



Universidad ESAN

Maestría en Administración Tiempo Parcial 62

Plan de Negocios para una plataforma de entretenimiento pago musical en vivo

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración

Calderón Parra Xavier 07100143

Asesores

Profesor Alfredo Mendiola

Profesor Carlos Aguirre

Lima, 19 de enero del 2021

Agradezco a mis padres, Lara y Elizabeth por el soporte.

Xavier Calderón

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 IDEA DE NEGOCIO.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
2. MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 PLATAFORMA DE INTERMEDIACIÓN DIGITAL	5
2.2 FORMAS DE TRANSMISIÓN MUSICAL	6
2.3 STREAMING Y DIGITAL MEDIA.....	8
2.4 MONETIZACIÓN	8
2.5 OCÉANOS AZULES	9
2.6 TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	10
2.7 METODOLOGÍAS ÁGILES.....	10
2.8 CONCLUSIONES	11
3. MARCO CONTEXTUAL	12
3.1 CONSUMO DE MEDIA DIGITAL.....	12
3.2 EL STREAMING EN EL MUNDO DE MÚSICA.....	14
3.2.1 <i>Composición de la industria</i>	15
3.2.2 <i>Hallazgos de cara a un modelo agregado de streaming</i>	17
3.3 QUÉ GÉNERO Y CÓMO ESCUCHAMOS MÚSICA LOS PERUANOS	18
3.4 CONCLUSIÓN	20
4. MARCO METODOLÓGICO	21
4.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	21
4.1.1 <i>Modalidad cualitativa</i>	21
4.1.2 <i>Modalidad cuantitativa</i>	21
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22

4.2.1	<i>Investigación documental</i>	22
4.2.2	<i>Investigación explicativa</i>	22
4.3	FORMULACIÓN DE ESQUEMA DE TRABAJO	23
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN	23
4.4.1	<i>Fuentes de información primaria</i>	24
4.4.2	<i>Fuentes de información secundaria</i>	25
4.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	25
5.	APLICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL MODELO DE NEGOCIO	26
5.1	PRINCIPALES PLATAFORMAS EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	26
5.2	FACTORES DE ÉXITO EN PLATAFORMAS	27
5.2.1	<i>Establecer el foco</i>	28
5.2.2	<i>Generar tráfico</i>	28
5.2.3	<i>Crear un lazo</i>	28
5.2.4	<i>Mantener la monetización</i>	28
5.2.5	<i>Análisis de factores</i>	28
5.3	APLICACIÓN DE FACTORES A LAS PLATAFORMAS ELEGIDAS	29
5.4	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO	30
5.4.1	<i>Establecer el foco.</i>	30
5.4.2	<i>Generar tráfico.</i>	31
5.4.3	<i>Crear un lazo.</i>	32
5.4.4	<i>Mantener la monetización.</i>	33
5.5	BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS	34
5.5.1	<i>Llegar primero, construir después.</i>	34
5.5.2	<i>Obtención de Socios comerciales, marcas y herramientas.</i>	35
5.5.3	<i>Establecer un enfoque más amplio como estrategia de crecimiento.</i>	35
5.5.4	<i>Adaptación de la monetización al entorno mercantil.</i>	36
5.6	MODELO DE NEGOCIO	36
5.6.1	<i>Generación de valor</i>	37
5.6.2	<i>La plataforma</i>	39
5.7	CONCLUSIONES	43

6. ANÁLISIS DEL MERCADO Y TAMAÑO POTENCIAL	45
6.1 MERCADO OBJETIVO	45
6.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	46
6.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	48
6.3.1 <i>Las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	48
6.3.2 <i>Tamaño Potencial</i>	49
6.3.3 <i>Entrevistas</i>	50
6.3.4 <i>Encuestas</i>	53
6.4 CONCLUSIONES	57
7. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	59
7.1 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR	59
7.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	61
7.2.1 <i>Misión y Visión</i>	61
7.2.2 <i>Valores</i>	62
7.2.3 <i>Objetivos Organizacionales</i>	62
7.3 LIENZO LEAN	63
7.4 ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN.....	66
7.5 CONCLUSIONES	68
8. DESARROLLO DEL PLAN COMERCIAL.....	69
8.1 OBJETIVOS DE MARKETING	69
8.2 PÚBLICO OBJETIVO.....	70
8.3 ESTRATEGIA COMERCIAL	71
8.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	71
8.4.1 <i>Declaración de posicionamiento para clientes consumidores</i>	72
8.4.2 <i>Declaración de posicionamiento para clientes productores</i>	72
8.4.3 <i>Principales atributos</i>	72
8.5 MEZCLA DE MARKETING.....	73
8.5.1 <i>Producto</i>	74
8.5.2 <i>Precio</i>	84
8.5.3 <i>Plaza</i>	86

8.5.4 Promoción	87
8.6 PRESUPUESTO DE MARKETING	88
8.7 INDICADORES	89
8.8 CONCLUSIONES	91
9. DESARROLLO DEL PLAN DE OPERACIONES	93
9.1 OBJETIVOS DE OPERACIONES	93
9.2 CADENA DE SUMINISTROS	93
9.2.1 Procesos centrales.....	94
9.2.2 Procesos de apoyo.....	100
9.3 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE Y DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA INICIAL	101
9.3.1 Análisis de Módulos.....	102
9.3.2 Desarrollo de la Solución.....	108
9.4 PLANIFICACIÓN AGREGADA DE PROCESOS.....	109
9.4.1 Inicio de Operaciones a Través del Desarrollo de un Producto Mínimo Viable.....	109
9.4.2 Gestión del Ciclo de Vida del Producto.....	110
9.4.3 Planificación de Necesidades.....	112
9.5 CONCLUSIONES	114
10. DESARROLLO DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	115
10.1 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	115
10.2 CONSTITUCIÓN Y RÉGIMEN LABORAL	115
10.2.1 Constitución de la Empresa.....	116
10.2.2 Régimen Laboral.....	116
10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116
10.3.2 Organigrama.....	118
10.3.3 Análisis de los puestos de trabajo.....	119
10.3.4 Crecimiento Faseado de Capital Humano	121
10.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	123
10.5 INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	123
10.6 FORMACIÓN Y DESARROLLO	123

10.7 CONCLUSIONES	124
11. DESARROLLO DEL PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	125
11.1 OBJETIVOS.....	125
11.2 DESARROLLO DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	125
11.3 ESCUADRAS DE DESARROLLO	126
11.3.1 <i>Iniciativas, Funcionalidades e Historias de Usuario</i>	127
11.3.2 <i>Experiencia de Usuario</i>	128
11.3.3 <i>Aseguramiento de la calidad</i>	128
11.3.4 <i>Ambientes y Pases</i>	129
11.4 ARQUITECTURA E INFRAESTRUCTURA.....	129
11.5 HERRAMIENTAS DE HOME OFFICE.....	130
11.6 CONCLUSIONES	131
12. DESARROLLO DEL PLAN DE FINANZAS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD	
ECONÓMICA.....	132
12.1 OBJETIVOS.....	132
12.2 SUPUESTOS Y PARÁMETROS	132
12.2.1 <i>Horizonte de evaluación</i>	133
12.2.2 <i>Costo de Capital</i>	133
12.3 INGRESOS	134
12.3.1 <i>Parámetros para Ingresos</i>	134
12.3.2 <i>Ingresos acumulados Anuales</i>	135
12.4 COSTOS	136
12.4.1 <i>Parámetros para Costos</i>	136
12.4.2 <i>Costos:</i>	138
12.5 INVERSIÓN INICIAL.....	139
12.6 ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA ECONÓMICO.....	140
12.6.1 <i>Impuestos</i>	140
12.6.2 <i>Billetera Digital</i>	140
12.6.3 <i>Estado de resultados</i>	140
12.6.4 <i>Flujo de Caja Económico</i>	142

