumidores; así como, el *Buyer Persona* para los clientes ofertantes o proveedores. [ANEXO 9 - Buyer Persona Clientes Demandantes y Ofertante](#)

6.5 Estrategia de Marca

El desarrollo de una marca para un producto o servicio es fundamental para lograr que los clientes opten por el mismo, según Kotler y Armstrong, las marcas no sólo son nombres y símbolos, son elementos fundamentales de las relaciones que tiene la compañía con sus clientes. Es decir, la marca representa todo lo que un producto o servicio significa para los consumidores, por ello son considerados bienes valiosos para una compañía (Kotler & Armstrong, 2017).

6.5.1 Nombre de Marca

Teniendo en cuenta la importancia del nombre, se eligió el nombre del *marketplace* como “**FUNTASTIC**”, el cual está conformado por dos palabras en inglés *Fun*, la cual significa divertido, entretenido o agradable y la palabra *Fantastic*, la cual significa extraordinariamente bueno o atractivo.

6.5.2 Lema

El Lema de *FunTastic* se definió como “*El Amazon de los artistas*”, con este lema se busca dar el mensaje a los clientes demandantes sobre el propósito fundamental de *FunTastic*, el cual será poder reservar y concretar un servicio con el proveedor de entretenimiento de su preferencia y por otro lado, a los clientes ofertantes se busca dar el mensaje que por intermedio de *FunTastic* podrán tener la visibilidad que necesitan para que puedan concretar un mayor número de servicios de entretenimientos.

6.5.3 Elementos del Logo

Los elementos que se consideraron para el logo fueron una imagen y una letra, como imagen se eligió la “estrella”, la cual busca brindar el mensaje de exclusividad y prestigio de los proveedores que se encuentran en el *marketplace*, los que ofrecerán sus servicios a los potenciales clientes demandantes y, por otro lado, la letra “F”, la cual simboliza la inicial del nombre del *marketplace FunTastic*. Ver Gráfica VI.1.

Gráfica VI.1

Elementos del logo



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.5.4 Logo

Para el diseño del logo se buscó mantener los siguientes valores del logo: divertido, serio, elegante, mágico y confiable. Así mismo, por el lado funcional, se tuvo en cuenta el mensaje que se deseaba transmitir no solo a los clientes demandantes, sino también a los clientes ofertantes, en ese sentido el logo busca dar el mensaje de estar dirigido para eventos, para generar dinero, para generar confianza, para artistas y para competir con otras aplicaciones. Ver Gráfica VI.2.

Gráfica VI.2

Logo FunTastic



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.6 Estrategia de Posicionamiento

Esta estrategia se realizará enfocada en dos tipos de clientes, por un lado, los clientes demandantes y por otro los clientes ofertantes, buscando resaltar los atributos más importantes del modelo de negocio y el lema de *FunTastic* para que se pueda ocupar la mente de ambos clientes para que finalmente opten por concretar sus servicios de entretenimiento a través del modelo de negocio propuesto, ambas estrategias se describen a continuación en la Tabla VI.3.

Tabla VI.3

Estrategia de posicionamiento para clientes demandantes y ofertantes

Tipos de Clientes	Declaración de Posicionamiento
Clientes demandantes	Para las personas que deseen contratar un servicio de entretenimiento para un determinado evento, la marca “ <i>FunTastic</i> ” es una plataforma digital única en el medio, que permite a los clientes mediante un <i>usuario de contratante</i> , contratar proveedores de servicios de entretenimiento de manera ágil, pudiendo concretar servicios con el ofertante deseado de acuerdo con su disponibilidad, precio y calificación por usuarios que hicieron uso del servicio.

Tipos de Clientes	Declaración de Posicionamiento
Clientes ofertantes	Para las personas que deseen ofrecer sus servicios de entretenimiento, la marca “ FunTastic ” es una plataforma digital única en el medio, que permite a los clientes mediante un <i>usuario de proveedor</i> , ofrecer sus servicios de entretenimiento permitiéndoles tener una mayor exposición hacia el público objetivo.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Para lograr un posicionamiento exitoso de la marca con ambos tipos de clientes, como se evidencia en la Tabla VI.3, se resalta la diferenciación principal que tiene la propuesta de modelo de negocio, ya que se menciona “plataforma digital única” teniendo en cuenta que es una propuesta novedosa en el medio donde se lleva a cabo este estudio.

6.7 Estrategia Comercial

Para el presente modelo de negocio es de importancia tener una estrategia comercial clara, según Philip Kotler, padre del marketing moderno, decía “Nunca deberías ir al campo de batalla antes de haber ganado la guerra en el papel”, resumiendo así acerca de la importancia de un diseño de la estrategia comercial.

Para efectos de este plan se implementará la metodología del *inbound marketing*, el cual es una metodología comercial *online* que se basa en la atracción de clientes, la captación de estos y posteriormente el cierre de ventas y la fidelización de dichos clientes (Comunitics, 2021); el objetivo de aplicar esta metodología es conectar con el *Buyer Persona* (ver [sección 6.4](#)) a través del contenido. Para ello se construirá el embudo de marketing, el cuál constará de cuatro etapas (Amazon Ads, 2020): Ver [ANEXO 10 - Estrategia Comercial de Acuerdo al Nivel del Embudo de Marketing](#)

- **Etapa 1: Reconocimiento**, comienza con la investigación del potencial cliente e implica atraer a los clientes a **FunTastic**, y ayudarlos a reconocerla y recordarla. Objetivo principal es atraer.
- **Etapa 2: Consideración**, se deberá educar e informar a los potenciales clientes para ayudarlos a entender cómo **FunTastic** satisface sus necesidades. Objetivo principal es informar.
- **Etapa 3: Conversión**, busca alentar a los clientes potenciales a concretar una orden de servicio porque consideran que **FunTastic** es la solución adecuada a su problema o satisface su necesidad. Objetivo principal es convertir.

- **Etapas 4: Fidelización**, también denominada etapa de interés, se busca desarrollar lealtad y para ello, es importante seguir atrayendo el interés de los clientes que han concretado una orden de servicio en *FunTastic*. Objetivo es involucrar a los clientes.

6.8 Indicadores de Marketing

Para medir el rendimiento de la campaña de marketing en relación con los objetivos de cada una, se implementarán indicadores de rendimiento clave o KPI; para ello se definirán estos indicadores por cada una de las etapas del embudo de marketing (ver [ANEXO 10](#)).

Así mismo, estos indicadores serán específicos, medibles y factibles durante el transcurso de la campaña de marketing (Amazon Ads, 2020) (Climbea, 2022). Los indicadores propuestos se listan en la Tabla VI.4.

Tabla VI.4

Indicadores de marketing

Etapas	Indicadores	Definición	Métrica	Meta Demanda	Meta Oferta
ATRACCIÓN	1.1 Alcance de los anuncios	Medirá el número de usuarios que han visto los anuncios.	Nº usuarios / anual	150,000	3,000
	1.2 Visitas a la landing page	Medirá el porcentaje de usuarios únicos que visitaron la landing page.	%	10%	50%
	1.3 Interacción con las publicaciones	Medirá el número de clientes que completan esta acción.	Nº interacciones / anual	15,000	1,500
	1.4 Clic en los enlaces	Medirá el número de clientes que completan esta acción.	Nº clics	10,000	1,000
	1.5 Costo por clic	Medirá el costo de cada clic realizado en los anuncios y se calcula dividiendo los costos de los canales utilizados entre el número de clics esperados	Soles	2.00	5.00
INTERACCIÓN	2.2 Número de descargas de <i>FunTastic</i>	Medirá el número de clientes o leads que completan esta acción.	Nº descargas / anual	5,000	500
	2.3 Número de usuarios registrados	Medirá el número de clientes o leads que completan esta acción.	Nº registros / anual	2,000	180
CONVERSIÓN	3.1 Número de órdenes de servicio concretadas	Medirá el número de clientes que concretan una orden de servicio.	Nº órdenes de servicio/anual	4,000	300
	3.2 Costo por Conversión	Medirá lo que nos cuesta cada conversión (confirmación de orden de servicio) anualmente y se calcula dividiendo la inversión en publicidad entre el número de transacciones esperadas por año	Soles	1.25	16.70

Etapa	Indicadores	Definición	Métrica	Meta Demanda	Meta Oferta
CONVERSIÓN	3.3 ROI o Retorno de la Inversión	Medirá el porcentaje de las ganancias en base a las inversiones en publicidad y se calcula dividiendo todos los ingresos menos los costos de los canales utilizados entre los costos de todos los canales utilizados (Blended ROI)	%	800%	800%
	4.2 Net Promoter Score (NPS)	Medirá la lealtad de los clientes (demanda y oferta) dividiendo a los clientes en función de la probabilidad de que recomienden FunTastic	NPS (%) = %P - %D <i>Promotores (P): 4-5</i> <i>Neutros (N): 3</i> <i>Detractores (D): 1-2</i>	70%	70%
	4.3 Churn Rate o Tasa de Abandono	Medirá el porcentaje de clientes que FunTastic pierde en un año	%	10%	5%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.9 Marketing Mix

Mediante el *marketing mix* se busca desarrollar las estrategias para alcanzar un posicionamiento y penetración en el mercado tanto por parte de los clientes demandantes, como de los clientes ofertantes, buscando no solo que opten por el modelo de negocio, sino que se sientan satisfechos con su uso logrando su fidelización.

6.9.1 Estrategia de Servicio

El *marketplace FunTastic* tendrá como objetivo intermediar a los clientes demandantes que requieran buscar de un proveedor de entretenimiento con los clientes ofertantes que estén disponibles para ofrecer servicios como cantantes, bandas o DJs.

Este *marketplace* busca que los clientes ofertantes tengan una vitrina donde los clientes demandantes puedan visualizar los servicios que brindan, así como conocer un poco sobre su experiencia para lograr que puedan ser contratados a través del *marketplace*.

6.9.1.1 Beneficios para los clientes demandantes

- Podrán visualizar una variedad de cantantes, bandas y DJs que se encuentran en el medio, para efectos de este estudio, que se encuentren en Lima Metropolitana.

- Contratar un servicio mediante el *marketplace*, con la seguridad que en caso el servicio no se ejecute, el dinero les será retornado.
- Podrán visualizar las recomendaciones y calificaciones realizadas por clientes que tomaron previamente los servicios con un determinado proveedor.

6.9.1.2 Beneficios para los clientes ofertantes

- Podrán exhibir su servicio mediante la generación de un video corto (20 segundos).
- Podrán asegurar eventos los días que se encuentran disponibles, ya que tendrán que actualizar su disponibilidad a través del *marketplace*.
- Podrán aceptar o declinar un servicio dependiendo de las características del evento.
- Podrán recibir su pago de manera segura e inmediata una vez que el cliente confirme la culminación del servicio.

6.9.1.3 Descripción del servicio

FunTastic tendrá dos tipos de usuarios, uno para los clientes demandantes, a quienes se les asignará un usuario de contratante; por otro lado, tendrá un usuario para los clientes ofertantes, a quienes se les asignará un usuario de proveedor.

Entonces en la Tabla VI.5 se detallan las etapas del servicio para los clientes demandantes y en la Tabla VI.6 se detallan las etapas del servicio para los clientes ofertantes.

Tabla VI.5

Etapas del servicio para los clientes demandantes

Etapa	Descripción
Descarga del marketplace	El aplicativo se encontrará disponible para Android y iOS, para ello, el usuario cliente demandante deberá buscar la aplicación con el nombre FunTastic ya sea en el Play Store para Android o App store para iPhone.
	El aplicativo podrá ser descargado de manera gratuita sin cargos adicionales posteriormente.
Registro de usuario	Se colectará información básica del usuario como nombre, dirección, correo, teléfono; así mismo, se le solicitará generar un <i>password</i> por seguridad de su información.
	El usuario también podrá registrarse de manera más rápida mediante la confirmación de su usuario de Google, Facebook o Instagram.

Etapa	Descripción
Confirmación de políticas	El usuario deberá confirmar su conformidad con las políticas de la empresa y las políticas de privacidad del <i>marketplace</i> .
Registro de preferencias del usuario	El usuario tendrá la posibilidad de configurar algunas características que son de su agrado a modo que el <i>marketplace</i> pueda ayudar a brindarle sugerencias de acuerdo con lo indicado.
Registro de método de pago por parte del usuario	El usuario deberá registrar su tarjeta de crédito para que se pueda generar una orden de servicio.
Generación de una orden de servicio	<p>El usuario podrá elegir entre los proveedores disponibles, el que mejor le acomode para su evento, para ello deberá consignar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de proveedor: Cantante, banda, DJ • Fecha del evento • Hora del evento • Duración del servicio deseado (en horas) • Ubicación exacta del evento • Tipo de evento • Número de personas invitadas al evento <p>El aplicativo le filtrará las opciones de proveedores disponibles de acuerdo a su requerimiento de servicio, así como el precio por cada uno de sus servicios.</p> <p>El cliente podrá revisar todas las opciones, para ello podrá apoyar su decisión en base a las recomendaciones y calificaciones realizadas por otros usuarios, así mismo, podrá visualizar información resumen del proveedor incluyendo su repertorio y un material audiovisual de cada proveedor.</p> <p>Una vez que se elige la opción, el cliente recibirá una orden de servicio la cual deberá enviarla al proveedor elegido mediante la opción “Enviar”</p> <p>Antes de enviar la orden de servicio al proveedor, podrá además dejar comentarios en la casilla de “Comentarios”, donde podrá especificar, por ejemplo, si desea un tema en específico el día del evento, entre otros.</p>
Confirmación de orden de servicio	<p>El usuario recibirá una notificación con la confirmación/declinación de su orden de servicio por parte del proveedor elegido.</p> <p>Si un servicio es cancelado por el cliente después de haber recibido la confirmación por parte del proveedor, el cliente deberá pagar el 5% del costo del servicio como penalidad. Sin embargo, si el servicio es cancelado dentro de las 72 h antes del evento, la penalidad que tendrá que pagar el cliente se incrementará en un 40% del costo del servicio para no perjudicar al proveedor.</p>
Confirmación de pago	Una vez recibida la confirmación por parte del proveedor, el <i>marketplace</i> automáticamente debitará de su tarjeta de crédito, previamente registrada, el monto acordado por el servicio.

Etapa	Descripción
Confirmación de culminación de servicio	<p>Una vez realizado el servicio por parte del proveedor, el cliente deberá confirmar a través de la aplicación que el servicio ha sido completado, de este modo el <i>marketplace</i> procederá al pago del servicio al proveedor.</p> <p>En caso no se llegue a concretar el servicio por parte del proveedor, el cliente recibirá el íntegro del pago realizado por dicho servicio. En caso contrario, si el proveedor llega al punto y el evento se cancela o no se brindan las condiciones para la ejecución del servicio, se hará efectivo el pago íntegro por el servicio al proveedor.</p> <p>El usuario podrá revisar su historial con todos los servicios que ha contratado anteriormente.</p>
Calificación del servicio	El cliente podrá calificar el servicio recibido por parte del proveedor con estrellas del 1 al 5, así como dejar comentarios, esto ayudará a la toma de decisión por parte de otros clientes.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla VI.6

Etapas del servicio para los clientes ofertantes

Etapa	Descripción
Descarga del marketplace	<p>El aplicativo se encontrará disponible para Android y iPhone, para ello, el usuario cliente ofertante deberá buscar la aplicación con el nombre <i>FunTastic</i> ya sea en el Play Store para Android o App store para iPhone.</p> <p>El aplicativo podrá ser descargado de manera gratuita sin cargos adicionales posteriormente.</p>
Registro de usuario	<p>Se coleccionará información básica del usuario como nombre, dirección, correo, teléfono; así mismo, se le solicitará generar un <i>password</i> por seguridad de su información.</p> <p>El usuario también podrá registrarse de manera más rápida mediante la confirmación de su usuario de Google, Facebook o Instagram.</p>
Confirmación de políticas	El usuario deberá confirmar su conformidad con las políticas de la empresa y las políticas de privacidad del <i>marketplace</i> .

Etapa	Descripción																																																											
Registro de preferencias de costos de servicio	<p>El usuario deberá consignar el tipo de servicio que podrá ofrecer a los potenciales clientes, los cuales podrán ser cantante, banda y/o DJ.</p>																																																											
	<p>El usuario deberá consignar el costo por sus servicios de acuerdo a los siguientes criterios:</p>																																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="438 464 621 499">Criterio</th> <th colspan="4" data-bbox="621 464 1386 499">Preguntas filtro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="438 499 621 562" rowspan="2">Fecha del evento</td> <td data-bbox="621 499 800 562">Domingo a Jueves</td> <td data-bbox="800 499 1008 562">Viernes</td> <td data-bbox="1008 499 1209 562">Sábado</td> <td data-bbox="1209 499 1386 562">Feriado Nacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 562 800 604"><i>Ej. -10%</i></td> <td data-bbox="800 562 1008 604"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1008 562 1209 604"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1209 562 1386 604"><i>Ej. +10%</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 604 621 667" rowspan="2">Hora del evento</td> <td data-bbox="621 604 800 667">8:00 h - 14:00 h</td> <td data-bbox="800 604 1008 667">14:00 h - 20:00 h</td> <td data-bbox="1008 604 1209 667">20:00 h – 02:00 h</td> <td data-bbox="1209 604 1386 667">02:00 h – más</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 667 800 709"><i>Ej. -10%</i></td> <td data-bbox="800 667 1008 709"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1008 667 1209 709"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1209 667 1386 709"><i>Ej. +10%</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 709 621 804" rowspan="2">Duración del servicio deseado (h)</td> <td data-bbox="621 709 800 751">1 hora</td> <td data-bbox="800 709 1008 751">2 horas</td> <td data-bbox="1008 709 1209 751">> 2 horas</td> <td data-bbox="1209 709 1386 751"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 751 800 804"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="800 751 1008 804"><i>Ej. Basal*2</i></td> <td data-bbox="1008 751 1209 804"><i>Ej. (Basal * # horas) - 10%</i></td> <td data-bbox="1209 751 1386 804"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 804 621 961" rowspan="2">Ubicación exacta del evento</td> <td colspan="2" data-bbox="621 804 1008 919">San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena del Mar, Surquillo, San Isidro, Miraflores, Lince</td> <td colspan="2" data-bbox="1008 804 1386 919">Barranco, San Borja, La Molina, Santiago de Surco</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="621 919 1008 961"><i>Ej. Movilidad Basal</i></td> <td colspan="2" data-bbox="1008 919 1386 961"><i>Ej. Movilidad Basal +2%</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 961 621 1045" rowspan="2">Tipo de evento</td> <td data-bbox="621 961 800 1003">Cumpleaños</td> <td data-bbox="800 961 1008 1003">Matrimonio</td> <td data-bbox="1008 961 1209 1003">Quinceañero</td> <td data-bbox="1209 961 1386 1003">Otro</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 1003 800 1045"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="800 1003 1008 1045"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1008 1003 1209 1045"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1209 1003 1386 1045"><i>Ej. Basal</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 1045 621 1157" rowspan="2">Número de personas invitadas al evento</td> <td data-bbox="621 1045 800 1098">10-20</td> <td data-bbox="800 1045 1008 1098">20-50</td> <td data-bbox="1008 1045 1209 1098">50-100</td> <td data-bbox="1209 1045 1386 1098">>100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 1098 800 1157"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="800 1098 1008 1157"><i>Ej. Basal</i></td> <td data-bbox="1008 1098 1209 1157"><i>Ej. -5%</i></td> <td data-bbox="1209 1098 1386 1157"><i>Ej. -10%</i></td> </tr> </tbody> </table>	Criterio	Preguntas filtro				Fecha del evento	Domingo a Jueves	Viernes	Sábado	Feriado Nacional	<i>Ej. -10%</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. +10%</i>	Hora del evento	8:00 h - 14:00 h	14:00 h - 20:00 h	20:00 h – 02:00 h	02:00 h – más	<i>Ej. -10%</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. +10%</i>	Duración del servicio deseado (h)	1 hora	2 horas	> 2 horas		<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal*2</i>	<i>Ej. (Basal * # horas) - 10%</i>		Ubicación exacta del evento	San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena del Mar, Surquillo, San Isidro, Miraflores, Lince		Barranco, San Borja, La Molina, Santiago de Surco		<i>Ej. Movilidad Basal</i>		<i>Ej. Movilidad Basal +2%</i>		Tipo de evento	Cumpleaños	Matrimonio	Quinceañero	Otro	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	Número de personas invitadas al evento	10-20	20-50	50-100	>100	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. -5%</i>	<i>Ej. -10%</i>
	Criterio	Preguntas filtro																																																										
	Fecha del evento	Domingo a Jueves	Viernes	Sábado	Feriado Nacional																																																							
		<i>Ej. -10%</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. +10%</i>																																																							
	Hora del evento	8:00 h - 14:00 h	14:00 h - 20:00 h	20:00 h – 02:00 h	02:00 h – más																																																							
		<i>Ej. -10%</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. +10%</i>																																																							
	Duración del servicio deseado (h)	1 hora	2 horas	> 2 horas																																																								
		<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal*2</i>	<i>Ej. (Basal * # horas) - 10%</i>																																																								
Ubicación exacta del evento	San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena del Mar, Surquillo, San Isidro, Miraflores, Lince		Barranco, San Borja, La Molina, Santiago de Surco																																																									
	<i>Ej. Movilidad Basal</i>		<i>Ej. Movilidad Basal +2%</i>																																																									
Tipo de evento	Cumpleaños	Matrimonio	Quinceañero	Otro																																																								
	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>																																																								
Número de personas invitadas al evento	10-20	20-50	50-100	>100																																																								
	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. Basal</i>	<i>Ej. -5%</i>	<i>Ej. -10%</i>																																																								
Registro de cuenta de abono de pago	<p>El usuario proveedor deberá registrar su número de cuenta para que se pueda hacer efectivo el pago después del servicio concluido y código interbancario (CCI).</p>																																																											
Confirmación de orden de servicio	<p>El usuario proveedor recibirá una notificación con la orden de servicio por parte del cliente interesado, en esta orden de servicio se incluirán los criterios del servicio elegido con el monto predefinido por criterio por el proveedor.</p> <p>El usuario proveedor podrá confirmar/declinar la orden de servicio. Si un servicio es cancelado después de haber enviado la confirmación por parte del proveedor, el proveedor podrá ser calificado con la mínima puntuación y el cliente además podrá no recomendar el servicio en la plataforma.</p> <p>Si un servicio es cancelado por el cliente después de haber recibido la confirmación por parte del proveedor, el cliente deberá pagar el 5% del costo del servicio como penalidad. Sin embargo, si el servicio es cancelado dentro de las 72 h antes del evento, la penalidad que tendrá que pagar el cliente se incrementará en un 40% del costo del servicio para no perjudicar al proveedor.</p>																																																											

Etapa	Descripción
Confirmación de culminación de servicio	<p>Una vez realizado el servicio por parte del proveedor, el proveedor deberá confirmar a través de la aplicación que el servicio ha sido completado, de este modo el <i>marketplace</i> esperará la confirmación del cliente para proceder con el pago del servicio al proveedor</p> <p>En caso no se llegue a concretar el servicio por parte del proveedor, el proveedor podrá ser calificado con la mínima puntuación y el cliente además podrá no recomendar el servicio en la plataforma.</p> <p>En caso contrario, si el proveedor llega al punto y el evento se cancela o no se brindan las condiciones para la ejecución del servicio, se hará efectivo el pago íntegro por el servicio al proveedor.</p> <p>El usuario proveedor podrá revisar su historial de todos los servicios que ha realizado anteriormente.</p>
Calificación del contratante	El proveedor podrá calificar la contratación del cliente con estrellas del 1 al 5, así como dejar comentarios, esto ayudará a la toma de decisión de aceptar/declinar una orden de servicio por parte de otros usuarios proveedores.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.9.1.4 Objetivos del Servicio

Se han identificado cuatro objetivos claves para el desarrollo del servicio de *FunTastic*, los cuales se especifican en la Tabla VI.7.

Tabla VI.7

Objetivos y tácticas para el servicio

OBJETIVO SERVICIO	SEGMENTO	TACTICA
1. Prueba de producto antes de la compra	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes potenciales • Clientes ofertantes potenciales 	1.1 Conseguir usuarios para la marcha blanca
2. Expandir funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes potenciales • Clientes ofertantes potenciales 	2.1 Invertir en el desarrollo del <i>marketplace</i> para que la interfaz y las funcionalidades soporten distintos materiales audiovisuales a modo que se puedan conocer mejor las bondades de los proveedores
3. Posicionar el modelo de servicio en Lima Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes no leales • Clientes ofertantes no leales 	3.1 Implementar fuerza comercial agresiva en el mercado de Lima Moderna, mediante redes sociales y activaciones presenciales

OBJETIVO SERVICIO	SEGMENTO	TACTICA
4. Ofrecer un producto aumentado	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes leales • Clientes ofertantes leales 	4.1 Mejorar continuamente la calidad de atención
		4.2 Incrementar progresivamente el número de calificaciones satisfactorias a través del <i>marketplace</i> tanto por los clientes demandantes como por los ofertantes

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.9.2 Estrategia de Precio

El *marketplace* **FunTastic** fijará sus precios en función de comisiones por órdenes de servicio concretadas a través del *marketplace*.

6.9.2.1 Fijación de Precios para los Clientes Demandantes

El precio para los clientes demandantes corresponde al precio del servicio de su preferencia más una comisión del 10% sobre el total del servicio, monto que corresponde a la garantía, ya que en caso de que el servicio no llegue a concretarse se devolverá el íntegro del pago realizado y también por la variedad de proveedores que tendrán para su elección de acuerdo con su situación económica. Así también, este monto cubrirá los costos asociados a la pasarela de pagos, ya que este medio resulta una manera más rápida para que puedan realizarse pagos y transacciones con tarjeta de crédito a través de **FunTastic**, evitando que se tenga que contar con efectivo para contratar un servicio.

6.9.2.2 Fijación de Precios para los Clientes Ofertantes

En las encuestas que se distribuyeron a los proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas o DJs, confirmaron estar dispuestos a ser comisionados con el 5% por servicio concretado, ya que son conscientes que el modelo de negocio les brindará una opción adicional para llegar a sus potenciales clientes; así mismo, **FunTastic** les asegurará a los proveedores el pago por el servicio una vez que este haya sido concretado y confirmado por ambas partes.

6.9.2.3 Objetivos del Precio

Se han identificado dos objetivos claves para el precio del servicio de **FunTastic**, los cuales se especifican en la Tabla VI.8.

Tabla VI.8*Objetivos y tácticas para el precio*

OBJETIVO PRECIO	SEGMENTO	TACTICA
5. Diseño de precios	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes potenciales/no leales • Clientes ofertantes potenciales/no leales 	5.1 Mantener variedad de precios según criterios del potencial cliente
6. Penetración	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes leales • Clientes ofertantes leales 	6.1 Promover descuentos asociados por número de transacciones a través del <i>marketplace</i>

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.9.3 Estrategia de Plaza o Canal

El *marketplace* **FunTastic** se encontrará disponible para Android y iOS, para ello, el usuario cliente demandante deberá buscar la aplicación con el nombre **FunTastic** ya sea en el Play Store para Android o App store para iPhone.

Así mismo, **FunTastic** podrá ser descargado de manera gratuita sin cargos adicionales por descarga, ni cargos adicionales posteriormente.

Por otro lado, para manejar reclamos, consultas y/o sugerencias, se mantendrán las redes sociales, el *landing page* (*funtastic.pe*), el correo electrónico y el WhatsApp como canales *online* y llamadas telefónicas como canales *offline*.

6.9.3.1 Estrategia de Plaza para los clientes demandantes

Se tendrá un Líder de Servicio al Cliente, quién estará disponible para absolver cualquier consulta que puedan tener los clientes demandantes al momento de generar una orden de servicio; así mismo, se reforzará a los potenciales clientes que en **FunTastic**, podrán encontrar un proveedor de servicios de entretenimiento a su medida.

6.9.3.2 Estrategia de Plaza para los clientes ofertantes

Se tendrá un Líder de Proveedores, quién estará disponible para absolver cualquier consulta que puedan tener los clientes ofertantes al momento de revisar una orden de servicio; así mismo, se ofrecerá una capacitación continua y se reforzará que mediante **FunTastic** podrán asegurar servicios de manera recurrente, ya que los clientes demandantes podrán tener acceso a su disponibilidad.

6.9.3.3 Objetivos de la Plaza

Se han identificado dos objetivos claves para la plaza del servicio de **FunTastic**, los cuales se especifican en la Tabla VI.9.

Tabla VI.9

Objetivos y tácticas para la plaza

OBJETIVO PLAZA	SEGMENTO	TÁCTICA
7. Sistema de Marketing vertical	<ul style="list-style-type: none">• Clientes ofertantes potenciales/leales	7.1 Incrementar ventas a través del marketing vertical administrado
8. Omnicanalidad	<ul style="list-style-type: none">• Clientes demandantes potenciales/no leales• Clientes ofertantes potenciales/no leales	8.1 Aumentar la experiencia del servicio a través de múltiples canales <i>on line / off line</i>

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.9.4 Estrategia de Promoción

El *marketplace* **FunTastic** tendrá estrategias diferenciadas tanto para los clientes demandantes como con los clientes ofertantes.

Para ambos clientes se implementará una promoción agresiva y por etapas, para el primer año se buscará el lanzamiento de la marca mediante la creación de videos promocionales con los colores y el logo de **FunTastic**; para ello, se realizará una campaña de intriga y descubrimiento, mediante el cual se buscará generar expectativas en los potenciales clientes demandantes y ofertantes. Posteriormente, a partir del año 2 al año 5, la campaña se enfocará en la retención y fidelización de los clientes, buscando la recontractación de servicios a través de la plataforma.

6.9.4.1 Estrategia de Promoción para los clientes demandantes

- Se indicará en qué consiste el modelo de negocio propuesto incluyendo los dolores actuales para contratación de proveedores de entretenimiento y los beneficios que propone **FunTastic**.
- Se creará un *landing page* (*funtastic.pe*) con buenos títulos, descripción de la propuesta de valor, videos e imágenes interesantes, un breve formulario y un llamado a la acción (CTA).
- Se creará contenido dirigido en redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok.

- Se realizará un evento como día central del lanzamiento de **FunTastic** en un prestigioso hotel de Lima, en este evento se invitará a algunos de los proveedores que estarán disponibles en el *marketplace*.
- Se contactarán a los clientes que no hayan finalizado la generación de una orden de servicio mediante el canal online, principalmente WhatsApp y/o *offline*, principalmente mediante llamadas telefónicas, esto con la finalidad de que se concrete el proceso de contratación o la conversión.
- Se ofrecerán a través de los canales *offline*, redes sociales y el correo electrónico, promociones y descuentos por cumpleaños y por recomendación de **FunTastic**, ofreciéndoles un 5% de descuento para ambos casos. Esto considerando que, en las encuestas realizadas a los potenciales clientes demandantes, estas son dos de las principales recompensas que apreciarían estos clientes.
- Se informará a los clientes demandantes a través de redes sociales Facebook, Instagram y TikTok, que podrán contar con descuentos especiales por el número de servicios contratados a través de **FunTastic**; los cuáles variarán dependiendo de la categoría que se encuentren dónde al *Usuario Silver*, se le asignará al usuario que haya concretado entre 0 y 2 servicios en un año; *Usuario Gold*, se le asignará al usuario que haya contratado entre 2 y 5 servicios en un año y *Usuario Premium*, se le asignará al usuario que haya contratado más de 5 servicios en un año.

6.9.4.2 Estrategia de Promoción para los clientes ofertantes

- Se creará un *landing page* (*funtastic.pe*) con buenos títulos, descripción de la propuesta de valor, videos e imágenes interesantes, un breve formulario y un llamado a la acción (CTA).
- Se creará contenido dirigido por redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok.
- En una reunión inicial, las cuáles serán de manera personalizada y presencial de preferencia, se les indicará en qué consiste el modelo de negocio propuesto incluyendo los dolores actuales para ofrecer sus servicios y los beneficios que propone **FunTastic**.
- Se transmitirá el mensaje que los proveedores son parte de la familia **FunTastic**, esto buscará fortalecer el relacionamiento con los proveedores y por consecuencia el compromiso con el *marketplace*.
- Se les informará la posibilidad que promocionen su marca a través de **FunTastic**, mediante la asignación de un espacio exclusivo para cada proveedor, en este espacio podrán colocar un

material audiovisual de 20 segundos, así como un número limitado de fotografías de algunos eventos realizados anteriormente.

- Se realizará un evento como día central del lanzamiento de **FunTastic** en un prestigioso hotel de Lima, en este evento se invitará a algunos de los proveedores que estarán disponibles en el *marketplace*.
- A los ofertantes que accedan ser parte de **FunTastic** se les brindará soporte en la obtención de los antecedentes policiales, penales y judiciales, donde a los clientes ofertantes entre 18 y 29 años se los asesorará en la obtención del Certificado Único Laboral CERTIJOVEN; mientras que, para los clientes ofertantes mayores de 29 años se los asesorará en la obtención del Certificado Único Laboral CERTIADULTO. En caso no se pueda realizar estos trámites de manera gratuita, el precio del trámite de antecedentes penales tendrá un costo de S/ 52.80, el de antecedentes policiales es de S/ 8.50 soles y el de antecedentes judiciales es de S/ 37.70.
- Se informará a los clientes ofertantes que podrán contar con un bono de S/ 100.00 si dentro de los 30 días de haber aceptado formar parte de **FunTastic**, recomiendan a un proveedor y este concreta una orden de servicio en el *marketplace*.
- Se les notificará y habrá un seguimiento personalizado sobre las capacitaciones que deberán realizar para garantizar la calidad del servicio a través de **FunTastic**.
- En la reunión inicial se les informará a los clientes ofertantes, que podrán contar con descuentos especiales por el número de servicios realizados a través de **FunTastic**; los cuáles variarán dependiendo de la categoría que se encuentren dónde al *Proveedor Silver*, se le asignará al proveedor que haya realizado entre 0 y 2 servicios en un mes; *Proveedor Gold*, se le asignará al proveedor que haya realizado entre 2 y 5 servicios en un mes y *Proveedor Premium*, se le asignará al proveedor que haya realizado más de 5 servicios en un mes.

6.9.4.3 Objetivos de la Promoción

Se han identificado dos objetivos claves para la promoción del servicio de **FunTastic**, los cuales se especifican en la Tabla VI.10.

Tabla VI.10*Objetivos y tácticas para la promoción*

OBJETIVO PROMOCIÓN	SEGMENTO	TÁCTICA
9. Conseguir un awareness de un 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes potenciales/no leales • Clientes ofertantes potenciales/no leales 	9.1 Invertir en publicidad online a través de anuncios (Google Ads) y publicación en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok).
		9.2 Contratar <i>Influencers</i> del medio
		9.3 Realizar el día central del lanzamiento de <i>FunTastic</i> en un prestigioso hotel de Lima
10. Incrementar el número de órdenes de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes demandantes leales • Clientes ofertantes leales 	10.1 Asignar a los clientes demandantes descuento del 5% por cumpleaños y recomendación
		10.2 Asignar a los clientes demandantes y ofertantes descuentos por tipo de usuario: <i>Silver</i> , <i>Gold</i> o <i>Premium</i> .
		10.3 Asignar bono por recomendación de proveedores
		10.4 Brindar asesoramiento a proveedores para antecedentes policiales, penales y judiciales
		10.5 Invertir en capacitación de proveedores

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.10 Presupuesto del Plan de Marketing

Los gastos establecidos en este plan se estiman considerando un marketing agresivo durante el primer año, debido a que el modelo de negocio que se propone es novedoso en el medio tanto para los potenciales clientes demandantes, como para los potenciales clientes ofertantes. El presupuesto que se asignará se detalla en la tabla VI.11.

Tabla VI.11*Presupuesto del plan de marketing (S/)*

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad online a través de anuncios (Google Ads), publicación en redes sociales (FaceBook, Instagram y TikTok) e Influencers	5,000	27,723	57,400	74,279	92,277	127,373

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña: Día central del lanzamiento de <i>FunTastic</i> en un prestigioso hotel de Lima	30,000					
Campañas de Fidelización		5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
Bonos por recomendación de proveedores		8,291	2,561	1,820	2,203	2,391
Creación de cursos online para capacitación de proveedores	500					
TOTAL	35,500	41,014	64,962	81,099	99,480	149,765

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

6.11 Conclusiones del Plan de Marketing

- En este modelo de negocio se necesita implementar estrategias de marketing diferenciadas tanto para clientes demandantes, como para clientes ofertantes.
- Una buena comunicación a través de redes sociales es fundamental, ya que el mayor porcentaje de potenciales clientes se manejan a través de este medio y así mismo, los proveedores de servicios de entretenimiento ofrecen sus productos por este medio actualmente.
- Los indicadores son fundamentales ir revisándolos constantemente para evaluar si las campañas de marketing que se estén implementando están dando los resultados esperados y en caso de no ser así, se deberá revisar qué otras campañas podrían realizarse para mantener los indicadores alineados a la meta establecida.
- Se necesita mantener la marca en la mente del consumidor mediante inversión en publicidad constante en redes sociales para que este modelo perdure en el tiempo y puedan concretarse recompras por parte de los clientes demandantes a través del *marketplace* propuesto y los clientes ofertantes no pierdan el interés de ser parte de la familia *FunTastic*.
- Considerando que es un nuevo modelo de negocio en el mercado de Lima Moderna se requiere invertir en una campaña de marketing agresiva durante el primer año de lanzamiento de la marca *FunTastic*.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

7.1 Introducción

El propósito de este capítulo consiste en proporcionar una descripción detallada de los principales procesos involucrados en la prestación del servicio a través del *marketplace* presentado para llevar a cabo su implementación. Asimismo, se llevará a cabo la definición de las estrategias operativas en consonancia con los objetivos fijados en el plan estratégico, junto con el desarrollo de la etapa pre-operativa para el lanzamiento e iteración del servicio brindado, que permita alinear el servicio ofrecido con la solución a brindar, así como la etapa operativa con los procesos de gestión y sus respectivos indicadores clave de desempeño. Finalmente, se presentará una propuesta del Producto Mínimo Viable (MVP).

7.2 Objetivos del Plan de Operaciones

Con el objetivo de lograr un desempeño óptimo de la plataforma con las funcionalidades propuestas a fin de satisfacer la demanda estimada inicial, brindar un servicio de atención especializado y promover un enfoque colaborativo entre los proveedores de entretenimiento y usuarios que buscan dicho servicio, se han establecido los objetivos señalados a continuación:

- Describir la fase pre-operativa para tener una estimación respecto a los procesos y asignación de recursos necesarios para satisfacer la demanda inicial prevista.
- Describir en detalle los principales procesos relacionados con el plan de negocio, tales como la interacción del usuario con la plataforma, así como el acceso, registro, gestión, contacto, calendario de disponibilidad, atención al cliente, entre otros.
- Definir flujos de atención al cliente que aseguren la prestación del servicio en cumplimiento con las directrices establecidas en el plan estratégico.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan llevar un adecuado monitoreo de los procesos del negocio.

7.3 Etapa Pre-Operativa

7.3.1 Descripción Técnica del Servicio

Se describe al servicio como una plataforma tecnológica que tiene el rol de intermediario entre los proveedores de servicios de entretenimiento y potenciales consumidores de su servicio, dicha plataforma consta de varios módulos y se presenta como una aplicación web.

En esta fase es importante realizar las pruebas antes del inicio del funcionamiento, ello a fin de validar si el plan de negocios permite colaborar con los proveedores de servicios de entretenimiento a su formalización para su adecuada operación dentro de la plataforma, ya que solo de esta manera se podrá verificar al personal adecuado para que poder ofrecer sus servicios a través de la plataforma. Además, resulta fundamental llevar a cabo el desarrollo y la mejora continua del proceso de atención al cliente.

En esta etapa también se enfoca en la gestión y obtención de los documentos requeridos para el funcionamiento y ejecución del negocio, para lo cual se deberá tramitar la licencia de funcionamiento, el registro de la empresa, licencia de plataforma digital, entre otros detallados en el presente plan.

Los gastos requeridos para desarrollar y administrar este aplicativo se especificarán en el Plan Tecnológico.

7.3.2 Acceso a la Plataforma

El servicio ofrecido permitirá a los consumidores acceder a un catálogo de productos a través de una aplicación web. A través de esta plataforma, los usuarios podrán realizar transacciones a través de medios digitales. La aplicación desarrollada tendrá un diseño intuitivo y amigable que facilitará la interacción de los usuarios, de modo que se buscará reducir la probabilidad de abandono de la compra debido a dificultades en su utilización. A continuación, se detallan los puntos de acceso a la plataforma.

7.3.2.1 Aplicación Dirigida a los Consumidores

7.3.2.1.1 Compatibilidad con Navegadores

El servicio se encontrará a disposición del público como una aplicación en Play Store (Android) y App Store (IOS). La aplicación estará dotada de una interfaz intuitiva y fácil de manejar, así como de un diseño *responsive*, lo que implica que se ajustará automáticamente al tamaño de la pantalla del dispositivo móvil desde el que se acceda a ella.

7.3.2.1.2 Registro de Usuario

Será un requisito obligatorio para poder realizar las transacciones y tener contacto entre los usuarios. Para registrarse, será necesario información de identificación básica, como el nombre, apellido, número telefónico, correo electrónico y contraseña. Los datos requeridos para llevar a cabo la autenticación en la plataforma serán el correo electrónico y la contraseña. Adicionalmente,

se habilitará la opción de autenticación a través de las cuentas de Google, Instagram o Facebook del usuario.