12.7 ANÁLISIS DE RIESGOS	144
12.8 CONCLUSIONES	144
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
13.1 CONCLUSIONES	145
13.2 RECOMENDACIONES	147
14. REFERENCIAS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Esquema del trabajo de tesis.....	23
Tabla 6.1: Cálculo de Tamaño Potencial	50
Tabla 6.2: Objetivos y pautas para la guía de entrevista.....	177
Tabla 6.3: Resumen de la entrevista a Andrés Delgado	195
Tabla 6.5: Objetivo y Detalle de Preguntas de la Encuesta	199
Tabla 6.6: Preguntas, Tipo de campos y opciones para la encuesta	54
Tabla 8.1: Costos de implementación.....	84
Tabla 8.1: Ejemplos de precio y margen de ingresos	85
Tabla 8.2: Presupuesto de Marketing (soles).....	89
Tabla 8.3: Principales Indicadores de crecimiento y objetivos de marketing.....	89
Tabla 8.4: Indicadores secundarios de crecimiento	90
Tabla 9.1: Módulos y necesidades iniciales.....	102
Tabla 9.2: Planificación de Necesidades Agregadas: Enfoque según División y Fase	112
Tabla 9.3: Inversión en Equipos	113
Tabla 10.1 Fases en Al Aire SAC.....	122
Tabla 11.1: Gastos en Licencias	131
Tabla 12.1 Cantidad de Transacciones	134
Tabla 12.2: Composición de las transacciones a lo largo del tiempo	135
Tabla 12.3: Tasas de crecimiento de ticket para Entradas y Propinas	135
Tabla 12.4: Ingresos.....	136
Tabla 12.5: Depreciación	137
Tabla 12.6: Gastos de Promoción, Generales y Compras.....	137
Tabla 12.7: Gastos de Hosting, Tráfico y Almacenamiento.....	137
Tabla 12.8: Servidores Benchmark en AWS para Host principal	138
Tabla 12.9: Costos	138
Tabla 12.10: Inversión Inicial.....	139
Tabla 12.11: Flujos de Caja Positivos por uso de Billetera Digital	140
Tabla 12.12: Estado de Resultados	141

Tabla 12.13: Flujo de Caja Económico..... 142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Promedio de Horas Diarias en Media Digital y crecimiento de 2019 al 2020.....	13
Figura 4.2: Fuentes Ingresos en el Primer Semestre 2020 en la Industria Musical de EEUU.....	15
Figura 4.3: Tipos de Monetización por Plataforma Relacionada a la Música	16
Figura 4.4: ¿Cómo escuchamos música los peruanos?.....	18
Figura 5.1: Plataformas elegidas para la evaluación de factores	27
Figura 5.2: Proyecciones de cantidad de espectadores de Twitch en los Estados Unidos de América, 2019-2024.....	169
Figura 5.3: Checklist de Análisis de Factores.....	30
Figura 5.4: Checklist de Buenas Prácticas	34
Figura 6.1: Presentación de la plataforma.....	55
Figura 7.1: Diferenciación en la Experiencia de Usuario	40
Figura 7.2: Niveles de partners	42
Figura 7.3: Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition canvas).....	59
Figura 7.4: Lienzo Lean (Lean Canvas)	64
Figura 7.5: Declaración de diferenciación de Laif.pe.....	67
Figura 8.1: Nombre de la plataforma.....	75
Figura 8.2: Logo.....	75
Figura 8.3: Atributos más valiosos de la plataforma	76
Figura 8.4: Cómo pasaría más tiempo en la plataforma	77
Figura 8.5: Género favorito.....	79
Figura 8.6: Costo de suscripción.....	84
Figura 8.7: Dispositivos para escuchar música.....	86
Figura 8.8: Método de comunicación apropiado	87
Figura 9.1: Procesos Centrales de Desarrollo de Laif.pe.....	95
Figura 9.2 Descubrimiento.....	103
Figura 9.3: Vista de Transmisión en Vivo	104
Figura 9.4: Suscripción Mensual al Artista.....	104
Figura 9.5: Afiliación a la plataforma.....	105

Figura 9.6: Blogs de conocimiento	106
Figura 9.7: Transmisión y herramientas	107
Figura 9.8: Logros.....	107
Figura 9.9: Promoción	108
Figura 10.1: Organigrama de Al Aire S.A.C.	119

1. Introducción

En épocas marcadas por el aislamiento y distanciamiento social, existen varios sectores de la población que ven sus ingresos mermados y hasta extinguidos al 100% (Redacción RPP:2020). En los distintos sectores de la industria del entretenimiento existen algunas industrias que se habían adaptado anteriormente de forma parcial a los formatos digitales, mientras que otras siguen dependiendo en gran medida de los canales presenciales. (Murdoch:2020). Adicionalmente, es muy probable que la prohibición de agrupación de grandes volúmenes de personas se mantenga inclusive después que se terminen la mayoría las otras normas restrictivas actuales, dado que es aquí donde existen mayores riesgos de contagio y donde los temas sanitarios generan mayores problemas (World Health Organization:2020).

Se espera que recién en el 2022 el Perú recupere los niveles de PBI previos al estado de emergencia (Lezama:2020), generando un gran impacto en servicios como el turismo y el entretenimiento (Torres:2020), teniendo en este último una migración importante a plataformas digitales para suplir las necesidades antes cubiertas por el mercado local y físico. En ese sentido, las opciones de entretenimiento digitales están limitadas a la oferta existente, y la creación de contenido masivo es bastante global, pero llega a los consumidores a través de las mismas plataformas las cuales tienen una aproximación similar en cuanto a videos guardados y con poca interacción normalmente. Una tendencia importante en las principales plataformas es la aproximación de los “lives” y la interacción posible a través de estos espacios.

1.1 Antecedentes

En el mundo de la música, algunas plataformas ya están mostrando una tendencia hacia las presentaciones en vivo como parte de su oferta existente, esto es así en Youtube o Facebook donde algunos artistas se muestran en vivo, y en Twitch, una plataforma de videojuegos en línea donde existe una categoría de música que sigue creciendo en seguidores y artistas (Bloom:2020). Estos momentos brindan a los consumidores adicionalmente la oportunidad de acercarse a sus músicos favoritos a través de presentaciones en línea y conocer más de su música o inclusive nos pueden llevar a conocer más aspectos de su arte, composición y vida, esta última interacción también

existe dentro de Instagram, donde un músico puede interactuar con sus fanáticos como complemento a su oferta artística.

En todo caso, actualmente existe un espacio en el mercado para lograr digitalizar la experiencia de acercamiento musical y presentaciones en vivo a aquellos consumidores que aún no encuentran este tipo de entretenimiento en el mundo digital. Este espacio podría integrar las interacciones existentes con presentaciones en vivo programadas y regulares para crear un nuevo espacio digital que pueda generar un nuevo ecosistema de entretenimiento pago, que en futuro pueda adaptar efectivamente a otras industrias artísticas y de entretenimiento digital en el sendero de la transformación digital que está atravesando la sociedad, y que se ve acelerada a pasos agigantados por las necesidades creadas en la coyuntura de emergencia sanitaria, que probablemente modifique el funcionamiento del mercado en formas que hace no mucho nos parecían poco viables.

Desde el punto de vista de los artistas, especialmente aquellos independientes en el Perú que se valían principalmente de ingresos por presentaciones en vivo, actualmente no existe un modelo de rentabilización muy atractivo más allá de las redes sociales (AFP:2020), por lo que es muy complicado para ellos obtener pago de “entradas” o “suscripciones” en el modelo digital existente por la complejidad y la segregación de tareas para volverse popular en las redes, más allá de lo existente dentro de los esquemas de Youtube, Twitch, o Patreon, que permite la oportunidad de dar “propinas” a tus artistas favoritos. La monetización del capital social existente en la industria del entretenimiento a través de una transformación digital en el segmento podría generar nuevas e importantes opciones, océanos azules en la industria musical digital.

1.2 Idea de Negocio

La idea de negocio se centra en llevar la experiencia de presentaciones y conciertos en vivo al ámbito digital a través del streaming, dándole la oportunidad a los consumidores de acercarse más sus músicos favoritos e inclusive conocer distintos aspectos de su composición, vida y arte. Según un análisis del mercado peruano basado en un estudio del Instituto de Estudios Peruanos (Zárate et al, 2019), la presente tesis se centrará los géneros de salsa y cumbia, para los sectores socioeconómicos A, B y C del grupo etario de 18 a 39 años, centrado en usuarios digitales a nivel nacional que utilicen su celular o computadora como método principal para escuchar música.

La plataforma busca aprovechar el espacio ya existente en línea y el conocimiento del cliente de plataformas como Spotify, Youtube, Twitch y Patreon para brindar un nuevo servicio a artistas (inicialmente músicos) que les permita rentabilizar su arte a través del internet, con presentaciones en vivo y diversas formas de interacción con su público. El principal enfoque del modelo de esta nueva plataforma es la rentabilización a través de porcentajes pequeños en micro transacciones, centradas principalmente en el pago de “entradas”, “propinas” o “suscripciones” de parte del cliente final al artista. Los creadores de contenido contarán con opciones de exposición, interacción, reconocimiento y rentabilización que le permitan crecer de forma orgánica dentro de la plataforma, así como brindar experiencias adicionales a través de las suscripciones y los eventos.

Estará basada en una capa gratuita con rentabilización por anuncios la cual permitirá a los usuarios finales entrar a distintas salas gratuitas sin necesitar pagar, adicionalmente podrán ver adelantos gratuitos de salas pagas durante tiempos predeterminados por los artistas, con opciones básicas de interacción que permitan tener una experiencia limitada pero bastante amplia del uso de la herramienta y la mayoría de sus características.

Las opciones de suscripción estarán relacionadas a cada artista, donde se le estará dando el dinero directamente a él a través de dichas suscripciones, pago de entradas para clientes no suscriptos o propinas dentro de los eventos, sean gratuitos o pagos. La plataforma se quedaría con una parte o *fee* e impulsaría las micro transacciones de cara a lograr que los creadores de contenido interactúen más con su público y se logre un crecimiento en la cantidad de transacciones, motivadas principalmente por las acciones que los creadores puedan tomar para incrementar su público, principalmente en cantidad de suscriptores. Los creadores obtendrán distintos niveles de reconocimiento según la cantidad de suscriptores e interacciones de usuarios que logren, buscado el crecimiento del artista dentro de la plataforma.

Adicionalmente, las interacciones fuera de línea serán parte crucial del uso de la plataforma por lo que existirán opciones para interactuar a través de “walls” o espacios de comentarios y seguimiento a diversos tipos de noticias y videos de presentaciones, así como recomendaciones y otras funcionalidades que deberán ser complementadas por una usabilidad fácil y acorde al público objetivo, teniendo en cuenta las tendencias digitales para escuchar música centradas en los equipos móviles.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad comercial, tecnológica, operativa, legal y económica de una plataforma de intermediación digital que permita a los músicos y artistas monetizar su arte en línea.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar el mercado actual a fin de establecer su tamaño y características de generales.
- Establecer los factores críticos de éxito de una plataforma de intermediación digital.
- Desarrollar un análisis estratégico que permita llevar adelante de la idea de negocios.
- Desarrollar el plan comercial que explore las cuatro variables de la mezcla de marketing,
- Desarrollar un plan de tecnologías de la información que evalúe las alternativas metodológicas y de plataforma centradas en la confiabilidad de la herramienta y la experiencia a todos los niveles de usuario
- Desarrollar un plan de recursos humanos que defina la estructura y las competencias clave de los miembros del equipo y de los miembros de la comunidad de asociados
- Desarrollar un plan de operaciones que interrelacione todos los procesos clave del modelo de negocio.
- Establecer la viabilidad económica de la idea de negocios

1.4 Alcances y Limitaciones

Se busca realizar un análisis exploratorio respecto a los hábitos en la población peruana, dada las tendencias en el uso de medios electrónicos para el entretenimiento. Existe un conocimiento limitado de los hábitos de consumo de música, definido dentro de la industria del entretenimiento; así como al tratarse de una herramienta con características nuevas, el público no conoce un antecedente del producto en sí. A la vez, se limita el alcance del plan al segmento del mercado por restricciones económicas y temporales, y solo a la prueba de factibilidad y los objetivos descritos mas no a la implementación de este.

2. Marco Conceptual

La construcción del presente documento seguirá un marco conceptual que permitirá generar fluidez en la comprensión de este, el principal objetivo del presente capítulo es el de facilitar el desarrollo de este a través de una definición de los principales conceptos a abordar.

Inicialmente abordaremos el concepto de Plataforma de intermediación digital y los actores que la componen, este concepto será clave para definir las formas de transmisión musical que se utilizarán a lo largo del presente documento; luego, se definirá el concepto de *streaming*, que nos permitirá conocer a mayor detalle el principal método de transmisión musical actual, así como las principales formas de monetización relativas a una plataforma de intermediación digital para la transmisión musical a través de *streaming*.

Por otro lado, se realizarán definiciones conceptuales relacionadas a factores críticos de éxito, como lo son la generación de océanos azules y los consecuentes efectos de la transformación digital en los mercados bajo el contexto actual. Finalmente, se desarrollarán el marco conceptual de metodologías ágiles en miras de buscar una aplicación práctica adaptada a las necesidades del negocio.

2.1 Plataforma de Intermediación Digital

En línea con el desarrollo de una plataforma de intermediación digital existen algunos conceptos que son importantes para la construcción del plan de negocios objeto del presente documento. En tal sentido una plataforma de intermediación permite poner en contacto a los clientes o consumidores finales con los generadores de contenido o productores, quienes finalmente generan la oferta de la plataforma sea en contenido o productos.

Según Van Alstyne & Sangeet (2016) los actores dentro de una plataforma se dividen en dos grupos, aquellos que están dentro de la plataforma y aquellos actores que usan la plataforma. Dentro de la plataforma podemos encontrar a los dueños, quienes controlan y dan las reglas del mercado; y, a los proveedores de la plataforma, quienes se encargan de entregar y proveer acceso a la plataforma para los usuarios. Los usuarios de la plataforma se dividen en dos grupos que intercambian valor, data y retroalimentación con la plataforma per se; los productores, quienes generan la oferta del mercado; y, los

consumidores, quienes representan los consumidores de los productos ofrecidos dentro del Marketplace creado. Estos consumidores o clientes finales y productores de contenido o productos generan intercambios de valor, data y retroalimentación que finalmente alimentan el desarrollo de la plataforma misma. Los dueños y desarrolladores de la plataforma generan los controles y dan las reglas de juego, así como entregan y proveen acceso a la plataforma para todos los usuarios, generando acciones en pro del desarrollo de la plataforma según la retroalimentación recibida y las transacciones efectivas realizadas.