En todo caso, los usuarios registrados deben aceptar los términos y condiciones del servicio para poder hacer uso pleno de todas las funcionalidades, lo cual se llevará a cabo mediante la activación de una casilla destinada a la aceptación del uso de datos personales y de la política de privacidad.

7.3.2.1.3 Listado de Proveedores de Servicios de Entretenimiento

Posterior al registro, el usuario podrá visualizar una página en la que se ofrecen diversas categorías que agrupan a los diferentes proveedores de servicios de entretenimiento disponibles, además de tener la posibilidad de observar otras funcionalidades, tales como la zona geográfica disponible, calendario de disponibilidad entre otros.

7.3.2.1.4 Notificación de Contacto con el Proveedor de Servicio de Entretenimiento

El consumidor será notificado a través de la aplicación cuando el proveedor de servicio de entretenimiento haga contacto en caso el consumidor requiera un servicio especializado.

7.3.2.1.5 Transacción del Servicio

El consumidor tendrá acceso a las diversas funcionalidades que permita llevar a cabo la transacción, asimismo tendrá la disponibilidad de atención especializada para optimizar la experiencia del usuario. En su pantalla podrá solicitar, interactuar y finalmente realizar la compra del servicio a través de un medio de pago a través de canales digitales.

Una vez terminado el servicio brindado, ambas partes deberán confirmar la prestación del servicio a fin de proceder con el respectivo pago al proveedor de servicios.

7.3.2.1.6 Despacho del Servicio

En cada transacción realizada entre el proveedor de servicio de entretenimiento y el consumidor, este último enseñará el código generado que se presentará al proveedor de servicios de entretenimiento, lo cual permitirá validar la entrega del servicio.

7.3.2.1.7 Cancelación de Transacción

El consumidor podrá cancelar su transacción a través de un botón de acción. Si un servicio es cancelado por el cliente después de haber recibido la confirmación por parte del proveedor, el cliente deberá pagar el 5% del costo del servicio como penalidad. Sin embargo, si el servicio es cancelado dentro de las 72 horas antes del evento, la penalidad que tendrá que pagar el cliente se

incrementará en un 40% del costo del servicio para no perjudicar al proveedor. Ello es posible gracias a la implementación de una pasarela de pagos asociada al servicio.

7.3.2.1.8 Compatibilidad con Dispositivos Móviles

La plataforma se presentará como una aplicación progresiva que podrá ser accesada desde dispositivos móviles que utilicen los sistemas operativos IOS y Android.

7.3.2.2 Aplicación progresiva dirigida a los proveedores de servicios de entretenimiento

7.3.2.2.1 Compatibilidad con Navegadores

Se ofrecerá el servicio a través de una aplicación web progresiva que podrá ser descargada desde la Play Store (para dispositivos Android) y la App Store (para dispositivos IOS). La aplicación estará diseñada con una interfaz intuitiva, fácil de usar y responsive, lo que permitirá su adaptación al tamaño de pantalla del dispositivo móvil desde donde se acceda.

7.3.2.2.2 Autenticación del Proveedor de Servicios de Entretenimiento

El acceso del proveedor de servicios de entretenimiento a la plataforma requerirá de un proceso de autenticación mediante la utilización de un nombre de usuario y contraseña indicados por el usuario. No se permitirá otros métodos de autenticación como el uso de cuentas de Google, Facebook o Instagram.

Para obtener el usuario y contraseña deberá realizar el registro, para lo cual se solicitará información básica, como nombres, apellidos, correo electrónico y contraseña. Asimismo, se solicitará información adicional para el registro del proveedor de servicios de entretenimiento, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de seguridad y atención al cliente. Entre esta información se incluirán número de DNI y RUC, antecedentes penales, policiales y judiciales, cuenta de detracción y código interbancario.

En todo caso, los usuarios registrados deben aceptar los términos y condiciones del servicio para poder hacer uso pleno de todas las funcionalidades, lo cual se llevará a cabo mediante la activación de una casilla destinada a la aceptación del uso de datos personales y de la política de privacidad.

7.3.2.2.3 Despacho del Servicio

El proveedor de servicios de entretenimiento podrá utilizar su dispositivo móvil para ingresar el código del consumidor y validar la compra. Una vez validada podrá recibir el pago por su servicio.

7.3.2.2.4 Listado de Usuarios que desean contactar con el Proveedor de Servicios de Entretenimiento

El proveedor de servicios de entretenimiento tendrá acceso al listado de los consumidores que desean contactarlo, además de la información preliminar proporcionada por los consumidores.

7.3.2.2.5 Notificación de Contacto con el Consumidor

El proveedor de servicios de entretenimiento podrá notificar al consumidor a través de la aplicación y el correo electrónico registrado, en caso el consumidor haya solicitado un servicio especializado.

7.3.2.2.6 Listado de Transacciones Realizadas

El proveedor de servicios de entretenimiento podrá acceder al listado de las transacciones realizadas, ya sean transacciones no completadas, canceladas o completadas para su posterior exploración.

7.3.2.2.7 Cancelación del Servicio

En caso la cancelación sea por parte del proveedor, se devuelve todo el monto al usuario. Dicho escenario es posible gracias a la implementación de una pasarela de pagos asociada al servicio.

7.3.2.2.8 Compatibilidad con Dispositivos Móviles

La plataforma se presentará como una aplicación progresiva que podrá ser accesada desde dispositivos móviles que utilicen los sistemas operativos IOS y Android.

7.3.3 Pruebas Piloto del Servicio

En esta fase de pruebas piloto, denominado “marcha blanca”, se buscará desarrollar y alinear las estrategias de comunicación, formalización y atención al cliente para la implementación efectiva del servicio. Esto implica contar con un equipo de trabajo debidamente capacitado y comprometido con los protocolos establecidos.

Con el fin de delimitar los distritos, se llevará a cabo la capacitación y formalización de los ofertantes (proveedores de servicios de entretenimiento) que, según la investigación de mercado presentan mayor demanda; para lo cual se iniciará con dicha capacitación a los ofertantes que se presentan mayormente en los distritos de Barranco, Miraflores y Lima Centro, para lo cual se procederá con lo siguiente:

- Solicitar y revisar los antecedentes policiales, penales y judiciales a través de la plataforma. Para las personas entre 18 y 29 años podrán acceder de forma gratuita al Certificado Único Laboral para Jóvenes (CERTIJOVEN) y de 30 años a superior podrán acceder al Certificado Único Laboral para Adultos (CERTIADULTO). En caso no se pueda realizar estos trámites, el precio del trámite de antecedentes penales es de S/ 52.80, el de antecedentes policiales es de S/ 8.50 soles y el de antecedentes judiciales es de S/ 37.70.
- Capacitación y soporte en el proceso de formalización, para lo cual se brindará apoyo en la gestión del trámite de RUC 10, el cual no tiene costo para los proveedores de entretenimiento (ofertantes).
- Cursos y *test* virtuales de comportamiento, para lo cual se tendrá disponibles cursos en línea obligatorios para evaluar el comportamiento y características de estas personas, lo cual no tiene costo para los proveedores de entretenimiento (ofertantes).

Estas pruebas piloto del servicio permitirán obtener información de retroalimentación, lo cual ayudará a iterar algunas ideas no contempladas o mejorar la experiencia del usuario, tanto de los proveedores de servicios de entretenimiento como consumidores.

Durante esta fase de pruebas piloto, la gestión de las actividades operativas estará a cargo de los departamentos de marketing y tecnología de la información. Una vez finalizadas estas pruebas, se lanzará oficialmente el servicio, en coordinación con el equipo de marketing. Se estima que las pruebas piloto tendrán una duración aproximada de tres meses.

7.3.4 Ubicación del Centro de Operaciones

No se tendrá disponible una sede física para las operaciones. En caso sea necesario llevar a cabo reuniones de coordinación con clientes, proveedores o de manera interna, se buscarán espacios en oficinas *coworking*.

7.4 Etapa Operativa

En esta fase se establecerán todos los procedimientos necesarios para dar comienzo a la operación, lo cual incluye la utilización de la plataforma y una adecuada gestión logística.

7.4.1 Flujos del Proceso de Servicio

En esta sección se presenta de forma detallada los procesos fundamentales del plan de negocio. Los flujos de proceso describen cómo interactúan los usuarios, tanto los proveedores de servicios de entretenimiento como los consumidores, con la plataforma.

7.4.1.1 Proceso de Registro de Consumidores

Se encuentra relacionado al registro de consumidores en la plataforma, el cual se lleva a cabo cuando los consumidores acceden por primera vez, el cual debe ser un proceso ágil, rápido e interactivo. Durante este proceso, se les ofrece la opción de registrarse a través de botones de acción utilizando sus cuentas existentes en Google o Facebook. En caso no tengan alguna de estas cuentas o no deseen asociarlo, se continuará con el registro, para lo cual se solicitará información básica, como nombres, apellidos, correo electrónico y contraseña, además deberá confirmar su registro a través de la confirmación enviada al correo electrónico registrado.

En todo caso, los usuarios registrados deben aceptar los términos y condiciones del servicio para poder hacer uso pleno de todas las funcionalidades, lo cual se llevará a cabo mediante la activación de una casilla destinada a la aceptación del uso de datos personales y de la política de privacidad.

7.4.1.2 Proceso de Registro de los Proveedores de Servicios de Entretenimiento

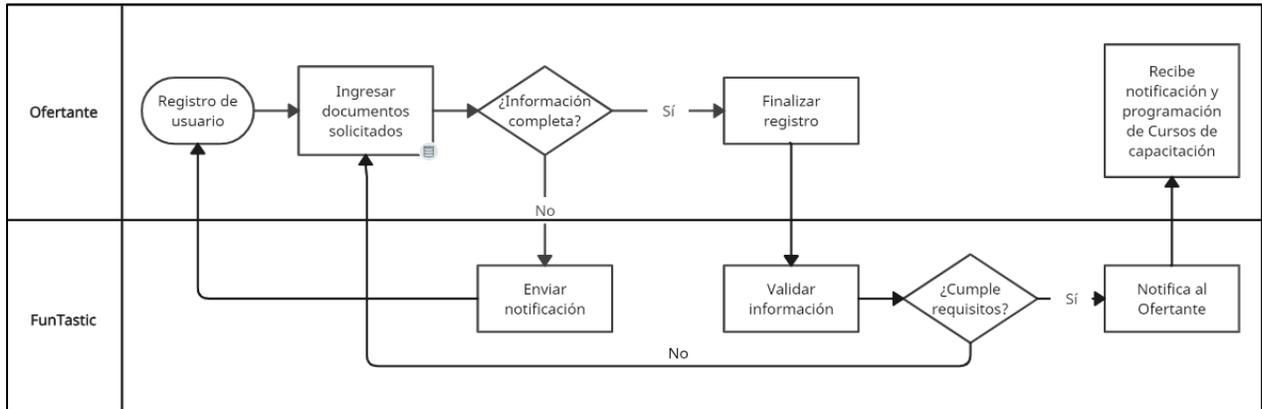
Se encuentra relacionado al registro de los proveedores de servicios de entretenimiento en el aplicativo, el cual se lleva a cabo cuando acceden por primera vez, el cual debe ser un proceso ágil, rápido e interactivo. No se permitirá otros métodos de autenticación como el uso de cuentas de Google o Facebook.

Para obtener el usuario y contraseña deberá realizar el registro, para lo cual se solicitará información básica, como nombres, apellidos, correo electrónico, número telefónico y contraseña. Se necesitará más información para el registro con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de seguridad y atención al cliente. Esta información incluirá antecedentes policiales, penales y judiciales, DNI, RUC, cuenta de detracción y código Interbancario. Finalmente deberá aceptar su registro a través de la confirmación enviada al correo electrónico registrado.

En todo caso, los usuarios registrados deben aceptar los términos y condiciones del servicio para poder hacer uso pleno de todas las funcionalidades, lo cual se llevará a cabo mediante la activación de una casilla destinada a la aceptación del uso de datos personales y de la política de privacidad.

Gráfica VII.1

Proceso de registro del ofertante



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

7.4.1.3 Proceso de Compra de los Servicios

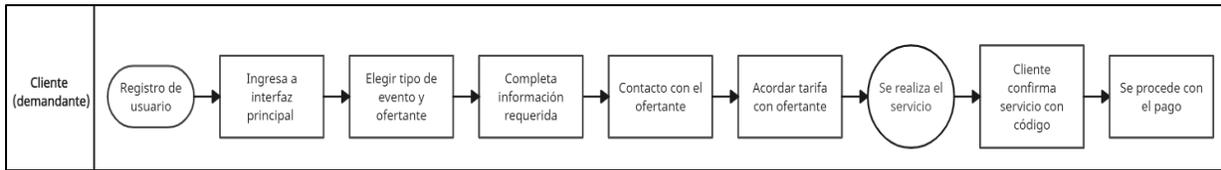
Este proceso se enfoca en la experiencia de los usuarios a través de la plataforma para llegar a cabo la transacción a través de un mutuo acuerdo entre las partes. El consumidor selecciona el tipo de evento que se encuentra buscando y la plataforma muestra la lista de proveedores de servicios de entretenimiento que se encuentran disponibles con una breve descripción acompañada de una muestra visual y auditiva del servicio que ofrecen.

Después de seleccionar al proveedor de servicios de entretenimiento de preferencia, el consumidor podrá ver su catálogo, programar el tipo de eventos, fecha, cantidad de horas, lugar del evento, entre otros, además de la posibilidad de un botón de acción para contactar directamente al proveedor.

Luego, el consumidor podrá llegar a un acuerdo con el proveedor de servicios de entretenimiento y comprar el servicio a través de un botón de acción que permita solicitar la información del método de pago. Una vez que se ingresa la información y es validada por la pasarela de pagos, el aplicativo muestra la confirmación de la compra y obtiene un código para su confirmación posterior.

Gráfica VII.2

Proceso de compra del servicio



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

7.4.1.4 Proceso de Atención del Servicio

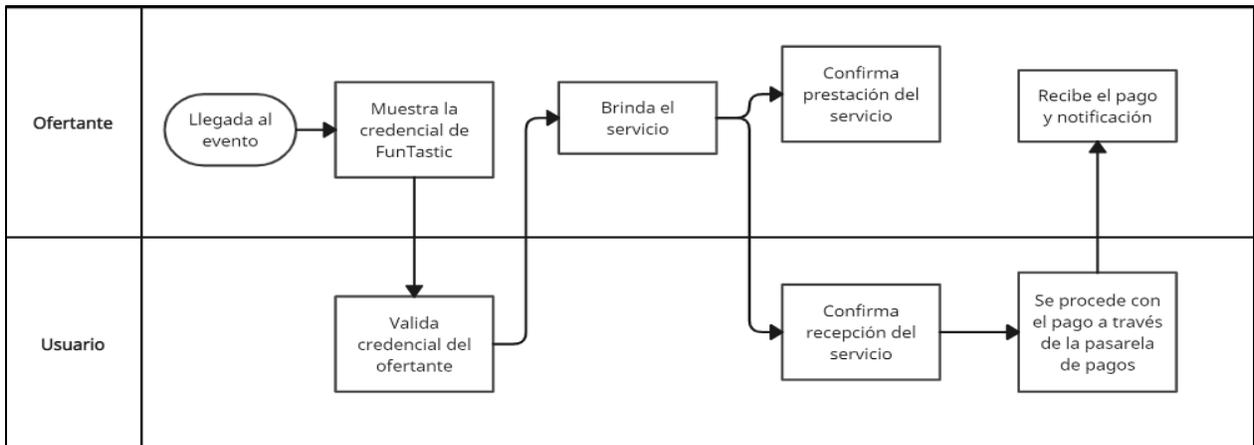
El presente procedimiento tiene por objeto poder realizar la entrega del servicio ofrecido acordado entre los proveedores de servicios de entretenimiento y los consumidores a través de la plataforma.

Una vez que el consumidor realice la transacción, se les notificará a ambas partes la disponibilidad del servicio y se les proporcionará el soporte adicional para poder llevar a cabo la prestación del servicio. En este sentido, al presentarse en el lugar designado, el consumidor deberá indicar el código asociado a la transacción, a fin de validar la autenticidad de este, completando así el proceso de compra.

Asimismo, una vez terminado el despacho de la compra, el código quedará invalidado por la plataforma y el proveedor de servicios de entretenimiento tendrá que cumplir con el acuerdo.

Gráfica VII.3

Proceso de atención del servicio



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

7.4.1.5 Proceso de Anulación de Compra

El proceso que se describe a continuación se refiere a la posibilidad de anular una compra realizada a través de la plataforma a través de un botón de acción. En caso de que el consumidor quiera cancelar su transacción después de haber recibido la confirmación por parte del proveedor, el cliente deberá pagar el 5% del costo del servicio como penalidad. Sin embargo, si el servicio es cancelado dentro de las 72 horas antes del evento, la penalidad que tendrá que pagar el cliente se incrementará en un 40% del costo del servicio para no perjudicar al proveedor. En caso la cancelación sea por parte del proveedor, el consumidor podrá solicitar la devolución total del dinero correspondiente al servicio a través de un extorno.

Ambos escenarios son posibles debido a la implementación de una pasarela de pagos asociada al servicio.

7.4.2 Zonas y Horarios de Atención

El plan de negocios actual será concebido con el objetivo de brindar servicios de entretenimiento que se llevarán a cabo en Lima Metropolitana. La atención en el aplicativo estará disponible para los proveedores de servicios de entretenimiento y consumidores las 24 horas del día, mientras que la opción de atención al cliente tendrá atención 24 horas.

7.4.3 Política de Pagos a los Proveedores de Servicios de Entretenimiento

El plan de negocios estipula la implementación de una política de pago a los proveedores de servicios de entretenimiento que involucra una tasa de comisión sobre las ventas realizadas a través de los acuerdos que se cobran tanto a los consumidores como a los proveedores. Con el objetivo de cumplir con la política establecida, se requiere que los pagos efectuados por los consumidores sean depositados en primer lugar en una cuenta perteneciente a la compañía. Posteriormente, se descontará el importe correspondiente antes de que los fondos sean transferidos a las cuentas de los proveedores de servicios de entretenimiento asociados a la plataforma. Para validar la transacción, se empleará el código proporcionado por el consumidor.

De acuerdo con el plan de negocio propuesto, a los consumidores se aplicará una tasa de comisión del 10% sobre el monto total de la venta, mientras que a los proveedores se les hará un descuento del 5% sobre el valor del servicio. Los proveedores de servicios de entretenimiento recibirán el pago correspondiente en un período de tiempo que no excederá las 24 horas.

7.4.4 Publicidad en la Plataforma

Como otra fuente de ingresos y a fin de generar incentivos en los proveedores para destacar frente al resto de la oferta, se ha considerado ofrecer el servicio de ofrecer un posicionamiento preferencial del total del listado de proveedores por un cobro mensual de S/ 100.

7.4.5 Gestión Contable y Legal

La gestión contable y legal será llevada a cabo por profesionales contratados específicamente para cada área. El abogado contratado trabajará bajo la modalidad de recibo por honorarios y será responsable de garantizar que la empresa cumpla con todas las obligaciones legales y regulatorias que sean aplicables.

Al respecto, a fin de evitar la responsabilidad ante posibles daños ocasionados por artistas contratados a través del *marketplace* en un evento, en la aceptación de las Políticas de términos y condiciones se señalará que **FunTastic** no se hace responsable de posibles daños ocasionados por el artista contratado. Sin perjuicio de ello, cabe señalar que, dentro del proceso de incorporación de los artistas en la plataforma, los postulantes tendrán que remitir distinta información, dentro de las cuales se encuentra los antecedentes policiales, judiciales y penales, a fin de acreditar sus credenciales y así reducir el riesgo de contratar a artistas que puedan tener un historial de comportamiento problemático o dañino.

Asimismo, el estudio contable contratado será supervisado por el área de Recursos Humanos, que se hará cargo de llevar a cabo un registro detallado de las finanzas de la empresa, incluida la preparación de declaraciones de impuestos y la presentación de informes contables. Además, será responsable de la constitución de la empresa a fin de cumplir todas las obligaciones fiscales y contables correspondientes.

7.4.6 Gestión de Recursos Humanos

Es un aspecto fundamental para el éxito de las operaciones de la empresa, dado que el equipo de colaboradores es un componente clave en el proceso. Por ello, se ha establecido detalladamente en el Plan de Recursos Humanos los integrantes que conformarán el equipo de trabajo necesario.

7.4.7 Equipo, Materiales e Infraestructura

Para garantizar un buen desempeño, es imprescindible contar con herramientas tecnológicas, como computadoras portátiles, las cuales serán provistas por la empresa, lo cual se encuentra detallado en el Plan de Tecnología. En lo que respecta a las locaciones físicas, la empresa buscará arrendar espacios de *coworking* adecuados a sus requerimientos en términos de capacidad y equipamiento.

7.4.8 Soporte de la Plataforma Tecnológica

Será responsabilidad del personal contratado, específicamente de los desarrolladores encargados del desarrollo e implementación de la plataforma, el soporte técnico de la misma. Este equipo se encargará de solucionar cualquier problema o falla que surja durante su operación.

7.4.9 Proveedores de la Plataforma Tecnológica

Se encargará a un equipo interno de desarrolladores contratados por la empresa el desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica, bajo la supervisión y gestión del coordinador de TI. Para la infraestructura en la nube, se llevó a cabo un proceso de *benchmarking* entre diversos proveedores de servicios, y se eligió Microsoft Azure para alojar el servidor web y la base de datos de la aplicación. La selección del proveedor se basó en un análisis realizado por el coordinador de TI, con el respaldo de expertos en el tema y la revisión de experiencias anteriores con el proveedor elegido. Además, el personal contratado se encargará del soporte de la plataforma tecnológica en caso de problemas o fallas durante su operación.

7.4.10 Gestión de Tecnologías de la Información

El coordinador de TI tendrá la responsabilidad de la gestión completa de la plataforma tecnológica y la planificación de la estrategia de crecimiento en términos de funcionalidad y arquitectura. Esto implica asegurar el funcionamiento ininterrumpido de la plataforma y supervisar todas las operaciones que se realicen en ella. La estrategia de TI estará en línea con la estrategia general de la empresa y se asegurará el cumplimiento de los acuerdos contractuales con los proveedores de infraestructura, desarrollo y soporte de la plataforma.

7.4.11 Gestión Logística

La gestión logística se encargará de adquirir los suministros de oficina necesarios y de administrar los acuerdos con los concesionarios asociados a la plataforma, y también supervisará el cumplimiento de los contratos con los proveedores. Se mantendrá informado sobre las fechas de vencimiento y renovación de los contratos para asegurar que se cumplan los acuerdos.

7.4.12 Gestión Financiera

El encargado de la gestión financiera será el coordinador de finanzas, quien se encargará de controlar los ingresos y gastos de la empresa, elaborando los estados financieros y flujos de caja correspondientes para evaluar la viabilidad de la empresa y tomar medidas correctivas si es necesario. También será responsable de supervisar el trabajo del contador contratado bajo régimen de recibo por honorarios y asegurarse de que los libros contables se mantengan actualizados. De manera regular, se reunirá con la gerencia general y el contador para presentar y discutir los estados financieros y los estados de cuenta, y se asegurará de que la estrategia financiera esté en línea con la estrategia general de la empresa.

7.4.13 Gestión de Marketing y Ventas

La responsabilidad de la gestión de marketing y ventas se asignará inicialmente a los socios y, posteriormente, a dos miembros del equipo de recursos humanos, el *Community Manager* y el Líder de Servicio al Cliente, según lo estipulado en el Plan de Recursos Humanos. Esta gestión se encargará de establecer las estrategias de marketing, implementarlas y evaluar su efectividad. Asimismo, supervisará las ventas y creará estrategias para ampliar la oferta de la plataforma, con el objetivo de atraer a más proveedores de servicios de entretenimiento y proporcionar a los consumidores una amplia gama de opciones.

7.5 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) para este plan de negocio son los siguientes:

- Número de transacciones realizadas: es la cantidad de acuerdos realizados entre los proveedores de servicios de entretenimiento y consumidores.
- Cantidad de proveedores de servicios de entretenimiento: es la cantidad de proveedores que se suscriben en la plataforma periódicamente.

- Consumidores frecuentes: es la cantidad de consumidores que utilizan la plataforma de forma frecuente para realizar transacciones.
- Ticket promedio: es el precio promedio correspondiente a la comisión que se cobra a los consumidores.
- Ratio de éxito de ventas a través de la plataforma: indicador que muestra el porcentaje de ventas y entregas de servicios que se realizaron en un período específico.
- Cantidad de interacciones en la plataforma: es la cantidad de *leads* realizados a través de la plataforma en determinado periodo.
- Reclamos por falta de disponibilidad de los proveedores de servicios de entretenimiento en la plataforma: representa la cantidad de quejas que los clientes hacen debido a la falta de comunicación con los proveedores de servicios de entretenimiento a través de la plataforma.
- Reclamos por calidad del servicio: es el número de reclamos recibidos por parte de los consumidores debido a una mala prestación del servicio.
- Cantidad de cancelaciones del servicio: es el número de cancelaciones del servicio, desagregado por usuario o proveedor.
-

7.6 Diseño del Producto Mínimo Viable (MVP)

En este plan de negocio se empleará la metodología Lean en la plataforma con el objetivo de optimizar la eficiencia económica y tecnológica, y ofrecer una propuesta de valor más adecuada para los usuarios. La metodología Lean permite rediseñar los procesos de manera más eficiente y menos riesgosa para proyectos innovadores, como el que se describe en este documento. En lugar de esperar a tener un producto perfecto, se lanzará un Producto Mínimo Viable (PMV) que permitirá explorar el mercado y aprender de manera iterativa.

La metodología Lean se basa en tres pilares principales: experimentación, lanzamiento de productos iterativos y aprendizaje validado. Para crear el prototipo se tendrán en cuenta los datos recopilados a través de entrevistas con expertos y encuestas a posibles usuarios. Ver [ANEXO II - Diseño MVP FunTastic](#)

7.7 Presupuesto del Plan Operativo

Respecto a los gastos identificados, en el Año 0 se ha concentrado principalmente el gasto que se realizará en la etapa pre-operativa, la cual se enfoca en toda la parte del registro y funcionamiento de la empresa, así como los costos asociados con la fase inicial de captación de proveedores y clientes, y también se incluyen los gastos correspondientes al alquiler de espacios de *coworking*.

Respecto al equipo de colaboradores de la empresa, componente clave, se ha establecido el detalle en el Plan de Recursos Humanos, mientras que la infraestructura y flujo del desarrollo y operación del aplicativo, las computadoras portátiles y otros asociados, se encuentra detallado en el Plan de Tecnología. Ver tabla VII.1

Tabla VII.1

Presupuesto del plan operativo (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos registrales	2,230	-	-	-	-	-
Búsqueda y reserva de nombre	24	-	-	-	-	-
Elaboración de Minuta	200	-	-	-	-	-
Aporte de capital	1,000	-	-	-	-	-
Escritura publica	250	-	-	-	-	-
Inscripción en registros públicos	71	-	-	-	-	-
Legalización de libros	150	-	-	-	-	-
Inscripción de logo y marca	535	-	-	-	-	-
Gastos de Marketing Pre Lanzamiento (Marcha Blanca)	16,500	-	-	-	-	-
Gastos Alquiler	12,714	25,428	26,064	26,715	27,383	28,068
Total Gastos Operativos	31,444	25,428	26,064	26,715	27,383	28,068

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

7.8 Conclusiones del Plan Operativo

- En este capítulo se desarrolló las actividades pre-operativas y operativas para poder brindar el servicio. Del lado de la oferta, el plan de enfoca en reforzar la inserción de los proveedores de servicios de entretenimiento a la formalidad, además de incentivarlos a ofrecer servicios de

calidad a efectos de mejorar su reputación dentro del *marketplace*. Asimismo, a los usuarios se les ofrece un espacio donde pueden elegir entre la diversa variedad de servicios de entretenimiento y también un servicio de atención al cliente.

- Se han desarrollado y detallado los distintos procesos críticos, desde la descarga de la aplicación hasta la evaluación del cliente en cuanto al servicio proporcionado.
- El uso de un aplicativo móvil será el medio tecnológico para brindar el servicio que conecta la oferta y demanda, a través de esta, los clientes podrán elegir la fecha, hora, duración y ubicación del evento, así como otros filtros adicionales que son relevantes al momento de la determinación de la tarifa ofrecida. Esta interfaz permite interactuar con el cliente a con un servicio de atención personalizado.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

8.1 Introducción

En la actualidad, el uso de plataformas digitales se ha vuelto cada vez más común en diversos ámbitos, incluyendo el sector de entretenimiento para eventos sociales. En este contexto, la creación de un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana representa una oportunidad de negocio innovadora y atractiva.

Sin embargo, para que esta plataforma sea exitosa, es necesario definir un sólido plan de tecnología de la información que asegure un desarrollo y funcionamiento óptimo de la plataforma. Por lo tanto, en este capítulo se detallará el plan de tecnología de la información que se utilizará para la creación y puesta en producción de la plataforma. Se describirá en detalle el proceso de desarrollo de software de la plataforma, así como la infraestructura esencial necesaria para tener un funcionamiento sin inconvenientes.

8.2 Objetivos del Plan de Tecnología de la Información

Los objetivos del plan incluirán los siguientes:

- Brindar el apoyo necesario a nivel de infraestructura para la correcta ejecución de cada uno de los planes inmersos en la presente tesis.
- Crear una plataforma que permita a los usuarios contratar directamente servicios de entretenimiento de manera eficiente y sencilla.
- Asegurar que la plataforma sea segura y confiable tanto para los usuarios como para los proveedores.
- Garantizar una experiencia de usuario óptima y satisfactoria para los usuarios.

8.3 Desarrollo de Landing Page

La *landing page* es una parte fundamental del plan de marketing para el *marketplace*, por lo cual debe estar incluido en este plan como parte del soporte transversal que se debe brindar a todos los planes de la presente tesis. Esta página web es la primera impresión que tendrán los usuarios cuando lleguen a *funtastic.pe*, por lo que es esencial que esté diseñada y desarrollada de tal manera que se puedan maximizar las conversiones de usuarios en el sitio web.

Las tecnologías seleccionadas para la *landing page* será con lo más básico, es decir HTML, CSS y Javascript, ya que no se requiere código backend para el correcto funcionamiento de esta. El

diseño de la página deberá ser atractivo y coherente con la imagen de marca del *marketplace*. Además, se debe asegurar que la página sea responsive, es decir, que se adapte a cualquier tipo de pantalla o dispositivo móvil. En cuanto al contenido, deberá contener información clara y concisa sobre los servicios ofrecidos, así como un botón para que los usuarios se registren o descarguen la aplicación.

Por último, se debe considerar la integración con otras herramientas de marketing y análisis, como *Google Analytics*, para evaluar su rendimiento y mejorar continuamente para lograr una excelente experiencia de usuario a los visitantes del sitio web.

8.4 Desarrollo de la Plataforma

El desarrollo de una plataforma tecnológica implica tener en cuenta determinados aspectos que son primordiales para la correcta ejecución de este, tales como el listado de los requerimientos funcionales y no funcionales, además de la arquitectura del sistema, también las características de la plataforma, finalmente la seguridad de la información.

8.4.1 Requerimientos Funcionales y No Funcionales

Para la construcción de cualquier sistema informático, ya sea una aplicación, una página o inclusive una plataforma *marketplace*, es necesario definir los requerimientos que cumplan con las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios, garantizando que queden satisfechos con el uso de la plataforma, esto se plasma en los requerimientos funcionales. Además, para la correcta implementación se requiere tomar en cuenta cuestiones técnicas, estas mismas se detallan en los requerimientos no funcionales.

8.4.1.1 Requerimientos Funcionales

Los requerimientos funcionales se detallan en base a las necesidades y expectativas de los usuarios y se dividen teniendo en cuenta los dos tipos de usuario que se han definido tales como el proveedor de servicios de entretenimiento y el cliente que contrata los servicios para un evento social, este último se divide en cliente no registrado y cliente registrado.

- **Proveedor:** Debe ser un usuario registrado en el sistema, como cantante, representante de banda o DJ, el mismo debe estar de acuerdo con los términos y condiciones de la aplicación, además pasar por los filtros de seguridad establecidos. Este tipo de usuario podrá administrar el perfil como proveedor, pudiendo subir fotos, recursos audiovisuales, configurar sus tarjetas para recibir los pagos correspondientes, además de configurar su agenda de trabajo y

actualizarla regularmente. Por otro lado, podrá negociar y aceptar los servicios que previamente pudo haber coordinado.

- **Cliente no registrado:** Puede ser cualquier usuario que acceda a la plataforma sin iniciar sesión, este perfil podrá visualizar los proveedores de servicio de entretenimiento, sin embargo, para poder iniciar el proceso de contratación tendrá que registrarse en la plataforma.
- **Cliente registrado:** Este tipo de usuario está registrado en la plataforma, debe conocer acerca de pasarelas de pago y compras por internet, además de la necesidad de contratar un servicio de proveedores de entretenimiento, este usuario si podrá iniciar con la gestión de contratar un servicio, para ello, debe estar de acuerdo con los términos y condiciones que la plataforma informe, posterior debe llenar todos los filtros requeridos para que pueda obtener una cotización y contratar el servicio.

A continuación, en la Tabla VIII.1 se detallan los requerimientos funcionales para los clientes demandantes.

Tabla VIII.1

Requerimientos funcionales de clientes demandantes

ID de historia de usuario	Nombre de historia de usuario	Descripción de historia de usuario
US-01	Registro de usuario	Como un cliente, quiero poder registrarme en la plataforma para poder acceder a los servicios y ofertas disponibles.
US-02	Búsqueda de proveedores	Como un cliente, quiero poder buscar proveedores de servicios de entretenimiento según categorías y ubicación para poder encontrar el proveedor adecuado para mi evento.
US-03	Ver perfil de proveedor	Como un cliente, quiero poder ver la información de perfil del proveedor, incluyendo sus servicios, calificaciones y comentarios de otros usuarios, para tomar una decisión informada.
US-04	Solicitar cotización	Como un cliente, quiero poder solicitar una cotización de un proveedor específico para un evento específico para poder comparar precios y servicios antes de tomar una decisión.
US-05	Pago en línea	Como un cliente, quiero poder pagar en línea por los servicios de un proveedor seleccionado para asegurarme de que mi pago sea seguro y confiable.

ID de historia de usuario	Nombre de historia de usuario	Descripción de historia de usuario
US-06	Calificar y comentar	Como un cliente, quiero poder calificar y comentar sobre los servicios de un proveedor para ayudar a otros usuarios a tomar una decisión informada y esto conlleve a optimizar la calidad de los servicios del proveedor.
US-07	Ver historial de servicios	Como un cliente, quiero poder ver mi historial de servicios contratados para tener un registro de mis eventos pasados y futuros.
US-08	Marcar servicio como completado	Como un cliente, quiero poder marcar un servicio como completado una vez que haya recibido el servicio para poder liberar el pago correspondiente.
US-09	Contar un botón de contacto	Como cliente, quiero poder presionar un botón para poder comunicarme directamente con el proveedor y aclarar dudas.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Asimismo, en la Tabla VIII.2 se describen los requerimientos funcionales para los Clientes ofertantes o proveedores:

Tabla VIII.2

Requerimientos funcionales de los clientes ofertantes

ID de historia de usuario	Nombre de historia de usuario	Descripción de historia de usuario
US-10	Registro de proveedor	Como un proveedor, quiero poder registrarme en la plataforma para ofrecer mis servicios a los clientes interesados.
US-11	Crear perfil de proveedor	Como un proveedor, quiero poder crear un perfil detallado en la plataforma para que los clientes puedan conocer más sobre mi negocio y mis servicios.
US-12	Recibir solicitudes de cotización	Como un proveedor, quiero poder recibir solicitudes de cotización de los clientes interesados en mis servicios para poder enviarles una cotización detallada.
US-13	Enviar cotización	Como un proveedor, quiero poder enviar una cotización detallada a los clientes interesados para poder competir en el mercado.
US-14	Recibir pagos en línea	Como un proveedor, quiero poder recibir pagos en línea por los servicios que ofrezco para asegurarme de que mi pago sea seguro y confiable.
US-15	Subir fotos y material audiovisual	Como un proveedor, quiero poder subir fotos y material audiovisual a mi perfil para mostrar a los clientes potenciales lo que ofrezco.

ID de historia de usuario	Nombre de historia de usuario	Descripción de historia de usuario
US-16	Gestionar mi agenda	Como un proveedor, quiero poder gestionar mi agenda en la plataforma para asegurarme de que no se solapen mis servicios y de que siempre esté actualizada para que reserven los clientes.
US-17	Implementar módulo cursos auto asistidos	Como un proveedor, quiero poder tomar los cursos de la plataforma para aprender a usar la misma y que me ayuden en mi gestión diaria.
US-18	Integración con APIs de redes sociales	Como un proveedor, quiero poder importar mis fotos y videos de mis perfiles de redes sociales para no hacer retrabajo al momento de actualizar mi perfil.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

8.4.1.2 Requerimientos No Funcionales

Los requerimientos no funcionales identificados se listan en la Tabla VIII.3.

Tabla VIII.3

Requerimientos no funcionales

ID de historia de usuario	Nombre de historia de usuario	Descripción de historia de usuario
NFR-01	Seguridad	La plataforma debe garantizar la seguridad de la información del usuario y de los pagos en línea mediante el uso de medidas de seguridad confiables.
NFR-02	Escalabilidad	La plataforma debe ser escalable para permitir la incorporación de nuevos proveedores de servicios y una mayor cantidad de usuarios sin afectar su rendimiento.
NFR-03	Disponibilidad	La plataforma debe estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para asegurarse que los usuarios puedan acceder a ella en cualquier momento.
NFR-04	Usabilidad	La plataforma debe ser fácil de usar y entender tanto para los proveedores como para los clientes, para que puedan navegar por la plataforma sin dificultades.
NFR-05	Tiempo de carga	La plataforma debe tener un tiempo de carga rápido para asegurarse de que los usuarios no se impacienten y abandonen la plataforma.
NFR-06	Compatibilidad con sistemas operativos	La plataforma debe ser compatible con los distintos sistemas operativos.
NFR-07	Mantenimiento	La plataforma debe ser mantenida regularmente para asegurarse de que esté actualizada y funcione correctamente.
NFR-08	Soporte técnico	Brindar el soporte técnico para resolver problemas técnicos o responder preguntas de los usuarios.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

8.4.2 Plataforma Tecnológica

La plataforma tecnológica es la herramienta esencial para cualquier negocio en la era digital, y para el *marketplace* no debe ser la excepción. Para elegir la mejor plataforma, es importante considerar la opción de desarrollar un sistema nuevo o escoger uno existente. Se explorará en detalle cada una de estas opciones.

8.4.2.1 Plataforma existente

La opción de escoger una plataforma existente en cierta medida puede ser más beneficioso para el modelo de negocio a corto plazo, debido a su costo y tiempo reducidos en comparación con el desarrollo de un sistema nuevo. La elección de una plataforma existente que ha sido desarrollada y probada previamente significa que ha superado muchos de los desafíos y riesgos asociados con el desarrollo de un sistema nuevo.

Las plataformas existentes ya están diseñadas para funcionar de manera eficiente con determinadas funcionalidades y satisfacer las necesidades del mercado para el cual fue construido. Esto significa que la empresa no tiene que preocuparse por problemas técnicos o de usabilidad que puedan surgir durante el desarrollo de un sistema nuevo. Sin embargo, la elección de una plataforma existente también significa que no se puede personalizar la plataforma según las necesidades específicas. Esto puede resultar en una plataforma que no sea lo suficientemente diferenciada y única en comparación con la competencia.

8.4.2.2 Desarrollo desde cero

La opción de desarrollar un sistema nuevo puede implicar riesgos, sin embargo, es fundamental en la implementación de un *marketplace*. La principal ventaja de desarrollar un sistema nuevo es que se puede diseñar y personalizar de manera única para satisfacer las necesidades específicas del negocio. Esto puede resultar en una plataforma única y diferenciada que ofrezca una ventaja competitiva en el mercado que se pueda reflejar gracias a la tecnología.

Además, el desarrollo de un sistema nuevo también ofrece la posibilidad de innovar en nuevas tecnologías y funcionalidades que no están disponibles en las plataformas existentes. Esto puede generar un mayor interés y atención en el mercado tanto de clientes y proveedores, lo que puede ayudar al modelo de negocio a crecer y expandirse.

Sin embargo, también es importante considerar los desafíos y riesgos asociados con el desarrollo de un sistema nuevo. El proceso de desarrollo se debe realizar mediante una planeación lo cual pueda minimizar los retrasos del lanzamiento de la plataforma y la generación de ingresos. Además, como se ha desarrollado en la presente tesis el modelo de negocio está teniendo en cuenta en su estructura de costos un equipo de desarrolladores altamente capacitados y experimentados para llevar a cabo el proyecto.