Dichas plataformas tienen muchas formas de interactuar con los distintos actores, y generan diversas formas de monetización dependiendo de la industria y el modelo elegidos, en tal sentido es importante tener en cuenta las disrupciones que se generan en una industria en un entorno de transformación digital y qué aproximación nos podría ayudar a lograr una posición adecuada de cara al cliente.

2.2 Formas de Transmisión Musical

Según Moreau (2013:18-28) las ventas de música en formato digital aumentaron de 1.5% a 50% del 2004 al 2011 dentro de los Estados Unidos de América, pero esto no es algo nuevo en la industria musical, dado que cada vez que se ha presentado un nuevo método de reproducción que traían distintas mejoras se puede apreciar importantes impactos en la distribución y promoción de la música a lo largo del tiempo. En los 1890s se introdujeron los primeros fonógrafos dando así nacimiento al mercado de la música grabada; sin embargo, en 1920 con la invención de la radio se generó un impacto importante en la promoción de una forma de escuchar música que se mantiene hasta hoy. Aproximadamente en el año 1950 se creó el disco de vinil y en 1962 se introdujo el audiocassette, ambos inventos tuvieron un impacto en el formato de distribución de música grabada; sin embargo, la radio aún mantenía la predominancia en el modelo de promoción musical.

En 1979, con el nacimiento del Walkman se da un importante paso hacia adelante al añadir movilidad al modelo de escucha de música, y en 1982 con el nacimiento del disco compacto se genera un nuevo cambio en el formato, que nos lleva al momento previo a la introducción de la música a las tecnologías de comunicación e información. En ese momento el mercado estaba establecido con un mercado donde los discos eran bastante

caros de producir, pero eran el principal formato de distribución, y de alta fidelidad; como mecanismo de promoción la radio cumplía un papel importante en la promoción de la venta de discos como principal fuente de ingresos. Sobre los fines de los 90s la mayor parte de disqueras grandes notó que el margen digital era mayor que la venta de discos, con la única consideración importante de que normalmente el margen obtenido de un disco es mayor a la venta unitaria de canciones, que era una de las fuentes principales de venta digital sobre fines de los 90s; justamente por esta diferencia en el volumen de venta (con un disco se obtiene un margen ligeramente menor pero con un mayor número de canciones totales) era un negocio difícil de cara a los sellos grandes de la industria musical; sin embargo, el crecimiento rápido de la banda ancha y el acceso a los MP3 portables generó el negocio de la música digital de un nicho al principal mercado musical hacia finales de la década del 2010.

Según Johansson (2019:313-315) el consumo de música en línea ha modificado la cultura a través de tecnología web cada vez más interactiva que genera interacciones a través de canales mediáticos entre artistas y fans, generando un aumento en la intimidad y relación con los artistas, a pesar del desbalance comunicativo propio de la relación. A la vez menciona que el mundo del streaming musical, así como de las redes sociales genera una transformación importante respecto a la música en vivo, al generar nuevos ecosistemas que permitan desarrollarse de forma diferenciada en este ecosistema.

Según Rogers (2013:351-354) otro efecto importante que genera la transformación a la música digital está relacionada con las principales formas de ingresos de los artistas; por ejemplo, la disminución global de ventas en discos puede ser contrastada con el renacimiento de la publicación de música y con el aumento en los ingresos por presentaciones presenciales en vivo en la era digital; así como el cierre de distintas cadenas de tiendas de música física y diversas fusiones y adquisiciones en la industria de grabación musical.

A lo largo del tiempo se ha ido modificando la forma de escuchar música debido a tendencias tanto mercantiles como tecnológicas que han afectado de forma muy importante tanto a la venta como a la promoción y la mismísima estructura de ingresos de la industria musical, dando pie a una revolución aún en progreso de la distribución y la forma en general como consumimos música.

2.3 Streaming y Digital Media

Según Johansson (2019:309-310) los servicios de streaming representan una forma de distribución de un sistema de medios a gran escala e integrada en la sociedad en sí, permitiendo a los usuarios acceder a su música desde donde estén mientras tengan acceso a internet y evitando descargas, teniendo a la mano todo el contenido y la expansión conexas a la digitalización teniendo acceso a basta información musical sin necesariamente tener propiedad o haber pagado por la misma.

Sin embargo, los mayores actores del mundo ya se han unido al mundo del streaming musical, por lo que la distribución física de música es cada vez menos importante, y ahora se basa principalmente en la transmisión en vivo (sea de música grabada o no) de pequeños ‘bits’ de data, así como el proceso de agregamiento en sets de data más largos.

Weijters (2016: 608-609) opina que, para compañías activas en la industria musical, es recomendable ofrecer un mix de adquisición para usuarios de la época del streaming que esté basado inicialmente en un modelo en línea gratuito con publicidad, dado que tiene el mejor aproximamiento para los usuarios que ya están acostumbrados a escuchar música de esta forma. Las ventas por CD tienen un mercado de tradicionalistas que cada vez va en disminución, pero sigue siendo importante a la hora de formular una oferta musical; sin embargo, aquellos que toman la música por streaming o descarga podrían estar interesados en pagar por dichos servicios, mientras que aquellos que utilizan livianamente los servicios musicales suelen estar menos involucrados en el segmento de descarga y escucha por streaming.

En las distintas escalas del mercado de streaming y media digital es importante entender donde calzan los consumidores potenciales dentro del mercado establecido para poder establecer un mix moderno que acapare sus principales gustos tanto en forma de transmisión, géneros musicales y formas de monetización de cara a los creadores y dueños de la plataforma.

2.4 Monetización

Otro aspecto importante dentro de la plataforma está relacionado con el método de monetización muy popular en los videojuegos gratuitos conocido como micro transacciones, a través del cual los usuarios de una plataforma realizan una gran cantidad de transacciones pequeñas. En el caso de las plataformas de intermediación digital, dichas transacciones se dan a favor del productor y la plataforma se queda con un porcentaje de todas las transacciones con el fin de mantener y seguir mejorando la herramienta. Otra forma de monetización muy popular tiene que ver con las suscripciones, a través de la cual usuarios reciben contenido exclusivo o pago de forma gratuita, incluido dentro del paquete de suscripción a un productor específico o a la plataforma en sí.

Las plataformas tienen muchas formas de interactuar con los distintos actores, y generan diversas formas de monetización dependiendo de la industria y el modelo elegidos. En tal sentido es importante tener en cuenta cuáles son las disrupciones que se generan en una industria en un entorno de transformación digital y qué aproximación nos podría ayudar a lograr una posición adecuada de cara al cliente final.

2.5 Océanos Azules

Una estrategia por considerar para lograr la disrupción en el mercado del entretenimiento de música en vivo es la de océanos azules, centrándonos en buscar los nuevos espacios en el mercado que puedan llevar a crecimientos altamente rentables y ocupen un espacio nuevo y diferente en la mente de los consumidores.

“Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. (...) La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.” – (Kim & Mauborgne, 2008, pp:4-13)

Los cambios disruptivos tienden a generar que los mercados se modifiquen con rapidez, especialmente en épocas de digitalización por el nacimiento de nuevas industrias que conlleva la gran velocidad con la cual se realizan mejoras a las herramientas o procedimientos conocidos, es

en estas oportunidades donde normalmente nacen nuevas industrias, y son las empresas que saben aprovechar estos océanos azules las que normalmente se llevan una tajada importante del mercado.

2.6 Transformación Digital

Según Fu (2020:161-162) la recuperación económica posterior al COVID-19 probablemente tenga como grandes estrellas a la automatización y transformación digital, debido a que tomaron un rol prioritario en la lucha contra la pandemia y porque algunos sectores de este tipo están creciendo rápidamente en líneas digitales con una demanda en incremento, generando nueva inversión en estos sectores, lo cual a su vez inyecta mayor capital por una menor intensidad de trabajo dada la naturaleza misma de la digitalización de procesos.

Para lograr la disrupción necesaria y lograr ocupar un espacio nuevo en el mercado, la principal estrategia que debería guiar la formulación debería ser una de transformación digital, la construcción de una plataforma basada en análisis estructural de datos, llevado a la mano de los principales conceptos de digitalización de los mercados podrá generar la diferenciación necesaria para ser el referente para cubrir una necesidad de entretenimiento de una forma que sea percibida como diferente al tratar de llevar un producto y experiencia que normalmente se tendría en persona a un formato digital, con algunas variaciones y añadidos.

2.7 Metodologías Ágiles

Para soportar el desarrollo de esta aplicación se optaría por utilizar metodologías ágiles de desarrollo, que servirían como un marco conceptual adaptable a las necesidades del negocio que permita contar con cierta estructura basada en generar pequeños entregables de valor en corto plazo. (Misra, 2012:978)

Como parte de estas metodologías se tomarían elementos del ‘scrum’ como la seguidilla de ‘sprints’ y las ceremonias para llevar el control y lograr los objetivos establecidos; así como el tablero Kanban, comúnmente utilizado en la metodología conocida como ‘scrumban’ para el seguimiento visual de las tareas relacionadas a los entregables comprometidos para un periodo o ‘sprint’ específico.

Según Misra (2012:978) las metodologías de desarrollo ágiles declaran valorar a los individuos e interacciones sobre los procesos, y herramientas a través de documentación integral, colaboración con el cliente y construido para el cambio constante en vez de seguir un plan único; sin embargo, en la aplicación práctica de este marco metodológico es imperativo lograr el equilibrio suficiente entre lo establecido y las necesidades del negocio y desarrollo para poder lograr un balance que permita a la metodología encontrar las eficiencias buscadas sin sacrificar temas conexos como la ciberseguridad o la inflexibilidad propia de la infraestructura tradicional utilizada en el país.

2.8 Conclusiones

Las metodologías ágiles parten como un marco conceptual que puede ser adaptable para generar un flujo de valor que a través de la generación de océanos azules en la industria musical para así lograr generar un impacto importante en la transformación digital de esta industria, dicha oportunidad es especialmente probable en el periodo de recuperación económica posterior al COVID-19 (FU, 2020:161-162), generando espacios para cambios disruptivos por la creación de oportunidades para crecimientos altamente rentables a través de la innovación, generando un nuevo espacio en el mercado. (Kim & Mauborgne, 2008:4-13)

En el mundo de la música, los métodos de transmisión digitales significan hoy por hoy, la porción más importante del mercado de la música en los Estados Unidos (Friedlander, 2020), valiéndose principalmente de los métodos de streaming como principal método de transmisión, Weijters (2016) recomienda incluir en el mix de adquisición un modelo gratuito con publicidad, dado que los usuarios ya están acostumbrados a escuchar música de esta forma, normalmente a través de plataformas que como YouTube y Spotify.

Según Van Alstyne & Sangeet (2016) la plataforma permite a los usuarios productores obtener espacios donde interactuar con usuarios consumidores para, a través de métodos de monetización, lograr un retorno, el cual es repartido entre el usuario productor y los dueños de la plataforma; es dentro de esta plataforma de intermediación digital que los usuarios productores o creadores encuentran oportunidades de rentabilización, y, de tener un crecimiento importante en el consumo e ideas innovadoras para la atracción de una porción importante del mercado, donde yace la oportunidad para generar el consumo de una nueva idea que transforme el funcionamiento actual de una industria.

3. Marco contextual

Las principales autoridades del Perú coinciden en que recién en el 2022 se podrán alcanzar los niveles de PBI previos a la pandemia (Lezama, 2020). En tal sentido y teniendo en cuenta el aumento del desempleo a casi el doble (de 4% a 8% aproximadamente), se perfila un futuro cercano con una recuperación económica lenta que retome de a pocos los niveles previos a la emergencia sanitaria. Esta emergencia ha generado cambios importantes principalmente debido a las medidas restrictivas o preventivas que serán parte de la sociedad hasta la masificación de vacunas efectivas. Según la Organización Mundial de la Salud (World Health Organization, 2020) las principales formas de protegerse ante el virus Covid-19 incluyen mantenerse a un metro de distancia de otras personas, evitar ir a lugares con mucha gente y utilizar una mascarilla. Adicionalmente a esto en el Perú existe una campaña muy fuerte a quedarse en casa, lo cual afecta el desarrollo normal de actividades en el país, especialmente aquellas que usualmente acumulan gran cantidad de personas como actividades culturales en general y conciertos musicales.

En la práctica las distintas medidas están afectando el funcionamiento normal que tenía la economía previo al cambio en sus dinámicas internas, se deduce del conjunto de experiencias anteriores que los cambios generados por un contexto extremo suelen modificar en parte o muchas veces de forma importante el cómo y qué se consume, y difícilmente todo vuelve a la normalidad previa una vez pasa el momento extremo; esta variación en tendencias suele ser impulsada por modelos empresariales o productos innovadores que se adapten de mejor forma a las necesidades generadas por el momento extremo, en este sentido, la digitalización de procesos y productos lleva liderando la transformación en distintos sectores de la economía y es una tendencia que se potencia en el consumo diario en un contexto de pandemia.

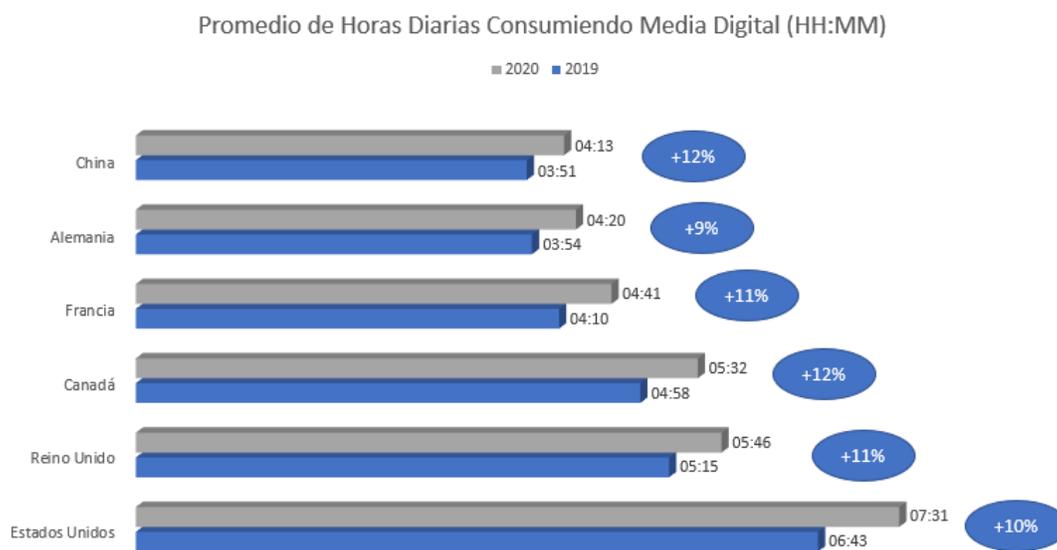
3.1 Consumo de Media Digital

Dentro de los esquemas de la transformación digital, existen algunas industrias que tienen una mayor velocidad en acoplarse o cambiar hacia las nuevas tendencias digitales, especialmente industrias que de por sí siempre tuvieron que ver con temas tecnológicos encuentran cada vez mayor velocidad en la implementación y migración hacia las nuevas plataformas o modelos de negocios basados en tecnologías digitales. Dentro de la categoría entretenimiento, se cuenta con distintas industrias que han tenido cambios importantes como la producción de películas o series

desde el ingreso de Netflix, la creación de nuevos espacios en industrias del entretenimiento, así como nuevas formas de interacción digital traen consigo una gran oportunidad de crecimiento, la cual puede ser aprovechada con un modelo de negocios que se ajuste a las necesidades de desarrollo del espacio digital necesario para el funcionamiento de este modelo de negocio.