En conclusión, la elección de la plataforma tecnológica es una decisión crítica en el desarrollo del *marketplace*. Si bien la elección de una plataforma existente puede parecer atractiva, el desarrollo de un sistema nuevo es clave en la investigación y desarrollo de un *marketplace* de servicios de entretenimiento. La personalización y la innovación son fundamentales para el éxito a largo plazo del negocio, lo que hace que el desarrollo de un sistema nuevo sea una actividad clave en la investigación y desarrollo del *marketplace*. Por lo anterior, por las razones expuestas se ha decidido optar por realizar un desarrollo desde cero ya que permitirá tener agilidad y flexibilidad al momento de tomar decisiones estratégicas en lo que concierne al desarrollo de las funcionalidades del *marketplace*.

8.4.3 Arquitectura del Sistema

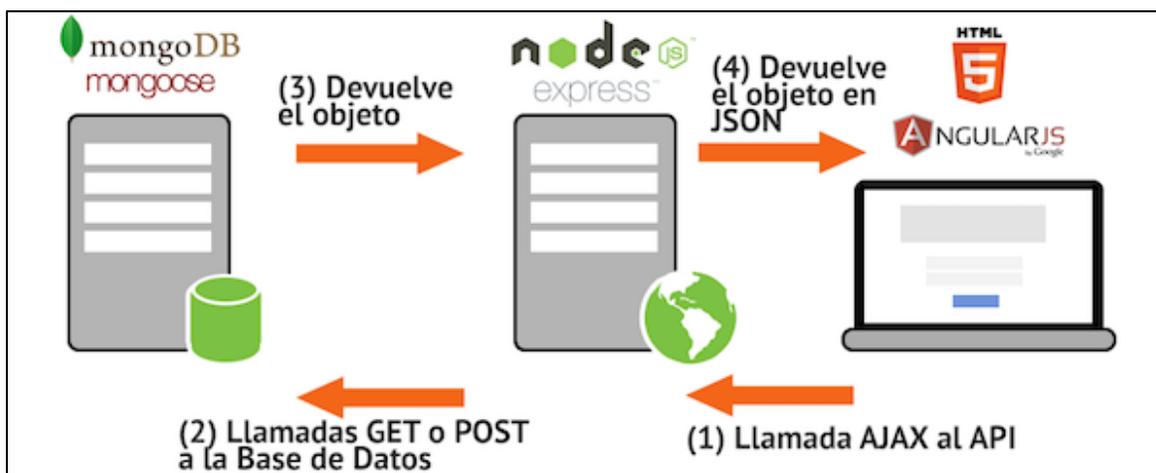
Como la plataforma se desarrollará desde cero, es importante que la aplicación web del *marketplace* se implemente teniendo en cuenta buenas prácticas de desarrollo de software, por lo cual, en este caso se ha elegido una arquitectura cliente-servidor, donde el cliente se ejecuta en un navegador web y el servidor se ejecuta en un entorno de servidor web. Por otro lado, el backend se implementa utilizando Node.js y Express, que es un *framework* de servidor web para Node.js, el *backend* se comunica con una base de datos MongoDB para almacenar información de usuario, detalles de servicio, información de pago e información relevante del *marketplace*.

Además, la capa de caché se implementa utilizando Redis, que se utiliza para almacenar en caché datos de sesión y datos que se acceden con frecuencia para optimizar el rendimiento del *marketplace*. En cuanto a la autenticación y autorización se implementan utilizando JSON Web Tokens (JWT) y un *middleware* de seguridad como Passport.js.

Finalmente, el *frontend* se implementa utilizando Angular, que es un *framework* de desarrollo de aplicaciones web para JavaScript y TypeScript y la comunicación entre el *frontend* y el *backend* se realiza a través de una API RESTful. Ver Gráfica VIII.1.

Gráfica VIII.1

Arquitectura de la aplicación



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

8.4.4 Roadmap de la Plataforma

Para tener un control adecuado del desarrollo del producto en cuanto a las funcionalidades se ha decidido realizar un *roadmap*, el cual es un documento que se utiliza como una guía detallada de los hitos, las funcionalidades y las características que se planean para el producto en el período de tiempo determinado, en el mismo se tiene planificada una marcha blanca que nos pueda brindar el *feedback* necesario para entregar un producto que genere valor a los segmentos de clientes que se tienen. En el [ANEXO 12 - Roadmap de la Plataforma](#) se muestra un resumen visual de todas las funcionalidades que se irán entregando.

8.4.5 Seguridad de la Información

La seguridad de la información es crucial en cualquier plataforma de *marketplace*. Aquí hay algunas consideraciones técnicas que se tendrán en cuenta para establecer la seguridad de la información en el *marketplace*:

- **Autenticación y autorización:** Se usará un mecanismo sólido de autenticación y autorización para restringir el acceso a los datos y servicios del *marketplace* solo a los usuarios autorizados. Además de contraseñas seguras, a bajo nivel no se almacenarán contraseñas en texto plano.

- **Encriptación:** Se utilizará encriptación para proteger la información confidencial como contraseñas, datos de pago y otra información personal del usuario. Es importante contar un certificado SSL/TLS para proteger la comunicación entre el cliente y el servidor.
- **Control de acceso:** Se usarán medidas de control de acceso, como roles y permisos, para garantizar que solo los usuarios autenticados tengan acceso a la información y servicios del *marketplace*. No se brindará acceso administrativo completo a cualquier usuario sin necesidad.
- **Pruebas de penetración:** Se harán pruebas regulares de penetración para identificar vulnerabilidades y problemas de seguridad en la aplicación. Esto permitirá corregir los problemas antes de que sean explotados por atacantes malintencionados.
- **Actualizaciones de seguridad:** Se mantendrán actualizados los sistemas operativos, aplicaciones y librerías; adicionalmente se aplicarán parches de seguridad para corregir vulnerabilidades conocidas y nuevas conforme vayan apareciendo.
- **Monitoreo de seguridad:** Se implementará un sistema de monitoreo de seguridad para detectar posibles ataques y actividades sospechosas. Esto permitirá responder rápidamente a cualquier amenaza a la seguridad.

8.5 Presupuesto del Plan de Tecnología de la Información

El presupuesto que se asignará para este plan se detalla en la Tabla VIII.4 para el año 0 y la Tabla VIII.5 durante la etapa operativa.

Tabla VIII.4

Presupuesto del plan de TI (Año 0)

CAPEX	CANTIDAD	TIEMPO (MES)	IMPORTE S/	INVERSIÓN S/
Desarrollador	2	5	5,000	50,000
Dominio	1	1	50	50
Infraestructura (Servidores)	1	5	50	250
Compra de Laptops	2	1	2,500	5,000
Gastos misceláneos	1	3	1,000	3,000
Costo del desarrollo APP				58,300

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla VIII.5*Presupuesto del plan de TI (Operativo)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de desarrollo (Laptops)	2,500	-	2,500	-	-
Dominio	50	50	50	50	50
Certificado SSL	180	180	180	180	180
Google Play y Android	600	400	400	400	400
Infraestructura (Servidores)	500	500	700	700	1000
Total	3,830	1,130	3,830	1,330	1,630

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

8.6 Conclusiones del Plan de Tecnología de la Información

- El plan de tecnologías de información presentado aquí ha definido los objetivos del presente trabajo, el desarrollo de la *landing page*, los lineamientos del desarrollo propios del sistema incluyendo tanto los requisitos funcionales y no funcionales del sistema, la arquitectura del sistema, el *roadmap* del producto y la seguridad del sistema.
- Se espera que la implementación de este plan asegure que se cumplan los objetivos y los requisitos del usuario, permitiendo la creación de una plataforma escalable, segura y fácil de usar. Además, el *roadmap* del producto proporciona una guía sólida para el desarrollo del *marketplace*, permitiendo la planificación y el seguimiento de los hitos y objetivos del proyecto a lo largo del tiempo.
- El *marketplace* será una plataforma en línea que conectará a los proveedores de entretenimiento con los clientes potenciales y este proyecto se implementará adecuadamente siguiendo el presente plan y se mantendrá actualizado y en evolución a medida que cambian tanto las tendencias del mercado y necesidades de los usuarios.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 Introducción

En este capítulo se presentarán las estrategias de recursos humanos que se implementarán con el objetivo de respaldar el crecimiento sostenido en rentabilidad y el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas. La gestión adecuada del capital humano es crucial para prevenir errores o retrabajos que podrían afectar la reputación de la marca y aumentar los costos de la implementación del *marketplace*.

Se detallarán los requisitos y funciones de cada puesto según el organigrama, a fin de garantizar un buen desempeño en los procesos de negocios.

Por último, se abordarán los procesos de reclutamiento y selección del personal, asegurando la contratación de personas idóneas para cumplir los objetivos estratégicos y cumplir con las funciones asignadas por cada posición.

9.2 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos tiene como objetivo gestionar adecuadamente a los trabajadores para lograr cumplir con los objetivos estratégicos. Es importante tener en cuenta el alcance de los objetivos de esta área, ya que conllevará a conseguir el involucramiento de los colaboradores minimizando la rotación en la organización.

Enfocados en lograr los objetivos estratégicos y considerando estos puntos, se definen los siguientes objetivos del plan de Recursos Humanos:

- Enfocar los esfuerzos para minimizar la rotación de los colaboradores manteniendo la satisfacción de estos en un 80%.
- Definir el proceso de reclutamiento, selección, desarrollo y retención del personal.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada puesto en *FunTastic* mediante el Manual de Organización y Funciones (MOF).

9.3 Formalización de la Empresa

9.3.1 Tipo de Sociedad

Según lo dispuesto en la “Ley Peruana No 28015: Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”, la empresa será constituida e inscrita como una Sociedad de

Responsabilidad Limitada (S.R.L.) con el nombre comercial de FunTastic S.R.L. en registros públicos.

La constitución de la empresa se realizará a través de los siguientes pasos:

- Búsqueda y reserva del nombre “*FunTastic*” en registros públicos (SUNARP)
- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- Abono de capital y bienes
- Elaboración de Escritura Pública
- Inscripción en Registros Públicos
- Inscripción al Registro Único del Contribuyente - RUC para Persona Jurídica

9.3.2 Socios

Los socios se encuentran conformados por los autores del presente trabajo de investigación:

- Figueroa Alayo, Walliky Madeleine
- Lizano Chehin, Omar Anthony
- Maravi Mantari, Alvaro Manuel
- Pando Huarcaya, Sandra Angélica
- Vargas Vasquez, Alberto Alexander

9.4 Estructura Organizacional

9.4.1 Diseño Organizacional

El modelo de negocio posee el diseño organizacional de tipo funcional el cual se basa en el criterio de habilidad o conocimiento técnico que se tenga de las áreas funcionales u organizacionales (Louffat, 2015).

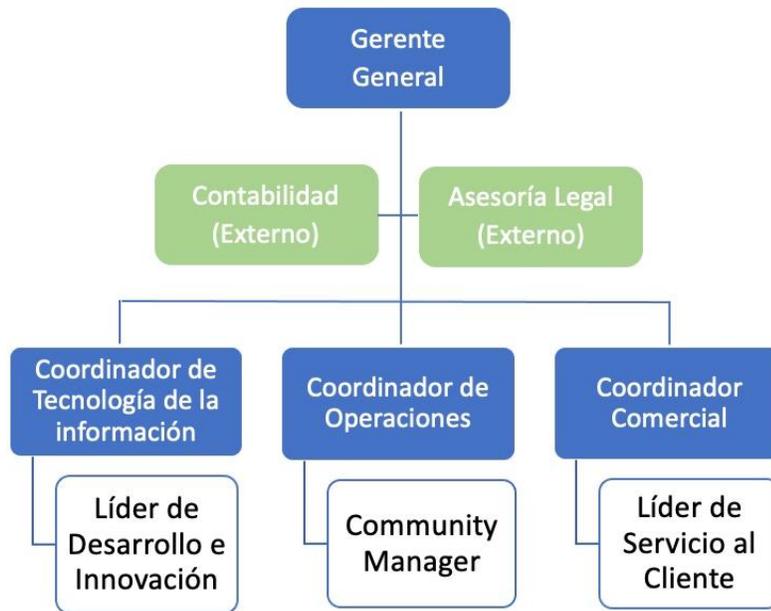
En cada una de estas áreas existirá un especialista en su trabajo, siendo esto una ventaja que ofrece una línea de carrera a cada uno de los actores y mayor integración interna dentro de cada área funcional. Así mismo, se promoverá la integración entre las diversas áreas funcionales.

9.4.2 Organigrama de la Organización

La organización estará organizada de acuerdo con el Gráfico IX.1.

Gráfica IX.1

Organigrama de la organización



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.4.3 Manuales Organizacionales

La organización contará con manuales organizacionales, los cuales son documentos normativos e instructivos en los que se describe y explica, detallada y objetivamente, cómo está jerarquizada la organización y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia (Louffat, 2015).

9.4.3.1 Manual de Organización y Funciones (MOF)

En este manual se describe cada una de las unidades orgánicas que constituye la empresa y que se encuentran representadas en el organigrama respectivo. También explica las competencias requeridas, funciones y salario que le corresponde a cada una de los roles del organigrama del gráfico IX.1.

Este tipo de manual se sustenta técnicamente en la departamentalización funcional. El MOF detallado se observa en el [ANEXO 13](#) - *Manual de Organización y Funciones de la Empresa FunTastic*.

9.4.4 Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite una visualización gráfica de los procesos y sus interrelaciones, el cual consiste en identificar los procesos de la organización y relacionar sus procesos con otros según su orden de ejecución y de manera estructurada (Global Suit, 2022), como se consigna en la Grafica IX.2 a continuación:

Gráfica IX.2

Mapa de procesos de la empresa FunTastic



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.5 Competencias Organizacionales y Personales

En la organización se identificaron tres competencias organizacionales, las cuales son transversales a todos los colaboradores dentro de la organización y las que se listan y describen en la Tabla IX.1 - Competencias Organizacionales y Personales.

Tabla IX.1*Competencias organizacionales y personales*

Competencias Organizacionales	Definición	Competencias Personales
Trabajo en Equipo	Capacidad de participar de manera activa en la búsqueda de un objetivo común y priorizando los objetivos del equipo ante intereses propios.	Autocontrol
		Liderazgo
		Influencia
Orientación a resultados	Capacidad de implementar acciones determinadas para que la organización alcance sus objetivos.	Dinamismo
		Iniciativa
		Pensamiento analítico
Orientación al Cliente	Capacidad de identificar y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos buscando cumplir o superar sus expectativas.	Comunicación
		Creatividad e Innovación
		Negociación

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.6 Indicadores

La organización implementará el cuadro de mando integral, conocido también como *balanced scorecard*, como propuesta metodológica para la formulación de indicadores (Kaplan & Norton, 2002); el cual propone cuatro perspectivas centrales de análisis: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores propuestos se listan en la Tabla IX.2.

Tabla IX.2*Balanced scorecard*

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	Métrica
Financiero	Recuperación de inversión al final del primer año	a) Búsqueda de alianzas estratégicas	a) Ingresos por alianzas estratégicas	Soles
		b) Posicionamiento de marca	b) Ingresos por estrategia de marketing	Soles
Cliente	Mantener la satisfacción de los clientes en un 70%	a) Tiempo de resolución de problemas	a) Promedio resolución de problemas	Horas/hombre NPS (%) = %P - %D
		b) Satisfacción del cliente con respuesta ofrecida	b) Nivel de satisfacción (NPS)	Promotores (P): Escala 4-5 Neutros (N): Escala 3 Detractores (D): Escala 1-2

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	Métrica
Procesos internos	Mantener la app de manera óptima para garantizar el número de transacciones	a) Optimización de tecnología utilizada	a) Promedio reducción de tiempo	Horas/máquina
		b) Incrementar el compromiso de los colaboradores	b) Promedio de rotación de personal	Hombre/año
Aprendizaje crecimiento	Mantener la satisfacción de los colaboradores en un 80%	a) Ofrecimiento de desarrollo de carrera	a) Número de ascensos anuales	%
		b) Ofrecimiento de compensaciones	b) Número de compensaciones	Escala 1-10

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.7 Reclutamiento y Selección de Personal

9.7.1 Reclutamiento

Por medio de este proceso se convocarán al personal de acuerdo con el perfil de competencias de la organización que incluye requerimientos cuantitativos como cualitativos, el cual se llevará a cabo en tres etapas como sigue:

9.7.1.1 Etapa 1: Reclutamiento de Líderes de Desarrollo e Innovación

Esta etapa buscará la tercerización de dos (02) Líderes de Desarrollo e Innovación, esta búsqueda iniciará en Jul-2023 (Año 0) y será realizada por los socios listados en la [sección 9.3.2](#), mediante una publicación de la convocatoria en bolsas de trabajo como Computrabajo, Bumeran, Aptitus, entre otras. Dentro de esta convocatoria se indicará principalmente la descripción y especificación del puesto, experiencia y habilidades requeridas, así mismo se les explicará que se les pagará por recibo por honorarios y con la posibilidad que sean contratados a partir del 2024.

9.7.1.2 Etapa 2: Reclutamiento de Gerente General, Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones, Coordinador Comercial, Líder de Servicio al Cliente y Community Manager

Esta etapa buscará el reclutamiento de una (01) persona por puesto, iniciará en Nov-2023 (Año 0) y será realizada por los socios listados en la [sección 9.3.2](#), mediante una publicación de la convocatoria en bolsas de trabajo como *Computrabajo, Bumeran, Aptitus*, entre otras. Dentro de la convocatoria se indicará principalmente la descripción y especificación del puesto, experiencia y habilidades requeridas, así como sus beneficios.

Así también, se solicitará a los socios, C.V. de referidos que cumplan con los requerimientos cuantitativos como cualitativos.

9.7.1.3 Etapa 3: Reclutamiento de Líderes de Desarrollo e Innovación

Esta etapa buscará el reclutamiento de un (01) Líder de Desarrollo e Innovación adicional, iniciará en Nov-2025 (Año 2) y será realizada por el Gerente General en conjunto con el Coordinador de Tecnología de la Información, mediante una publicación de la convocatoria en bolsas de trabajo como *Computrabajo, Bumeran, Aptitus*, entre otras. Dentro de la convocatoria se indicará principalmente la descripción y especificación del puesto, experiencia y habilidades requeridas, así como sus beneficios.

9.7.2 Selección de Personal

Por medio de este proceso se evaluarán los requerimientos cuantitativos y cualitativos solicitados en el proceso de reclutamiento.

Se verificará vía telefónica las referencias de los postulantes con las mejores calificaciones obtenidas en ambos requerimientos y de no existir discrepancias, serán invitados para este proceso, el cual se llevará a cabo en tres etapas como sigue:

9.7.2.1 Etapa 1: Selección de Líderes de Desarrollo e Innovación

Este proceso será realizado por los socios listados en la [sección 9.3.2](#) y se realizará mediante una entrevista estructurada con preguntas estandarizadas y mediante una entrevista situacional mediante la presentación de uno o más incidentes hipotéticos para conocer cómo respondería a ellos.

Una vez culminadas ambas entrevistas, se informará a los postulantes que serán contactados vía correo electrónico en un plazo no mayor de una semana con el resultado del proceso de selección, ya sea favorable o desfavorable.

Los dos (02) postulantes aptos para los puestos de Líder de Desarrollo e Innovación, serán notificados con la respuesta favorable por parte de la organización y se les solicitará una evaluación médica y psicológica por un centro médico ocupacional, así como un certificado actualizado de antecedentes policiales, penales y judiciales. En caso de que todo se encuentre según lo esperado y conforme a ley se procederá a la contratación del personal tercerizado.

9.7.2.2 Etapa 2: Selección de Gerente General, Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones, Coordinador Comercial, Líder de Servicio al Cliente y Community Manager

Este proceso será realizado por los socios listados en la [sección 9.3.2](#) y se realizará de la siguiente manera:

- Para los puestos de Gerente General, Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones, Coordinador Comercial se realizará mediante una entrevista estructurada con preguntas estandarizadas y mediante una entrevista de descripción del comportamiento, para evaluar la capacidad para manejar al personal que estará bajo su responsabilidad.
- Para los puestos de Líder de Servicio al Cliente y *Community Manager* se realizará mediante una entrevista estructurada con preguntas estandarizadas y mediante una entrevista situacional mediante la presentación de uno o más incidentes hipotéticos para conocer cómo respondería a ellos.

Una vez culminadas las entrevistas, se informará a los postulantes que serán contactados vía correo electrónico en un plazo no mayor de una semana con el resultado del proceso de selección, ya sea favorable o desfavorable.

Los postulantes aptos para los puestos de Gerente General, Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones, Coordinador Comercial, Líder de Servicio al Cliente y *Community Manager* serán notificados con la respuesta favorable por parte de la organización y se les solicitará una evaluación médica y psicológica por un centro médico ocupacional, así como un certificado actualizado de antecedentes policiales, penales y judiciales. En caso de que todo se encuentre según lo esperado y conforme a ley se procederá a la contratación del personal.

9.7.2.3 Etapa 3: Selección del Líder de Desarrollo e Innovación

Este proceso será realizado principalmente por el Coordinador de Tecnología de la Información y se realizará mediante una entrevista estructurada con preguntas estandarizadas y mediante una entrevista situacional mediante la presentación de uno o más incidentes hipotéticos para conocer cómo respondería a ellos.

Una vez culminadas ambas entrevistas, se informará a los postulantes que serán contactados vía correo electrónico en un plazo no mayor de una semana con el resultado del proceso de selección, ya sea favorable o desfavorable.

El postulante más apto para el puesto de Líder de Desarrollo e Innovación será notificado con la respuesta favorable por parte de la organización y se le solicitará una evaluación médica y psicológica por un centro médico ocupacional, así como un certificado actualizado de antecedentes policiales, penales y judiciales. En caso de que todo se encuentre según lo esperado y conforme a ley se procederá a la contratación del personal.

9.8 Capacitación y Desarrollo

La capacitación es el proceso mediante el cual la organización buscará optimizar el desempeño de los colaboradores en el corto plazo; mientras que el desarrollo, es el proceso mediante el cual se buscará ampliar las habilidades de los colaboradores para responsabilidades futuras (Bohlander, Snell, & Morris, 2017).

Así mismo, los objetivos principales de la capacitación y desarrollo son el reducir las brechas de conocimientos y habilidades entre los colaboradores y alinear al equipo de trabajo con los objetivos organizacionales, para lograr un mayor compromiso con la organización y por consiguiente brindar un servicio de calidad a los clientes.

Las capacitaciones en la organización se darán de manera presencial y de manera virtual, las cuáles serán asignadas como requeridas u opcionales dependiendo del puesto que ocupan en la organización. Al finalizar la capacitación, se realizará una evaluación del progreso y del resultado de las capacitaciones realizadas.

Finalmente, la capacitación y desarrollo se realizarán en fases, las cuales consisten las siguientes:

- **Fase 1:** En el primer año de operación se determinarán las capacitaciones iniciales requeridas según el puesto y los requerimientos cuantitativos y cualitativos revisados durante el proceso de reclutamiento y selección. Las capacitaciones identificadas inicialmente serán requeridas para todo el personal nuevo recientemente seleccionado, donde se le brindarán información acerca de la organización, así como de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Fase 2:** En el segundo año de operación en adelante, en el mes de enero, mediante una reunión entre el Gerente General junto con el Coordinador de Tecnología de la Información, el Coordinador de Operaciones y el Coordinador Comercial, se decidirán las cuáles serán las capacitaciones que se asignarán en el año en curso, las cuales se implementarán de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño.

9.9 Evaluación de Desempeño

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se busca crear un entorno de trabajo en el que los colaboradores puedan desempeñarse al máximo nivel de sus capacidades (Bohlander, Snell, & Morris, 2017). Los encargados de realizar estas evaluaciones en *FunTastic* serán los siguientes:

- El Gerente General será el encargado de la evaluación de desempeño para los puestos Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones y Coordinador Comercial.
- El Coordinador de Tecnología de la Información será el encargado de la evaluación de desempeño para los puestos de Líder de Desarrollo e Innovación.
- El Coordinador de Operaciones será el encargado de la evaluación de desempeño para el puesto de *Community Manager*.
- El Coordinador Comercial será el encargado de la evaluación de desempeño para el puesto de Líder de Servicio al Cliente.

Así mismo, el proceso de evaluación de desempeño se realizará de la siguiente manera:

9.9.1 Establecimiento de Objetivos

En el mes de enero se establecerán objetivos tanto de desarrollo personal como de la propia posición. Estos objetivos serán revisados durante una reunión de manera conjunta con el supervisor directo. Para el caso del Gerente General, los objetivos serán revisados de manera conjunta con los socios listados en la [sección 9.3.2](#).

9.9.2 Evaluación de Medio año

Esta evaluación será realizada mediante una reunión en el mes de julio, donde se revisarán de manera conjunta con el supervisor directo, el progreso de los objetivos establecidos a inicios de

año; así mismo, se solicitará al personal anticipar alguna restricción y plan de acción para el cumplimiento de alguno de los objetivos propuestos.

9.9.3 Evaluación de Fin de año

Esta evaluación será realizada mediante una reunión en el mes de diciembre, donde los supervisores directos deberán haber solicitado con anterioridad a la reunión con el colaborador, una retroalimentación 360 grados permitiendo la participación de todos los involucrados que interactúan con el personal evaluado.

Al finalizar este proceso los supervisores directos asignarán una calificación al personal de acuerdo con la siguiente puntuación indicada en la Tabla IX.3.

Tabla IX.3

Evaluación de desempeño en la organización

Puntuación	Significado
1.0	No cumple con las expectativas del puesto
2.0	Requiere refuerzo
3.0	Cumple las expectativas
4.0	Supera las expectativas
5.0	Supera las expectativas de manera extraordinaria

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.10 Administración de Carrera

Una vez iniciada las operaciones en la organización, se establecerán líneas de carrera claras y alcanzables para cada una de las posiciones y se irán implementando de acuerdo al desempeño anual del colaborador como parte del plan de retención del personal.

Así mismo, ante la necesidad del negocio de crear una nueva posición, se considerarán a los colaboradores de la organización como la primera opción para ocupar esas posiciones, buscando así reducir la curva de aprendizaje y el tiempo de adaptación a la organización.

La línea de carrera para las posiciones de Coordinador de Tecnología de la Información, Coordinador de Operaciones y Coordinador Comercial serán definidas por el Gerente General; mientras que, para las posiciones de Líder de Desarrollo e Innovación, *Community Manager* y

Líder de Servicio al Cliente, las líneas de carreras correspondientes serán definidas por los coordinadores responsables de cada puesto. Ver [Gráfico IX.1 - Organigrama de la Organización](#).

9.11 Compensaciones

La compensación es una manera de incrementar la lealtad de los empleados (Bohlander, Snell, & Morris, 2017), las que se realizarán de dos tipos:

- Compensación directa, dirigida a todos los empleados y la que incluirá los sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. Los sueldos se asignan de acuerdo con las funciones requeridas de cada puesto y se basan en un aproximado del rango de sueldos del mercado.
- Compensaciones no monetarias, dirigido a los empleados con un puntaje de 4.0 a más en la evaluación de desempeño anual como parte del plan de retención del personal y la que incluirá programas de reconocimiento, buen ambiente laboral y horario de trabajos flexibles.

9.12 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto se divide de la siguiente manera:

- Durante el año cero, se tercerizará a dos (02) Líderes de Desarrollo e Innovación, a los que se les pagará por recibo por honorarios. Ver Tabla IX.4.

Tabla IX.4

Remuneración año 0

Posición	Cantidad	Importe S/	Costo Mensual S/	Nº Meses	Remuneración (Año 0)
Líder de Desarrollo e Innovación	2	3,000	6,000	5	30,000

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

- Durante el primer año, el Gerente General y los Coordinadores de Tecnología de la Información, de Operaciones y Comercial mantendrán un sueldo menor que en años posteriores con la finalidad de apoyar con la operación y reducir los gastos de capital de trabajo. Tomar en cuenta que el Core del negocio es desarrollo de la plataforma, por ese

motivo se decidirá contratar a los dos (02) Líderes de Desarrollo e Innovación formando parte de la planilla. Ver Tabla IX.5.

Tabla IX.5

Remuneración de la planilla año 1

Posición	Cantidad	Importe S/	Costo Mensual S/	Planilla + Beneficios Sociales (Mensual)	Nº Meses	Planilla + Beneficios Sociales (Año 1)
Gerente General	1	4,000	4,000	5,320	12	63,840
Coordinador de TI	1	3,500	3,500	4,655	12	55,860
Coordinador de Operaciones	1	2,000	2,000	2,660	12	31,920
Coordinador Comercial	1	2,000	2,000	2,660	12	31,920
Líder de Desarrollo e Innovación	2	3,000	6,000	7,980	12	95,760
<i>Community Manager</i>	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Líder de Servicio al Cliente	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Contador	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
Asesor Legal	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
TOTAL				27,265		375,180

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

- Durante el segundo año, el Gerente General y los Coordinadores de Tecnología de la Información, de Operaciones y Comercial se les incrementará el sueldo buscando incrementar la lealtad de los empleados. Ver Tabla IX.6.

Tabla IX.6

Remuneración de la planilla año 2

Posición	Cantidad	Importe S/	Costo Mensual S/	Planilla + Beneficios Sociales (Mensual)	Nº Meses	Planilla + Beneficios Sociales (Año 2)
Gerente General	1	5,000	5,000	6,650	12	79,800
Coordinador de TI	1	4,000	4,000	5,320	12	63,840
Coordinador de Operaciones	1	3,000	3,000	3,990	12	47,880
Coordinador Comercial	1	3,000	3,000	3,990	12	47,880

Posición	Cantidad	Importe S/	Costo Mensual S/	Planilla + Beneficios Sociales (Mensual)	Nº Meses	Planilla + Beneficios Sociales (Año 2)
Líder de Desarrollo e Innovación	2	3,000	6,000	7,980	12	95,760
<i>Community Manager</i>	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Líder de Servicio al Cliente	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Contador	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
Asesor Legal	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
TOTAL				31,920		431,040

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

- Durante el tercer año en adelante, se tendrá un Líder de Desarrollo e Innovación adicional. Ver Tabla IX.7.

Tabla IX.7

Remuneración de la planilla Año 3

Posición	Cantidad	Importe S/	Costo Mensual S/	Planilla + Beneficios Sociales (Mensual)	Nº Meses	Planilla + Beneficios Sociales (Año 3)
Gerente General	1	5,000	5,000	6,650	12	79,800
Coordinador de TI	1	4,000	4,000	5,320	12	63,840
Coordinador de Operaciones	1	3,000	3,000	3,990	12	47,880
Coordinador Comercial	1	3,000	3,000	3,990	12	47,880
Líder de Desarrollo e Innovación	3	3,000	9,000	11,970	12	143,640
<i>Community Manager</i>	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Líder de Servicio al Cliente	1	1,500	1,500	1,995	12	23,940
Contador	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
Asesor Legal	1	2,000	2,000	<i>Recibo por honorarios</i>	12	24,000
TOTAL				35,910		478,920

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

9.13 Conclusiones del Plan de Recursos Humanos

- La formalización de la empresa se realizará en la etapa pre-operativa y se realizará la reserva del nombre *FunTastic* en registros públicos (SUNARP).
- Es importante que toda organización tenga un organigrama, donde se pueda visualizar la estructura jerárquica de la organización; así mismo, esto ayudará a entender las etapas que se seguirán durante el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Es importante identificar qué actividades necesarias podrían ser tercerizadas o contratadas de manera externa; por ese motivo, debido a que la organización está iniciándose se planea contratar a personal externo para las funciones de contabilidad y asesoría legal.
- La evaluación de desempeño es fundamental en toda organización para buscar que los colaboradores busquen desempeñarse al máximo de sus capacidades; por ese motivo, en *FunTastic* se establecerán objetivos claros desde el inicio y luego se hará un seguimiento a medio año y fin de año a modo de evaluar de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos establecidos a inicio de año.
- El éxito de *FunTastic* se deberá al compromiso del equipo de trabajo inicial, por ese motivo, es importante ofrecer a los colaboradores una línea de carrera clara y también fomentar la lealtad se implementarán compensaciones directas y compensaciones no monetarias.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

10.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollará y evaluará la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio de *FunTastic*, para ello se utilizará los presupuestos de los capítulos previos y se usará las variables cuantitativas que se han obtenido de la metodología de investigación y análisis del mercado. Asimismo, se pondrá foco sobre las variables más críticas que podrían afectar la rentabilidad del modelo: Inversión Inicial, el capital de trabajo, demanda, precio entre otros a través del análisis de sensibilidad y de riesgos.

10.2 Objetivos del Plan Financiero

- Validar si el modelo de negocio es viable y rentable económica y financieramente.
- Calcular que la proyección de la demanda es cubierta por la oferta del mercado.
- Calcular si el cobro de comisiones soporta el flujo de caja operativo.
- Validar si el flujo de ingresos soporta el análisis de gastos estimado
- Calcular el flujo de inversión correcta para que el proyecto sea rentable
- Calcular el VAN y TIR, el cual debe ser superior al costo promedio ponderado de capital, el cual debe ser superior a 13%.

10.3 Supuestos Financieros

- El plazo de la evaluación del modelo de negocio es de 5 años, ya que al tratarse de un desarrollo tecnológico este tiene que ser escalable con lo cual tendría que hacer otras mejoras operativas y tecnológicas.
- La tasa de crecimiento poblacional es de 1% anual, esta tasa es el promedio de crecimiento de los últimos 5 años (CPI, 2022).
- El % de gastos promedio que se destina a actividades de esparcimiento es de 7.5% (INEI,2021).
- El % de aceptación del proveedor a la plataforma es de 32.4%, de acuerdo con los datos de la encuesta.
- El ticket promedio inicial de venta es de 800 soles, de acuerdo al análisis de los resultados de la encuesta. Este se incrementa de acuerdo con la inflación.
- El rango meta de la tasa de inflación según el BCRP es de 2.5% anual

- El % de comisión a proveedores es del 5% y el % de comisión a clientes es del 10%
- El pago a la pasarela de pagos es del 5%
- La tasa del impuesto a la renta es de 29.5%, según el Régimen MYPE Tributario
- Se considera que la tasa del IGV es de 18% durante el horizonte de evaluación.
- El costo de oportunidad del accionista es de 17.6%.
- La Inversión inicial estará dividida en 50% capital propio y 50% con financiamiento a terceros (bancos o financieras).
- El costo promedio ponderado de la evaluación es de 13.0%, este considera una tasa preferencial o K_d de 12% para préstamos personales por ser banca exclusiva y con K_e de 17.6%, la estructura de capital es de acuerdo con lo mencionado.

10.4 Proyección de la Demanda

Para la proyección de los clientes del primer año en adelante, se ha considerado lo siguiente:

La población objetivo solo considera a la provincia de Lima, que correspondan a las edades entre los 25 a 54 años y que sean del NSE A, B, C y que estén dentro de los distritos de Lima Moderna, los cuales son: Barranco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surquillo, Santiago de Surco, La Molina.

Hay que considerar que dentro de cada hogar se encuentran en promedio 3 personas adultas, y estas gastan un promedio de 7.5% en actividades de esparcimiento. Según CAPECE 2022, el porcentaje de personas que contratan servicios de manera digital es de 10% y está en constante crecimiento (República, 2022).

Se ha tomado en cuenta para el primer año la frecuencia de contratación de eventos es 2 veces. Estos datos se han obtenidos de la encuesta a demandantes, los cuales en promedio piden entre 2 a 3 veces al año y en el caso de los ofertantes su frecuencia por mes es de 3 a 4 veces, con una capacidad máximo de 9 veces. Ver Tabla X.1 - Proyección de número de transacciones al año.

Tabla X.1*Proyección de número de transacciones al año*

CRITERIO	2024	2025	2026	2027	2028
Población de Perú	34,067,872	34,408,550	34,752,636	35,100,162	35,451,164
Población de la provincia de Lima	10,072,059	10,172,780	10,274,508	10,377,253	10,481,025
Población con edades de 25 a 54 años	4,590,257	4,636,160	4,682,521	4,729,347	4,776,640
Población del NSE A, B y C	3,107,604	3,138,680	3,170,067	3,201,768	3,233,785
Población de Lima Moderna	486,366	491,229	496,142	501,103	506,114
Número de personas por hogar promedio	2	2	2	2	2
Número de personas que podrían pedir un servicio	243,183	245,615	248,071	250,552	253,057
Número de personas que gastan en esparcimiento	18,239	18,421	18,605	18,791	18,979
% personas contratan servicios digitales (CAPECE-22)	10%	20%	25%	30%	40%
Número de personas toman servicios digitalmente	1,824	3,684	4,651	5,637	7,592
Frecuencia promedio de eventos al año	2	2	2	2	2
Número de transacciones al año	3,648	7,368	9,303	11,275	15,183

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Para el caso del precio, se tomó como referencia las encuestas a los 250 demandantes, como resultado nos dio un precio promedio entre 700 a 800 soles. El cual se incrementaría año tras año de acuerdo con la inflación.

El costo de la pasarela es el importe que cobra Izipay por el uso de su plataforma de pago: 5.0% por el importe de la venta.

Cabe mencionar que de la facturación total **FunTastic** va a recibir 2 formas de ingresos: Cobro de 5% sobre el precio de venta del proveedor y un 10% sobre el precio final de venta al consumidor. Ver ejemplo de una transacción en la Tabla X.2 - Ingresos netos por transacción.

Tabla X.2*Ingresos netos por transacción*

CRITERIO	2024	2025	2026	2027	2028
Pago a proveedor	760	779	798	818	839
Ingresos por comisión a proveedor	40	41	42	43	44

CRITERIO	2024	2025	2026	2027	2028
Ticket promedio por servicios del proveedor	800	820	841	862	883
Ingresos por comisión a consumidores	80	82	84	86	88
Precio Final al consumidor	880	902	925	948	971
% pasarela de pagos	44	45	46	47	49
Ingresos netos por transacción	76	78	80	82	84

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Considerando el número de transacciones que se tendría al año y su precio promedio, se estima la proyección de ingresos para los 5 años del horizonte del proyecto. Ver tabla X.3

Tabla X.3

Ingresos anuales

CRITERIO	2024	2025	2026	2027	2028
Número de transacciones al año	3,648	7,368	9,303	11,275	15,183
Ingresos netos por transacción	76	78	80	82	84
Ingresos anuales para la compañía	277,228	574,002	742,794	922,773	1,273,734

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.5 Proyección de la Oferta

Para seleccionar a la cantidad de proveedores que están en la plataforma se consideró a aquellos que están en Lima Metropolitana, quienes dan servicios a Lima Moderna.

El porcentaje de aceptación de la plataforma se obtuvo del resultado de la encuesta a proveedores, ya que en la pregunta 12, el 32.4% de los encuestados afirmó que estaría totalmente de acuerdo (escala 5) con entrar a un *marketplace* a ofrecer sus servicios, actualizar sus horarios y sus datos. Este punto se ha considerado como *input* para el cálculo del número de proveedores por año; mientras que, el porcentaje de ocupación se obtuvo armando una curva geométrica de ascenso de acuerdo con las preferencias del consumidor y fidelización. Para más información ver Tabla X.4.

Tabla X.4*Cantidad de proveedores al año*

CRITERIO	2024	2025	2026	2027	2028
Número de Proveedores a Nivel Nacional	10,000	10,300	10,609	11,139	11,696
Número de Proveedores en Lima Metropolitana	3,270	3,708	3,819	4,010	4,211
Número de Proveedores que brindan servicios en Lima Moderna	512	580	598	628	659
% de aceptación del proveedor a la plataforma	32.4%	37.4%	42.4%	47.4%	52.4%
Número de Proveedores en la plataforma	166	217	253	297	345
% de ocupación	60%	80%	80%	90%	90%
Número de Proveedores activos	99	174	203	268	311

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.6 Inversiones

Para el desarrollo del plan de negocio de *FunTastic*, se consideraron las inversiones en activos tangibles e intangibles, los cuales serán financiados equitativamente entre capitales propios y de terceros. La inversión inicial es de 271,188 soles.

10.6.1 Activo Fijo Tangible

Compuesto por los equipos de tecnología que se necesitarán para desarrollar la aplicación y puesta en marcha del modelo de negocio propuesto, así como su depreciación, el cual es calculado de manera lineal y según el artículo este se deprecia en 5 años, 20% anual de su valor.

10.6.2 Activos Intangibles

En este punto, se consideran los costos incurridos necesarios y los asociados directamente con el desarrollo del aplicativo. Estos importes incluyen los costos laborales, software y hardware. Por otro lado, se incluye los costos de lanzamiento y costos pre-operativos. Los cuales incluyen gastos como licencias, permisos, asesores y la constitución de la empresa. Ver Tablas X.5, X.6 y X.7.