En suma, el cambio en los hábitos de consumo ha generado transiciones en las principales formas de consumo de medios y entretenimiento, donde antes primaba la televisión hoy los medios digitales llevan la delantera para el público mayor de 18 años, con un crecimiento en promedio del 10% en el 2020 en los principales países consumidores de medios. Adicionalmente a las tendencias del mercado esto se ha visto potenciado por el contexto de pandemia, reforzando el camino de consumo de medios digitales y creando un ecosistema creciente para nuevas fuentes de entretenimiento digital. (Murdoch, 2020)

Figura 4.1: Promedio de Horas Diarias en Media Digital y crecimiento de 2019 al 2020



Fuente: WeForum.com

Elaboración: Propia

Como se observa en la Figura 4.1, el crecimiento sostenido y potenciado en la cantidad de horas de consumo de medios digitales refuerza las oportunidades de transformación digital para medios más asentados en prácticas físicas, mientras que las oportunidades reales a partir de las cuales un

mercado existente se puede digitalizar dependerán mucho de la tendencia y popularidad que pueda generar un medio exitoso y logre así hacer crecer y consolidar una categoría nueva.

3.2 El streaming en el mundo de música

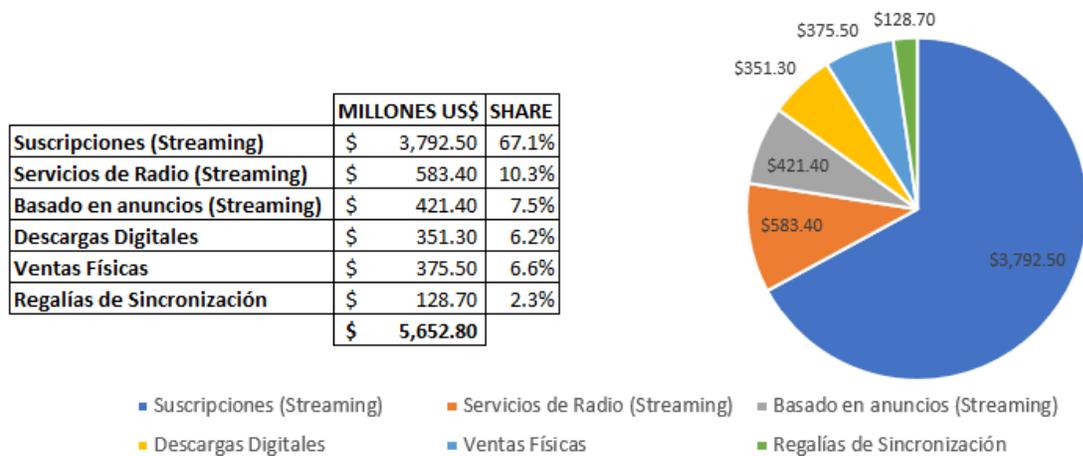
En tiempos actuales vemos como diversas industrias se transforman en el sendero de la digitalización a una velocidad vertiginosa. Sin embargo, en temas culturales que solían estar más asociados a espacios físicos, la transformación sigue un camino similar al ya trazado en los últimos años. En la industria de la música, la transición de la venta de discos hacia el consumo por la internet lleva algún tiempo; sin embargo, las presentaciones en vivo siempre fueron una importante fuente de ingresos, esto es particularmente cierto para los músicos independientes, dado que sus ingresos suelen depender de presentaciones y conciertos principalmente. En tal sentido, la transformación de diversos aspectos de la industria cultural en general que aún están muy ligados a aspectos presenciales significa una oportunidad importante, lo cual a su vez podría verse potenciado por otros elementos del contexto que se vive a nivel regional y mundial.

Es dentro de este contexto que los canales antes utilizados como complementarios como las redes sociales o las plataformas, donde pueden tener un contacto más directo con sus consumidores, dentro de las circunstancias es ahora en ese contacto donde deben buscar nuevas formas de monetizar su arte, dependiendo cada vez más de ingresos como Patreon, donaciones y aumentando la cantidad de presentaciones en redes y su presencia en línea. Las tendencias del mercado de la música digital están centradas en propuestas discográficas y propuestas relacionadas al marketing, representados principalmente por plataformas como YouTube y Spotify; mientras que existen algunas aplicaciones para en presentaciones en vivo como Twitch (centrada originalmente en transmisiones en vivo de videojuegos) que se han adaptado parcialmente a la industria de la música. Es dentro de este contexto digital que se propone la creación de una plataforma centrada en presentaciones en vivo de músicos, que intente capturar la mayor porción de la atención existente hacia la categoría, así como la expansión de ésta hacia aquellas personas que usualmente consumían estos servicios de forma presencial. Y a la vez, sea una fuente viable de fondos para artistas de todo tipo, principalmente músicos independientes.

3.2.1 Composición de la industria

El crecimiento de la industria discográfica digital se puede graficar claramente al ver las tendencias de disminución en las ventas de discos físicos, mientras que el crecimiento de los *marketplaces* y servicios de streaming generan importantes eficiencias en la cadena de valor virtual, al solo tener que replicar la data de una canción grabada una vez; y, aumenta el alcance de los artistas, logrando generar mayores ingresos valiéndose de servicios diferenciados e innovadores. En el reporte de medio año del 2020 de la RIAA (Asociación de la Industria Discográfica de los Estados Unidos) indican que las plataformas de streaming digital significan el 85% de las ganancias en toda la industria discográfica de los Estados Unidos, demostrando la importante transformación digital de este sector donde inclusive la venta de vinilos superó a la venta de CDs (otrora principal fuente de ingresos de la industria discográfica) por primera vez desde los años 80s. (Friedlander, 2020)

Figura 4.2: Fuentes Ingresos en el Primer Semestre 2020 en la Industria Musical de EEUU



Fuente: RIAA.com

Elaboración: Propia

En la Figura 4.2 se observa que dentro de los servicios de streaming, los servicios de suscripciones pagos representan el 79% de los ingresos de con un total de 3.8 miles de millones de dólares, representando a su vez el 67% del total de los ingresos de la industria de la música en la primera mitad del 2020 en los Estados Unidos. Otras categorías relevantes son los servicios digitales y personalizados de servicios de radiodifusión, y los videos a demanda soportados por anuncios,

modelo de rentabilización para usuarios gratuitos que representa una importante forma de rentabilización y obtención de usuarios dentro de los servicios de streaming.

Dentro del mercado de streaming actual existen una serie de opciones internacionales de las cuales los usuarios podemos elegir para cubrir nuestras necesidades de entretenimiento, especialmente aquellos asociados a la música; y, producto de la pandemia, vemos como marcas que operan opciones de espectáculo en el ámbito nacional comienzan a manejar opciones digitales de transmisión de eventos a través del pago de entradas. En la Figura 4.3 que se presenta a continuación se detallan las principales formas de monetización de las plataformas existentes a evaluar.