Tabla X.5*CAPEX*

CONCEPTOS	CANTIDAD	TIEMPO (MES)	IMPORTE S/	INVERSION S/
Desarrollador	2	5	3,000	30,000
Dominio	1	1	50	50
Infraestructura	1	5	50	250
Compra de Laptops	2	1	2,500	5,000
Gastos misceláneos	1	3	1,000	3,000
Costo del desarrollo APP				38,300

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla X.6*Gastos de marketing pre-lanzamiento*

ETAPA MARKETING PRE-LANZAMIENTO	IMPORTE S/
Campaña de Activación	30,000
Publicidad en redes previos al lanzamiento	3,000
Contratación de Influencers	2,000
Curso para capacitación de proveedor	500
Total Gastos Marketing Pre-Lanzamiento	35,500

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla X.7*Gastos pre-operativos*

ETAPA PRE-OPERATIVA	IMPORTE S/
Localización y reserva de nombre	24
Elaboración de Minuta	200
Aporte de capital	1,000
Escritura pública	250
Inscripción en registros públicos	71
Inscripción en SUNAT	-
Legalización de libros	150
Inscripción de logo y marca	535
Total Gastos registrales	2,230
Alquiler de coworking	10,595
Gastos Preoperativos	10,595
Total Gastos etapa Pre-Operativa	12,825

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.7 Amortización del Activo Tangible e Intangible

En esta sección se considera el gasto que se incurrirá de manera mensual por la depreciación del activo, cabe mencionar que este gasto no es un desembolso por el cual se recuperara para la proyección del flujo de caja. Ver tabla X.8 - Amortización del activo

Tabla X.8

Amortización del activo

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor en libros	35,000	30,300	23,100	18,000	10,400	2,800
Amortización del intangible		7,200	7,200	7,600	7,600	7,600

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.8 Financiamiento

Se tomará como aporte el 50% de recursos socios (junta de accionistas) y el 50% faltante a través de deuda con terceros, ya sea de la banca o una entidad financiera. El costo de la deuda o Kd asciende a una TEA de 12% con un importe financiado de S/ 140,000 (51.6% de S/ 271,188) mediante un préstamo. El monto restante es cubierto por aportes de capital que ascenderían a S/ 131,188. En la tabla X.9 se describe el financiamiento.

Tabla X.9

Inversión año 0

CONCEPTO	IMPORTE S/
Marketing Pre-Lanzamiento	35,500
Gastos Pre-operativos	12,825
CAPEX	38,300
Capital de trabajo	184,563
Flujo de Inversión	271,188

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.9 Análisis del Flujo de Caja Económico y Financiero

Para desarrollar el flujo de caja Económico y Financiero se necesitará un análisis previo de los puntos antes mencionados, el cual nos permitirá armar una proyección de los flujos en los próximos 5 años del horizonte del proyecto y cuya finalidad es tener una visión más clara para la

alta dirección de los resultados esperados de la compañía y este es el punto inicial para poder armar un análisis postmortem en el futuro. De aquí en adelante, se mostrará ambos flujos.

La inversión inicial de la etapa pre-operativa consiste en gastos de Marketing Pre-Lanzamiento (*influencers*, publicidad en redes, campaña), gastos pre-operativos (licencias, permisos, alquiler de local), Capex en activos fijos e intangible y capital de trabajo necesario para poder operar el proyecto. Con esta información se procedió a realizar el estado de resultados. Ver Tabla X.10.

Para calcular los ingresos por pago de publicidad se realizó una encuesta a los proveedores de los cuales el 2.94% de ellos están totalmente de acuerdo en pagar un monto de 100 soles mensuales, dato obtenido de la pregunta 21 de la encuesta a proveedores. Este número se incrementará hasta llegar a un 10% de aceptación.

Tabla X.10

Estado de resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisión de eventos	277,228	574,002	742,794	922,773	1,273,734
Ingresos por pago de publicidad	3,510	10,418	12,165	24,097	37,295
Ingresos Operativos	280,738	584,420	754,959	946,870	1,311,029
Pago de planilla y beneficios sociales	327,180	383,040	430,920	430,920	430,920
Pago a terceros	48,000	49,200	50,430	51,691	52,983
Gastos de Operaciones	25,428	26,064	26,715	27,383	28,068
Gastos de TI	1,330	1,130	1,330	1,330	1,630
Gastos de Marketing	41,014	64,962	81,099	99,480	149,765
Depreciación y Amortización	7,200	7,200	7,600	7,600	7,600
Utilidad Operativa	(169,413)	52,824	156,865	328,466	640,063
Valor de recupero					2,800
Utilidad antes de impuestos	(169,413)	52,824	156,865	328,466	642,863
Pérdidas acumuladas	(169,413)	(116,589)	-	-	-
Utilidad impositiva	-	-	40,276	328,466	642,863
Impuesto a la renta	-	-	11,881	96,898	189,645
Utilidad Neta	(169,413)	52,824	144,983	231,569	453,219

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Tabla X.11*Flujo de caja económico*

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	(162,213)	60,024	164,465	336,066	647,663
Impuesto a la renta	-	-	11,881	96,898	189,645
EBITDA después de Impuestos	(162,213)	60,024	152,583	239,169	458,019
CAPEX	2,500		2,500		
Capital de trabajo	33,935	27,541	8,462	21,901	(276,402)
Flujo de Inversión	36,435	27,541	10,962	21,901	(276,402)
Flujo de Caja Económico	(198,648)	32,483	141,621	217,268	734,421

*Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación***10.10 Valor Actual Neto y Tasa de Retorno**

Para poder ver la viabilidad del modelo de negocio, es necesario emplear la metodología de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el cual se identificará si es rentable el proyecto. Con el VAN mayor a 0, se determina que la inversión genera utilidad por encima de la rentabilidad esperada. Sin embargo, para que sea rentable para los accionistas la TIR debe ser superior al Costo Promedio Ponderado de Capital o también llamado WACC (Siglas en inglés).

Conforme a los flujos de ingresos y egresos, se procedió a calcular el VANE y TIRE, esta no considera variables asociadas al financiamiento del proyecto, ya que estos flujos están implícitos en el CPPC. Para incluir los costos financieros (intereses y/o pago de principal) se debe trabajar un flujo de caja financiero, que incluya los flujos de financiamiento, con ello se obtendría un VANF y una TIRF. Ver Tabla X.12.

Tabla X.12*Resultados económicos y financieros*

CRITERIO	RESULTADO
WACC	13.0%
VANE 5 años	207,760
TIRE 5 años	24.5%
VANF 5 años	138,402
TIRF 5 años	28.6%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Con los resultados obtenidos, se ha tenido un VAN > 0 y al mismo tiempo un TIR mayor al costo de oportunidad, esto nos permite concluir que el proyecto es viable en un plazo de 5 años, si bien en el primer año el flujo es negativo, a causa de la inversión y capital de trabajo, estos son recuperados en los años posteriores y a nivel acumulado hacer viable y rentable al proyecto.

10.11 Análisis del Punto Muerto

Para analizar el umbral de la rentabilidad que habría de manejar el proyecto se consideró una serie de factores que podrían causar un gran impacto en el modelo de negocio. Para ello, el análisis del punto muerto nos permitirá identificar hasta qué punto puede variar cada factor para que el VAN del proyecto sea igual a 0. Los factores más relevantes son precio, costos y demanda, los que se muestran en la Tabla X.13.

Tabla X.13

Factores clave

Factores	Valores	Valor Punto Muerto	Var % Punto Muerto
F. Precio	800 soles por evento	696	-13.0%
F. Costos por comisiones	15% comisión de venta	13.7%	-1.3%
F. Costos por pago pasarela	5% pago a pasarela	6.1%	1.1%
F. Demanda % de gastos en esparcimiento	7.5% en gastos	6.5%	-1.0%
F. Demanda % de gastos en contratar servicios digitales	10% usa servicio digital	7%	-3.0%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

La variación mínima para el precio es de -13.0%, es decir 696 soles. Para el factor costo, que se considera el porcentaje que se cobrará a los proveedores y clientes, este podría bajar hasta un 1.3% respecto a la comisión y respecto al pago que nos genera el uso de la pasarela este podría llegar a aumentar hasta un 6.1%, lo que sería 1.1% más que lo especificado en el modelo.

Por último, el factor demanda 2 puntos son los más relevantes, el porcentaje de gastos en actividades de esparcimiento solo puede variar un 1.0% y el % de gastos en contratación de servicios digitales podrá caer hasta en un 1.0% o llegar a 6.5%.

10.12 Periodo de Recupero

Es el periodo de tiempo que el proyecto se tardaría en recuperar la inversión inicial, para este caso la inversión se recuperaría a partir del quinto año, tal como se ve en la Tabla X.14.

Tabla X.14

Periodo de recupero

Año	Flujo	Acumulado
0	(271,188)	(271,188)
1	(198,648)	(469,836)
2	32,483	(437,353)
3	141,621	(295,732)
4	217,268	(78,464)
5	734,421	655,957

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.13 Análisis de Sensibilidad por Variable

Se han determinado una serie de variables importantes que podrían afectar el VAN y TIR económico, como también en el VAN y TIR financiero.

10.13.1 Sensibilidad del Precio

En la Tabla X.15, se describe la relación de precios que harían sensible la viabilidad del modelo de negocio. Por lo tanto, si el precio de venta promedio llega a 696 soles se estaría obteniendo un VAN económico y financiero negativo, por el cual no estaría cubriendo las necesidades del inversionista. En el escenario moderado, se tiene un precio de venta promedio de 800 soles (dato generado de la encuesta) con una VANE de 208 mil soles y en el escenario optimista que considera un precio de 960 soles en promedio se obtendrá un VANE de 522 mil soles.

Tabla X.15*Sensibilidad del precio*

F. Precio	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
640	80%	- 115,480	6.61%	- 149,719	6.11%
720	90%	47,492	15.67%	- 4,109	17.28%
800	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
880	110%	365,598	32.86%	277,068	39.70%
960	120%	522,460	40.93%	415,503	50.89%

*Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación***10.13.2 Sensibilidad del Precio de Publicidad**

En la Tabla X.16, se describe el precio que se le cobraría a los proveedores por publicitarlos en la aplicación o poner contenido exclusivo. Según el análisis del punto muerto esta variable no afecta en la creación de valor para que el VAN sea negativo. Para este caso, el cualquiera de los escenarios escogidos el VANE y VANF es positivo.

Tabla X.16*Sensibilidad precio de publicidad*

F. Precio Publicidad	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
80	80%	199,957	24.06%	131,492	28.07%
90	90%	203,859	24.26%	134,947	28.35%
100	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
110	110%	211,662	24.67%	141,836	28.88%
120	120%	215,563	24.87%	145,220	29.14%

*Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación***10.13.3 Sensibilidad del Porcentaje (%) Comisión de Venta**

En la Tabla X.17, se describe el % de comisión que se le cobraría tanto al cliente como al proveedor, este monto representa uno de los flujos de ingreso para el proyecto. Por lo tanto, si el porcentaje de cobro de comisión sobre la venta llega a 13,7% se estaría obteniendo un VAN financiero negativo, por el cual no estaría cubriendo las necesidades del inversionista. En el

escenario moderado, se tiene un % de cobro de comisión aprobado por los proveedores en la encuesta de 15%, el cual nos da un VANE de 208 mil soles y en el escenario optimista que considera un % de 18% de cobro de comisión se obtendrá un VANE de 678 mil soles.

Tabla X.17

Sensibilidad del % de comisión de venta

F. % Comisión Venta	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
12.0%	80%	-283,308	-2.58%	-306,118	-5.38%
13.5%	90%	-33,116	11.18%	-75,850	11.69%
15.0%	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
16.5%	110%	444,517	37.00%	346,376	45.29%
18.0%	120%	678,259	48.61%	551,673	61.62%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.13.4 Sensibilidad Pago a Pasarela

En la Tabla X.18, se describe el % de pago que se cobraría la pasarela. Según el análisis del punto muerto para que el VAN sea negativo este debería tener una variación superior al 1.1%; es decir 6.1%, no cubriendo el rendimiento del inversor. Por otro lado, el escenario moderado considera un porcentaje de 5% obteniendo un VANE esperado de 208 mil soles.

Tabla X.18

Sensibilidad pago a pasarela

F. % Pago Pasarela	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
4.0%	80%	390,520	34.17%	298,955	41.46%
4.5%	90%	299,140	29.35%	218,704	35.02%
5.0%	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
5.5%	110%	115,373	19.42%	55,896	22.01%
6.0%	120%	22,037	14.26%	-26,610	15.51%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.13.5 Sensibilidad % Gastos en Actividades de Esparcimiento

En la Tabla X.19, se describe el % de gastos que la familia promedio peruana está dispuesto a gastar en actividades de esparcimiento. Por lo tanto, si el porcentaje asignado a gastos llega a 6.5% se estaría obteniendo un VAN económico y financiero negativo, por el cual no estaría cubriendo las necesidades del inversionista. En el escenario moderado, se tiene un porcentaje de 7.5% según un estudio del BCRP en base a la INEI, el cual nos da un VANE de 208 mil soles y en el escenario optimista que considera un incremento en este tipo de gastos en 9.0% se obtendrá un VANE de 522 mil soles.

Tabla X.19

Sensibilidad % gastos en actividades de esparcimiento

F. % Esparcimiento	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
6.0%	80%	- 115,480	6.61%	- 149,719	6.11%
6.8%	90%	47,492	15.67%	- 4,109	17.28%
7.5%	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
8.3%	110%	365,598	32.86%	277,068	39.70%
9.0%	120%	522,460	40.93%	415,503	50.89%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.13.6 Sensibilidad Porcentaje (%) de Gastos en Contratación de Servicios Digitales

En la tabla X.20 se describe el porcentaje de gastos de servicios que se realiza de manera digital. Según el análisis del punto muerto para que el VAN sea negativo el porcentaje de servicios digitales debería ascender a 7.0%, 3.0% por debajo del promedio estimado. Para este caso, en cualquiera de los escenarios escogidos el VANE y VANF es positivo.

Tabla X.20

Sensibilidad % gastos en contratación de servicios digitales

F. % Servicio Digital	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		207,760	24.47%	138,402	28.62%
8.0%	80%	255,329	27.76%	184,013	33.28%
9.0%	90%	231,545	26.07%	161,233	30.87%

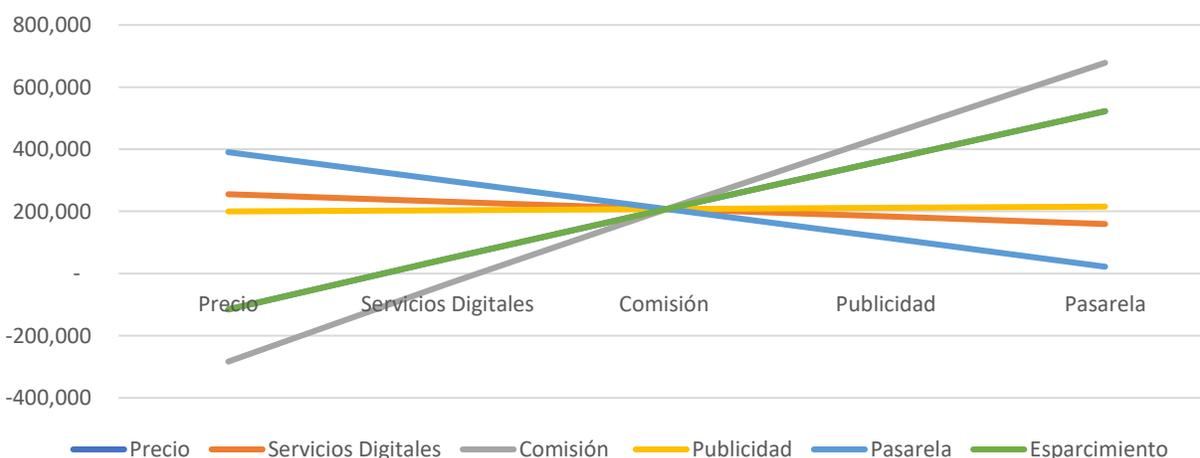
F. % Servicio Digital	% Variación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
10.0%	100%	207,760	24.47%	138,402	28.62%
11.0%	110%	183,976	22.93%	114,582	26.40%
12.0%	120%	159,336	21.39%	90,762	24.33%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

De acuerdo con la Gráfica X.1 de análisis de sensibilidad, se observa pendientes diferentes para cada factor, a medida que la gradiente tenga una inclinación mayor es más riesgosa o sensible. En la gráfica se puede observar la sensibilidad de cada variable, en la cual se puede apreciar que el porcentaje (%) de comisión de venta como la mayor pendiente.

Gráfica X.1

Análisis de sensibilidad



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

10.14 Análisis de Riesgos

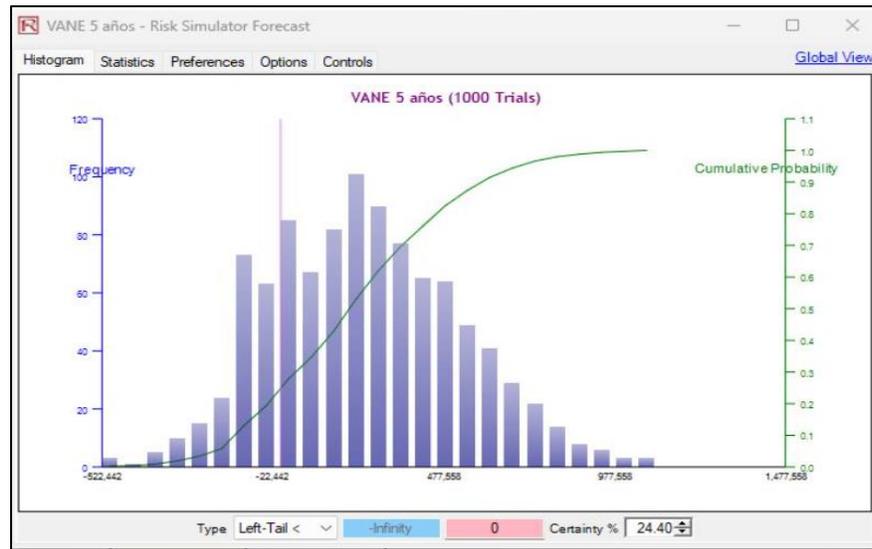
Se analizó el riesgo aplicándose el programa @Risk Simulator, opción dentro de Microsoft Excel. Los *inputs* seleccionados para la corrida fueron los siguientes:

- **Supuestos de entradas:** Precio promedio por transacción, % de gasto destinado a esparcimiento (Demanda) y % de Comisión por transacción (Costo)
- **Pronóstico de salida:** Van al 90% de nivel de confianza y 55 de error en la media.

Se realizaron 1,000 ensayos. El resultado del análisis de riesgo VAN se puede ver en la Gráfica X.2.

Gráfica X.2

Análisis de riesgo VAN

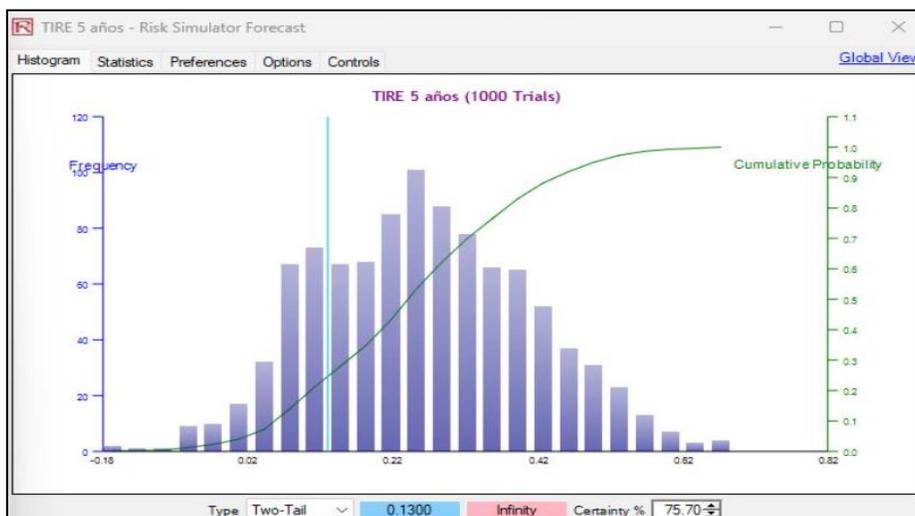


Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

De acuerdo con los resultados de la corrida en @risk, en el Gráfico X.2 se evidencia que según la cola izquierda existe un 24.40% de probabilidad de fracaso del proyecto, y un 75.60% de probabilidad de que el VAN sea positivo o éxito del proyecto. Esto nos ayuda a confirmar la viabilidad del proyecto.

Gráfica X.3

Análisis de riesgo TIR



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Por otro lado, en la Gráfica X.3 se evidencia que la probabilidad de que la TIR sea superior al 13.0% es de 75.70%, lo cual es un porcentaje elevado de éxito y valida que el presente proyecto será rentable para los accionistas.

10.15 Conclusiones del Plan Financiero

- Para este modelo de negocio y de acuerdo con su estructura costos y de capital y con un costo promedio ponderado de 13.0%, se obtuvo un valor actual neto económico de S/ 207,760 y por el lado financiero se obtuvo un valor actual neto de S/ 138,402, esta diferencia se debe a que incluye la estructura de financiamiento.
- Para saber si el negocio es rentable se demostró que tanto la TIR económica como financiera (24.5% y 28.6% respectivamente) son mayores a la tasa de descuento del accionista de 17.6%, esto nos deja como conclusión que el proyecto es viable.
- Según el análisis de sensibilidad de los 6 factores más relevantes, los más sensibles fueron el porcentaje de cobro de comisiones por el uso de la plataforma a los proveedores y clientes, si este llegase a ser 13.7% pone en riesgo fuertemente al modelo al no cumplir con las expectativas del inversor. La segunda variable es la sensibilidad del precio promedio que los proveedores ofrezcan a los clientes, el cual pone en riesgo al proyecto si este es más bajo de 696 soles y, por último, el % de gastos que los peruanos asignan a entretenimiento, el cual si alcanza una variación del 1.0% respecto al porcentaje asignado al modelo, pondría en riesgo al proyecto.
- El proyecto requiere una inversión inicial fuerte en tecnología para el desarrollo de la plataforma, sin embargo, se identificó que el servicio de los desarrolladores es parte del *core* del modelo de negocio, por lo cual se considera como parte de la planilla. Con respecto a los gastos de Marketing, estos van a continuar, pero como un % de la venta para invertir en publicidad e *influencers*.
- La estructura de deuda capital de la compañía va a ser constante en el tiempo; es decir, se va a mantener al 51.6% en deuda y 48.4% capital para desarrollar nuevos formatos y ventanas que ayuden con la escalabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

- Se confirma la viabilidad del presente modelo de negocios obteniéndose al final del análisis económico un VAN económico de S/ 207,760 y una TIR económica de 24.5%, esto permite concluir que el proyecto es viable en un plazo de 5 años.
- La formalización de artistas independientes es un asunto de gran relevancia dentro de la sociedad. Pues, como se ha visto en el desarrollo del presente documento, muchos artistas independientes enfrentan dificultades para formalizarse e insertarse en el mundo financiero. Por esta razón, se considera que con este plan de negocio se puede contribuir al campo del arte y a la sociedad en general, ya que uno de los principales beneficios de la formalización es el acceso a mejores oportunidades de trabajo y una mayor estabilidad financiera.
- Según lo expresado en las encuestas, el presente modelo de negocio es aceptado por los clientes demandantes y ofertantes, ya que el 82.4% y 91.2% de los encuestados respectivamente, refieren que estarían de acuerdo con el modelo de negocio propuesto, lo cual valida el interés por el modelo de negocio *FunTastic*.
- *FunTastic* es un modelo de negocio novedoso en el mercado peruano; para ello es fundamental la campaña de publicidad agresiva la cual se desarrollará inicialmente con la generación de expectativas por parte de los clientes demandantes y ofertantes mediante la campaña de intriga y descubrimiento.
- El éxito del presente modelo de negocio dependerá del compromiso de la estructura organizacional, donde todos los colaboradores internos, que se encuentran en planilla y por contrato, deberán estar alineados a cada uno de los objetivos estratégicos de la organización y con los objetivos establecidos en sus respectivas áreas de desarrollo.
- El desarrollo de *FunTastic*, ha requerido una planificación cuidadosa en cuanto a las Tecnologías de la Información, ya que es parte de sus actividades clave al ser una plataforma digital; para ello, fue crucial contar con un plan sólido que incluya los requerimientos funcionales y no funcionales detallados en el *roadmap*, la arquitectura del sistema y la seguridad de este. Al seguir estos principios, se podrá ofrecer una experiencia de usuario óptima que atraerá a los clientes y les permitirá interactuar de manera efectiva con los proveedores.

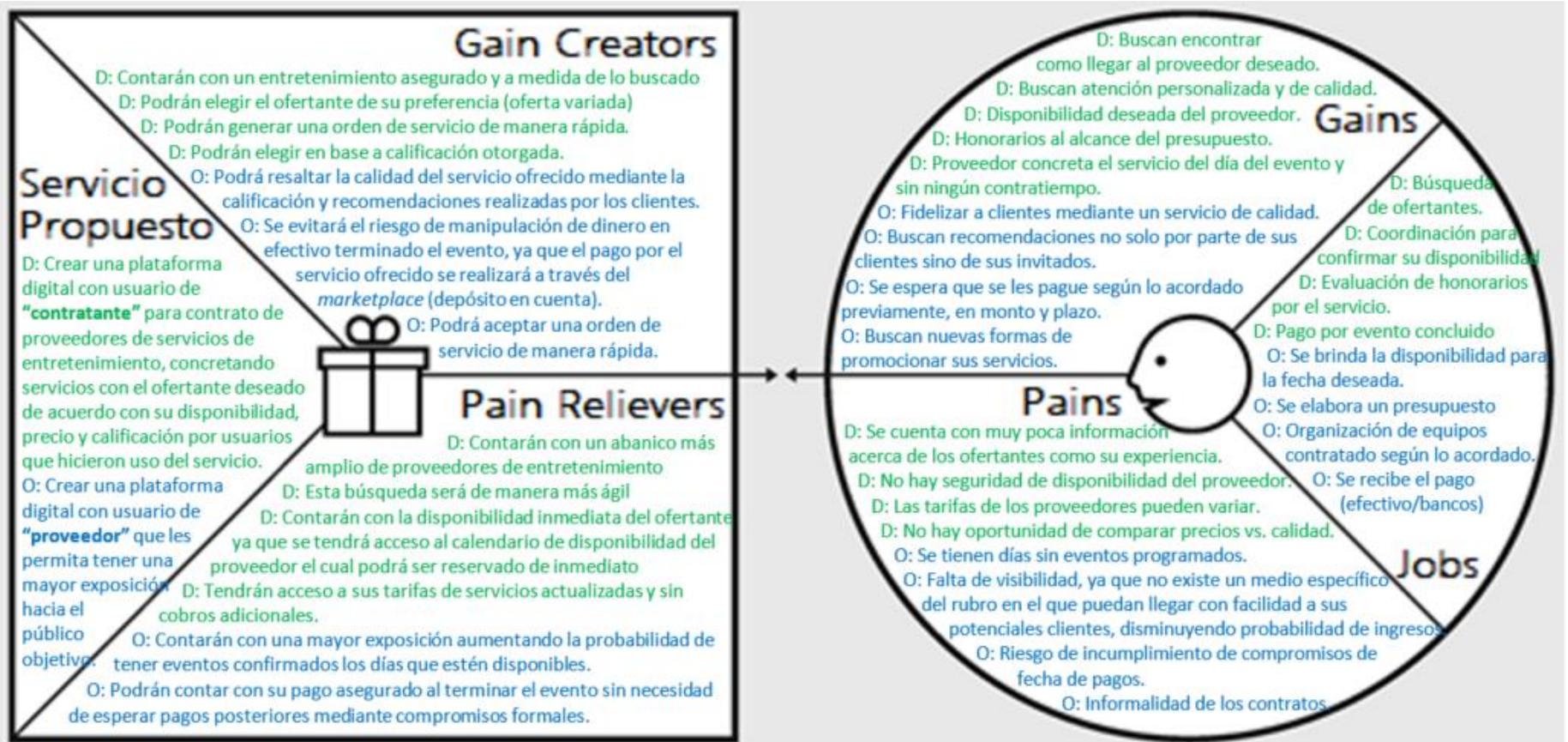
RECOMENDACIONES

- Mantener un monitoreo constante de los resultados esperados y ante un escenario pesimista del presente modelo de negocios donde exista un menor número de clientes proveedores adheridos a **FunTastic** o un menor número de órdenes de servicios concretadas, se recomienda actualizar el plan de marketing para alcanzar el número de órdenes de servicios esperadas.
- Mantener el *marketplace* **FunTastic** a la vanguardia de la nueva tecnología y ante un escenario optimista con aumento de número de órdenes de servicio concretadas se deberá invertir en el crecimiento de la infraestructura del *marketplace* para poder soportar el número de transacciones realizadas.
- Mantener un *roadmap* actualizado es fundamental para el éxito y la viabilidad económica de **FunTastic**. Contar con un enfoque centrado en el usuario, respaldado por datos concretos resultado de la vigilancia de las tendencias del mercado, las tecnologías emergentes y las necesidades de los clientes, permitirá que **FunTastic** se adapte de manera efectiva a las tendencias y necesidades del mercado los cuales se encuentran en constante evolución, por lo cual es recomendable que las funcionalidades y características deben ser actualizadas de forma regular para garantizar una experiencia de usuario óptima y atractiva.
- Por el lado de los clientes demandantes, en una segunda etapa replicar el modelo de negocio en todos los distritos de Lima Metropolitana y en una tercera etapa replicar el modelo de negocio en otras ciudades principales de Perú como Arequipa, Trujillo y Huancayo, para posteriormente en etapas siguientes abarcar todas las ciudades del Perú e inclusive lograr la internacionalización del modelo de negocio en un largo plazo.
- Por el lado de los clientes ofertantes, en una segunda etapa convocar a otros proveedores de entretenimientos, como magos, payasos, animadoras, maestros de ceremonias, coros de iglesias, monologuistas (*stand up comedy*) y anfitrionas; posteriormente en una tercera etapa invitar a proveedores de alquiler de luces, sonido y catering.
- Mantener información actualizada sobre nuevos proveedores de entretenimiento, a modo de poder invitarlos desde sus inicios a participar de **FunTastic**; así mismo, mantener un acompañamiento continuo con estos clientes ofertantes para lograr la fidelización con el modelo de negocio.

- Buscar colaboraciones con organizadores de eventos quiénes quieran promocionar sus eventos a través de *FunTastic*, lo cual sería considerado como una nueva fuente de ingreso para el modelo de negocio propuesto.

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: Value Proposition Canvas



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación (D: Demanda - Clientes / O: Oferta - Proveedores)

ANEXO 2: Lean Canvas

Lean Canvas

Funtastic

04-May-2023

Iteration #6



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 3: Entrevistas a Expertos

ENTREVISTA N°1

Entrevistado: Dante Vasallo

Cargo: Gerente en Cámara de Profesionales de Eventos (CAPEV)

Fecha: 20-Feb-2023

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Han sido años difíciles, la Pandemia nos obligó a ser los primeros en desactivarnos y los últimos en reactivarnos. Desde el año pasado a mediado con el levantamiento de las medidas de restricción todos los eventos que estaban pendientes se han venido llevando, haciendo que tengamos buen trabajo. A estas alturas están volviendo a la frecuencia normal de eventos como en la prepandemia. Hay mucha informalidad y competencia lo de siempre, pero no sentimos que nos impacte mucho porque tenemos nuestro público que es especial.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Atendemos bodas religiosas o civiles, la mayoría son parejas que van a ser las 2 ceremonias en un solo momento y lugar, jóvenes entre los 25 y los 40 años, todos los sectores y clases económicas. Quinceañeros, aniversarios nupciales, por la Iglesia católica. Estos representan el 70% y los eventos corporativos el porcentaje restante, también de universidades, las embajadas, centros comerciales.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

En mi staff yo tengo más de 100 integrantes entre músicos y cantantes en el caso de los músicos, son sinfónicos, porque tocan instrumentos clásicos de orquesta sinfónica o de orquesta Filarmónica, también cantantes líricos que integramos staff del coro nacional o el conservatorio de música, que ahora se llama Universidad de la música. También atendemos quinceañeros,

aniversarios, graduación, fiesta de la promoción, el aniversario de la empresa de la Embajada. Tienen edades en promedio 25 a 35 años, la mayoría son varones.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Establecer confianza con nosotros, asegurarles que vamos a hacer bien y a la hora solicitada, para eso también los asesoramos y acompañamos en este momento especial. Que la música suene bien, sea de alta calidad apropiada para el momento. Algunas parejas son bastante selectas en el contenido, a veces nos han pedido una canción que no está en el repertorio, pero si la solicitan con anticipación la preparamos especialmente para ellos. Buscamos la mejor manera de que ellos están totalmente satisfechos.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Debido a la pandemia los empresarios musicales fuimos los primeros en desactivarse y los últimos en retomar labores desde fines del 2021. No hemos sentido que el Gobierno nos apoye ni oriente como es debido, menos en el último año que hubo un quiebre con el ministerio de Cultura por todos los problemas políticos actuales, nos dejaron de lado. Esperamos recibir mayor apoyo nuevo gobierno y se fortalezcan lazos para trabajar conjuntamente.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Lo que más valoran los clientes es la calidad de la música. Que, al interpretarse, que sea el género que ellos desean oír, y también el trabajo conjunto que hacemos en la búsqueda del mejor repertorio para su evento. Muchas veces invitamos a los novios a las bodas donde trabajamos para que ellos en vivo nos escuchen y nos digan que les parece, si es de su agrado o hay algo que deseen en cierta medida modificar. También que los asesoremos y acompañemos en este momento tan especial.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Por muchos años los clientes han llegado a nosotros por medio de recomendación, la publicidad boca a boca nos favorece mucho, por eso nos esforzamos en brindar la mejor calidad de servicio. Sin embargo, en la era tecnológica actual, a la que no somos ajenos. Me encargo del manejo de la página Web donde posteo los eventos y en los lugares donde vamos a estar. También nos publicitamos por Facebook e Instagram, este último para jóvenes entre 20 y 30 años, esas son las redes sociales de nosotros. También cuando googlean salimos primero igualmente nos encuentran por YouTube. No tenemos un equipo de marketing establecido, pero por el buen trabajo somos conocidos en el medio. En muchas redes sociales basta un *click* para mirar el trabajo que se postea, y así de rápido también desean que les respondas con una proforma o un comentario. Antes hacíamos citas personales con los novios, ahora manejamos mucho el zoom para ese propósito.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

La tarifa se considera de acuerdo al lugar y tipo de evento que se dé. Es diferente hacerlo en un lugar cerrado o abierto y de acuerdo a la cantidad de asistentes. No hay tarifas según distrito o poder adquisitivo del cliente. También es importante tener en cuenta la distancia. Si es dentro de Lima metropolitana, hay una tarifa estándar, pero si es lejos fuera de Lima metropolitana, por ejemplo, la zona de los conos: Chosica, Cieneguilla, Chaclacayo Huachipa, o al sur, la tarifa será más elevada por el tiempo invertido en el trayecto, viáticos y combustible. En el caso de las Bodas las tarifas siempre serán más altas por la cantidad de intérpretes e instrumentos que se necesitan llevar.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Me parece perfecta. La iniciativa es una muy buena. Ese tipo de plataformas son muy útiles. En verdad te diré que *marketplace* tiene que estar bien trabajado porque, he tenido unas experiencias que no ha resultado bien. Ha habido ferias virtuales donde hemos participado con un pago y nada, mucho consultan y pocos cierran contratos.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Es básico mostrar fotos de estudio con los integrantes, la descripción de ellos y sus trayectorias, también videos de alta calidad donde se aprecie bien el sonido de la música y como llegan los cantantes vestidos.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Debe haber una atención continua, mucha interacción. Que no sea como robotizado. Los *marketplaces* tienen el carrito de compras y pasarela de pagos, pero en este *marketplace* que ustedes están diseñando, si lo ponen, la probabilidad que ellos quieran pagar es bastante incierta, pues al ser un servicio deben estar absolutamente convencidos que es lo que realmente quieren. Además, muchos no cierran la compra porque no hay una cultura del manejo de la tarjeta de crédito, recién se está perdiendo el miedo a pasar la tarjeta de crédito. Podría tener un botón de acción para redirigir a más enlaces de los eventos colgados en la nube y así tengan una visión más amplia de lo que van a recibir. Algo que si ayudaría mucho es tener la función de llamada para que los clientes puedan afinar detalles con el proveedor. Que tenga filtros para que el mismo cliente vaya diseñando o personalizando lo que desea recibir.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Bastante, pero si es bien llevado con respecto a la interacción con el cliente, que actualmente no tienen ni tiempo ni paciencia para esperar.

ENTREVISTA N°2

Entrevistado: Edgar Alberto Cárdenas

Cargo: Representante de la empresa Artistas Perú

Fecha: 20-Feb-2023

Poco más de 25 años trabajando en eventos y trabaja con diversos tipos de artistas y propuestas para shows, eventos privados y empresas.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Al día de hoy nosotros venimos reactivando, ya que estos 2 años estuvimos bastante complicados con lo de la pandemia. El rubro artístico o de espectáculos fue el primer rubro que paralizó las actividades porque se suspendieron apenas también es hemos sido el último rubro en reactivarse. En la actualidad ya es se ha abierto en mucho más el mercado, ya se están reactivando todo el tipo de actividades en este rubro.

Hay muchas cosas que se perdieron por la pandemia, hubo materiales y cosas que tuvieron que venderse por el propio apremio económico y artistas que ya decidieron incursionar en otras actividades también. Nos ha golpeado a muchos.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Existen clientes de todas partes, los más frecuentes son del NSE A y B y es en el rubro actualmente, donde nosotros nos manejamos, ellos piden más calidad en los equipos e instrumentos que usamos así como en los repertorios de los cantantes, requieren un staff más selecto. Mayormente son mujeres que los que contratan nuestros servicios en sí, mayormente un promedio de más del 80 por 85%, pareciera que les delegan contratación a las chicas no hay varones también que nos contratan, pero ese en menor escala. La mayor cantidad de personas que nos contratan a nosotros está en nuestros entre 35 y 50 años es el promedio. Manejan un presupuesto promedio desde shows pequeños entre 1000 y 3000 soles, más o menos, los shows pequeños. Hay cosas más pequeñas que son ya algo muy específico, algo muy cortito que podía hacer y también hay de mucho mayor precio también. Cuando terminó la pandemia ha habido un poco de como de recelo, pero en la

actualidad, o sea en este mes, hablando el día de hoy prácticamente ya en todos los servicios están totalmente abiertos. Hemos vuelto prácticamente normalidad los eventos fin de semana, tanto viernes, sábado y domingo ya están contratados para los 2 meses que vienen. Los distritos que trabajamos más nosotros son San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina, Surco, Barranco. En menor proporción Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel. Nos contratan shows privados en casas, locales o lugares campestres. Nosotros trabajamos muchísimos años también en lo que es el rubro de las bodas. No nos enfocamos mucho en los conos porque nos regatean y piden repertorios que no tenemos.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

En nuestro caso buscamos dar al cliente lo que quiere, pero cuando en general es muy elaborado o diferente a lo que hacemos rechazamos participar. Procuramos brindar la mejor calidad de servicio musical y presentación, nos comunicamos mucho con los clientes, somos muy puntuales.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Tener una comunicación fluida usando medios digitales, mayormente por Whatsapp, respuestas fluidas y oportunas, ver el repertorio de manera digital y elegir lo que les gusta a nuestros clientes. Necesitan tener la confianza y seguridad de tener un buen show. Algunos piden a último momento un show y desean que estemos disponibles. No siempre se puede.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Gozar de estabilidad económica y social. Sentimos que nos falta el apoyo del Ministerio de Cultura. Nosotros somos independientes y siempre buscamos actualizar las propuestas y buscamos como mejorar el negocio.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

La cantidad y actualidad del contenido, la comunicación fluida que tenemos con ellos, el interés y detalle que le ponemos a nuestro servicio.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

La recomendación boca a boca es una de las más importantes, sobre todo porque nosotros hemos trabajado en épocas que no había ni internet ni redes sociales. Ahora tenemos una página web que es el centro prácticamente de nuestros negocios, de allí se comunican bastante. Actualmente también usamos las redes sociales como el Facebook. Tengo a alguien que se encarga de responder por la web y por WhatsApp que es otro medio por el que nos contactan. Mi asistente maneja lo que es la agenda y recaba los datos de los clientes. Cuando ya se va cerrando el contrato yo o alguien de mi equipo de orquesta se comunican por WhatsApp o llamada para afinar detalles del repertorio y presentación.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Se hace primero un estudio de mercado, ver más o menos a las empresas que están en el mismo rubro o nivel. Nos movemos alrededor de las tarifas de las empresas que manejan nuestro estándar de calidad y producto que ofrecemos. Cuando trabajamos para paginas o revistas de bodas (como matrimonios.com o Zankyou) debemos hacer ajustes a nuestro porque nuestro margen también baja por la comisión que debemos dejar a la revista y también debemos movernos en el monto que manejan nuestros competidores. También el precio varía si es fin de semana o fechas conmemorativas. Igualmente, si quien contrata es una empresa se les da precio de pre venta si contratan con meses de anticipación. Cuando es un servicio especial de última hora o algo muy rebuscado también cuesta más.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos

podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Aquí en Perú hay varios proyectos que hicieron más o menos cosas así. Nuestro rubro es muy amplio. Si pones a artistas ahí, pero infinidad de artistas debes clasificar y seleccionar que artistas van y quienes van cerca a otros. Las páginas de bodas tienen una estructura más o menos similar a la que tú me indicas, estas sirven como gancho para vender otros servicios. Lo principal es publicidad. Lo que pasa es que primero inician como gratuitas y luego deben pagar cada vez más para que figures entre los primeros recomendados. Obtienen más contratos los que ponen más dinero y no los que ofrecen más calidad. Nos piden un pago mensual por suscripción y cuanto más caro es el precio más te apoyan y dan visibilidad. Lo bueno es que te ve un público más enfocado a un determinado servicio, más selecto.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Trayectoria, videos, fotos y *reels* de nuestros eventos lo más actualizados posibles. Mucha publicidad. Seleccionar que artistas entran a tu *marketplace*, se debe tamizar quien entra y quién no, sobre todo por la trayectoria y la calidad de su trabajo. Categorizar a los participantes.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Botones de acción para redirigir a los clientes a las propias páginas web y un botón de WhatsApp para comunicarnos con los clientes. Que nos pongan más visibles no solo porque se paga más sino porque brindamos calidad. Que nos permitan libertad de editar a nosotros el contenido. También comentarios de los clientes, calificación del servicio y pasarela de pagos. Pero se necesita que alguien este permanentemente respondiendo y comunicándose para las coordinaciones, sino corre el riesgo de fracasar.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

En mucho, como una ventana para los servicios artísticos y de shows. Aunque lo más difícil es empezar si saben filtrar bien quienes entran, que se vea atractiva y tiene buena publicidad con un seguimiento constante y comunicación fluida puede llegar a tener éxito.