Figura 4.3: Tipos de Monetización por Plataforma Relacionada a la Música

	Suscripción	Tips	Por evento
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la Figura 4.3, el servicio de suscripciones que representa la mayor proporción del mercado del streaming, tomando de *benchmark* a los EEUU es parte integral de todas las herramientas internacionales parte del estudio. Por otro lado, los accesos o ‘tickets’ por eventos, así como las propinas también son parte de la oferta existente. En el caso peruano Joinnus recientemente ha adaptado su plataforma al tipo de pago por eventos. Spotify es una plataforma enfocada en el streaming de audio, ofreciendo distintas capas y un modelo de monetización por

suscripción a la plataforma, que incluye gran parte del contenido de ésta como un paquete. A la vez, ofrecen una capa gratuita basada en anuncios que permite a los usuarios acceder a gran parte del contenido creando una cuenta, escuchando anuncios y teniendo ciertas limitaciones en el uso de la herramienta para incentivar a la suscripción a las facilidades de uso de la plataforma, así como la eliminación de los anuncios. De cara a los artistas, la monetización se realiza en base a los distintos tipos de interacción con las pistas o álbumes cargados, a la vez la empresa sueca con sede en Londres es quien finalmente reparte los ingresos mayormente por suscripción a la plataforma según la cantidad de reproducciones o transmisiones del contenido de cada artista. Si bien Spotify está centrado en servicios de reproducción posterior a la grabación, es el principal actor en la industria de la música en streaming.

En el Anexo 2 se detallan algunos aspectos de los actores elegidos para el análisis de su funcionamiento y las estrategias para obtener atención y rentabilidad, centrados en el análisis de cómo estas plataformas usan las capas gratuitas, la suscripción directa a la plataforma o a ciertos creadores como alternativas, la afiliación adicional directamente a la plataforma y los pagos por evento, así como el uso microtransacciones como forma de rentabilización.

3.2.2 Hallazgos de cara a un modelo agregado de streaming

Entre formatos gratuitos con contenido de publicidad y aquellos formatos de suscripción se denota una gran sinergia; por un lado, el contenido gratuito logra brindar la experiencia completa o limitada de la plataforma y el servicio que se quiere brindar y obtener rentabilización a través de la publicidad inherente a este modelo, mientras que al mismo tiempo atrae la atención hacia el principal método de rentabilización actual que tiene que ver con las suscripciones. Un aspecto importante respecto a los negocios de streaming tiene que ver con qué tanto del público que no paga genera interacción con los anuncios, qué tanto se mantienen estos clientes en la plataforma o durante cuánto tiempo, y cuántos de los usuarios gratuitos utilizan finalmente servicios pagos, principalmente aquellos que se logran convertir a suscriptores.

Las plataformas existentes y sus tendencias hacia la música en vivo por un lado significan una importante competencia para cualquier herramienta o plataforma que trate de situarse en ese ámbito, al tratarse de herramientas masivas y conocidas; por otro lado, su crecimiento prueba una demanda digital importante sin ser plataformas necesariamente especialistas en presentaciones en

vivo pero que están ganando espacio en el mercado y podrían realizar especializaciones o desarrollar marcas especializadas hacia ese tipo de productos de forma rápida y efectiva dada la experiencia previa y la confianza del mercado en estas marcas afianzadas.

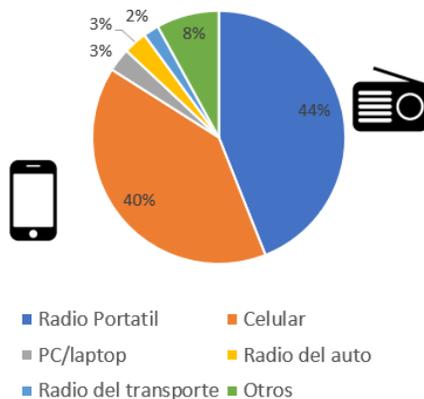
3.3 Qué género y cómo escuchamos música los peruanos

Un aspecto importante para tener en consideración son los géneros musicales preferidos y los hábitos de uso de los peruanos, mercado demarcado para el presente trabajo expuestos en la Figura 4.4.

Figura 4.4: ¿Cómo escuchamos música los peruanos?

¿QUÉ DISPOSITIVO UTILIZAMOS PARA ESCUCHAR MÚSICA?

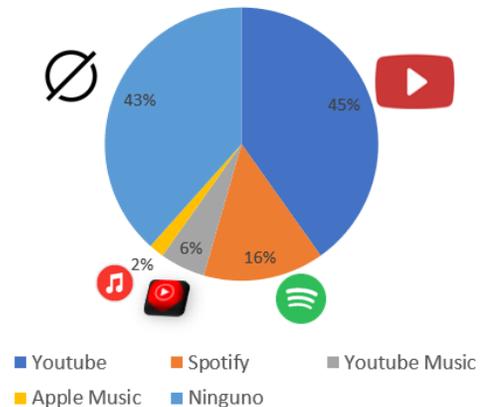
Dispositivo	Total	Grupo Etario 18 a 24 años	NSE A/B	Región Lima
Radio Portatil	44%	20%	29%	40%
Celular	40%	68%	55%	48%
PC/laptop	3%	5%	4%	2%
Radio del auto	3%	1%	7%	4%
Radio del transporte	2%	2%	1%	2%
Otros	8%	4%	4%	4%



Fuente: IEP.org.pe

¿QUÉ APLICATIVO UTILIZAMOS?

Aplicativo	Total	Grupo Etario 18 a 24 años	NSE A/B	Región Lima
Youtube	45%	59%	76%	59%
Spotify	16%	32%	37%	26%
Youtube Music	6%	11%	10%	8%
Apple Music	2%	3%	4%	2%
Ninguno	43%	24%	13%	31%



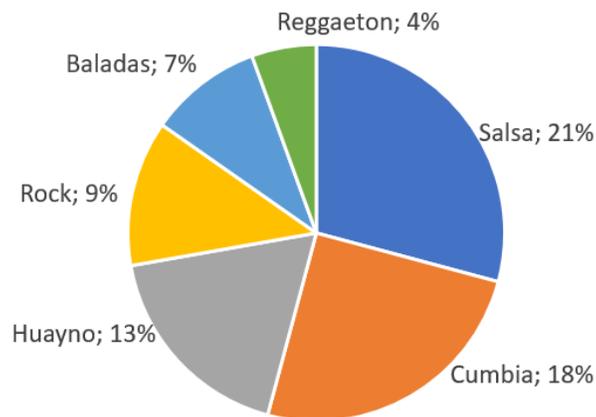
Elaboración: Propia

Según un estudio del 2019 del Instituto Nacional de Estudios Peruanos (Zárate et al, 2019) un 69% de los peruanos suele escuchar música de forma frecuente, los hábitos de consumo de música en los jóvenes llevan una fuerte tendencia digital, dado que el grupo etario de 18 a 24 años que suele consumir música lo hace en un 68% desde dispositivos celulares. De misma forma, el nivel socioeconómico A/B que suele consumir música lo hace en un 55% desde dispositivos móviles,

mientras que en el nivel socioeconómico C es un 45%; si bien en general la radio sigue siendo el principal dispositivo utilizado por aquellos que suelen escuchar música con 44% sobre el total, el celular viene ganando terreno con un 40% principalmente por los sectores etarios y niveles socioeconómicos mencionados anteriormente. Por otro lado, como principales aplicativos utilizados para escuchar música, YouTube tiene la mayor participación con un 45%, seguido de Spotify con un 16%, YouTube Music (6%) y Apple Music (2%), mientras un 43% no usa ninguna aplicación para escuchar música; es decir, un mayor número de personas entrevistadas utiliza YouTube para escuchar música en comparación con aquellos que no utilizan ninguna aplicación para hacerlo. (Zárate et al, 2019)

Figura 4.5 ¿Qué género musical escuchamos los peruanos?