ENTREVISTA N°3

Entrevistado: Walter Javier Rabanal Valdivieso

Cargo: Sonidista y DJ

Fecha: 20-Feb-2023

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

El entorno del negocio es muy frágil puesto que el tema musical siempre está predispuesto a a variación de muchos factores, uno de ellos es la situación política, la situación económica de un país y el otro la pandemia que afectó a la mayoría de rubros por no ser una prioridad básica. En el año 2022 que en que ya se liberaron las, a pesar de la situación política económica la recuperación fue muy rápida.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

El sector socioeconómico medio y más al medio-alto y alto es el que hace más contrataciones, los distritos de costo más alto como La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco. Con respecto a las edades la mayor cantidad de personas son a partir de 28 a 30 años para arriba más aún de 35 a 45 años es el promedio de personas que hacen las contrataciones. Un presupuesto promedio mínimo es 700 a 800 soles, ese es el mínimo que pueden pagar por un cumpleaños por 5 horas en casa algo muy sencillo.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

En particular nos caracteriza la puntualidad, el profesionalismo con el que trabajamos sobre todo al instalar equipos de alta calidad tan, costosos e importantes. El servicio pre y post evento, toda

la coordinación en cuanto al repertorio, músicas especiales para determinado momento del evento y el trabajo responsable del equipo antes, durante y después del evento en sí.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Sentirse seguros que van a divertirse en la fiesta, que van a recibir un servicio de calidad, que no va a haber riesgo de cortocircuitos o impasses técnicos. Acostumbro a pedirles me detallen el tipo de música que les agrada o mejor aún que me envíen su playlist, así sentirán que oyeron y bailaron sus canciones favoritas siempre procuramos dar un servicio personalizado.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Hacerles comprender a los clientes que lo que están pagando debe ser visto como una buena inversión en calidad de servicio, música y sonido; y que nuestra obligación es dejarlos satisfechos. Desde el punto de vista laboral el lado de seguridad de los trabajadores es algo muy importante, es por eso que siendo músicos formales tenemos un seguro que los asiste en caso de accidentes y aspiramos a que más empresarios del rubro musical accedan a la formalización y tengan este aspecto en cuenta. La delincuencia en nuestro país también es algo que siempre está al acecho y a lo que debemos enfrentar con medidas propias de seguridad, contamos con una furgoneta propia para trasladar a nuestro personal y todos sus equipos. En particular nos es indiferente la participación del Estado porque nuestros clientes son privados.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Nuestra puntualidad, calidad del servicio, personalización y experiencia en el rubro.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Nos ubican mucho mediante recomendación y nosotros tenemos redes sociales en Facebook e Instagram donde nos contactan los clientes. También ahorita el TikTok está muy fuerte pero su manejo es muy distinto. Yo mismo estoy atendiendo a todos los clientes que interactúan por las

redes, pero tengo una asistente que envía los recordatorios, videos, solicita los datos para el servicio y se encarga del segmento corporativo.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

primero es el tamaño del evento, si es en una casa o en un local, mucho más caro si es en un hotel 5 estrellas donde piden más requisitos, las bodas son las que llevan presupuestos más elevados. También si son más de 50 asistentes incrementan los costos. De lunes a jueves es más económico, más elevado el precio los fines de semana y en particular la fecha más cara es el fin de semana antes de la navidad.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Es una buena idea que ya he tenido oportunidad de escucharla. Incluso dos personas me han hecho propuestas similares, pero no sé si lo llegaron a materializar, tal vez no tenían la preparación o las herramientas para poder materializarlo porque crear una plataforma de ese tipo se necesita un nivel profesional para ponerlo en funcionamiento considerando todas estas variables que al momento de hacer cualquier contratación de estos tipos de servicio la infraestructura tecnología debe ser muy robusta.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Mucha información acerca de la experiencia que tenemos, si hemos trabajado para empresas de prestigio, videos con alta definición de sonido para que se pueda apreciar nuestro trabajo, hacerles saber a los potenciales clientes que estamos prestos a acompañarlos en todo momento en la selección de sus temas favoritos.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Una herramienta de chat personalizado con un asesor que les puedan brindar algunos detalles, no sé si las 24 horas o con un tiempo de espera de respuesta que este señalado allí para no mantener a la espera a los clientes. También un filtro sobre todo del lado de quien ofrece de servicio, que le permita restringir el acceso a su servicio a determinadas zonas o distritos por temas de seguridad y puntuación de los clientes por los servicios recibidos. Ahora hay revistas de novios o paginas internacionales que por un pago de suscripción venden publicidad y nos incluyen entre sus servicios, pero los costos son muy elevados y tenemos poca libertad de manejo y decisión. Nos sujetamos a lo que esa web tiene como política.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Será de gran utilidad, siempre y cuando lo sepan administrar, diseñar y actualizar correctamente. Muchos van a necesitar soporte tecnológico y deben estar ustedes preparados para dárselos.

ENTREVISTA N°4

Entrevistado: Percy Trujillano Espejo

Cargo: Educador musical, músico y manager

Fecha: 22-Feb-2023

Experiencia desde hace 22 años, trabaja en la industria de la música desde el año 1988, 35 años en la industria de la música como músico, luego como director de agrupaciones y también como manager.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Bueno, ha crecido mucho el tema de los proveedores para lo todo lo que es industria del entretenimiento, hay gran cantidad de eventos, es más, antes de la pandemia ya existían eventos semanales; antes los eventos eran fines de semana, ahora hay conciertos los lunes, martes y no

solamente de grupos, sino también internacionales. Yo diría que es una industria en expansión el tema de los eventos y ni hablar a nivel social digamos, estamos hablando de elencos para animar, no sé, pues un matrimonio, un quinceañero o un aniversario institucional, pues también no hay muchos proveedores de distintos tamaños para poder atender estos eventos.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Yo creo que el primer perfil que busca un cliente es la seriedad, eso traducido en la confianza que pueda transmitir el proveedor, como la cantidad de años que tiene un artista creo que es lo primero que busca un cliente cuando va a contratar a un proveedor.

Así como hay proveedores serios, hay clientes serios, pero también hay del otro. Digamos que lo estándar es un cliente serio, el cual debe ser una persona que hace la consulta sobre un determinado servicio, pues plantea su forma de pago y la forma de trabajar, por ejemplo, es un buen cliente cuando te solicita una cotización y no cuando te dice cuánto me cobras, por ahí yo me di cuenta; yo que soy proveedor me doy cuenta que es un cliente informal y bueno igual yo lo educo y lo le digo que le hago llegar una cotización en las próximas horas o en los próximos días, detallando los beneficios de mi servicio.

Si tuviéramos que estandarizar el perfil de un cliente, debería ser un cliente que requiera una formalidad en el trato, desde la cotización hasta la forma en cómo va a pagar.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Yo creo que la característica principal es que tengan experiencia en el rubro y años en el mercado, para mí eso es lo que más confianza transmite a cualquier cliente. Yo dirijo una agrupación que tiene ahorita 38 años de vida institucional y pues lo primero que refieren los clientes es miren, yo los he visto en la página y veo que ustedes tienen años en esto, entonces quisiera contar con ustedes. O sea, yo creo que esa es la principal característica que debe tener un proveedor, un buen proveedor.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Yo creo que lo basaría en lo distribuirá en dos aspectos, primero la calidad musical, un elenco artístico es un elenco musical que suene bien, que se escuche bien; si es una orquesta, por ejemplo, que tenga buenos cantantes con un repertorio que sea muy variado; y lo segundo es que tenga contacto o pegada con el público, porque hay por ejemplo muy buenas orquestas que solo tocan su repertorio y no les interesa si el público se está divirtiendo. Entonces creería que esas deben ser las dos características de un buen proveedor también.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

La tecnología, diría yo. Creería que es el principal reto para nosotros los proveedores y esto traducido en poder transmitir nuestros eventos, por ejemplo, online. Ahora se ha abierto una posibilidad de que tú puedes hacer un concierto presencial, pero se puede transmitir y también se puede lucrar mediante esa transmisión si uno tiene los derechos y todo eso no. Yo creo que la tecnología es lo principal ahora que se han implementado bastantes cosas digitales como las pantallas que aparecen detrás de los artistas o software que recrea lo que el artista está haciendo. Entonces, toda esa **tecnología no la tienen todos los artistas**, por ejemplo, ahorita tienen cosas muy básicas y a veces eso no impacta; pero hay artistas que son muy malos, pero como tienen toda la tecnología del lado, por eso incluso hasta cobran ingentes cantidades de dinero.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Yo creería lo que dije al principio, la trayectoria basada en años de trabajo, porque la calidad musical te diría que es relativa, la calidad de música la puedes obtener con un grupo que tenga 3 meses ensayando, pero si ese grupo que suena muy bien con 3 meses, no tiene presencia en las redes o no tiene presencia en algún medio, es difícil que sea considerado para algún evento.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Para mí, el que más uso es el WhatsApp, cuando a veces los clientes entran por nuestras redes, dejan mensajes en la red, pero son muy esporádicos.

Además, mis redes están manejadas de tal manera que cuando hay comentarios o mensajes los direcciona a mi celular, hay otros directos con botones que en las redes sociales van directo a mi WhatsApp, así que el WhatsApp es el medio más directo que uso yo.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Lo que básicamente yo hago es agregar un porcentaje a mis costos operativos, ese porcentaje va dependiendo del cliente y puede oscilar entre el 20% y el 40% porque a veces los clientes son gente muy cercana a nosotros, digamos un familiar o un amigo, entonces a veces hay esa consideración y también a veces si son clientes potenciales para cosas más grandes, como me ocurrió, que me pidieron una tarifa un poco más módico para un determinado evento y bueno yo accedí, hice el trabajo, mostré mi trabajo, les gustó tanto, que después me llevaron a otro evento mucho más grande con mayor envergadura y mucho más lucrativos.

PREGUNTA 9: A continuación, pasaré a explicar la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Genial la idea, te cuento que hace 2 años, justo el año que empezó la pandemia, yo estaba también contactando gente desarraigada para crear una aplicación con ese mismo objetivo, donde el cliente pueda cotizar remotamente y acceder a un servicio y que luego te llegue el detalle del servicio a una bandeja, pues la idea es buena hasta cierto punto y te diría porque el problema con eso es que tendrás que estandarizar ahí tus tarifas y el contra sería que a veces uno puede discriminar dependiendo del cliente o dependiendo del evento, esas consideraciones si las tenemos nosotros los managers, porque no es lo mismo tocar digamos para el matrimonio de un vecino o de un compañero de la promoción, que por ejemplo tocar para el matrimonio de Brunella Horna. A través del aplicativo, Brunella Horna hubiera encontrado mi orquesta, que súper buena, pero precio digamos estándar. Así que más o menos es un poco el contra de esa propuesta, pero es buenísima

porque la idea es generar mayor cantidad o mayor flujo de presentaciones y, por tanto, mayor trabajo.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Una **propuesta audiovisual**, de un **clip de publicitario muy corto** de 15-20 segundos a lo mucho y que sea bien editado, explícito, pero también a la vez bien conciso.

Yo he hecho tengo un clip publicitario de mi agrupación musical de 20 segundos y está resumida toda mi trayectoria, increíblemente no sé cómo lo hizo el editor, pero quien ve el Clip sabe que nosotros tenemos una cantidad de años, que hemos viajado a provincia, al extranjero y hemos sido considerados la mejor banda de marinera de paisanos.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Creería que de todas maneras debería haber un contacto previo, que cuando quiera buscar una orquesta, me salgan varias propuestas y digamos al darle clic a una de las propuestas y luego de ver su vídeo de presentación que te mencioné, pasar a una pequeña consulta personal, pero que sea personal y no un Bot, porque los clientes son muy sensibles de eso, o sea, a veces se dan cuenta cuando están conversando con un robot y no hay ese contacto, yo al menos sí manejo personalmente mi red, pero no necesariamente tiene que funcionar así para todos, así que yo creo que de todas maneras servirían manejar estas para que sea más dinámico con una especie de remota de manejarla.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Sí, de hecho, que sí, porque para empezar sería novedoso. Yo no he visto una propuesta así a pesar de que hace un par de años que te comenté que quería hacerlo, pero no he visto ninguna APP así. Hace poco me desarrollaron un modelo de web donde también había esa propuesta, pero no permitía discriminar tipos de evento, entonces sería novedoso y como novedad yo creo que tendría un gran impacto. La idea es que como todo aplicativo, haya un equipo desarrollador que se dé cuenta de las falencias y de las ventajas de la propuesta para que se vaya mejorando.

ENTREVISTA N°5

Entrevistado: José Luis Valverde López

Cargo: Director de la banda “Joselito y su Orquesta”

Fecha: 22-Feb-2023

Nombre comercial, Joselito. 45 años en el en el negocio de la música y como empresas ha tenido 3 empresas importantes, de las cuales la última continua que se llama *Effect Corporation*, creada de los Estados Unidos y se unió también a la Asociación de productores de música que se llama el NAM.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Bueno, ahorita en estos momentos yo creo que se debe encontrar al 10% de todo en todo nuestro país puesto por la pandemia que sí hizo quebrar muchas empresas.

Aparte el tema político, que es el enemigo número uno, pandemias pueden haber, puede haber terremotos, pero los eventos van a seguir, pero un tema de comunismo o de ideologías sí paraliza el país.

Lo que sí he podido experimentar, es que hoy estoy haciendo más dinero con cosas muy pequeñas que de las que yo hacía, que eran miles de miles de miles de dólares y que a veces tenías que demorar quizás 3 meses para para trabajar en un proyecto.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Bueno, son 2 tipos, son aquellas empresas que quieren animar y motivar a sus colaboradores; eso es algo que ha decaído en los últimos 20 años, ha decaído mucho, ahora el freno es el tema político actual, que no hay Presidente, no hay nada, entonces no se sabe cuánto va a demorar.

Las empresas son las que han desaparecido y el perfil ahorita de clientes, son las personas, son las personas de colegios, de empleados, grupos, amigos. Ahí es donde tenemos que atacar.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Las características que brindan la mayoría son para empezar la comida, la decoración, otros son lugares que ya existen y te dan los servicios como lo tienen, sin tener nada, ningún tema creativo.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Rapidez. Es algo que yo sí noto que la gente quiere más rápido las cosas porque tiene miedo.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Yo creo que ahorita es el querer penetrar en un mercado y ser consecutivos, o sea, ser estable. Estabilidad, tener clientes y continuar con el mismo cliente. Hoy los clientes no se están quedando con uno, cambian, cambian y cambian para darle variedad, sin embargo, he conocido 3 empresas que sí mantienen a sus clientes en forma increíble y han crecido debido a sus estrategias que son de capacitar y de motivar permanentemente, además de hacer el evento, están todo el tiempo trabajando, están dándoles cátedras a unos grupitos, todo el tiempo su oficina no está anclada en una sola vía, sino en 10 y en 20 días a la vez, para justamente ganar la confianza y esa confianza que se gana cuando un artista sale impresiona al público, ya tienes una confianza hacia la siguiente presentación.

Si no llegas tu a penetrar con la gente o tenerla en tu mano, pierden confianza y perdiste la emoción en el acto, entonces la estrategia de generar la confianza fue lo primero que yo tuve que estudiar. Esa palabra de confianza es la que se está perdiendo, uno actúa, hace, elabora un proyecto, elabora una respuesta, pero se ha pasado los primeros pasos que uno debe tener con su cliente, como conocerlo, tener un vínculo y llegar a la confianza, generar la confianza es principal para que continúe, me siguen llamando porque saben perfectamente que voy a seguir la misma línea, no voy a improvisar, generando confianza, generando aptitud, generando que me miren.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

La primera conversación, el lugar donde te vas a reunir y especialmente los resultados que has hecho en lo último, es muy importante que tú que tengas exactamente como lo que has hecho, no lo que han visto, lo que han escuchado sea todo bueno, entonces eso es mi preocupación, pero mi

mayor preocupación es que las personas cambian volátilmente, no hay algo que sigan, eso se está perdiendo.

El cliente cuando encuentra un lugar donde todo sigue siendo parejo y claro se detiene y quiere contigo, mira por yo ya soy una persona mayor y sigo encantando a la gente porque adoro la música, me muero por la música, soy novio de la música.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Bueno, en primer lugar, estoy publicando bastante a través de las redes sociales, fotografías, algunos videos y acabo de comprar una plataforma donde tengo todos los videos que puedo usarlo durante un año y crear historias con lo que he hecho de verdad.

Entonces, por las redes bastante y por todo lo que publico, hoy día estoy más por ahí y la el otro contacto es en un restaurante, donde ahora estamos yendo 3 personas con pistas porque ahora hay tecnología, equipos buenos y lo pongo en hora y media o 2 horas para que la gente me vea.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Bueno, investigo siempre, cómo están los precios del mercado, investigo bastante. Hago muchas preguntas sobre opiniones distintas y sobre eso saco yo mi precio.

Por supuesto, tengo precios para el más alto nivel, pero actualmente en nuestro país son difíciles, sabes que la gente no tiene tanto dinero, por lo tanto, tienes que regresar y convertir tu producto a algo mucho más pequeño para que puedas vivir siempre bien, porque si tú vives mal no vas a poder darle a tus clientes lo que ellos necesitan.

PREGUNTA 9: A continuación, pasaré a explicar la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Sí, mira en España hay una empresa que se llama Thank You, donde tú te inscribes y vendes tu orquesta o tus servicios de lo que sea para que la gente pueda tener varias opciones y lo pueda comprar, entonces yo creo que deberían crear algo que dure un poco más de tiempo, con variedad, porque poner a una sola orquesta, no hay variedad.

Creo que la gente que no es de Lima, la que vive en Arequipa o la que vive en Trujillo, es mucho más funcional que Lima. ¿Pero dónde está La Plata? en Lima, ese es el problema.

Hay una cosa difícil, las reglas a seguir, orden, ensayo. Tú le dices al peruano, deseo 25 canciones, pero te traen 5 nada más, con excusas. Entonces el tema de los artistas de Perú es que nadie está formado, ese es el problema. Entonces, si yo hago una empresa como la que me hablas, lo primero habría que tener es un centro de formación, mi generación sí estudió música. Por ejemplo, ahora hay una agrupación extraordinaria, se llaman los Méndez, tocan lindo, pero no saben hablar, no saben actuar, no saben sonreír y se visten mal.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Los **géneros de música**, la conformación del grupo, 5 personas 6, 7 o 12. Hoy día se puede combinar una orquesta de vientos con cuerdas, eso le da una cosa más bonita. Luego quien te hace los disfraces, como el de la hora loca que yo creé hace años.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Yo creo que las caras más conocidas de Lima, el top que hay en Lima, ahorita el top, por ejemplo, es Arturo de Noriega, claro que te cuesta, entonces tener una imagen de alguien, después la otra es tener 10 orquestas o 20 orquestas, yo creo que hay que tener las importantes, las que te hace de todo, la que te hacen para los chiquillos y las que te hacen para los no tan jóvenes.

Tener buenas fotos donde tú puedas mostrarte, el tema del valor de la hora loca o ponerle otro título, pero que haya grupos.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Yo creo que sí, sí es algo así bien londinense, bien americano, ponte una cosa en 3D, no sé, o sea, cosas así locas que puedan producir.

Lo mandarían en partes, primer libro, segundo libro y después uno explosivo, invitando a todos durante una semana. Todo gratis para que la gente, te vea, sienta y compre.

ENTREVISTA N°6

Entrevistado: Jean Pierre Jolly

Cargo: Docente músico y DJ

Fecha: 23-Feb-2023

Productor de música electrónica desde hace más o menos 10 años, nombre artístico es Jolly, mucha experiencia, no solamente en fiestas, sino también maneja una academia relacionada a la música electrónica.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Bueno, actualmente la verdad es que siento que ha habido cierta parálisis con la pandemia. De hecho, la parte de la diversión de la noche, las discotecas y todos los proveedores que van rodeados dentro de este ambiente han tenido una etapa un poco complicada, que se está reponiendo.

Creo que la gente después de la pandemia, ha entendido o está en esa etapa en la que quiere aprovechar mucho más estas salidas nocturnas, su fin de semana, mucho más que antes creo de cierta manera.

Pero, eso también nos está llevando a ese desorden que yo he podido percibir desde mi lado, tanto en la forma en la que están haciendo los contratos, en la forma en la que se están abriendo los permisos en las municipalidades, en los distritos. Con el tema de las horas que te bajan el volumen a ciertas horas también, entonces creo que todo se está volviendo ordenar de cierta manera con este boom post-pandémico.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Bueno, básicamente se relaciona en cuanto a temas de edad, es entre los 18 hasta los 35 aproximadamente, que creo que es el público que sí le gusta aprovechar sus tiempos, invertir su tiempo en despejarse del área laboral, de la oficina y más.

Creo que hay etapas, donde 35 a más es un poco más complicado porque muchos ya en esas edades están con familias y más.

La gente tiene distintos tipos de gustos musicales, hay gente que le gusta el formato bar e irse a tomar unas chelas con los amigos, hay mucha gente que está buscando también el espacio discoteca, que es mucho más social, de grupos; hay otro grupo que creo que ya van más de 28 para arriba, que es un formato más conciertos, que invierten más parte de su tiempo en esta vida, salir de la oficina, distraerse de la oficina a través de conciertos o música en vivo.

Entonces yo creo que cada edad tiene más o menos un sector que va hacia tanto un formato discoteca social, un formato más entre amigos o más íntimo y un formato más, presentaciones de bandas y shows y más.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Bueno, depende del tipo de proveedor realmente, pero todos están buscando de cierta manera o tienen cierta relación con la vida nocturna, sobre todo con la música, que creo que está muy pegado todo por ahí.

Hay mucha informalidad también, que es una característica común con este tipo de eventos y te vas a ir dando cuenta no solamente en la forma de recibir la experiencia como consumidor, sino también al trabajar con estos proveedores de que hay muy poco manejo de contratos o los contratos no se cumplen y al final sabes que si no se cumple un contrato podría salirte hasta mucho más caro hacer un juicio que el pago que te corresponde por el contrato o el incumplimiento del contrato como tal, y yo creo que eso es el problema común en este tipo de negocios porque todo es mucho trámite también, o sea me imagino que hacer un evento es pagarle al cash.

Pongamos que aún si puedes poner canciones propias, siempre van a buscar la forma de estar buscándote la sin razón para ellos obtener un beneficio con el tema de los permisos y si tu local es como bar, no puede haber mucha gente por aforos, los distritos en sí, Miraflores, Barranco, que son los distritos más top para este tipo de eventos, terminan siendo los más complicados para poder trabajar, entonces eso también hace que la gente comience a trabajar mucho por lo bajo y

eso obviamente afecta tanto el consumidor como al resto de proveedores que de cierta manera a veces como artistas buscan intentar hacer las cosas bien, intentar tener una buena remuneración, no tener que pasar por ese momento empalagoso de estar pidiendo lo que te corresponde o que se cumpla lo que habían quedado, entonces creo que una característica muy común es que más allá que todos quieren aportar porque hay un público, nos perjudica la parte informal a todos en general.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Bueno, yo creo que en general estamos hablando de una buena experiencia.

Creo que con el desarrollo que hemos tenido tanto para distintos tipos de eventos, tanto de pachanga como electrónica, que es mi caso, o como de conciertos, ya hemos pasado por la etapa de satisfacer simplemente por el hecho de que vamos a tomar o vamos a estar con amigos, sino vamos a escuchar un buen concierto o vamos a escuchar una buena fiesta de música electrónica; esto también implica los baños, implica el costo de los tragos, implica qué tan engorrosa es la entrada al evento, implica hasta qué hora va a durar el evento, cuánto espacio va a haber en temas de aforo y obviamente el tema de la decoración visual, efectos, shows y más; son un poco las características que creo que la gente está buscando actualmente para poder tener esta experiencia. Entonces ya no basta simplemente con ir a un lugar, tener donde tomar y escuchar música, yo creo que ya la gente está buscando un poco más y hay ciertas marcas que lo están ofreciendo, pero fácil la falta de constancia hace que no sea el común denominador y la informalidad también hace que muchas cosas no perpetúen o sigan creciendo y se mantienen ahí como no estables.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Los proveedores mismos, como hay mucha informalidad, los cumplimientos de tiempos son para muchos eventos sumamente importantes.

El tema de equipo de sonidos, creo que es un problema también el no tener siempre buenos equipos, son muy pocos los proveedores que pueden tener equipos que sabes qué de por sí, por contratarlos o por alquilarlos, te van a estar en buen estado y eso pasa bastante. Yo siempre he sido una persona que busco estar en un espacio donde haya buen sonido.

Mucha gente desde luego sé que es como yo en el tema también de la limpieza, a las mujeres les parece mucho más importante que los baños estén sumamente limpios y a veces no hay gente que esté constantemente limpiando estos espacios, entonces va un poco por ahí.

Básicamente comenzar a invertir más en este negocio y profesionalizarlo, buscar que la experiencia del consumidor sea óptima, o sea, luchar con que toda esta inversión sea rentable también, y eso va a depender del marketing que puedan llegar a hacer, ya que si por ahí invertiste tanto en el show, tanto en el espacio, tanto en personal, pero no invertiste en hacer la publicidad, en hablar con los *influencers* necesarios, nadie va a poder experimentar esa situación; entonces yo creo que el desafío está en tener un equilibrio entre dar algo profesional y al mismo tiempo saber cómo utilizar los mecanismos necesarios para llamar a la gente y crear esa fidelidad con el público y constancia para que el desarrollo de la misma marca siga creciendo.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Yo creo que van de la mano de 3 cosas:

La calidad del servicio, o sea, que obtengan lo que están pidiendo, creo que es importante, si tú pides algo, tal cual como te lo comentaron se cumplan, si te dicen te vamos a dar esto y cuando recibes el servicio en sí no es lo que esperabas, entonces eso es uno.

El trato, creo que hay mucha gente que no tiene un buen trato y hay mucha informalidad, entonces todos están a la defensiva; justamente por la informalidad también hace que no haya un trato amable, no hay una solución de problemas. Oye tengo esto, bueno no sé ahí está tu servicio, te lo di; entonces no hay esa búsqueda de este valor agregado que a veces uno busca al contratar un servicio, también es sentirse cómodo con el proveedor.

El precio también me parece un punto importante; pero va a depender del cliente porque hay clientes que están dispuestos a pagar lo que sea necesario, siempre y cuando los otros puntos que te mencioné se cumplan, y hay gente que no le importa si lo cumples o no, con tal de poder desarrollar un evento malo o como salga porque lo necesito hacer, entonces el precio puede llegar a ser lo más importante.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Bueno, yo principalmente mediante **Instagram**. Instagram es el canal principal por el cual me llegan a conocer por temas de eventos y más.

Por el tema de productor como música va a depender mucho de plataformas como Spotify, que son principalmente relacionadas a la música, pero hablando de algo más general, Instagram es un punto importante ahorita; y si son para gente mucho más joven creo que una plataforma que ha cobrado mucha fuerza también es Tik Tok y te diría Facebook, pero Facebook cada vez siento que es un espacio más de respaldo, como las páginas web; por ejemplo, que son de hecho si me interesa tu producto, pero porque te conocí por Instagram o viendo un video porque me salió en un reel, porque me salió en Tik Tok y si realmente quiero buscar algo serio contigo, pues busco cuál es tu página web, si tienes Facebook y todos los canales que tú me puedes ofrecer para darme la seguridad de que eres confiable y que puedes cumplir con el servicio que tal vez quiero solicitar. Entonces, esos son los principales canales y obviamente ya el del lazo directo sería WhatsApp.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Mira, cada vez que me piden una cotización yo veo la distancia del evento, veo qué tan fuerte es la marca, porque si me suma como artista, realmente estar ahí en ese lugar, ya sea por los otros artistas que van a participar el mismo día, es una gran ventana para mí porque sus eventos se llenan con mínimo 1000 personas o 500 personas, la taquilla también que van a generar, entonces si sabes que es un evento así, puedes mermar un poco con el tema del precio.

En mi caso dependiendo qué tan full este ese mes; hay meses, por ejemplo, como cualquier artista que son mucho mejores que otros, esos meses donde estoy más copado o con más demanda obviamente voy subiendo el precio ligeramente para que, si es que sacrifiqué una fecha, no pierda otra que me podrían pagar más. Y la fecha que estoy más bajo, pues se puede negociar un poco más.

Esa es la forma en la que yo más o menos me manejo, pero va a depender mucho de qué tan sonado yo esté y qué tan activos están en redes; si no tengo una publicación hace meses, no tengo muchos recursos o un valor que pueda darle al que me quiere contratar, entonces sí es importante ser consciente un poco sobre eso y si se cierran con eso, obviamente pueden perder negociaciones. En muchos casos, si es que realmente quieren al artista por x razón, pues pagan lo que se dice por capricho.

PREGUNTA 9: A continuación, pasaré a explicar la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Sí, o sea, me parece interesante porque, de hecho, la búsqueda de estos artistas o estos proveedores es tan amplia y es tan grande.

Es muy común, por ejemplo, si alguien quiere hacer un evento, el sonido. Yo conozco, porque estoy metido en el medio, como unos 6 proveedores, pero mucha gente no tiene ni idea dónde están estos proveedores o dónde se consiguen, entonces sí me parece importante que haya un espacio para esto.

Ahora pensando un poco acerca de este proyecto de la aplicación, lo primero que se me vienen son preguntas, si es que esta va a ser una plataforma donde se va a pedir ciertos requisitos, como simplemente cada uno va a construir su perfil o la plataforma misma se va a encargar de construir el perfil de cada uno de ellos, porque eso también va a depender de la experiencia que yo voy a tener al momento de navegar por estas redes o por esta plataforma como tal.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Experiencia, mostrando la experiencia porque yo prefiero trabajar con cualquier tipo de proveedor que sé que ha trabajado con una cantidad de eventos que yo considero que sean buenos o que no importa eso masivos o no, pero que sean eventos de calidad de cierta manera, yo prefiero trabajar 1000 veces con eso; y a partir de ahí tener un rango de precios.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Bueno, creo que una de las cosas que más importa es que si realmente estoy interesado en el proveedor pueda tener un contacto rápido con él, o sea, si es que al final estoy entrando a este tipo de plataformas espero que sea una respuesta rápida, no es que yo escriba a través de la plataforma

y no me responden nunca, entonces me imagino que debe haber ciertos requisitos que tienen que cumplir los proveedores.

También una representación completa, que me dé temas como fotos, videos, la experiencia y la cantidad de precios que puede haber creo que es importante poder mostrar.

Sobre todo, creo que la rápida respuesta, o sea, tener la posibilidad de tener un contacto directo con el proveedor y que el proveedor me pueda responder y pueda tener información a la mano rápidamente, ya sea porque tengo ahí todo el PDF de la empresa sumamente rápido, a un clic o que simplemente si me quiero contactar con ellos pues voy a hacerlo de manera rápida y a partir de ahí crear el evento que quiera.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Yo creo en mostrar la competencia, siempre creo que mucha gente no tiene referencia de competencia porque están todos muy dispersos, cada uno está un poco en lo suyo y creo que esta plataforma va a ser que se compare muy muy rápido las marcas porque los vas a tener todo ahí a la mano y eso va a buscar, creo de cierta manera, que la marca que busquen dentro de esta misma plataforma destaque, si es que la plataforma realmente es efectiva tanto para el proveedor, como para el cliente. Eso puede ayudar a profesionalizar en sí cada una de las marcas, buscar este valor agregado que muchas veces no se busca porque no está o no sabes si te están comparando porque posiblemente llegaron a ti directamente por un amigo; pero ya dentro de una plataforma si hay un catálogo donde hay muy rápido la comparación por parte del cliente, eso puede ayudar bastante a intentar destacar dentro de esta plataforma, como te digo, va a depender si es que yo como proveedor la siento efectiva y si es que realmente estoy teniendo una diferencia de ingresos gracias a estar ahí.

Eso creo que va a ir de la mano a generar poco a poco este profesionalismo, que creo que es el talón de Aquiles acá en Perú.

ENTREVISTA N°7

Entrevistado: Nicolás Saba

Cargo: Cantante de la banda “Kanakanu y el Tigre”

Fecha: 23-Feb-2023

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Bueno, tengo un montón de experiencia artística en el rubro de la música, como 20 años. También hago audiovisual.

Esa es una pregunta muy difícil para mí porque este es mi segundo día en Lima. Yo he estado viviendo desde hace un año y medio en Madrid. Y no venía a Lima hace un año y sinceramente. Me he topado con una ciudad muy distinta a la que dejé. Entonces, no sé exactamente cómo responderte esa pregunta. Sé que las cosas han cambiado un montón. Sé que las cosas estaban un poco paralizadas cuando me fui por la pandemia. Me imagino que las cosas se están reactivando, a mí personalmente no me está yendo nada mal, porque estoy haciendo este concierto en el en el gran teatro y se ha vendido 2 fechas. Esto es algo que yo lo tengo más como guau, o sea, no entiendo lo que está pasando. No entiendo muy bien porque por un lado es como como que hay una crisis política, hay protestas, hay como un montón de convulsión social. Por otro lado, veo que hoy toca Jorge Drexler y creo que se ha vendido completamente y la gente sigue saliendo, está consumiendo igual las cosas que consumen, al menos en Lima. Entonces, no sé, estoy más confundido, no sé si sea la mejor persona para preguntar estas cosas, pero no sé cómo interpretar todo lo que veo ahorita sinceramente.

La situación pre-pandemia era más como había un circuito, se estaba construyendo como un circuito, incluso también en provincia, que son cosas que se consiguen paulatinamente, eso no pasa de la noche a la mañana, sobre todo para la escena. Yo estoy hablando particularmente, no de la industria de la música en el Perú, sino de mi nicho, soy muy consciente de que estoy en un nicho del mercado y que no soy un músico popular y me gusta ese lugar.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Sinceramente, no lo sé, yo como toco para la gente que me contrata, el segmento de clientes puede ser demográficamente muy, muy amplia y muy variada, pero supongo que, si la tuviese que reducir, por lo general, nosotros tocamos en conciertos autogestionado. La mayoría de conciertos que tocamos, los gestionamos nosotros mismos. Entonces no siempre nos contratan. Y cuando nos contratan, nos contratan a veces en eventos corporativos. Los conciertos autogestionados, que se dan regularmente, se suelen dar en Barranco básicamente, como en la noche de Barranco o en el sargento pimienta. Era un modelo de negocio como más seguro para nosotros, porque sabíamos que podíamos llenarlo después ocasionalmente incursionamos en cosas autogestionadas afuera de Barranco, pero generalmente la gente que nos contrataba son clientes corporativos, que eran generalmente los que mejor te pagan.

También están los festivales, que pagan menos, pero te dan como más alcance. Te escucha gente nueva, a veces los corporativos, son como claro conciertos que no es tan probable que llegue como ampliar tu público realmente. ¿Y después? Pucha, en ocasiones también algún evento en un centro comercial, por ejemplo.

Hasta el 2020 trabajaba muy de cerca con marcas y más o menos las marcas eran como como este padre avalista que velaba por los proyectos alternativos. Las marcas de ropa, empresas privadas generalmente, muy rara vez cosas del Estado. En sí, o sea, yo también me he dado cuenta también de que hay mucha gente en este nicho del mercado que no es consciente del dinero que hay del Estado para para hacer giras, por ejemplo, o discos. Entonces no lo aprovechan, pero igual no es mucho tampoco.

Respecto a zonas como tal, distritos, yo tenía bandas, yo tocaba mucho en el Centro de Lima también, pero porque tocaba con otros proyectos. Ocasionalmente tocamos en el Centro de Lima, entonces era más como Barranco, irónicamente, los últimos años antes de la pandemia, no creo que hemos tocado mucho en Miraflores y uno pensaría que tocamos en Miraflores todos los días, pero me parece que hubo como una reducción de locales en Miraflores en esos años o algo, porque barranco normalmente es donde están los bares y siempre tienes estos locales de tamaño medio, que es lo que nos conviene a nosotros. Tratábamos en locales de 300 o de 250 a 500 personas. Ese era nuestro rango.

Entonces era difícil encontrar locales que tengan como justo esa medida, y que además tengamos un público que vaya a ir hasta allá, muchas veces en los conciertos venía gente de Los Olivos, por ejemplo, y nos decían, ¿por qué no van a tocar a Los Olivos? Bueno, venía tanta gente de Los

Olivos a decirnos por qué se tenían que ir hasta Barranco para escucharnos, entonces decidimos organizar unos cuantos conciertos en Los Olivos, pero en verdad no logramos congregiar mucha gente, a pesar de que ellos sí iban hasta Barranco para escucharnos, lo cual es una interrogante, una incógnita para mí. No entiendo qué pasó ahí, quizás mala promoción, no estábamos bien organizados, no lo sé, en verdad.

Sobre las personas que consumen nuestra música, yo creo que es como los integrantes de la banda, siento que el público encaja dentro de uno de los 3 arquetipos como somos cada uno, Marcial, Bruno o yo. Hay como unos que son medios frikis, otros son medio güisquis y los otros son medios yuppies. En cuanto a personalidad, es variado, en cuanto a edad, yo diría que el rango de edades, como 25 a 40 más o menos. También, nuestro público es en buena parte mujeres.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Generalmente empresas privadas vienen a través de una agencia. Y normalmente es como que mi manager es el que se encarga de estar en contacto con esas personas, conocerlas y hacer ese tipo de nexos. Entonces, el perfil de esas personas como individuos no te lo podría decir. Como entidades, normalmente vienen asociadas a algún tipo de marca, por ejemplo, un banco. Esos pagan muy bien cuando tienes que hacer un evento corporativo, es chévere. Otra cosa que nosotros hacemos un montón es que muchas canciones salen en películas y en comerciales. Esa es una parte de nuestros ingresos. No sé si lo habías contemplado, porque la música suele ser como que más céntrica en las redes sociales y en los en vivo.

Para los artistas independientes en crecimiento, tienen un montón de herramientas para difundir la música, pero las posibilidades lucrativas ahora en el medio digital todavía no son muchas, entonces sí puedes tener un montón de *followers* y tal, pero eso no necesariamente te va a traer dinero.

Otro tipo de artistas bastante rentable son normalmente un *man* con una computadora, entonces eso lo hace como mucho más económico, como es el caso de un DJ, a diferencia de una banda que para viajar significa pagar cuatro pasajes, entonces tienes que cobrar mucho más para poder dar ese espectáculo.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Entretenerse por hora y media.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

No veo que tengan desafíos realmente. No es caro contratar una banda, no es caro contratar un show de ningún tipo. Hay bueno, hay caros, hay más baratos, hay una variedad de precios en todo caso.

Creo que a veces lo que yo siento como músico, es que muchas veces los departamentos de marketing no hacen un gran esfuerzo de averiguar qué hay por ahí. Con la cantidad de cosas que hay, a veces es como que también la burocracia de las empresas y te estoy hablando más que todo de las personas que con las empresas que contratan eventos, sobre todo relacionados a campañas publicitarias.

Hay demasiadas cabezas, hay demasiados filtros, hay demasiada gente por la que tienes que pasar, son cosas que te pueden hacer quedar negociando por 2 meses, algo que pronto se enfría y se queda ahí. Y eso puede ser muy frustrante tanto para el músico, como para el empleado que se entusiasma con algo que quiere hacer y que se queda truncado a la mitad de camino.

Yo he trabajado también del otro lado, contratando gente, contratando a veces bandas o artistas para hacer líneas para marcas de ropa y proyectos que pues claro, tenían que pasar por una burocracia, al final es como una empresa.

Finalmente es raro porque es como que lo que estamos haciendo sí tiene una función comercial, de entretenimiento y lo que tú quieras, pero también es arte.

¿El bien subjetivo, el valor que tiene me entiendes? O sea, por eso ahora yo creo que la mayoría de marcas y la mayoría de festivales y la mayoría de empresas y la mayoría de gente que te contrata está dejándose llevar mucho por la cantidad de *followers* en Instagram y ya están agarrando esa jugada como una especie de medición concreta del éxito o de la posibilidad de éxito de un proyecto, pero es ilusorio.

¿Para vender música como tal o arte en sí? Bueno, siempre van a haber casos de mayor popularidad. Yo por ejemplo siento que me salvé porque siento que en mi época era diferente. En mi época, Kanaku y el Tigre se hizo popular básicamente por las redes sociales. Todo el mundo

estaba apuntando a la radio y la tele y en ese momento las redes sociales eran como este lugar en donde uno buscaba ¿qué más hay? Entonces un proyecto, si tú te pones a pensar, la música de Kanaku y el Tigre, por ejemplo, no es muyailable, es un poco extraña. La mezcla es un poco rara, o sea sí es una música que ahora se ha convertido en algo popular.

El hecho de que nosotros empezamos con las redes sociales es determinante para nuestra carrera y el hecho de que hayamos llenado ahorita las 2 fechas tiene en gran parte que ver con que nosotros nos hemos forjado en un momento en donde las redes sociales eran un lugar que rebotaban orgánicamente y que no estaba sobresaturado.

Antes era muy libre, o sea, tú posteabas algo y rebotaba, no de acuerdo a tu relación con el algoritmo como es ahora. Ahora no, muy poco, en esa época, no todo el mundo estaba en redes sociales. El inicio de la web 2 nos dio a nosotros tanto a los Olaya como Alejandro y María Laura, como a Kanaku y el Tigre, Dengue Dengue Dengue. Le debemos un montón a esa tecnología, porque en esos tiempos, hace 10 años aprox, era un momento en donde no estaba sobresaturada. Entonces, la situación que tienen los jóvenes ahora es dura.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Cuando nosotros gestionamos los conciertos, los que nos escuchan tienen una relación larga de hace tiempo, nostálgica. Incluso ya este año me di cuenta que Kanaku y el tigre está convirtiéndose en una huevada de nostalgia.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Si es una campaña de prensa es una cosa, y si es un evento corporativo para los empleados de la empresa es otra cosa.

Cuando se trata de los conciertos autogestionados, lo hacemos por nuestras redes sociales, aunque yo estoy pensando que me gustaría como regresar a la difusión analógica, empezar con repartir flyers por ejemplo. No estoy tan conforme con el algoritmo de Instagram. O sea, siento que no me puedo quejar porque estoy tocando y hay gente que viene a los conciertos, pero no se trata de eso. Yo personalmente estoy inclinándome hacia la web 3. Yo estoy empezando a hurgar en los NFT, en todo lo que es web 3, todo lo que es metaverso, porque creo que ya existe un medio para darle

valor a una pieza digital. He visto bandas que están implementando un modelo de distribución bien interesante.

Yo creo que los músicos en un momento van a tener que ponerse de acuerdo porque el modelo de negocio de Spotify se sostiene sobre los músicos pequeños, porque ellos son los que salen a promocionar la huevada, ellos salen a decir voten por mí, quiero estar en la *playlist*, quiero estar en esto porque le han metido la idea todo el mundo de que de alguna manera estar en la *playlist* significa que es algo trascendental, pero te digo una cosa, voy a sonar como un viejo, ya en mi época yo estaba en la radio. Yo he estado en la radio y he estado en la *playlist* y no es lo mismo, y yo escuchaba un montón de gente decirme, es lo mismo, es como estar en la radio.

Yo soy de esos huevones que cree en las cripto y unicornios básicamente. Actualmente, estoy vendiendo proyectos nuevos y abriendo otros con NFTs, porque veo ahí la posibilidad de hacer uso de mi propiedad, la música digital.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Básicamente el cuánto nos cuánto lo vamos pulsando, cada cierto tiempo se ajusta ese número, pero lo vas pulsando, vas cobrando un poquito más. Nosotros hemos hecho así, empezamos cobrando muy poquito y también empezamos con conciertos autogestionados.

En un inicio éramos completamente, bueno aún somos independientes, como es la mayoría de la industria del Perú.

Tú vas empezando, luego vas cobrando tanto, luego te das cuenta que tiene más popularidad y que podrías cobrar tanto. Entonces le cambias la entrada y subes el precio de tu entrada a ver si se llena. Si todavía se llena, le vuelves a subir el precio, si no se llena, lo bajas. Sacas un nuevo single, ese nuevo single rebota más, luego te llaman para un comercial o para algo. Y luego tú preguntas ¿Cuánto se suele cobrar? O sea, así aprendes en el camino y ahí vas ajustando tus precios. Básicamente, de manera muy intuitiva, prueba y error.

Cuando hemos empezado a tocar con Kanaku y el Tigre, era un show casi de juguete, no tocamos ni con batería, era un formato muy precario y eso era parte del chiste un poco. Tocábamos en lugares muy como pequeños y, obviamente eran conciertos que nos costaban casi nada, era más que todo tiempo. Pero ni bien la banda empezó a crecer, pues empezamos a contratar músico,

contratamos un sonidista chévere, alguien de luces, o sea, va creciendo. La empresa va creciendo y ahora tenemos diferentes shows de diferentes precios.

Si yo toco solo en España, ponte puedo hacer conciertos baratos y voy con mi computadora y con un micrófono y un bajista; pero si quiero tocar con la banda, tengo que cobrar más o tengo que buscar en un local más grande y el riesgo es más alto.

PREGUNTA 9: A continuación le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Entiendo perfectamente el concepto ¿Esto tiene algo que ver con web 3 y con NFTs? porque el modelo es bien web 3. Lo que pasa es que yo tengo una empresa justamente que hace eso, pero no para músicos. Lo que pasa es que trabajamos con diferentes artistas, yo soy el único músico que está ahí, pero trabajamos con artistas plásticos también y es una plataforma básicamente, es como que no sé si con las mismas, porque tú estás pensando hacer acciones distintas en tu propuesta. Yo no tengo esas acciones.

Tú estás pensando en hacer shows en vivo, espectáculos y nosotros también, pero actualmente lo que más estamos vendiendo son las propiedades digitales y mucho contenido exclusivo. Yo creo que en el futuro se va a volver más importante para poder tu intercambiar con tu comunidad.

Te sugeriría que lo investigues porque es un poco difícil de entender. Al principio yo me demoré un poco en entenderlo, pero es como tener dinero digital, también puedes tener propiedades digitales.

El modelo de negocio que estás planteando está buenísimo, porque siento que es como va a ser más en el futuro, pero vinculados a web 3. Eso es lo que yo creo. Esa es la verdad. Creo que el componente web 3 en tu propuesta me parece que te podría ayudar un culo, tanto en términos de comunidad como de contenido.

Te recomiendo que lo investigues y que veas, porque esto de centralizar el arte o el entretenimiento, me parece que es un poco por donde va la bala para los emprendedores jóvenes que están empezando de cero.

Esta propuesta es algo disruptivo. Tiene ese espíritu disruptivo y la descentralización es algo completamente disruptivo.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Contenido exclusivo, contenido exclusivo, contenido exclusivo. Cosas que no tengan nadie más, algo que no tengan nadie más. Tienes que darle algo a tus fans, que sea distinto a lo que le hace al resto de la gente, algo especial, algún reconocimiento. Míralo así porque son tus fans. Y sí, son personas que están dispuestas a pagar por tu producto. ¿Esas personas se merecen algo más? ¿El show en vivo? OK, esa es una, pero algo más.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Todas las que te acabo de decir. Es lo mismo nuevamente, contenido exclusivo y un buen trato, que sea más cercano con la gente que sí paga, con el fin de conseguir adeptos.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Me parece interesante esto de buscar clientes que no sean necesariamente, pues como el jockey plaza. O sea, tú podrías vender un show de magos y música, por ejemplo, a alguien por su quinceañero o como alguien en su matrimonio. Son servicios especializados y personalizados. Eso de hacer contrataciones, como para eventos privados implica cercanía.

Pensando en bandas pequeñas que podrían servirse de un poco de dinero, de esa forma yo creo que no sé por qué no. Yo creo que exclusividad es la palabra, el futuro, yo sé que no suena bien para nada lo que te estoy diciendo, pero veo que es como que de alguna manera esta piscina en la que estamos nadando se tiene que fragmentar y segmentar, y no se va a segmentar gratuitamente.

ENTREVISTA N°8

Entrevistado: Alberto Alva Flores

Cargo: Músico, productor, compositor, vocalista de la banda “Perú Salvaje”

Fecha: 24-Feb-2023

Músico y productor, compositor, también estudió la carrera de ciencias de la comunicación con especialidad en audiovisuales.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Yo sé que en Lima hay bastante mercado, hay de todo, la industria del entretenimiento es amplia, puede ser música, teatro, etcétera. Sé que hay un mercado más amplio. En Lima hemos participado en varios eventos a diferencia de acá en Trujillo o de cualquier otra provincia, pues hay un mercado más grande, con presupuestos también mejores. Con el tema de la pandemia, hubo un tiempo donde justamente estos sectores se vieron bastante afectados. Obligó a mucha gente que se dedicaba al entretenimiento, la música, la cultura, a empezar a emprender otras cosas, a cosas que no tenían nada que ver con este sector, porque fue como el último en poder reactivarse.

Del lado de la música, bares, discotecas y cosas así están creciendo, pero lo que son conciertos de música independiente o eventos culturales, pues no, no se están reactivando mucho. Realmente muy bajo eso.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Bueno, muchas veces son personas que lo único que quieren es como un relleno, porque muchas veces son personas que no te conoce. En temas culturales o así, pasa que a veces son personas que no está muy enterada de lo que están consumiendo o contratando.

Por ejemplo, a veces no son conscientes de los requerimientos de un tipo de show. Nos ha pasado más de una vez que nos contratan para un evento cultural no saben bien cómo manejar el asunto y se les pide algunas cosas y como que no saben resolverlo.

En Lima, las 2 últimas presentaciones que tuvimos fue en la feria del Libro de Lima del 2019 y los Juegos Panamericanos también de ese mismo año. También nos hemos presentado en el MALI y en la Noche de Barranco.

Respecto a la gente que consume nuestro arte, son personas que gustan de propuestas nuevas, que no son masivas, porque ofrecemos música independiente, son gente muy interesada en descubrir cosas nuevas. Por lo general, son personas con intereses musicales o culturales. El grueso de nuestro público son estudiantes universitarios, en específico de universidades nacionales.

Como banda chivera, a veces los que te contratan, lo que suelen buscar es que llenes un espacio y les hagas horas de show para que la gente se entretenga, y obviamente no tienes que sonar mal para que la gente pueda disfrutar.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Bueno, nosotros como grupo siempre buscamos dar shows con nuestra propia música con ese estilo peruano, porque nosotros tratamos de integrar más arte, con danza y teatro en nuestras presentaciones, sobre todo danzas típicas folklóricas para que se integren a nuestro show. Brindar todo eso, a veces es un poco difícil por temas de presupuesto y logística.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Sobre las personas que nos contratan, son personas que buscan llenar un espacio y buscan algo cultural y musical, por lo menos a nosotros siempre nos han llamado para eso, porque sus instituciones se lo piden o cosas así. Respecto a nuestro público, creo que buscan una buena experiencia. La gente va por vivir una experiencia porque la música la pueden escuchar en su casa, en cualquier lado, pero la experiencia de ver un show en vivo es lo que mueve a la gente. Finalmente, la música es liberadora, más aún si la música esailable, como es el caso del rock, donde la gente se expresa, salta, grita o poguea. Creo que la gente busca eso, experiencias.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Creo que el primero es el tema económico, por lo general siempre batallamos con eso porque nos piden shows y cuando damos un presupuesto justo digamos que no nos alcanza, pues no justifica el tiempo invertido de todo lo que nos requiere. Nosotros en vivo somos 8 músicos, incluso a veces contando con artistas, equipo técnico, podemos ser más de 10 personas.

Después del tema del pago, también tiene que ver, siempre tiene que ver con temas económicos. A veces no te pueden cubrir el tema logístico que estás pidiendo, a mí me pasa mucho, no con Perú Salvaje, sino con otro proyecto llamado Akatsuki, que es una banda de música de anime.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

A nosotros siempre nos han contratado más para eventos culturales, creo que buscan justamente eso, que sea un show musical con ese agregado cultural con identidad peruana, porque cuando no están buscando eso, pues buscan lo que se le llama en el argot musical banda “chiveras”. O sea, bandas que tocan *covers* de todo tipo, rock, cumbia o salsa. Entonces cuando se trata de esos grupos, lo que buscan es que tengan un repertorio variado, que hagan bailar a la gente. Y también creo que valoran el profesionalismo de los artistas.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Por lo general, el contacto se da a través de redes sociales, por Facebook o por Instagram, nos escriben cuando no tienen un contacto conocido para contactarse directamente con nosotros. El contacto antes era mucho por Facebook, ahora es más por Instagram. Ese es un primer contacto, luego pasamos a correo y por ahí se mantiene la comunicación. Cuando se realiza la transacción, usualmente se da a través de transferencias o en efectivo.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Cuando se realiza la cotización, eso es algo que hemos aprendido con la experiencia sobre cómo cobrar. Por ejemplo, tengo un tabulador en Excel donde nosotros calculamos cuánto cobrar, y ello depende de las características del evento. En el tabulador, por ejemplo, tenemos cuánto se paga a cada músico por hora, cuántos músicos son, cuántos equipos vamos a tener. Si el productor del

evento te dice no te preocupes por la movilidad porque ellos lo asumen, entonces ya no se contabiliza eso. Te puedo enseñar y enviar el documento si gustas.

Entonces, como te decía, consideramos el costo por hora de cada músico, el costo de traslado, las horas de ensayo para cada evento, el total de músicos e incluso un bono adicional dependiendo de las condiciones del evento. De esta manera vamos ajustando los precios.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Es como un Rappi de artistas, bueno más como si fuese un Airbnb de artistas. Suena interesante, me parece una buena idea, me parece que puede ayudar a estas personas que ofrecen un servicio a contactar con nuevos clientes. Yo creo que podría funcionar. Porque usualmente, las personas que contactan a los artistas, suelen ser promotores o personas en específico.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Se me ocurre que es como cuando entras a la aplicación del Cineplanet, las películas que están en cartelera, donde puedes ver el tráiler y puedes leer la sinopsis. Una cosa así me imagino, ver un video del show que quieres contratar. Me imagino que podría haber calificaciones y comentarios de otros usuarios para saber qué tan recomendado es el show. Creo que asociado a eso, sería una buena idea, porque así también obligan al artista a mantener un buen nivel, porque saben que puede haber malos comentarios y ya no consigue contratos, siento que la plataforma misma va a irse autoregulando.

Bueno, que sea muy visual, que tenga muchas fotografías que puedan ver lo que va, lo que va a contratar, por ejemplo, cuando yo pido comida por Rappi o algo así, no me gusta cuando solamente mencionan el plato y no hay una foto, quiero ver qué es, ver cuál es el show que vas a contratar, ver las fotos de los artistas, ver un video de una muestra de su de show, ver comentarios y obviamente enlaces a las redes para que investiguen más.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Si yo tengo una propuesta artística que quiero vender, pues me interesaría estar ahí, para que me contacten personas nuevas que no conocen mi propuesta y ganar más clientes.

Este yo creo porque ha pasado que a veces cuando contactas directamente, a veces hay problemas y no hay quien se haga cargo. Por ejemplo, haces un contrato con el artista y no llega, quedo mal, entonces creo que sería importante que exista un intermediario que me de la seguridad de una posible solución, ya sea un reembolso o un artista suplente. Creo que es importante tener la plataforma como medio para poder quejarte y tener un respaldo que te de seguridad, a pesar de incluso pagar un poco más, porque de cierto modo estoy cubierto.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Es una industria grande. En Lima las cosas son mucho más estandarizadas y digamos profesionales, pero en provincia no mucho, de modo que no hay algo que regule ciertas cosas. Creo que al estar expuesto en una plataforma donde te califican y te ponen comentarios, hace que los artistas sean más responsables, que cuiden mejor su calidad como proveedor de un show de entretenimiento, ya que seas músico o artista de otro rubro, esta plataforma te va a obligar a profesionalizarte. Con esta plataforma te ayudaría a organizar mucho mejor la propuesta, mejor dicho, la oferta, a incrementar la demanda y conectar más, por ejemplo, acá pasa mucho que hay grupos del ámbito chivero que son muy conocidas y tienen años, que suelen tocar rock, pachanga y esas bandas van siempre a los mismos locales y no llaman mucho a las bandas nuevas, porque los productores o los dueños de los locales no los conocen, justamente porque son nuevos.

Entonces, talvez si hubiera esta plataforma, podrían ver qué otras bandas buenas hay mirando sus videos. O incluso les sirve como requisito para que puedan acceder, porque pasa que a veces los productores les dicen “oye mándame un video” y las bandas no tienen eso. Todo eso ayuda a mostrar la oferta y que esta se profesionalice más. Me parece una muy buena idea.

ENTREVISTA N°9

Entrevistado: Inti Arteaga Huaranga

Cargo: Vocalista y guitarrista de la banda “Los niños Vudú”

Fecha: 24-Feb-2023

Participa en la banda desde el 2017 aproximadamente y trabaja a la par con una productora, no un sello discográfico, se llama Puente Sonoro y abarca varios artistas sudamericanos. Se enfoca en la distribución musical en plataformas, ven contratos o condiciones de algunos conciertos, también un poco de prensa. Sin embargo, la producción de canciones, la comunicación en redes sociales, organizaciones de eventos, son autogestionados.

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

Bueno, creería que, en años pasados, bajo un contexto pre pandemia, se nota un crecimiento bastante grande a comparación de quizás el inicio de los 2010 o el 2015. Creería que va bien desde la perspectiva de nivel musical. Hubo un crecimiento considerable con respecto a conciertos de bandas locales e internacionales.

Años atrás era un poco difícil conseguir que vengan ese tipo de espectáculos de performance, que se pudo conseguir en estos años.

Obviamente se vio debilitada cuando empezó la pandemia, pues mucho de esto dependía de eventos en espacios públicos. Cuando se empezó a habilitar, igual había bastantes restricciones con el tema de los aforos. Entonces, obviamente no se podía cubrir las mismas ganancias.

Creería que ya desde el 2022 del año pasado hay un aceleramiento en tratar de recuperar lo que se dejó de ganar en esos años.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

El perfil de ese tipo de consumidor de bandas locales es un público posiblemente joven, en su mayoría, probablemente son menores de 30 años.

Aunque justo el año pasado notaba que cada vez son gente mucho más joven, gente que recién sale del cole que se han interesado por la escena independiente. Son personas que les gusta ir a

conciertos, sean grandes o más chiquitos, con un corte más independiente. Creo que valorizan mucho el trabajo artístico y que gustan formar parte de esta comunidad, porque son personas que les gusta la banda y de allí se van interesando por el resto de bandas.

Hay algunos bares que están acondicionados para recibir artistas que dan conciertos, es parte de su modelo de negocio. Bueno hay festivales, como por ejemplo Selvámonos.

Las personas que asisten a los eventos suelen vivir en el mismo distrito, pero este no es que tenga un realmente un espacio como para considerarlo. Muchas veces nos presentamos en el Centro de Lima. También he observado que hay una reactivación en Miraflores, que es algo que se perdió hace varios años. Entonces ahora hay como más puntos en Miraflores y Barranco, también hemos tenido participación en Pueblo Libre, San Miguel.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Lo que ofrecemos es un set de canciones propias, netamente (2A Digital, 2023) (2A Digital, 2023) y también va a depender mucho del tipo de evento. Por ejemplo, cuando participamos aquí es un evento bastante chiquito en un espacio bien reducido.

También pasa, por ejemplo, las ferias donde hay ropa y distintas cosas de emprendimientos, donde suelen tener como una especie de escenario chiquito donde llaman artistas, pero es un formato más limitado. La presentación va a depender del tipo de evento, acorde a lo que obviamente podamos costear.

Trabajamos 2 cantantes, un teclado, 2 guitarras, 1 bajo y 1 batería y aparte nosotros trabajamos con una secuencia de pistas. Es lo que ofrecemos y también va a depender de lo que el local tenga equipado. También en algunos eventos hemos hecho participación de algún invitado especial de otro artista. Entonces intentamos que nos conozcan y ser afines al público, los invitamos a hacer las canciones suyas.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Pues vivir la experiencia. Creo que es un público bastante sensible e interesado en general. No es que paguen simplemente por escuchar las canciones, porque muchas de esas personas van a

muchos conciertos del mismo artista a vivir la experiencia, porque no es igual a escuchar una canción de manera digital a escucharlo en vivo, con tu grupo de amigos.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

El tema no es la producción, creo que se encuentra más asociado a la disponibilidad, como te comentaba, tocamos principalmente en esos 3 distritos, pero no es porque necesariamente lo queramos como tal o que nuestra audiencia sea esa. No es que nuestra audiencia sea muy miraflorina, sino que Miraflores cuenta con lugares donde hay esta posibilidad y esas facilidades para los artistas.

También hay que considerar el tema de los permisos con las municipalidades y la fiscalización en los lugares.

Por ejemplo, la noche de Barranco tiene un escenario y obviamente su modelo de negocio ya incluye poder trabajar con conciertos en vivo, entonces ya tienen esas cosas y no hay ese tipo de problemas.

Otro desafío creo que se relaciona a que algunas bandas más chiquitas que están en crecimiento, pues algunas empresas pueden abusar un poco y no compensar lo que realmente les corresponde pagarles. Antes, incluso ocurría que, en lugar de pagar al artista por sus servicios, les cobran a los artistas por el espacio. Ahora ya no lo veo mucho.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Creo que el lugar, la lista de los artistas que se van a presentar, el tipo de música, si se va a lanzar música nueva también, también valoran que sea un precio accesible.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Bueno, principalmente por WhatsApp, en algunos casos por privado de Facebook o Instagram, creería que ahora se mueve mucho más por Instagram.

Ya para hacer la transacción se envía un link de pago y ya por WhatsApp coordinamos el resto. Eso es en la mayoría de casos. Considero que el medio electrónico ya está demasiado avanzado y

ha aumentado la cantidad de contrataciones, como es el caso de Joinnus. Yo vi nacer esa plataforma y a veces la utilizamos, pero en la mayoría de casos utilizamos nuestras redes sociales para el contacto.

El modo de pago usualmente es mitad y mitad o posterior al show. Bueno, eso lo maneja cada uno, pero casi nunca el pago se realiza antes.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Es un tema de distancias, es un costo que cubrimos con el pago, pero un tema importante es el transporte. De ahí también tienes que cubrir la cuota de cada uno de nosotros, lo que invertimos, como por ejemplo los ensayos, la sala de ensayos nos cobran por hora, los equipos que compramos o alquilamos y pues tratamos de recuperar lo invertido también en las producciones musicales.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Me parece algo que facilitaría muchas cosas. A veces se pierden oportunidades por un tema simplemente de comunicación o de contacto, a veces no cuentan con tu número o no respondiste. O por ejemplo si se trató de comunicar por un número o correo que la banda ya no utiliza, pues perdiste la oportunidad de participar de un evento. Entonces, tener una plataforma donde uno puede estar activo, nos permitiría estar conscientes revisando las propuestas que envían. Sí, bastante interesante, creo que sería bastante útil. También en esa misma aplicación se puede visualizar la disponibilidad del artista, pues también ayuda bastante a mantener la organización y da la percepción de formalidad con los contratos, y fuerza a tener una constancia como artista.

Me imagino como un Airbnb, donde puedes ver el precio como tal del alquiler, las tarifas se movilizan, no son estáticas. Y luego eso ya puede ir mejorando con la negociación que se pueda realizar luego.

En la industria hay bastantes proyectos y propuestas, pero falta mucho el tema de comunicación y organización en realidad. Entonces, sí hay una oportunidad latente, más que la visibilidad, creo que es un tema de organización.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Información breve, comentarios, agenda, como a veces he visto en Spotify, donde se visualiza cuáles son los próximos conciertos, que tenga también un espacio para poder interactuar, cosa que los usuarios ven que estás bien activo.

También fotos, videos de eventos pasados y obviamente tener links que dirijan a las redes sociales de los artistas.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Debe ser de uso libre. No sé cuál sea la manera que la aplicación genere ganancias, pero es muy probable que si no se hace uso libre, puede no funcionar, porque por ejemplo, en mi caso los contratos que he podido realizar los he hecho a través de redes sociales, Instagram o Facebook, que son redes sociales que obviamente no me cuesta usarlas y no voy a querer desprenderme fácilmente de eso, sobre todo cuando son artistas más pequeños que no generan grandes números, a pesar que le puedas decir que tienen tales beneficios, porque las redes sociales son gratis. Creo que quizás podría cobrarse un *fee* a través de un servicio plus, no lo sé, como publicidad dentro de la aplicación. Creo que inicialmente uno de los objetivos es que su uso sea gratuito, más aun considerando a los artistas pequeños.

También creo que la interfaz debe ser amigable para estar en contacto, que no sea solo un formulario. Es complicado porque hay bastante negociación de por medio, si el interfaz no permite esa flexibilidad, voy a buscar realizar la negociación a través de Instagram o WhatsApp.

Creo que un enganche para capturar la atención de ambos tiene que ser que recluten artistas maso conocidos, que sirvan como *influencers* o como *partnerships*. Entonces da la seguridad de que en esta aplicación ya existen ese tipo de artistas afiliados y que demuestre que realmente existe un beneficio.

Un porcentaje de la contratación no creo que sea atractivo para los artistas o en todo caso dependería. Por ejemplo, creo que pasaría muy parecido a Joinnus, nosotros hemos organizado eventos a través de Joinnus, pero no es muy común, no es algo que lo tengamos muy presente, porque no hay realmente un beneficio para nosotros, es más, nos sube un poquito el costo.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Creo que puede mejorar el tema de la organización y la comunicación, porque uno ya no tendría que estar detrás, de modo que esas fallas en la comunicación se minimizan, evitando retrasos. Considero importante tener un espacio de comunicación donde esté presente un flujo donde se tiene que subir información.

ENTREVISTA N°10

Entrevistado: Luigi Cabrera Gutiérrez

Cargo: Músico guitarrista

Fecha: 25-Feb-2023

PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías la situación actual del mercado de proveedores de entretenimiento para eventos sociales en Lima Metropolitana?

El Lima hay más movimiento, lo que tengo entendido, o sea, hay bastantes colectivos, hay bastante apoyo al tema de los artistas independientes que organizan sus propias tocadas.

En pandemia definitivamente bajó muchísimo, no solamente músicos, ahora está resurgiendo para todos. Durante pandemia las presentaciones bajaron, luego comenzó esto de la virtualidad y pasamos a un nuevo formato de lo que era tocar en vivo, en el sentido, de tocar en un espacio virtual, hacer transmisiones en vivo. Por ejemplo, hubo una campaña en pro del TDAH, donde nosotros nos juntamos en la casa de un amigo para la transmisión en vivo.

Sobre el apoyo musical siento que no tiene la fuerza suficiente y eso que Lima como la capital, hay más grupos musicales, hay gente que está bien preparada, hay muchos colectivos, siento que igual de todos modos no hay la difusión adecuada que debe ser hacia todos los géneros de música, como el rock, pero en otros géneros sí, como la cumbia.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el perfil del cliente que se interesa por contratar los servicios de entretenimiento?

Eso tiene que ver con los géneros y quienes contratan el servicio, pueden ser empresas o bares, ellos van a querer que suenes bien y muchas veces la paga no es la adecuada ni igual a todos los que se contratan.

Normalmente, los restaurantes tratan de contratar grupos que tengan un repertorio más amplio, donde puedas tocar temas de salsa, temas de merengue, temas de rock pachanguero y otros clásicos. En un bar es un poco diferente, donde se consume un poco más de rock, pero aun así la gente igual quiere bailar y moverse. Entonces siempre va por ese perfil, a eso se le llama chivear. Sobre presentaciones en Lima, usualmente se da en bares de Barranco, como Sargento Pimienta por ejemplo.

PREGUNTA 3: ¿Qué características tienen los proveedores que ofrecen servicios para eventos sociales?

Bueno, usualmente una banda lo que ofrece es un show, pero no solo es subir, tocas y bajas, tienes que dar un show ameno para la gente. El cantante es como el alma, o sea, tiene que ser super extrovertido, tiene que animar para que la gente se sienta en el ambiente. Imagínate que un cantante está cantando todo aburrido, no se mueve, la gente se duerme, entonces se va de local. La idea es contagiar energía.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las principales necesidades que los clientes requieren satisfacer con los servicios de entretenimiento recibidos?

Lo que el cliente busca es un ambiente donde suene buena música. Además, también busca una buena experiencia, sentirse cómodos. Y ello va a variar dependiendo del tipo de género y de la persona que realiza el contrato.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los proveedores de entretenimiento en el mercado de eventos sociales?

Desafíos como músico tienes siempre porque tienes que estar practicando y dentro del medio, hay varios que son músicos empíricos que aprendieron por su cuenta con la experiencia, entonces es un desafío donde tienes que ampliar tu conocimiento constantemente, porque eres igual un

profesional de cierto modo en la música. Otros desafíos se encuentran relacionados a la logística, ya sea porque se te rompió una cuerda o porque el sonido está fallando o algún integrante llegó tarde y cómo entretienes al público para no perder ese contrato. De repente tienes que improvisar algo, ir solucionando situaciones con los mismos organizadores muchas veces.

Otro desafío puedo considerar el tema social, Perú no es un país que consuma mucho rock u otro tipo de géneros más rebuscados. Por ejemplo, Argentina es super rockero, inclusive llegó AC/DC, que es una de mis bandas favoritas y no vino acá a Perú. ¿Por qué? Porque obviamente sabe que aquí en Perú no hay tanto movimiento rockero, sí lo hay, pero no como debería ser o como están acostumbrados a llenar su capacidad de conciertos.

PREGUNTA 6: ¿Qué características valoran más los clientes antes de contratar un servicio de entretenimiento?

Una de las cosas que valoran los clientes es la presentación del artista, buscan que el artista esté prolijo. Creo que es muy importante la imagen personal. Otra cosa, evidentemente es que toques y cantes bien, no ir con la guitarra desafinada, son detalles que cuentan. La idea es ser lo más profesional posible.

PREGUNTA 7: ¿Cuáles son los pasos que siguen los clientes, mediante canales y/o dispositivos, que siguen los clientes durante la contratación de servicios de entretenimiento?

Yo también me encargo del área de marketing de una empresa, y a veces nosotros buscamos al artista o nos recomiendan alguno, no es que puedes ver en el periódico o en anuncios de por ejemplo Mariachis o cantantes, pero normalmente me he dado cuenta que cuando se trata de un negocio local como un restaurante, normalmente la misma banda va y este se contacta. O puede que también la banda sea conocida, entonces se escucha el nombre y tratan de buscarlo por redes sociales, porque hoy en día, si tu negocio, tu proyecto, no está en redes sociales no existe, así de simple.

Normalmente, creo que todo está en base a recomendaciones, qué tan conocido en tu grupo para que te contacten o cómo vas a ofrecer tu servicio a los distintos negocios.

PREGUNTA 8: ¿Qué elementos considera usted a la hora de fijar una tarifa por sus servicios de entretenimiento?

Precio como banda en general cobras tanto, mientras que, por acústico tanto, porque son menos, inclusive te pone la cantidad de músicos, creo que por banda eran como 7 músicos, en formato acústico solamente 3, creo, luego hay formato dueto, luego formato solista, esto es coherente como ofrece los servicios.

Para determinar una tarifa tienes que cotizar en general, ver desde tus gastos mínimos, como tu pasaje, lo que gastas en ensayos, la cantidad de ensayos o sesiones, lo que vas a pagar en el alquiler de equipo de sonido en caso se requiera, incluso se podría considerar la depreciación de tu instrumento. Obviamente se tiene que considerar el valor de la prestación del servicio en sí.

PREGUNTA 9: A continuación, le explicamos la propuesta de valor del negocio para conocer su punto de vista: Estamos proponiendo crear un *marketplace* donde se oferten los servicios de proveedores de entretenimiento como cantantes, bandas y DJs (inicialmente) para que los clientes puedan contratarlos de manera más rápida y fácil. Después de esta explicación, ¿nos podría indicar su punto de vista sobre el modelo de negocio que propone un *marketplace* de proveedores de entretenimiento para eventos sociales?

Bueno, es algo bastante interesante para empezar. El tema de agrupar un mercado es es muy crucial para que sea rentable. Esto pasa con negocios como Rappi, Pedidos ya, Indriver y otras aplicaciones. Entonces, tomar este formato para el mercado de músicos sería interesante porque le daría más movimiento a la industria.

Y para que funcione, todo va a depender de la propuesta y la difusión, en cómo enfocas tu proyecto. Hace algunos años, hubo una plataforma que se llamaba Bquate, como una comunidad de músicos, pero no tuvo éxito. Vi publicidad de ellos, pero no se dejaron entender exactamente qué es lo que ellos hacían. Pero era una propuesta muy interesante, quizás podrías usarlo como referencia para investigar un poquito.

Entonces, actualmente no tendrían competencia, creo que, con un buen enfoque, una buena difusión y un buen mensaje con un buen *insight*, puede tener éxito a nivel nacional.

PREGUNTA 10: ¿Qué contenido considera necesario mostrar en un *marketplace* de eventos de entretenimiento para que un cliente contrate su servicio?

Para empezar, lo que tú tienes que ver es el interfaz, cómo lo vas a enfocar, ya sea como una aplicación móvil o va a ser un sitio web. Yo creo que va a ser una aplicación móvil.

El mensaje de la plataforma tiene que ser concisa y fácil para el usuario, tienes que considerar también la edad, tendrías que hacer un sondeo de, por ejemplo, supongamos, que el rango de personas que usan este tipo de plataformas está entre los 30 y tantos 60 años.

Me imagino una interfaz donde sea como un Spotify, donde se vea el nombre de la banda, una breve descripción del grupo, la fotografía, un video *trailer* o videoreferencia, sus puntuaciones o valoraciones que tiene y los diferentes comentarios que les pueden dar los usuarios, lo cual es un factor importante. También se debe señalar el tipo de música que tocan, sea rock, cumbia, experimental, etc.

Yo siento que esto sería más dirigido a un público más popular. Como te digo, los grupos chiveros, los grupos de salsa o las orquestas, más que todo sería orientado a ese tipo de público porque los grupos rock o *underground* dudo que ese sea su mercado.

PREGUNTA 11: ¿Qué funcionalidades considera que debería de tener un *marketplace* para que sea atractivo tanto para los proveedores como los clientes?

Se puede añadir funcionalidades como botones de contacto directo con la banda. Obviamente la plataforma tiene una comisión por cada venta cerrada. Su interfaz tiene que ser amigable, o sea, lo más digerible posible para el usuario, porque si tú le llenas de un montón de cosas, la gente se pierde, o sea, tiene que estar de una manera estructurada y coherente. Y que toda la información siempre esté en una pre-visualización. Lo más esencial ya si tú quieres saber más del artista o saber más del proyecto lo que hacen. Debe haber secciones diferentes, donde tú puedes explorar más sobre ese artista que deseas contratar.

Otro factor importante es el tema de las fechas, obviamente tendría que haber un calendario, como cuando vas a un vas a reservar un hotel o vas a comprar un vuelo, te dice qué fechas están disponibles o qué asiento está disponible.

Para evitar que se contacten de manera externa el artista y los usuarios, puede ser por ejemplo la disponibilidad y rapidez para atender las consultas de los usuarios, además de la facilidad de realizar la transacción, pues funciona como un intermediario centralizado.

Normalmente las personas buscan no perder tiempo, entonces creo que la plataforma puede ayudar con eso.

PREGUNTA 12: ¿En qué medida considera que el uso de un *marketplace* podría mejorar la contratación de servicios de entretenimiento?

Adicionalmente a mejorar, considero que es más práctico poder contratar un grupo, porque te ahorras la búsqueda en las redes sociales de los grupos musicales o artistas y ver su disponibilidad, a diferencia de la plataforma donde vas a tener un video y comentarios, entonces la transacción se acelera. Si bien la oferta es amplia, el usuario va a tender a seleccionar los que poseen mayor puntaje, así como pasa en las aplicaciones de comida. Obviamente, siempre habrá otras opciones de calidad-precio, pero ello va a ir ajustado a lo que busca el cliente.

ANEXO 4: Lista de Palabras Frecuentes en AtlasTI

Item	Word	Length	Total	%
1	artistas	8	13	1.08%
2	servicio	8	13	1.08%
3	música	6	12	1.00%
4	calidad	7	10	0.83%
5	redes	5	9	0.75%
6	tema	4	9	0.75%
7	cantidad	8	8	0.67%
8	eventos	7	8	0.67%
9	experiencia	11	8	0.67%
10	importante	10	8	0.67%
11	<i>instagram</i>	9	8	0.67%
12	gente	5	7	0.58%
13	sociales	8	7	0.58%
14	clientes	8	6	0.50%
15	comentarios	11	6	0.50%
16	comunicación	12	6	0.50%
17	contacto	8	6	0.50%
18	empresas	8	6	0.50%
19	evento	6	6	0.50%
20	mercado	7	6	0.50%
21	plataforma	10	6	0.50%
22	videos	6	6	0.50%
23	artista	7	5	0.42%
24	fotos	5	5	0.42%
25	momento	7	5	0.42%
26	seguridad	9	5	0.42%
27	<i>whatsapp</i>	8	5	0.42%
28	años	4	4	0.33%
29	cliente	7	4	0.33%
30	conciertos	10	4	0.33%

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 5: Análisis de Palabras más Frecuentes por Sub-factor

Sub-factor	Análisis
Análisis de mercado	<p>Se evidencia que dentro de este sub-factor las palabras con mayor frecuencia son reactivando, política, pandemia, crecimiento y eventos, que nos permite entender la situación laboral que ha percibido cada artista pre y post-pandemia. En un principio hubo una caída fuerte, pero ahora se ha reactivado. En este sentido, Dante Vasallo, representante de la Cámara de profesionales de eventos (CAPEV), menciona que tras el levantamiento de las medidas de restricción todos los eventos que estaban pendientes se han vuelto a reactivar y se está regresando a una frecuencia normal de prepandemia. Asimismo, Jean Pierre Jolly, productor de música electrónica menciona <i>la gente después de la pandemia ha entendido o está en esa etapa en la que quiere aprovechar mucho más estas salidas nocturnas.</i></p>
Segmento demanda	<p>Se evidencia que dentro de este sub-factor las palabras con mayor frecuencia se mencionan a los distritos de Lima Centro, Barranco, Miraflores, que nos ayuda a tener una perspectiva de en qué distritos los expertos nos informan que se están llevando a cabo los eventos. Además, palabras tales como amigos, civiles, mujeres, corporativos, empresas; lo cual nos ayuda a tener una perspectiva de quienes son los encargados de gestionar el evento con los proveedores de servicios de entretenimiento. Por otro lado, se señala que el promedio de gasto es entre 700 y 800 soles, como lo comenta el DJ Javier Rabanal que <i>un presupuesto promedio mínimo es 700 a 800 soles, ese es el mínimo que pueden pagar por un cumpleaños por 5 horas en casa algo muy sencillo</i>, lo anterior también nos brinda un <i>insight</i> importante para poder realizar el análisis financiero.</p>
Segmento oferta	<p>Se observa que para este sub-factor se identifican como palabras más frecuentes: música/musical, show, contrato, evento y banda; refiriéndose a lo que ofrecen los proveedores de servicio de entretenimiento dentro del segmento oferta. Al respecto Edgar Alberto Cárdenas menciona durante la entrevista que “como proveedores buscamos dar al cliente lo que busca, brindando la mejor calidad de servicio musical y presentación, nos comunicamos mucho con los clientes” siendo estas cualidades muy valoradas por el público. Así mismo quienes establecen un contrato de servicios, le imprimen confianza y sujeción a las cláusulas al servicio que brindas, haciendo así más fuerte la relación entre el proveedor y el cliente, por ejemplo, el productor musical y DJ de música electrónica Jean Pierre Jolly mencionó durante la entrevista que <i>hay mucha informalidad... es una característica común con este tipo de eventos... como consumidor el incumplimiento de un contrato puede resultar más costoso en dinero y prestigio.</i></p>

<p>Necesidades y expectativas</p>	<p>Se evidencia que dentro de las palabras con mayor frecuencia están experiencia, calidad, confianza, servicio, constancia, seguridad y comunicación; lo cual nos confirma que actualmente el público objetivo busca proveedores de servicio de entretenimiento que brinden una buena experiencia, esta expectativa actual está haciendo que los proveedores no solo se preocupen por la calidad del servicio que ofrecen, sino también potencien otras cualidades como la generación de confianza, seguridad y una buena comunicación antes, durante e inclusive después del evento. Por ejemplo, el productor musical y DJ de música electrónica Jean Pierre Jolly resalta que <i>el cliente de hoy en día busca tener una buena experiencia, para el cliente ya no basta simplemente con ir a un lugar, tener donde tomar y escuchar música, ahora el cliente está buscando un poco más</i>. Así también, Edgar Cárdenas, representante de la empresa Artistas Perú, considera que el <i>público de hoy en día busca en su proveedor de entretenimiento que le brinde confianza y seguridad de tener un buen show</i>.</p>
<p>Desafíos</p>	<p>Dentro de los desafíos comunes que presentan los proveedores de entretenimiento, se encuentra relacionado al tema económico, en especial para aquellos que aún son artistas en crecimiento, pues muchas veces apenas cubren sus costos (Alberto Alva e Inti Arteaga), lo cual se traduce a una falta de estabilidad económica y social (Edgar Cárdenas y Orquesta Joselito).</p> <p>Ello debido a que muchas veces es difícil hacerles comprender a los clientes que lo que están pagando se traduce en una inversión para mejorar la calidad del servicio (Javier Rabanal). Por ejemplo, un gasto recurrente y significativo para muchos artistas es el relacionado al equipo de sonido para dar un buen servicio, ya sea propio o alquilado (Jean Pierre Jolly), otro costo relevante es el tema logístico, principalmente el transporte de los equipos, instrumentos y miembros (Luigi Cabrera).</p> <p>Otro desafío se encuentra relacionado a la disponibilidad de espacios donde los artistas puedan brindar sus servicios, pues no siempre los lugares donde se presentan cuentan con los permisos municipales para dar shows (Inti Arteaga); o también tienen situaciones donde la burocracia que suelen tener los que contratan este servicio, ya sean promotores o empresas privadas enfría las negociaciones y terminan truncando la negociación (Nicolás Saba).</p> <p>Otro desafío en común es la percepción de la falta de apoyo del Estado (Dante Vasallo y Edgar Cárdenas).</p> <p>Adicionalmente, el factor tecnología también es un desafío, pues no todos los artistas tienen aprovechan los beneficios del contenido digital (Percy Trujillano).</p>
<p>Nivel de satisfacción</p>	<p>Se evidencia que dentro de las palabras con mayor frecuencia están calidad, accesible, servicio, artista; lo cual evidencia que dentro de las características que valoran más los clientes es sin duda la calidad del servicio prestado, esto no involucra únicamente la calidad musical, sino también involucra el cómo se presenta el artista en el evento contratado. Por ejemplo, Luigi Cabrera, guitarrista, refiere que <i>una de las cosas que valoran los clientes es que el artista esté prolijo, es muy importante la imagen personal</i>. Así también, Dante Vasallo, representante de la Cámara de profesionales de eventos (CAPEV), refiere que <i>lo que más valoran los clientes es la calidad de la música</i>.</p>

Canales	<p>Se evidencia que dentro de este sub-factor las palabras con mayor frecuencia son Instagram, WhatsApp, Facebook y recomendación, los cuales son utilizados para subir contenido, sea a través de fotos y videos, que son sintonizados por el público el cual tomara el servicio. De esta forma, José Luis Valverde López, con nombre comercial, Joselito nos detalla <i>que está publicando bastante a través de las redes sociales, fotografías, algunos videos y acaba de comprar una plataforma donde tiene todos sus videos que puedo usarlo durante un año y crear historias con lo que he hecho de verdad</i>, haciendo referencia a la palabra posteo ubicada dentro de las palabras frecuentes. Un dato a futuro nos lo da Nicolás Saba (Cantante de Kanaku y el Tigre), <i>Yo personalmente estoy inclinándome hacia la web 3. Yo estoy empezando a hurgar en los NFT, en todo lo que es web 3, todo lo que es metaverso, porque creo que ya existe un medio para darle valor a una pieza digital. He visto bandas que están implementando un modelo de distribución bien interesante.</i></p>
Precio	<p>Se evidencia que dentro de este sub-factor las palabras con mayor frecuencia que aparecen son asistentes, distancia, día de semana, hora, mercado, lo cual nos confirma que al momento de definir los precios del servicio los proveedores de servicio de entretenimiento tienen en cuenta múltiples factores de este modo puedan brindar el precio que se adecúe a las necesidades del cliente y que sea competitivo en el mercado, tal como lo comenta Dante Vasallo, representante de la Cámara de profesionales de eventos (CAPEV) <i>La tarifa se considera de acuerdo al lugar y tipo de evento que se dé. Es diferente hacerlo en un lugar cerrado o abierto y de acuerdo a la cantidad de asistentes. No hay tarifas según distrito o poder adquisitivo del cliente. También es importante tener en cuenta la distancia.</i></p>
Deseabilidad	<p>Varios entrevistados consideran que es una buena idea ya que es una propuesta disruptiva e incluso la han relacionado con otras plataformas como Rappi, Airbnb, Indriver (Alberto Alva, Inti Arteaga y Luigi Cabrera), pues consideran que puede ayudar a centralizar a los distintos artistas como proveedores de entretenimiento a contactar con nuevos clientes (Inti Arteaga y Jean Pierre Jolly).</p> <p>También señalan que actualmente los artistas pueden perder oportunidades por la falta de comunicación, pues muchos artistas son autogestionados y no siempre están pendientes de revisar los contactos, perdiendo la posibilidad de cerrar contratos para algún evento, pues consideran que más que un problema de falta de visibilidad o difusión, existe un problema serio de organización y comunicación (Inti Arteaga).</p> <p>Si bien, algunos consideran que ya han visto alguna propuesta similar, creen que no han llegado a materializarlo adecuadamente o no han sabido comunicarlo y dar a entender su propuesta para que realmente funcione, de modo que sí ven un potencial para tener éxito a nivel nacional (Javier Rabanal, Orquesta Joselito, Percy Trujillano y Luigi Cabrera).</p>

Contenido	<p>Se evidencia que dentro de las palabras con mayor frecuencia están comentarios, fotos, videos, exclusivo y artistas; que son los recursos con los cuales debería contar la plataforma del <i>marketplace</i> para que los proveedores de servicio sientan que están dándole un valor agregado a su servicio. Por ejemplo, Dante Vasallo, representante de la Cámara de profesionales de eventos (CAPEV) comenta que <i>es básico mostrar fotos de estudio con los integrantes, la descripción de ellos y su trayectoria, también videos de alta calidad donde se aprecie bien el sonido de la música y como llegan los cantantes vestidos</i>. Por último, Nicolás Saba, cantante de Kanaku y el Tigre, refirió que el contenido debe ser exclusivo, repitiéndolo más de 3 veces, el menciona <i>que hay que darle a los fans algo que nadie más tenga, que sea distinto a lo que hace el resto, algo especial</i>.</p>
Diseño y usabilidad	<p>Los proveedores de entretenimiento buscan ganar más clientes. En ese sentido, los entrevistados consideran relevante que sea una interfaz amigable, que no sea un formulario, sino que contenga diversas funciones como un botón de acción que redirija a las redes sociales de los artistas, WhatsApp u otras webs que consideren relevante, un botón de contacto directo con el proveedor o un asesor para poder diseñar y personalizar el servicio, ya que todo el proceso implica mucha negociación de por medio, un carrito de compras, pasarela de pagos, filtros de tipo de servicio, zona geográfica, disponibilidad de calendario, calificación del servicio y comentarios de los usuarios (Dante Vasallo, Edgar Cárdenas, Inti Arteaga, Javier Rabanal, Jean Pierre Jolly, Luigi Cabrera y Percy Trujillano).</p> <p>Otra funcionalidad importante se encuentra relacionada a la atención al cliente, pues ello brinda una sensación de seguridad, ya sea que ante una falla exista la posibilidad de un reembolso o un artista suplente (Alberto Alva, Dante Vasallo)</p>
Viabilidad	<p>Al respecto de la Viabilidad de nuestro modelo de negocio las palabras más frecuentes fueron: comunicación, plataformas, mejorar, servicios; mostrándose los entrevistados en su mayoría a favor de la viabilidad del mismo, pero cuidando que la comunicación sea oportuna, fluida al respecto Javier Rabanal apuntó que incluso: “Sería de gran utilidad, siempre y cuando la sepan administrar, diseñar y actualizarla correctamente”.</p> <p>Por otro lado, el productor musical y DJ de música electrónica Jean Pierre Jolly nos refirió que <i>este marketplace funcionaria además como catálogo de artistas haciendo destacar a los que provean mejor servicio... si como artista evidencia una diferencia positiva en sus ingresos, con gusto estaría ahí</i>”</p>

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 6: Encuesta Dirigida a Clientes Demandantes (encuesta A) y Ofertantes (encuesta B)

ENCUESTA PARA EVALUAR LA VIABILIDAD DE UN **MARKETPLACE** EN
EL **RUBRO DE ENTRETENIMIENTO**

ESAN Graduate School of Business

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión para la creación de un marketplace en el rubro de entretenimiento, todas las respuestas serán de carácter anónima.

Elija la opción que mejor se acomode a su situación actual:

- No soy proveedor de servicios de entretenimiento
- Soy proveedor de servicios de entretenimiento (como cantante, bandas musicales, DJ)

ENCUESTA A: DIRIGIDA A POTENCIALES CLIENTES DEMANDANTES

PARTE I: DATOS GENERALES Y VALIDACIÓN DEL DEMANDANTE

Esta encuesta ha sido diseñada para personas entre **25 a 54 años** que viven en los distritos de **Miraflores, Barranco, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja, La Molina, Jesús María, San Miguel, Lince, Magdalena del Mar, Surquillo y Pueblo Libre**

1. ¿En qué rango de edad (años) se encuentra?

- Entre 25-34
- Entre 35-44
- Entre 45-54

2. ¿Cuál es tu género?

- Hombre
- Mujer

3. Seleccione el distrito en el que vive:

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Barranco | <input type="checkbox"/> La Molina | <input type="checkbox"/> Magdalena del Mar |
| <input type="checkbox"/> Jesús María | <input type="checkbox"/> Lince | <input type="checkbox"/> Miraflores |

Pueblo Libre

San Borja

San Isidro

San Miguel

Santiago de Surco

Surquillo

4. ¿Cuál es su rango salarial?

Más de S/ 12,660 / mes

S/ 7,020 - 12,660 / mes

S/ 7,020 - 3,970 / mes

Menos de S/ 3,970.00 / mes

5. ¿Con qué frecuencia ha realizado una compra de un servicio a través de un Smartphone?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

PARTE II: VALIDACIÓN DEL ENTORNO DE POTENCIALES CLIENTES

6. ¿Has contratado cantantes, bandas o DJs en el último año?

Si

No

7. ¿Estaría de acuerdo en contratar un proveedor de entretenimiento (cantantes, bandas o DJs) o le interesaría contratar alguno?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿En cuántos **eventos con cantantes, bandas o DJs** usted ha participado en el **último año 2022**?

- 1 - 2
- 3
- 4
- 5
- Mayor a 5

9. ¿Qué factores valora más en un proveedor de entretenimiento (cantantes, bandas o DJs)?

Responder en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

Marca solo una respuesta por fila

	1	2	3	4	5
Experiencia	<input type="checkbox"/>				
Calidad de sonido	<input type="checkbox"/>				
Repertorio	<input type="checkbox"/>				
Costo	<input type="checkbox"/>				
Disponibilidad del proveedor	<input type="checkbox"/>				

10. ¿Qué tipo de proveedores de entretenimiento ha contratado?

- Cantantes
- Bandas
- DJs
- Otro: _____

11. ¿Mediante que **canal/medio** suele conseguir un proveedor de entretenimiento?

Marque todas las opciones que considere adecuadas

- Recomendación de familiares/amigos
- Instagram

- Facebook
- WhatsApp
- Buscador de Google
- Otro: _____

12. ¿Le es **difícil conseguir** un proveedor de entretenimiento?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿Cuánto **tiempo se demora en contactar** a un proveedor de entretenimiento?

- Menos de 1 hora
- Entre 1 a 4 horas
- Más de 4 horas

14. ¿Cuánto **tiempo se demora en cerrar un contrato** con un proveedor de entretenimiento?

- Menos de 2 horas
- Entre 3 a 12 horas
- Entre 13 a 24 horas
- Más de 24 horas

15. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un proveedor de entretenimiento por evento?

- Más de S/ 1000
- S/ 700 - S/ 1000
- Menos de S/ 700
- Otro: _____

16. ¿Qué medio utiliza para **pagar un servicio** de entrenamiento contratado?

- Tarjeta de crédito

- Tarjeta de débito
- Efectivo
- Monedero digital (Yape/Plin)
- Pago por transferencia
- Otro: _____

PARTE III: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

17. ¿Estaría interesado en usar una plataforma que contenga diversos proveedores de entretenimiento para poder contratarlos por ese medio? Se le asignaría un **usuario de contratante**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿De los siguientes factores cual valoraría más en la plataforma para poder contratar a un proveedor de entretenimiento?

Responder en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante)

Marca solo una respuesta por fila

	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad de la plataforma	<input type="checkbox"/>						
Variedad de proveedores	<input type="checkbox"/>						
Información sobre la experiencia de cada proveedor	<input type="checkbox"/>						
Rapidez para confirmar un servicio	<input type="checkbox"/>						
Disponibilidad del proveedor (fechas/horarios)	<input type="checkbox"/>						

Pago a través de la plataforma	<input type="checkbox"/>						
Puntuación del proveedor por otros usuarios	<input type="checkbox"/>						

19. ¿Qué tipo de **recompensas o beneficios** usted preferiría que se le brinde por contratar proveedores a través de la plataforma?

*Marque las **tres opciones** que considere más importantes*

- Descuento por recomendación de servicios a través de la plataforma
- Descuentos por número de servicios contratados
- Descuento por cumpleaños
- Descuento en el primer servicio
- Participar de eventos exclusivos con algunos de los proveedores de la plataforma
- Distintivos como *Silver - Gold - Premium*
- Otro: _____

20. ¿Estaría dispuesto a confirmar a través de la plataforma una vez que el servicio de entretenimiento haya concluido? *Esto permitirá el desembolso de pago para el proveedor contratado.*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ENCUESTA B: DIRIGIDA A POTENCIALES CLIENTES OFERTANTES

PARTE I: DATOS GENERALES Y VALIDACIÓN DEL OFERTANTE

1. ¿En qué rango de edad (años) se encuentra?

Menor a 18

18 años a más

2. ¿Cuál es tu género?

Hombre

Mujer

3. Seleccione el distrito en el que vive:

Ancón

Lince

San Isidro

Ate

Los Olivos

San Juan de

Barranco

Lurigancho

Lurigancho

Breña

Lurín

San Juan de Miraflores

Carabayllo

Magdalena del Mar

San Luis

Cercado de Lima

Miraflores

San Martín de Porres

Chaclacayo

Pachacámac

San Miguel

Chorrillos

Pucusana

Santa Anita

Cieneguilla

Pueblo Libre

Santa María del Mar

Comas

Puente Piedra

Santa Rosa

El Agustino

Punta Hermosa

Santiago de Surco

Independencia

Punta Negra

Surquillo

Jesús María

Rímac

Villa el Salvador

La Molina

San Bartolo

Villa María del Triunfo

La Victoria

San Borja

Otro: _____

4. ¿Con qué frecuencia ha realizado una compra de un servicio a través de un Smartphone?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

PARTE II: VALIDACIÓN DEL ENTORNO DE POTENCIALES PROVEEDORES

5. ¿Cuál de los siguientes servicios listados a continuación realiza actualmente?

- Cantante solista
- Formo parte de una banda musical
- DJ
- Todos
- Otro: _____

6. ¿Cuántos **años de experiencia** tiene brindando el/los servicio(s) indicado(s) en la pregunta anterior?

- 0-1 año
- 1-5 años
- 5-10 años
- Más de 10 años

7. ¿Cuántos servicios en promedio realiza al mes **actualmente**?

- 1 - 2
- 3 - 5
- Mayor a 5

8. ¿**Cuántos servicios** podría realizar en un mes?

- 0 - 2
- 3 - 5
- 6 - 8
- 9 a más

9. De los 12 distritos listado, ¿Cuáles son los 6 distritos en los que presta sus servicios con mayor frecuencia?

Ordene los distritos en orden de frecuencia (siendo 1 el más frecuente y 6 el menos frecuente)

	1	2	3	4	5	6
Barranco	<input type="checkbox"/>					
Jesús María	<input type="checkbox"/>					
La Molina	<input type="checkbox"/>					
Lince	<input type="checkbox"/>					
Magdalena del Mar	<input type="checkbox"/>					
Miraflores	<input type="checkbox"/>					
Pueblo Libre	<input type="checkbox"/>					
San Borja	<input type="checkbox"/>					
San Isidro	<input type="checkbox"/>					
San Miguel	<input type="checkbox"/>					
Santiago de Surco	<input type="checkbox"/>					
Surquillo	<input type="checkbox"/>					

10. ¿Cuál es el **canal/medio** por el que lo contactan sus clientes con mayor frecuencia?

Marque las dos opciones que considere más importantes

Recomendación

Instagram

Facebook

WhatsApp

Buscador de Google

Otro: _____

11. ¿Qué medios utiliza con mayor frecuencia para **promocionar sus servicios** y conseguir mayor número de clientes?

- Publicaciones constantes en redes sociales
- Promociones
- Descuentos por fechas especiales
- Ninguno
- Otro: _____

PARTE III: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

12. ¿Estaría interesado en mostrar sus servicios a través de una plataforma junto a otros proveedores similares para que los puedan contratar por ese medio? Se le asignaría un **usuario de proveedor**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Estaría dispuesto a recibir una **capacitación sobre el uso de la plataforma** para mejorar la experiencia del cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Estaría dispuesto a actualizar su **disponibilidad** regularmente para ser contratado a través de la plataforma?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Estaría dispuesto a colocar **fotos y material audiovisual** sobre sus servicios realizados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Estaría dispuesto a pasar por un **filtro de seguridad** por parte de la empresa para asignarle su usuario como proveedor calificado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Qué criterios debería tener en cuenta la plataforma para concretar un servicio y fijar un precio por evento? *Estos criterios asignados servirán para el algoritmo al momento de la búsqueda de servicios por parte del cliente. Marque las **tres opciones** que considere más importantes (siendo 1 el más importante y 3 el menos importante) Marca solo una respuesta por fila*

	1	2	3
Fecha / Horario del evento (mañana/tarde/noche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de horas del evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lugar/distancia del evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de personas aproximadas que participarán del evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ¿Estaría dispuesto a **indicarnos sus precios** de acuerdo a los criterios establecidos anteriormente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿Estaría dispuesto a ceder a la plataforma un **5% del precio final asignado al servicio?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Considera importante que mediante esta plataforma los clientes puedan **valorar con estrellas/comentarios la calidad del servicio brindado?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Estaría dispuesto en **pagar un monto de S/ 100.00 mensuales** para que la plataforma ofrezca sus servicios de manera preferencial frente a otros proveedores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. ¿Estaría de acuerdo que la plataforma le pague **después de la confirmación del servicio por parte del cliente**?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ANEXO 7: Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito		Ponderación	Redes sociales de los proveedores		Bodas.com		Zankyou		InEventos		Propuesta <i>FUNTASTIC</i>	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Marketplace innovador de fácil uso	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44
2	Diversidad y concentración de la oferta	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
3	Desarrollo constante de funcionalidades	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
4	Marketing directo con proveedores	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
5	Calidad de los proveedores	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	4	0.6
6	Desarrollo tecnológico de la plataforma	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7	Reserva de fechas en línea	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39
8	Actualización de contenidos	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15
9	Inversión en Marketing	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
10	Interacción directa cliente - proveedor	0.14	4	0.56	1	0.14	1	0.14	1	0.14	3	0.42
Total		1.00		2.8		2.1		1.89		2.11		3.46

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 8: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9	
			Mejorar eficiencias operativas reduciendo costos	Ofrecer promociones especiales para nuevos usuarios	Aumentar el número de proveedores de servicios	Promover los servicios de proveedores destacados en la página de inicio	Mejorar el proceso de pago	Premiar a los más productivos	Implementar integraciones directas con redes sociales más conocidas	Ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional	Aumentar la calidad del servicio									
Item	OPORTUNIDADES	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1	Creciente demanda de servicios por el canal online	12%	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
O2	El desarrollo exponencial del uso de las redes sociales	6%	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
O3	Incremento de las transacciones por medio del comercio electrónico	2%	2	0.04	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06
O4	Ausencia de un <i>marketplace</i> que vincule artistas y potenciales clientes	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
O5	Incremento del uso de medios de pago digitales	2%	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
O6	Oferta creciente de la industria de entretenimiento	8%	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
O7	Satisfacción inmediata en compras por el consumidor	2%	1	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	4	0.08	4	0.08	3	0.06
O8	Mayor demanda por servicios de entretenimiento post pandemia.	8%	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9	
	Factores clave de éxito en la industria	Importancia Ponderación	Mejorar eficiencias operativas reduciendo costos		Ofrecer promociones especiales para nuevos usuarios		Aumentar el número de proveedores de servicios		Promover los servicios de proveedores destacados en la página de inicio		Mejorar el proceso de pago		Premiar a los más productivos		Implementar integraciones directas con redes sociales más conocidas		Ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional		Aumentar la calidad del servicio	
Item	AMENAZAS	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A1	Informalidad en la contratación de eventos musicales y DJs en el ámbito social.	12%	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48
A2	Fraude electrónico vía aplicación.	4%	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
A3	Alto riesgo de replicabilidad de la propuesta de valor.	10%	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1
A4	Pocas barreras de entrada de nuevos competidores.	8%	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08
A5	Riesgo de nuevo confinamiento por virus emergentes	4%	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A6	Desánimo de los proveedores con bajo ratio de ventas	6%	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
A7	Recesión económica (reducción del gasto destinado al entretenimiento)	4%	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A8	Usuarios más sensibles al precio pueden querer contratar directamente a los prestadores del servicio.	2%	1	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	3	0.06	2	0.04	4	0.08	4	0.08
	TOTAL			1.86		2.44		2.28		2.46		2.52		3.04		3.93		2.54		2.62

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 9: Buyer Persona Clientes Demandantes y Ofertante

Buyer Persona - Cliente ideal (hombre)

BUYER PERSONA: EL CLIENTE IDEAL

ANTECEDENTES

- Ha estudiado mucho desde muy pequeño ocupando primeros puestos desde el colegio.
- Arquitecto de profesión y actualmente está cursando una maestría en Ciencias en Planificación y Gestión Urbano Regional.
- Desea tener su propia empresa y sueña con escribir libros de ciencia ficción.

SERGIO MENDOZA



DESAFÍOS

- Organizar su tiempo para poder asumir nuevas responsabilidades en la empresa en la que trabaja.
- Ahorrar para poder estudiar un MBA en los próximos años.
- Empezar a buscar información y tomar decisión sobre el emprendimiento que desea iniciar.

DEMOGRÁFICA

- 35 años
- Vive en San Borja (Lima, Perú)
- Ingresos mensuales: S/ 13,500
- Comprometido

PASATIEMPOS

- Reuniones sociales con su círculo de amigos del colegio.
- Ir a conciertos de música en vivo, principalmente música electrónica.
- Correr tres veces por semana.

INTERESES

- Adquirir productos/servicios de buena calidad, dispuesto a pagar por valor agregado.
- Buscar entretenimiento durante los fines de semana.
- Ser reconocido en el ámbito profesional.

OBJETIVOS

- Ser promovido a Coordinador de área.
- Hacer realidad su propio negocio.
- Estudiar un MBA
- Casarse y tener una familia.



GRANDES TEMORES

- Que el producto o servicio adquirido no tenga la calidad esperada.
- Ser estafado, por ello brinda mucha importancia a las recomendaciones de amigos o de clientes.
- No llegar a cumplir sus objetivos por enfermedad.
- Quedarse sin un ingreso fijo.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Buyer Persona - Cliente ideal (mujer)

BUYER PERSONA: LA CLIENTE IDEAL

ANTECEDENTES

- Ha trabajado desde muy joven para poder solventar sus estudios.
- Economista de profesión y actualmente está llevando un diplomado de Gestión Financiera.
- Vive con su madre, sus dos hermanos menores y su mascota "Lucky", sus padres se separaron cuando estaba en el último año del colegio.

PAOLA CÁCERES



DESAFÍOS

- Buscar trabajos part-time para poder ahorrar para su MBA.
- Explotar TikTok fidelizando sus seguidores para generar nuevos ingresos.

DEMOGRÁFICA

- 29 años
- Vive en Jesus María (Lima, Perú)
- Ingresos mensuales: S/ 9,500
- Soltera

PASATIEMPOS

- Le gusta escuchar música rock y metal, si es en vivo mucho mejor.
- Le gusta bailar música de todo tipo, estuvo llevando clases de marinera.
- Hacer TikToks con los trends del momento.

INTERESES

- Ampliar su círculo social profesional.
- Recuperar el tiempo perdido durante la pandemia, asistiendo a eventos sociales.
- Asumir una gerencia dentro de la organización.

OBJETIVOS

- Estudiar un MBA en una universidad de prestigio.
- Administrar su propio negocio de comida rápida.
- Casarse y viajar alrededor del mundo.



GRANDES TEMORES

- La delincuencia, por eso es desconfiada cuando se encuentra sola.
- Perder su actual empleo.
- Vivir otra pandemia, ya que en el 2021 perdió a un tío y una prima muy cercanos.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Buyer Persona - Cliente ideal (Proveedor)

BUYER PERSONA: EL PROVEEDOR IDEAL

ANTECEDENTES

- Nació en Trujillo, en una familia de clase media alta.
- En el colegio tuvo una pequeña banda de rock, donde tocaba el bajo y en ocasiones la batería.
- Terminando el colegio decidió incursionar en la música electrónica y hacer mezclas de distintos ritmos, tuvo el apoyo en todo momento de sus padres.
- En el 2000 se muda a Lima para estudiar Odontología.

JUAN CARLOS MEDINA / DJ MORO



DESAFÍOS

- Posicionar su nombre DJ Moro en el mercado nacional, incrementar actividad en redes sociales.
- Generar nuevos ingresos para poder sostener la alimentación y educación de su menor hija.
- Realizar su tesis para obtener el título de odontólogo.

DEMOGRÁFICA

- 42 años
- Vive en Chorrillos (Lima, Perú)
- Ingresos mensuales: S/ 5,000 (variable)
- Separado y con una hija de 8 años

PASATIEMPOS

- Entretener a las personas a través de su música.
- Le gusta ver tutoriales en YouTube para perfeccionar su técnica.
- Ocasionalmente hace cursos para jóvenes interesados en aprender a mezclar música.



INTERESES

- Aprender nuevas técnicas para mezclar distintos ritmos para fidelizar a su audiencia.
- Buscar convenios con establecimientos del medio a modo de tener ingresos fijos mensuales.
- Reinsertarse al círculo profesional de odontología.

OBJETIVOS

- Ser reconocido como el mejor DJ del Perú
- Brindar servicio de alquiler de sonido y luces.
- Casarse nuevamente para darse una nueva oportunidad

GRANDES TEMORES

- No tener contratos durante un mes, ya que depende de esos ingresos actualmente.
- Pagos incumplidos o demorados por parte de contratantes (sobretudo empresas), ya que afectan de manera directa la manutención de su hija.
- Delincuencia, temor al robo de sus equipos.

Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

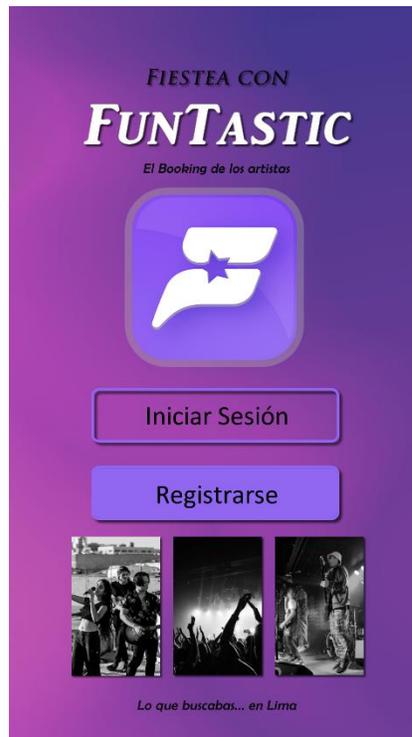
ANEXO 10: Estrategia Comercial de Acuerdo al Nivel del Embudo de Marketing



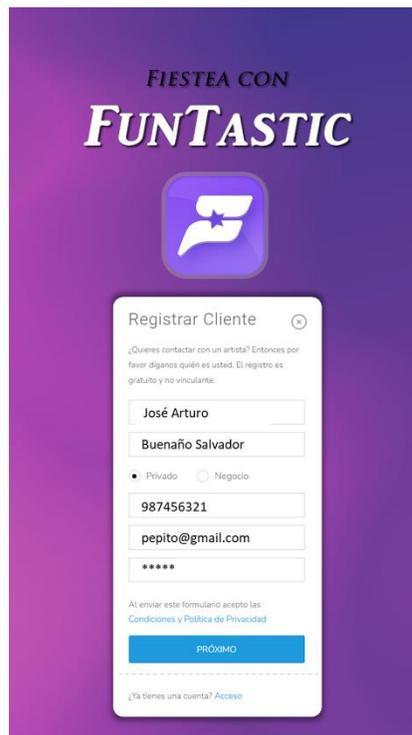
Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

ANEXO 11: Diseño MVP *FunTastic*

Vista: Pantalla Principal



Vista: Registro de usuarios y creación de perfil



Vista: Inicio de sesión

The login screen features a purple gradient background. At the top, it says "FIESTA CON FUNTASTIC" in white, with a logo below it consisting of a white star and a stylized 'F' on a purple square. Below this is a white login form titled "Acceso" with a close button (X). The form contains two input fields: the first is for an email address, containing "pepito@gmail.com", and the second is for a password, containing "*****". Below the password field is a link that says "¿Olvidaste tu contraseña?". A blue button labeled "ACCESO" is positioned below the form. Underneath the button is a checkbox labeled "Mantenme conectado" which is checked. At the bottom of the form, there is a section for users who do not have an account, with the text "¿No tienes cuenta aún?" and three links: "Regístrate como cliente", "Regístrate como artista", and "Regístrate como agente".

Vista: Lista de Proveedores de Entretenimiento

The interface has a purple background. At the top, there is a search bar with a magnifying glass icon and a circular profile picture icon. Below this, the text "Te puede interesar:" is displayed. There are two featured provider cards. The first card shows a group of five people in a room, with the text "Perú Salvaje" and five yellow stars below the image. The second card shows a mariachi band in traditional attire, with the text "Mariachis 'Cielito Lindo'" and five yellow stars below the image.

Vista: Selección del Ofertante





Perú Salvaje

★★★★★

Descripción
Perú Salvaje es la primera banda trujillana nominada a los premios Subterránea Latin American Rock&Pop Music Awards como «Mejor Artista Fusión Rock» realizada en New York. La banda destaca por su estilo *folk rock con onda cultural*.



 perusalvaje

Vista: Ingreso de datos en los filtros solicitados



Fecha del evento

Hora del evento

Duración del evento

Ubicación del evento

Tipo de evento

Número de invitados

Vista: Proceso de Contratación



¡Hemos recibido tu solicitud!

Orden de servicio N°480

Resumen de tu solicitud

Titular:
José Arturo Buenaño Salvador

Documento de identidad:
74449523

Fecha de compra:
30-03-2023

Total:
S/. 800.00

Nos estaremos comunicando con
Usted para el seguimiento del
servicio contratado.

[Inicio](#)

Vista: Confirmación del Pago



¡Listo! Se acreditó tu pago

Operación: 16578280732

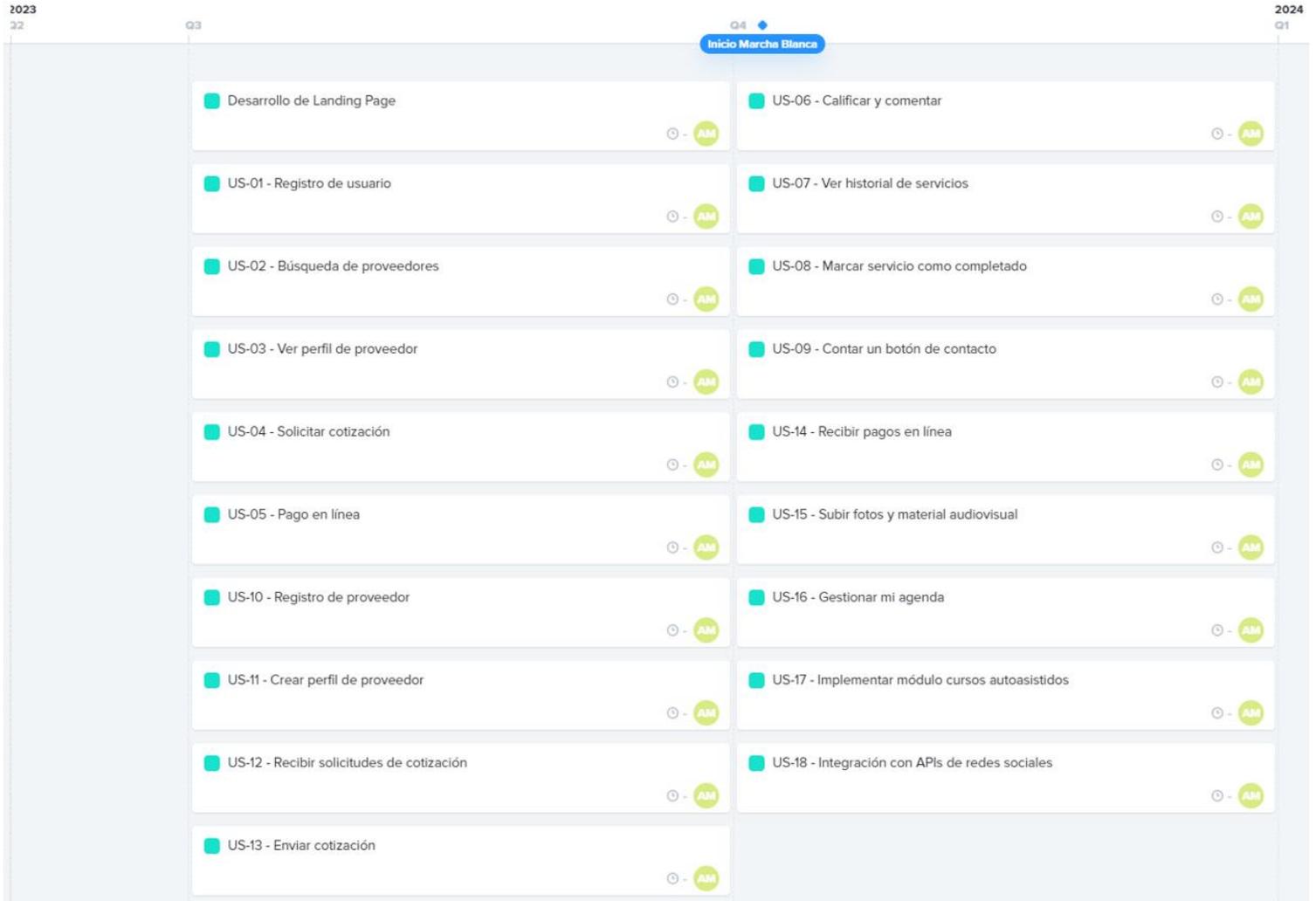
 Pagaste S/. 800
Visa ****3704 Banco BBVA

[Volver al sitio](#)



ANEXO 12: Roadmap de la Plataforma

Roadmap Plataforma



Elaboración: Autores del Trabajo de Investigación

Manual de Organización y Funciones de la Empresa *FunTastic*

Versión 1.0 - Marzo 2023

1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de *FunTastic*, fue desarrollado con la finalidad de contar con un instrumento de administración del personal a través del cual se establecen las funciones y competencias laborales de los empleados que conforman la Organización.

El documento define además la estructura organizacional, precisa las funciones generales de las diferentes áreas y unidades además del detalle de las funciones administrativas y técnicas de los puestos, de tal forma que se garantice la congruencia en las acciones, evitando la duplicidad de funciones y facilitando la prestación de los servicios que se ofrece con calidad, eficiencia y excelencia.

2. ACTUALIZACIÓN

El presente MOF será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos o en su defecto si se produjeran modificaciones en la Estructura Orgánica.

3. APROBACIÓN

El Manual de Organización y Funciones de *Funtastic*, fue aprobado por la Junta de socios de la empresa en la sesión Ordinaria No.1 del 30 de marzo del 2023.

4. ALCANCE

El alcance del manual abarca a todo el personal.

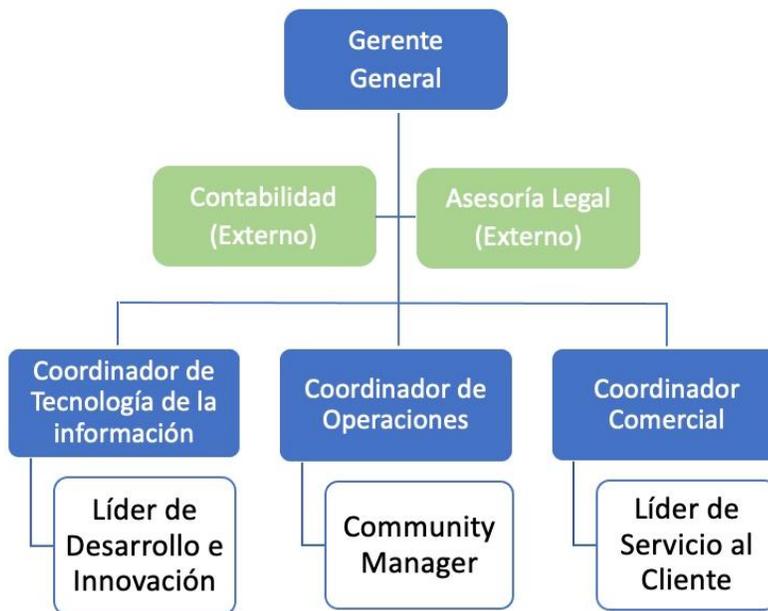
5. OBJETIVOS

- Contar con un instrumento de administración del personal a través del cual se establezcan las funciones y competencias laborales de los empleados que conforman la empresa *FunTastic*.
- Representar la estructura organizacional.

6. HISTORIAL DE ACTUALIZACIÓN

Versión	Fecha	Descripción	Autor
1.0	30-Mar-2023	Versión Inicial	Autores del Trabajo de Investigación

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FUNTASTIC



7.1 ÁREAS DE GESTIÓN

7.1.1 Gerencia General

Encargada de la dirección estratégica y monitoreo de las áreas funcionales, comunicación con otras áreas de similar nivel para el fortalecer y cumplir los objetivos estratégicos, manejando información en forma integral. Se encargará de planear, organizar, coordinar, supervisar, ejecutar, controlar y evaluar labores técnicas, profesionales y administrativas. Para desarrollar sus objetivos la Gerencia contará con el apoyo, de manera directa, de las unidades de Asesoría Legal y Contabilidad que serán tercerizadas teniendo funciones definidas.

7.1.2 Contabilidad

Manejo del área contable usando software relacionado a tributación, facturación digital, relación con SUNAT y entorno digital bancario.

7.1.3 Asesoría Legal

Elaborar contratos con los proveedores y los clientes, vigilar que se cumplan las cláusulas y resolución de controversias.

7.1.4 Coordinación de Tecnología de la Información

Se encargará de los procesos de análisis, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de proyectos de TI e infraestructura. Aplica conocimientos, habilidades y herramientas que dirijan las actividades que permiten la implementación de servicios o generación de nuevos productos requeridos por la Empresa.

7.1.5 Coordinación de Operaciones

Gestionar y planificar eventos, negociar contratos y coordinar el presupuesto. La interacción con las demás áreas funcionales para cumplir con sus responsabilidades generales y llegar a un alto rendimiento. Relaciones con proveedores y distribuidores y monitoreo de sus acciones.

7.1.6 Coordinación Comercial

Crear, diseñar y ejecutar campañas efectivas de marketing digital analizando métricas clave para la toma de decisiones. Evaluación de las tasas de conversión alineadas con el objetivo trazado. Poner de relieve la importancia y las ventajas de los productos que comercializa mediante la presentación de los servicios, la argumentación y la negociación. Realizar la gestión y el seguimiento de los trámites administrativos que deban llevarse a cabo en relación con la gestión comercial. Esto supone explicar al cliente los eventuales cambios en las condiciones de los contratos. Aplicar herramientas de cálculo y de análisis de datos (funciones estadísticas) que permitan optimizar la información sobre los clientes, los productos, los mercados y los vendedores.

7.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según el Plan Estratégico de *FunTastic*, la gestión de cada área funcional se apoya sobre un pilar fundamental y es soportada por áreas colaborativas, como se detalla a continuación:

Unidad	Gerencia General
Cargo	Gerente General
Estudios	Administración, economista o carreras afines.
Competencias	Altamente organizado, capaz de realizar múltiples tareas con facilidad
Funciones	Gestión del equipo de oficina donde monitorice la labor de cada miembro funcional, detecte y solucione interurrencias de manera eficiente y pertinente. Así mismo debe permanecer actualizado en la resolución de conflictos inter-áreas, manejo de recursos humanos, distribución de correos, monitoreo de la reserva de eventos y solución de sucesos alrededor de estos últimos. Elaboración y presentación de informes periódicos del desempeño de la organización. Gestión de Finanzas
Remuneración (S/)	4,000 (Año 1) / 5,000 (Año 2)

Unidad	Contrato tercerizado
Cargo	Asesor Legal
Estudios	Abogado con experiencia mínima 5 años
Competencias	Demostradas en el ámbito comercial y en el entorno digital Conocimiento y experiencia en elaboración, normas, ámbito y cumplimiento de contratos digitales.
Funciones	Elaborar contratos con los proveedores y los clientes, revisión de los aspectos legales del cumplimiento de estos y solución de controversias.
Remuneración (S/)	2,000

Unidad	Contrato tercerizado
Cargo	Asesor Contable
Estudios	Contador con experiencia mínima 3 años.
Competencias	Manejo de contabilidad en entorno digital, uso de software relacionado a tributación, facturación digital, relación con SUNAT y entorno digital bancario

Funciones	Elaborar facturas, estado de resultados y balance general, manejo de nómina, presentación mensual de cuadro de ingresos y egresos. Advertir contingencias tributarias y plantear soluciones.
Remuneración (S/)	2,000

Unidad	Tecnología de la Información
Cargo	Coordinador de Tecnología de la Información
Estudios	Ingeniero de sistemas o carreras afines Experiencia: 8 años (mínimo) en análisis, diseño, programación y documentación de sistemas. Conocimientos de aplicaciones en Android y/o iOS.
Competencias	Avanzadas en sistemas, evaluación de big data, desarrollo de software. Liderazgo, organización y habilidad para comunicarse.
Funciones	Desarrollo de sistemas, construir y evaluar soluciones informáticas. Evaluar y seleccionar los sistemas de computación, los equipos de procesamiento y comunicación, así como los sistemas de base para la organización. Controlar el cumplimiento de las pautas técnicas que rigen el funcionamiento y la utilización de recursos informáticos en la organización. Desarrollo de <i>marketplace</i> , <i>landing page</i> e innovación de software de acuerdo a las tendencias del mercado. Registro y seguimiento de tareas, entregas, productos y mejoras.
Remuneración (S/)	3,500 (Año 1) / 4,000 (Año 2)

Unidad	Tecnología de la Información
Cargo	Líder de Desarrollo e Innovación
Estudios	Ingeniero, Conocimientos de aplicaciones en Android y/o iOS (no excluyente). Conocimientos de Cloud Computing Experiencia: 3 años (mínimo) en análisis, diseño, programación, documentación de sistemas, administración de servidores y redes.
Competencias	Análisis, diseño, programación de plataformas digitales Documentación de sistemas, administración de servidores y redes.
Funciones	Desarrollo de Sistemas <i>Help Desk</i> , mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, soporte a usuario final, instalación de software, hardware, periféricos Elaboración de Informes técnicos.
Remuneración (S/)	3,000

Unidad	Operaciones
Cargo	Coordinador de Operaciones
Estudios	Administrador de Empresas o Magister en Operaciones Digitales afines al área de espectáculos musicales. Experiencia: 10 años
Competencias	Habilidad de comunicación, coordinación, formulación de planes y estrategias. Habilidades organizativas. Sólido conocimiento de informática y equipos de oficina. Responsabilidad y capacidad de trabajo bajo presión.
Funciones	Gestionar y planificar eventos, negociar contratos y coordinar el presupuesto. Interacción con las demás áreas funcionales para cumplir con sus responsabilidades generales y llegar a un alto rendimiento. Relaciones con proveedores y distribuidores y monitoreo de sus acciones. Servir de enlace con los departamentos de TI y Comercial para mantenerse actualizado sobre los nuevos servicios y funciones.
Remuneración (S/)	2,000 (Año 1) / 3,000 (Año 2)

Unidad	Operaciones
Cargo	<i>Community Manager</i>
Estudios	Marketing o carreras afines, bachiller o técnico. Experiencia laboral: 2 a más años de experiencia demostrada en el rubro.
Competencias	Excelente comunicación oral y escrita, capacidad de desarrollar contenido atractivo, habilidades de servicio al cliente. Capacidad de moderar conversaciones en línea y fuera de línea con la comunidad. Poder actuar como la cara y la voz de la marca y gestionar todas las comunicaciones de la comunidad.
Funciones	Establecer e implementar campañas de comunicación y redes sociales para alinearlas con las estrategias de marketing. Proporcionar contenido atractivo de texto, imágenes y video para cuentas de redes sociales. Responder a los comentarios y consultas de los clientes de manera oportuna. Monitorear e informar sobre comentarios y revisiones en línea. Organizar y participar en eventos para construir una comunidad y aumentar el conocimiento de la marca. Mantenerse actualizado con las tendencias de la tecnología digital.
Remuneración (S/)	1,500

Unidad	Comercial
Cargo	Coordinador Comercial
Estudios	Marketing o carreras afines. Experiencia: 5 años (mínimo) en ventas de servicios y marketing digital.
Competencias	Empatía, confianza, buen trato, evaluación y segmentación del mercado y elaboración de estrategias de conversión.
Funciones	<p>Crear, diseñar y ejecutar campañas efectivas de marketing digital analizando métricas clave para la toma de decisiones.</p> <p>Evaluación de las tasas de conversión alineadas con el objetivo trazado.</p> <p>Poner de relieve la importancia y las ventajas de los productos que comercializa mediante la presentación de los servicios, la argumentación y la negociación.</p> <p>Realizar la gestión y el seguimiento de los trámites administrativos que deban llevarse a cabo en relación con la gestión comercial. Esto supone explicar al cliente los eventuales cambios en las condiciones de los contratos.</p> <p>Aplicar herramientas de cálculo y de análisis de datos (funciones estadísticas) que permitan optimizar la información sobre los clientes, los servicios y el mercado.</p>
Remuneración (S/)	2,000 (Año 1) / 3,000 (Año 2)

Unidad	Comercial
Cargo	Líder de servicio al cliente
Estudios	Administrador o carreras afines, bachiller o técnico Experiencia: 1 año (mínima) en atención al cliente
Competencias	Comunicación asertiva, empatía, coordinación ágil Capacidad de procesar pedidos y transacciones por la pasarela de pagos. Brindar atención proactiva y amable
Funciones	<p>Crear y fortalecer vínculos con los clientes proveedores y clientes demandantes.</p> <p>Solucionar consultas, quejas y controversias derivadas del servicio.</p> <p>Asegurar que la gestión de pago del servicio de entretenimiento y el pago a proveedores se haga de manera efectiva y oportuna</p> <p>Reunir y analizar los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calificación de los proveedores.</p>
Remuneración (S/)	1,500

BIBLIOGRAFÍA

- 2A Digital. (2023). *Qué son los Canales Online y Offline*. Obtenido de 2A DIGITAL: <https://2adigital.com.mx/blog/canales-online-y-offline>
- Aguilar, T. (19 de Enero de 2016). *La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma>
- Aguirre, M. (2020). *Estrategias de venta face to face que debes aplicar*. Obtenido de GETT: <https://gett.mobi/face-to-face/#:~:text=El%20llamado%20Face%20to%20face,impacto%20y%20de%20grandes%20resultados>.
- Amazon Ads. (2020). *¿Qué es un embudo de marketing? Cómo funciona, etapas y ejemplos*. Obtenido de Amazon Ads: <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/marketing-funnel#:~:text=El%20embudo%20de%20marketing%20es,lo%20largo%20de%20su%20proceso>
- Andina. (11 de Julio de 2022). *Industria de entretenimiento y medios de comunicación facturará US\$ 6,624 millones en 2026*. *Andina Agencia Peruana de Noticias*.
- Applyweb. (2022). *AGENCIA DE MARKETING ONLINE*. Obtenido de <https://www.appyweb.es/diccionario/booking/>
- Aranda, E. (6 de Mayo de 2020). *Industria musical, cuarentena y crisis del sector en el Perú*. Obtenido de Alandar: <https://alandar.org/culturas/industria-musical-cuarentena-y-crisis-del-sector-en-el-peru/>
- Arbayza, L. (2020). *Gerencia estratégica*. Lima: Cengage.
- Arellano Marketing. (12 de Febrero de 2015). *Encuesta Nacional del consumidor Peruano*. Obtenido de Arellano Marketing: <https://www.arellano.pe/>
- Arellano, R. (Diciembre de 2020). *Perú: El País más empresario del mundo*. Obtenido de https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2021/05/Peru-El-pais-mas-empresario-del-mundo_Rolando-Arellano.pdf
- Argibay. (2009). *Muestra de Investigación Cuantitativa*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630252001>
- Banco Mundial. (2023). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de índice de Gini - Perú: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=PE>
- BCRP. (2022). *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Julio 2022*. Nota de Estudios del BCRP, Banco Central de Reserva del Perú, Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas, Lima.
- BCRP. (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 -2023*. Banco Central de Reserva del Perú, Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República.
- Bedoya, L. (11 de Mayo de 2020). *La Industria de la Música en Tiempos de Pandemia*. Obtenido de PUCP: <https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/industria-musica-en-tiempos-de-pandemia/>
- Blanco, E. (10 de Marzo de 2023). *Landing Page: ¿qué son las páginas de aterrizaje y cómo crear una que convierta?* Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/blog/es/landing->

page/#:~:text=Una%20Landing%20Page%20(p%C3%A1gina%20de%20aterrizaje)%20es%20una%20p%C3%A1gina%20dentro,medio%20de%20una%20oferta%20determinada.

- Bocanegra, C. (30 de Setiembre de 2020). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/munijepelacio/noticias/305162-que-actividades-estan-comprendidas-en-el-inicio-de-la-fase-4-de-la-reactivacion-economica>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). Administración de Recursos Humanos. En *Administración de Recursos Humanos*. Centage Learning.
- Bravo, F. (13 de Enero de 2021). *Marketplaces Perú*. Obtenido de CAPECE: <https://www.capece.org.pe/blog/marketplaces-peru/>
- Bravo, Franco. (8 de Abril de 2022). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. Obtenido de EcommerceNews: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2022/comercio-electronico-peru-2021.html>
- Byrne, M. (3 de Agosto de 2020). *Impuesto a los servicios digitales en el Perú*. Obtenido de Universidad de Lima: <https://www.ulima.edu.pe/posgrado/maestrias/mtpf/blog/impuesto-servicios-digitales-peru>
- Cáceda, H. (9 de Marzo de 2022). *Comercio electrónico creció 55% en el Perú en el 2021*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/comercio-electronico-crecio-55-en-el-peru-en-el-2021/>
- CCL. (21 de Marzo de 2022). Sector Servicios creció 4,3% en enero de 2022. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*.
- CEPLAN. (2020). *Perú, Población 2022*. Obtenido de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Chaves, S. (2021). *Pain points*. Obtenido de Future of People: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/pain-point/>
- Christensen, C. R., Berg, N. A., & Salter, M. S. (1976). Policy Formulation and Administration: A Casebook of Senior Management Problems in Business. En *Policy Formulation and Administration* (págs. 16-18). Richard D. Irwin.
- Clavijo, C. (22 de Marzo de 2023). *¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>
- Climbea. (09 de Mayo de 2022). *Indicadores más importantes de Marketing y Ventas*. Obtenido de Climbea: <https://climbea.com/indicadores-mas-importantes-marketing-ventas/>
- Cock, I. (26 de Agosto de 2020). Vale la pena ser legal - Taller descentralizado. Cusco, Cusco, Perú.
- Comunidad Coworking. (2018). *Qué es coworking: características y ventajas*. Obtenido de Comunidad Coworking: <https://comunidadcoworking.es/que-es-coworking/>
- Comunitics. (27 de Octubre de 2021). *Métricas y KPIs en el Embudo de Ventas: Fase de Visibilidad*. Obtenido de Comunitics: <https://comunitics.com/emprendedores/metricas-y-kpis-en-el-embudo-de-ventas-fase-de-visibilidad/>

- Contreras, V. (18 de Marzo de 2022). *Organizaciones piden a Pedro Castillo sacar del atraso a la política digital de Perú*. Obtenido de DPL NEWS: <https://dplnews.com/organizaciones-piden-a-pedro-castillo-sacar-del-atraso-a-la-politica-digital-de-peru/>
- Corvo, H. (03 de Julio de 2019). *Poder de negociación de los proveedores: aspectos, ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/poder-negociacion-proveedores/>
- CPI. (2022). *PERÚ: Población 2022*. Obtenido de <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 80). Pearson Educación.
- Daza, G., Amado, J., & Álvarez, J. (18 de setiembre de 2019). *Los artistas y sus condiciones de trabajo. Una aproximación a su situación en México. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 7, núm. 21, pp. 69-89, 2019. Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4576/457662072005/html/>
- Diario Correo. (10 de Octubre de 2021). *Musiclink, plataforma online para contratar a artistas musicales*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/cultura/musiclink-plataforma-online-para-contratar-a-artistas-musicales-noticia/>
- DPL News. (1 de Febrero de 2022). *Fraudes en aplicaciones bancarias: la otra 'pandemia' que tomó fuerza durante la COVID-19*. Obtenido de DPL News: <https://dplnews.com/peru-fraudes-en-aplicaciones-bancarias-la-otra-pandemia-que-tomo-fuerza-durante-la-covid-19/>
- DPL News. (16 de Diciembre de 2022). *Perú | Tendencias que marcarán el Ecommerce en el 2023*. Obtenido de DPL News: <https://dplnews.com/peru-tendencias-que-marcaran-el-ecommerce-en-el-2023/>
- Ecommerce News. (2021). *Ecommerce News*. Obtenido de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/consumidor-online-peruano.html>
- Economipedia. (2023). *Ventajas de aplicar una estrategia de diferenciación*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diferenciacion.html#:~:text=Las%20principales%20ventajas%20que%20obtiene%20una%20empresa%20al,a%20un%20precio%20m%C3%A1s%20alto%20que%20la%20competencia.>
- El Comercio. (2016). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039-noticia/>
- El Comercio. (25 de Julio de 2018). *MTPE busca formalizar labor de los artistas*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-buscan-formalizar-labor-artistas-noticia-539516-noticia/>
- El Comercio. (14 de Noviembre de 2018). *Smartphones: Cinco hábitos del consumidor digital peruano con esta herramienta*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/personal/smartphones-cinco-habitos-consumidor-digital-peruano-herramienta-noticia-577526-noticia/>

- El Comercio. (19 de 10 de 2021). *La pregunta del día: ¿Cuánto ha crecido el consumo de redes sociales durante la pandemia?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/la-pregunta-del-dia-cuanto-ha-crecido-el-consumo-de-redes-sociales-durante-la-pandemia-noticia/>
- El Comercio. (9 de marzo de 2022). *Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al mover US\$ 9.300 millones, según Capece.* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-crecio-55-en-el-2021-al-mover-us-9300-millones-segun-capece-rmmn-noticia/>
- El Comercio. (16 de Marzo de 2022). Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio. *El Comercio.*
- El Comercio. (8 de Junio de 2022). *Emprendedores: ¿qué aspectos legales debes tener en cuenta para establecer tu negocio digital?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/emprendedores-que-aspectos-legales-debes-tener-en-cuenta-para-establecer-tu-negocio-digital-rmmn-noticia/>
- El Peruano. (02 de Junio de 2021). *Ciberdelitos en el Perú: se elevan denuncias de fraude informático y suplantación de identidad.* Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/121876-ciberdelitos-en-el-peru-se-elevan-denuncias-de-fraude-informatico-y-suplantacion-de-identidad>
- El Siglo de Torreón. (9 de Marzo de 2004). *Tania Libertad lamenta falta de difusión en Perú.* Obtenido de El Siglo de Torreón: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/2004/tania-libertad-lamenta-falta-de-difusion-en-peru.html>
- Elgenhosting. (Enero de 2021). *10 Técnicas de Negociación con Proveedores.* Obtenido de <https://elgen.edu.pe/2021/02/01/10-tecnicas-de-negociacion-con-proveedores/>
- Emprendedores. (21 de Noviembre de 2017). *Si estás pensando en montar un negocio, así va a ser tu vida en los próximos seis meses.* Obtenido de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/primeros-meses-de-vida-de-la-empresa/#:~:text=Si%20est%C3%A1s%20pensando%20en%20montar%20un%20negocio%2C%20as%C3%AD,la%20incertidumbre%20de%20si%20lo%20estamos%20haciendo%20bien>
- Emprender.Sunat. (2023). *Obligaciones si vendo o presto servicios por Internet.* Obtenido de Inicio: <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/mi-empresa-crece/obligaciones-si-vendo-o-presto-servicios-por-internet>
- Emprenderalia. (2022). *3 aspectos legales para iniciar un negocio digital.* Obtenido de EMPRENDERALIA: <https://www.emprenderalia.com/3-aspectos-legales-para-iniciar-un-negocio-digital/>
- Encore. (20 de Mayo de 2019). *7 most common stresses of booking musicians and how to avoid them.* Obtenido de <https://encoremusicians.com/blog/avoid-stresses-booking-musicians/>
- Escamilla, O. (2020). *El comercio electrónico antes y durante la Pandemia.* Mejico.
- Fernández, Á. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. *Madrid: ESIC, 274.*
- Follegatti, C. (9 de Junio de 2019). *La nueva era del comercio electrónico.* Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/80330-la-nueva-era-del-comercio-electronico>
- Forbes. (2 de Setiembre de 2021). Moody's rebajó la calificación de Perú: los efectos y riesgos para la economía. *Forbes.*

- Forbes. (13 de Enero de 2023). BCRP subió la tasa de interés de referencia a 7,75%. *Forbes*.
- Forbes. (16 de Enero de 2023). BCRP: el déficit fiscal se redujo al 1,6 % del PBI en 2022. *Forbes*.
- Foundation, T. I. (19 de Julio de 2022). *What is Design Thinking?* Obtenido de The Interaction Design Foundation: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- Gálvez. (9 de FEBRERO de 2021). *Protección de datos personales en entornos digitales*. Obtenido de NIUBOX LEGAL DIGITAL: <https://niubox.legal/proteccion-de-datos-personales-en-entornos-digitales/>
- Gartner. (2022). *Glosario de Gartner*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/sales/glossary/pain-points>
- Gasbarrino, S. (15 de Marzo de 2023). *MVP: qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>
- Genial Bioenergy. (2023). *La industria de la música se vuelve más sostenible*. Obtenido de <https://geniabienergy.com/la-industria-de-la-musica-sostenible/>
- Gestión. (4 de Diciembre de 2017). 8 estrategias para que una startup sobreviva más de tres años. *Gestión*.
- Gestión. (26 de Marzo de 2021). *Estas son las principales estafas del comercio electrónico en 2021*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-conoce-las-principales-estafas-del-e-commerce-en-2021-fotos-nndc-noticia/>
- Gestión. (25 de octubre de 2021). *Inmediatez de la compra y la captura del “consumidor invisible*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inmediatez-de-la-compra-y-la-captura-del-consumidor-invisible-noticia/>
- Gestión. (29 de Marzo de 2022). *¿Qué es el Design Thinking y cómo aplicarlo en el trabajo?* . Obtenido de Gestión: https://gestion.pe/economia/management-empleo/design-thinking-aplicar-metodo-innovar-empresas-nnda-nnlt-250663-noticia/?outputType=amp&gclid=EA1aIQobChMIwIX24MWU_gIVDmSRCh3t4gBfEAAYASA AEgKswvD_BwE
- Gestión. (12 de Julio de 2022). *Suspensión de espectáculos para julio y agosto dejaría sin empleo a 200,000 peruanos, advierte la CCL*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/suspension-de-espectaculos-para-julio-y-agosto-dejaria-sin-empleo-a-200000-peruanos-advierte-la-ccl-noticia/>
- Giraldo Alejos, C. (28 de Julio de 2022). *infobae*. Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/28/perspectivas-del-empleo-post-covid-por-que-el-pais-no-puede-salir-de-la-informalidad/>
- Global Suit. (19 de Mayo de 2022). *Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecuci%C3%B3n%2C%20de%20manera%20estructurada.>
- Gomis, R. (2019). *Vivir del arte: Modelos de negocio en la actividad económica de los músicos independientes en Tijuana, Mexico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/3873/387361141012/html/index.html>

- González, R. (09 de Marzo de 2022). *¿Cómo han avanzado las pymes en su digitalización empresarial?* Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/pymes-como-han-avanzado-en-su-digitalizacion-empresarial/#:~:text=La%20mayor%C3%ADa%20de%20las%20empresas%20que%20han%20inicia>
- Greenpeace. (Abril de 2014). *Clicking Clean: How companies are creating the green internet*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/planet3/PDFs/clickingclean.pdf>
- Guadarrama, R. (2014). Multiactividad e intermitencia en el empleo artístico: El caso de los músicos de concierto en México. *Revista mexicana de sociología*, 76(1), 7-36.
- Guerra Garcia, G. (07 de JUNIO de 2018). *Importancia de la investigación de mercado digital*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-importancia-de-la-investigacion-de-mercado-digital#:~:text=Los%20estudios%20de%20mercado%20digitales,a%20disposici%C3%B3n%20de%20las%20empresas.&text=Cada%20vez%20existen%20m%C3%A1s%20obst%C3%A1culos,las%20>
- Hernández, M. (30 de Junio de 2021). *Cómo se mezclan el micro y macro entorno en el desarrollo práctico del mercadeo*. Obtenido de LINKEDIN: <https://www.linkedin.com/pulse/como-se-meclan-el-micro-y-macro-entorno-en-desarrollo-marvin-/?originalSubdomain=es>
- Huayre, J. (7 de Setiembre de 2020). *Las bandas de música durante la pandemia en Lima*. Obtenido de Instituto de Estudios Políticos Andinos: <http://www.iepa.org.pe/las-bandas-de-musica-durante-la-pandemia-en-lima-juan-huayre-cochachin/>
- IBM. (2023). *Cloud computing: Guía completa*. Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/es-es/cloud/learn/cloud-computing-gbl>
- Ilerna. (8 de JUNIO de 2020). *Análisis macroentorno y microentorno*. Obtenido de ILERNA Online: <https://www.ilerna.es/blog/aprende-con-ilerna-online/comercio-marketing/macroentorno-y-microentorno/>
- INEI. (Abril de 2021). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2020*. Obtenido de <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2021/04/ENAPRES-Indicadores-de-Programas-Presupuestales-2020.pdf>
- INEI. (Mayo de 2021). *Panorama de la Economía Peruana*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1843/libro.pdf
- INEI. (2022). *Perú. Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2020 (Departamento, provincia y distrito)*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1835/libro.pdf
- INEI. (2022). *Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales*. Obtenido de Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1852/libro.pdf
- INEI. (2022). *Población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó los 5 millones 15 mil personas*. Nota de Prensa, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Oficina Técnica de Difusión, Lima.

- InEventos. (2023). *Grupos musicales en Perú*. Obtenido de <https://www.ineventos.pe/grupos-musicales.html>
- Infobae. (30 de Junio de 2022). Casi 14 millones de peruanos realizan sus compras por internet. *Infobae*.
- IPSOS . (7 de Abril de 2022). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>
- IPSOS. (14 de febrero de 2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- IPSOS. (2021). *CONSUMIDOR PERUANO 2021*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-06/Consumidor%20peruano.pdf>
- IPSOS. (2021). El hogar peruano 2021. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-hogar-peruano-2021>
- IPSOS. (27 de Enero de 2021). *Generaciones en el Perú 2020* . Obtenido de Ipsos Perú: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2020>
- IPSOS. (2022). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. Ipsos Perú.
- Joaquín López. (1 de Setiembre de 2021). *CAPEX*. Obtenido de Economipedia: [https://economipedia.com/definiciones/capex.html#:~:text=El%20Capex%20\(capital%20expenditure\)%2C,mejorar%20su%20activo%20no%20corriente.](https://economipedia.com/definiciones/capex.html#:~:text=El%20Capex%20(capital%20expenditure)%2C,mejorar%20su%20activo%20no%20corriente.)
- Jugo, R. (15 de enero de 2021). *Los factores que impulsarán la industria musical y radial los próximos tres años*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/musica-spotify-radio-los-factores-que-impulsaran-la-industria-musical-y-radial-los-proximos-tres-anos-noticia/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. En *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Edición 13). México: Pearson Educación.
- La Cámara. (2021). *Industria del espectáculo apuesta por conciertos vía streaming*. Obtenido de <https://lacamara.pe/industria-del-espectaculo-apuesta-por-concierto-via-streaming/?print=print>
- La República. (17 de Junio de 2021). *Conoce Musiclink, el primer marketplace peruano protagonizado por músicos*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/espectaculos/2021/06/19/musiclink-el-primer-marketplace-peruano-protagonizado-por-musicos>
- La Republica. (1 de Febrero de 2022). *Perú -Fraudes en aplicaciones bancarias*. Obtenido de <https://larepublica.pe/tecnologia/2022/01/31/fraudes-en-aplicaciones-bancarias-la-otra-pandemia-que-tomo-fuerza-durante-la-covid-19>
- La Vanguardia. (21 de Junio de 2018). *¿Qué beneficios aporta la música a nuestra salud?* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/seguros/hogar/20180621/462106122585/que-beneficios-aporta-la-musica-nuestra-salud.html>

- León, A. (18 de Octubre de 2008). *Un clic por la música: el sitio web que ayudará resolver problemas de la industria*. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/somos/historias/clic-musica-sitio-web-ayudara-resolver-problemas-industria-noticia-569025-noticia/>
- Leyva, Reyes. (21 de Setiembre de 2019). *El 50% de los músicos peruanos aún no explota regalías por sus canciones*. Obtenido de Gestion: <https://gestion.pe/peru/el-50-de-los-artistas-peruanos-aun-no-explota-regalias-por-su-musica-noticia/>
- Linares. (2020). Obtenido de THE CRYPTO LEGAL: <https://thecryptolegal.com/chatbots-aspecto-legales-a-tener-en-cuenta/>
- Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
- López, D. A. (10 de Noviembre de 2021). *¿Cómo afecta la industria musical al medio ambiente?* Obtenido de <https://universidadean.edu.co/blog/como-afecta-la-industria-musical-al-medio-ambiente>
- Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. En *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Margalit, L. (29 de Agosto de 2014). *Behind Online Behavior*. Obtenido de psychologytoday.com
- Marshall Hargrave. (8 de Agosto de 2022). *Weighted Average Cost of Capital (WACC) Explained with Formula and Example*. Obtenido de Investopedia: [https://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp#:~:text=Weighted%20average%20cost%20of%20capital%20\(WACC\)%20represents%20a%20firm's%20average,pay%20to%20finance%20its%20assets.](https://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp#:~:text=Weighted%20average%20cost%20of%20capital%20(WACC)%20represents%20a%20firm's%20average,pay%20to%20finance%20its%20assets.)
- MásMóvil. (2023). *Música y redes sociales: cómo este canal ha mejorado la música*. Obtenido de MásMóvil: <https://blog.masmovil.es/musica-redes-sociales/>
- Mata, J. A. (2 de enero de 2020). *Megaconciertos del 2019*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/megaconciertos-en-per%C3%BA-del-2019-juan-alberto-mata>
- Medina, R. (15 de Mayo de 2020). *Todo lo que necesitas saber sobre el Lienzo Lean Canvas*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/>
- MEF. (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. Nota de Prensa, Ministerio de Economía y Finanzas, Lima.
- Mendelson, H. (2023). *Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro*. Obtenido de BBVA open mind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro/>
- MIDIA Research. (15 de junio de 2019). *Independent Artists. The age of empowerment*. Obtenido de <https://www.midiaresearch.com/reports/independent-artists-the-age-of-empowerment#:~:text=The%20age%20of%20artist%20empowerment,outlook%20about%20their%20career%20path>
- MINCETUR. (2020). *Estadísticas turísticas*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://www.mincetur.gob.pe/estadisticas-turisticas/>

- MINCUL. (7 de Noviembre de 2020). *Ministerio de Cultura promueve la reactivación económica a través de programa formativo*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/312957-ministerio-de-cultura-promueve-la-reactivacion-economica-a-traves-de-programa-formativo>
- MINCUL. (28 de Abril de 2022). *¿Cómo vamos en el consumo de música en el Perú?* Obtenido de Ministerio de Cultura: <https://www.gob.pe/institucion/cultura/informes-publicaciones/1859508-como-vamos-en-el-consumo-de-musica-en-el-peru>
- MINCUL. (Abril de 2022). *Análisis de los indicadores de asistencia a espectáculos y de adquisición de música en los años 2016-2020*. Obtenido de Ministerio de Cultura: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1830095/Reporte%20de%20consumo%20de%20m%C3%BAsica%202016-2020.pdf.pdf>
- MINSA. (2022). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/634511-minsa-15-millones-de-personas-tienen-sobrepeso-y-obesidad>
- Miozzo, J. (19 de Agosto de 2021). *Ecommerce vs. marketplace: ¿Cómo y cuándo elegir cada uno?* Obtenido de VTEX: <https://vtex.com/latam/blog/estrategia-latam/ecommerce-vs-marketplace-como-y-cuando-elegir-cada-uno/#:~:text=La%20principal%20diferencia%20es%20que,tienda%20como%20los%20sellers%20externos>
- Mogrovejo, E., & Ortega, G. (21 de Agosto de 2019). *¿Cómo analizar la viabilidad y factibilidad en el Design Thinking?* . Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-analizar-la-viabilidad-y-factibilidad-en-el-design-thinking>
- Montealegre, R., & Cascio, W. (2020). Managing in the age of external intelligence. *organizational Dynamics*, 1-8.
- Morales, C. (19 de julio de 2020). *Las bandas de música durante la pandemia en Lima. (I. d. Andinos, Entrevistador)*. Obtenido de <http://www.iepa.org.pe/las-bandas-de-musica-durante-la-pandemia-en-lima-juan-huayre-cochachin/>
- Mota, R. (02 de Junio de 2018). *¿Qué es merchandising y cómo funciona?* Obtenido de Involves: <https://clubdeltrade.com/blog/que-es-el-merchandising/>
- Mueller, S. (23 de octubre de 2019). *Gestión de expectativas para productos digitales bien hecho*. Obtenido de <https://medium.com/ming-labs/expectation-management-for-digital-products-done-right-75aafef43e1e>
- Muguirra. (2022). *¿Qué es la investigación cualitativa?* Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html#>
- Muñoz, A. (19 de Diciembre de 2022). *Sales Layer*. Obtenido de Sales Layer: <https://blog.saleslayer.com/es/los-mejores-marketplaces-ecommerce>
- Naciones Unidas. (2022). *La música no cura una pandemia, pero alegra el alma*. Obtenido de <https://www.un.org/es/coronavirus/articles/el-poder-de-la-musica-durante-coronavirus>

- Narvaez, M. (2023). *Análisis PEST. Qué es y para qué sirve*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-pest/>
- NielsenIQ. (28 de Julio de 2014). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Obtenido de NIQ: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2014/como-es-el-consumidor-peruano/>
- Noise Agency . (19 de Octubre de 2021). *¿Cómo crear una propuesta de valor en la música?* Obtenido de <https://www.noiseagencymusic.com/post/propuesta-de-valor-musica>
- North. (23 de Marzo de 2022). *Qué es el marketing mix y cuáles son sus variables*. Obtenido de inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>
- Oberlo. (7 de Diciembre de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es , cómo se hace y ejemplos aplicados?* Obtenido de <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>
- Ojeda Briceño, A. (14 de Abril de 2020). *Coronavirus y la industria musical peruana: cuando las ganancias del streaming no bastan*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/luces/musica/coronavirus-en-peru-y-la-industria-musical-cuando-las-ganancias-del-streaming-no-bastan-covid-19-noticia/>
- Olmo, G. (22 de Noviembre de 2022). *3 razones por las que la economía de Perú sigue creciendo pese a las constantes crisis políticas en el país*. BBC Mundo. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63630153>
- Ortega. (2022). *Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos*. Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/#:~:text=El%20muestreo%20no%20probabil%20es,hacer%20la%20selecci%C3%B3n%20al%20azar.>
- Ortiz Lifeder. (28 de Febrero de 2020). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Ortiz, J. L. (20 de Enero de 2023). *Churn rate de clientes: qué es, cómo se calcula y cómo reducirlo*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-churn>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Londres: Wiley.
- Perea, H., & Belapatiño, V. (6 de Enero de 2022). *Perú | Seguimiento al consumo con datos en tiempo real en Diciembre de 2021*. Obtenido de <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/peru-seguimiento-al-consumo-con-datos-en-tiempo-real-en-diciembre-de-2021/>
- Pereda, D. (12 de enero de 2023). *Perú: las muertes no cesan en protestas contra el gobierno*. Los Angeles Times. Obtenido de <https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2023-01-12/peru-las-muertes-no-cesan-en-protestas-contr-el-gobierno>
- Pérez Ibarra, S. G., Quispe, J. R., Mullicundo, F. F., & Lamas, D. A. (2021). *Herramientas y tecnologías para el desarrollo web desde el FrontEnd al BackEnd*. SEDICI.

- Perú21. (31 de Mayo de 2022). *¿Qué aspectos legales debes saber antes establecer tu negocio digital?* Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/negocios-digitales-tributos-que-aspectos-legales-debes-saber-antes-establecer-tu-negocio-digital-noticia/>
- Platzi. (2023). *¿Qué es un roadmap?* Obtenido de Platzi: <https://platzi.com/blog/amb-roadmap-que-es/>
- Primera Linea. (22 de Abril de 2020). *¿Qué tanto daño hace la informalidad laboral a la música en tiempos de cuarentena?* Obtenido de <https://primeralineacom.co/que-tanto-dano-hace-la-informalidad-laboral-a-la-musica-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Promocion Musical. (2021). *Análisis Estructural de la Competencia en la Industria Musical*. Obtenido de <https://promocionmusical.es/analisis-estructural-de-la-competencia-en-la-industria-musical/>
- Promoción Musical. (2021). *Innovación Tecnológica en la Industria Musical | Datos y Tendencias*. Obtenido de Promoción Musical: <https://promocionmusical.es/innovacion-tecnologica-industria-musical-datos-tendencias/>
- Purdue University. (2022). *Postmortem Reports*. Obtenido de Purdue University: https://owl.purdue.edu/owl/subject_specific_writing/professional_technical_writing/activity_and_postmortem_reports/postmortem_reports.html
- PWC. (2022). *Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>
- Quiroa, M. (1 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Rabanal, A. (21 de Diciembre de 2020). *Giramos: Así es la aplicación gratuita al estilo LinkedIn para el sector musical que llega en pandemia*. Obtenido de RPP Noticias: <https://rpp.pe/musica/nacional/giramos-el-linkedin-para-musicos-que-llega-gratuitamente-en-la-pandemia-de-covid-19-noticia-1310780>
- Ramos & Bazalar. (2020). *Estadística Básica para los Negocios*. Lima Fondo Editorial.
- Ramos, L. (21 de Marzo de 2022). *Startups en Perú apuestan por servicios financieros, educación y ecommerce*. Obtenido de InfoMercado: <https://infomercado.pe/startups-en-peru-apuestan-por-servicios-financieros-educacion-y-ecommerce-21022-1r/>
- Redacción PQS. (2018). *Redacción PQS*. Obtenido de <https://pqs.pe/actualidad/tecnologia/cual-es-el-perfil-del-consumidor-peruano-digital/>
- Reina. (3 de agosto de 2022). *Análisis del entorno: Macroentorno y Microentorno*. Obtenido de <https://www.cfireinaisabel.com/noticias/analisis-del-entorno-macroentorno-y-microentorno/>
- República. (15 de Octubre de 2022). *Casi 14 millones de peruanos hacen compras por internet*. Obtenido de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/2022/10/15/ecommerce-casi-14-millones-de-peruanos-hacen-compras-por-internet-ecomsur-helmut-caceda-capece>
- Reyes Menendez, O. (2021). *Reconfiguraciones en la escena de la música independiente: nuevos*. Lima: PUCP.
- Riquelme Leiva. (2015). *as 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>

- Riquelme, M. (2023). *Las seis barreras de entrada de Michael Porter*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/#:~:text=El%20economista%20Michael%20Porter%20es%20conocido%20por%20sus,los%20canales%20de%20Distribuci%C3%B3n%20y%20las%20pol%C3%ADticas%20gubernamentales.>
- Rocha, F. M. (2019). La informalidad en la industria cultural de la música y la promoción de la economía creativa en la ciudad de Natal/RN (Brasil). *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(81), 54-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4959/495962127007/html/>
- Rodriguez, J. (20 de Enero de 2023). *Factores críticos de éxito: definición y ejemplos*. Obtenido de Hub Spot: <https://blog.hubspot.es/sales/factores-criticos-exito>
- RPP. (22 de Abril de 2022). *Eventos sociales, como bodas y quinceañeros, generarán S/ 2,000 millones este año*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/eventos-sociales-como-bodas-y-quinceaneros-generaran-2000-millones-de-soles-este-ano-noticia-1400934>
- RRP. (24 de Febrero de 2020). *Ed Montoya sobre los músicos peruanos: "Falta una confraternidad, hay mucha rivalidad"*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/musica/nacional/ed-montoya-sobre-los-musicos-peruanos-falta-una-confraternidad-hay-mucha-rivalidad-noticia-1248118?ref=rpp>
- RTM. (2023). *Aspectos legales de un e-commerce. Todo lo que necesitas cubrir*. Obtenido de RTM: <https://rtmperu.com/aspectos-legales-de-un-e-commerce-todo-lo-que-necesitas-cubrir/>
- Ruiz, E. (2019). *Difusión artística independiente, un problema formal*. Obtenido de <https://premionalcritica.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/DIFUSIO%CC%81N-ARTI%CC%81STICA-INDEPENDIENTE-UN-PROBLEMA-FORMAL..pdf>
- Sanchez Arteaga. (2019). *Plan de negocio Consultora en gestion humana: Renuevo SAS*. Obtenido de Universidad del Valle-Cali, Facultad de Ciencias de la Administración: <https://1library.co/article/rivalidad-competidores-cinco-fuerzas-porter.y96gd0dy>
- Sarah Elizabeth Adler. (29 de Junio de 2020). La música puede ser una excelente manera de mejorar el estado de ánimo. *AARP*. Obtenido de <https://www.aarp.org/espanol/salud/salud-cerebral/info-2020/musica-para-el-bienestar-emocional.html>
- Schling, M. (03 de Agosto de 2017). *¿Cómo utilizar la tecnología moderna para recopilar datos de alta calidad?* Obtenido de Impacto: <https://blogs.iadb.org/efectividad-desarrollo/es/como-utilizar-la-tecnologia-moderna-para-recopilar-datos-de-alta-calidad/>
- Serrano, C. (20 de Enero de 2015). *Marketing on Music*. Obtenido de <https://catalinaserranogarcia.wordpress.com/2015/01/20/las-11-mejores-redes-sociales-para-musicos/>
- Sevilla, A. (1 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/benchmarking.html>
- SIICA. (17 de Junio de 2022). *Indicadores de empleo de las industrias culturales y creativas a partir del XII Censo de Población de 2017*. Obtenido de SIICA: <https://www.infoartes.pe/indicadores-de-empleo-de-las-industrias-culturales-y-creativas-segun-el-xii-censo-de-poblacion-de-2017/>

- Siqueira, A. (21 de Octubre de 2022). *Qué es un buyer persona: pasos, ejemplos y generador online*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/>
- StartUs Insight. (2022). *Disrupting The Entertainment Industry: A Breakdown On Startup Driven Innovation*. Obtenido de <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/disrupting-entertainment-industry-breakdown-startup-driven-innovation/>
- Statista. (2023). *eCommerce - Peru*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/peru#demographics>
- Sympathy for the Lawyer. (21 de Agosto de 2017). *Contrato de actuación musical. Modelo comentado para artistas y promotores*. Obtenido de Sympathy for the Lawyer: <https://sympathyforthelawyer.com/2017/08/21/contrato-de-actuacion-musical/>
- Themes, C. (2022). *Diccionario de negocios*. Obtenido de <https://diccionariodenegocios.com/f/factor-social/>
- Torres, A. (15 de Enero de 2023). *"Gobierno para 4 años"*. Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/opinion/opinion-alfredo-torres-gobierno-para-4-anos-noticia/>
- Torres, M., & Paz, K. (16 de Octubre de 2006). Métodos de recolección de dato para una investigación. *Universidad Rafael Landívar*, 1-21.
- ULIMA. (03 de Octubre de 2020). *EL RETO DE PROMOVER PROPUESTAS MUSICALES EN LAS REDES SOCIALES*. Obtenido de Universidad de Lima: <https://www.ulima.edu.pe/departamento/centro-de-creacion-audiovisual/noticias/el-reto-de-promover-propuestas-musicales-en-las>
- Van-Susteren. (2022). *Corrige estas 3 cosas y evita que las personas se fastidien de responder tu encuesta*. Obtenido de SurveyMonkey.com: <https://es.surveymonkey.com/curiosity/eliminate-survey-fatigue-fix-3-things-respondents-hate/>
- Vásquez, R. (1 de Junio de 2022). *Perú lidera comercio electrónico, según Euromonitor Internacional*. Obtenido de ECommerce News: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2022/peru-lidera-comercio-electronico-segun-euromonitor-internacional.html>
- Verizon. (21 de Febrero de 2023). *Streaming*. Obtenido de Verizon: <https://espanol.verizon.com/articles/internet-essentials/streaming-definition/>
- Vorobey, V. (21 de Junio de 2017). *Culture and Creativity*. Obtenido de Culture and Creativity: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/creating-value-in-creative-economy/lecture-10-4>
- Wakabayashi, J. (08 de Enero de 2021). *Tendencias de marketing post-pandemia*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tendencias-de-marketing-post-pandemia>
- Wiström, P. (2023). *La industria musical en una era de distribución digital*. Obtenido de BBVA Open mind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>
- Wright, A. (17 de Octubre de 2017). *What is a 'Buyer Persona' and Why is it Important?* Obtenido de Social Media Today: <https://www.socialmediatoday.com/news/what-is-a-buyer-persona-and-why-is-it-important/507404/>

Wynter, G. (20 de Enero de 2023). *¿Qué es un influencer? Definición, tipos y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-influencers>

YouTube. (2021). *Un secreto Financiero transforma esta negociación*. Obtenido de Shark Tank Colombia: <https://www.youtube.com/watch?v=khkIkbxH5ZZ8>

Zankyou. (2023). *Las 10 mejores orquestas de matrimonio en Lima: ¡es la hora de bailar!* Obtenido de Zankyou.com.pe: <https://www.zankyou.com.pe/p/expertos-musicales-que-se-encargaran-de-crear-el-ambiente-ideal-en-tu-matrimonio-segun-el-momento-perfecto>