Género favorito	Total	Grupo Etario		NSE		Región
		18 a 24 años	25 a 39 años	A/B	C	Lima
Salsa	21%	27%	25%	29%	32%	31%
Cumbia	18%	12%	21%	5%	18%	17%
Huayno	13%	4%	11%	3%	7%	6%
Rock	9%	10%	11%	22%	8%	14%
Baladas	7%	6%	6%	9%	5%	7%
Reggaeton	4%	11%	4%	4%	4%	4%



Fuente: IEP.org.pe

Elaboración: Propia

En la Figura 4.5 se denotan los hábitos de consumo relacionados a los géneros musicales preferidos para el consumidor peruano, según el mismo estudio del 2019, el 21% de los peruanos preferimos la salsa, mientras que el 18% prefiere la cumbia, seguido por el huayno (13%), rock (9%) y las baladas (7%). En los consumidores más jóvenes la tendencia hacia la salsa es mayor con una recurrencia del 27% en el grupo etario de 18 a 24, mientras que la cumbia va en el segundo puesto

con un 12% y el reggaetón tercero con 11%, en grupo entre 25 y 39 años la salsa tiene una predominancia del 25%, seguido por la cumbia con 21% y huayno y rock, ambos con 11%. En los niveles socioeconómicos A y B la salsa tiene una recurrencia del 29%, mientras que el rock 22%, por otro lado, en el sector socioeconómico C el 32% prefiere la salsa, seguido de la cumbia con 18% y el rock con 8%. Como aquellos más jóvenes o personas de niveles socioeconómicos A, B y C son aquellos que tienden más al nivel digital, los principales gustos de estos niveles están relacionados principalmente a la salsa, cumbia y rock, teniendo como géneros adicionales o complementarios el huayno y el reggaetón. (Zárate et al, 2019).

3.4 Conclusión

El mercado peruano tiene mayor tendencia a escuchar música a través de aplicaciones como YouTube y Spotify, con mayor incidencia en los niveles socioeconómicos A, B y C, especialmente en los grupos etarios que comprenden desde los 18 hasta los 39 años; considerando el segmento que escucha música de los grupos indicados anteriormente los principales géneros son la salsa, cumbia y rock. (Zárate et al, 2019)

El consumo de media digital se encuentra de un aumento de más de 10% en los principales países consumidores de medios del 2019 al 2020, siendo así más importante que la televisión dentro de la distribución de tiempo en los países indicados como parte del estudio de WeForum. (Murdoch, 2020)

Dentro de la media digital, El streaming representa el principal método de transmisión musical y en contexto con el mercado existen distintas aproximaciones al modelo de monetización principal, teniendo como el más importante las suscripciones, todo esto dentro de la industria musical de los Estados Unidos. (Friedlander, 2020)

4. Marco Metodológico

En este capítulo se desarrollará el marco metodológico que definirá el orden a seguir para el desarrollo de la investigación en cuestión, contando con la modalidad y tipos de investigación, así como un esquema con el propósito de cada capítulo y descripciones de las distintas técnicas de análisis utilizadas a lo largo de este capítulo.

4.1 Modalidad de investigación

Se utilizarán dos modalidades de investigación con el fin de obtener información significativa para el desarrollo del plan de negocios: cualitativa no interactiva y cuantitativa no experimental.

4.1.1 Modalidad cualitativa

Según Tamayo (2003:58) la investigación cualitativa “Se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquier de sus alternativas.” En tal sentido, la utilización de este tipo de investigación social permite mantener cierta flexibilidad en las hipótesis, las cuales pueden ser trabajadas desde un enfoque generativo, lo cual permite trabajar sobre cada hallazgo de forma acumulativa para lograr formular estrategias y tácticas basadas en las experiencias y principales hallazgos de cada uso de la herramienta.

En la tesis en desarrollo se utiliza la modalidad cualitativa no interactiva a través del uso de entrevistas para lograr recopilar análisis de conceptos y análisis históricos de distintos actores en la industria musical nacional y transformar dicha información en estrategias o integraciones para complementar la oferta de la plataforma a evaluar.

En la modalidad cualitativa se realizarán entrevistas a tres personas relacionadas a la industria de la música para recoger tanto sus conocimientos relacionados a la industria y los géneros elegidos, como para validar ciertos aspectos desde el punto de vista del artista o creador de contenido.

4.1.2 Modalidad cuantitativa

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:149) la investigación cuantitativa no experimental se caracteriza por la evaluación de una situación ya existente, es sistemática y empírica y por lo tanto las relaciones e inferencias sobre la misma se observan tal como se han dado en su contexto natural.

En este caso la utilización de las encuestas como fuente de análisis del mercado actual y las variables presentadas como idea de negocio frente a la muestra representarán tanto un sondeo de gustos y como una validación objetiva de la probabilidad de éxito de la idea base sobre la cual se construye el resto del plan de tesis.

Para la parte cuantitativa se elegirá realizar una encuesta con un grado de confianza del 95% y admitiendo un margen de error de 5%, por lo que el tamaño de la muestra será de 384 personas, asumiendo un volumen poblacional infinito.

4.2 Tipo de investigación

Se realizará la investigación documenta y explicativa, acompañada de la investigación exploratoria, dado el tipo de producto a revisar.

4.2.1 Investigación documental

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual de conocimiento respecto al tema objeto de estudio.” (Bernal, 2010:111)

Según el análisis de distintas fuentes se realizará una investigación documental que indague distintos conceptos, e información relacionada al estado y evolución del mercado que permita establecer distintas relaciones y discernimientos básicos que apoyen a establecer una investigación documental exhaustiva en la búsqueda de conclusiones contundentes que sean apoyadas por lo descrito en las modalidades.

4.2.2 Investigación explicativa

“Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. (...) se analizan causas y efectos de la relación entre variables.” (Bernal, 2010:111)

Tanto en el análisis de la información recabada en las entrevistas como el análisis de prefactibilidad de la idea base a realizar con la encuesta, se denota una búsqueda de causalidad que redondeará las estrategias planteadas a partir de la información recolectada, en tal sentido la mayor parte de la información recabada por ambas modalidades tratarán de mostrar causalidad en el mercado y se utilizarán como estrategias con el fin de buscar la mayor aceptación posible del producto final.

4.3 Formulación de esquema de trabajo

En la Tabla 2.1 se evidencia la estructura del trabajo, indicando el propósito de cada capítulo.

Tabla 2.1: Esquema del trabajo de tesis

Cap.	Título de capítulo	Propósito del capítulo
1	Introducción	Describir los antecedentes, la idea de negocios y los objetivos del presente plan de negocios
2	Marco Conceptual	Definir los principales conceptos alrededor de los cuales se construirá el presente modelo de negocios.
3	Marco Contextual	Exponer el estado actual del mercado y entorno en el cual se desarrollará el modelo de negocios.
4	Marco Metodológico	Describir las modalidades y tipos de investigación, así como el esquema y técnicas de acopio y análisis de la información.
5	Factores Críticos de la idea de negocios	Definir cuáles serán aquellos principales factores críticos que generarán el éxito o fracaso de la idea de negocio, y cuáles serían las aproximaciones del mercado a estos factores.
6	Análisis del mercado y tamaño del mercado potencial	Conocer el tamaño y principales parámetros del mercado a través de entrevistas y encuestas, así como el análisis de los resultados.
7	Plan y acciones estratégicas. Definición del modelo de negocio	Definir el plan relacionado al modelo de negocio y las principales acciones estratégicas basadas en los factores críticos definidos y el análisis del mercado.
8	Desarrollo del plan comercial, de operaciones y de recursos humanos	Desarrollo de los principales planes relacionados a la operación del negocio de intermediación digital y los servicios conexos a la generación de este.
9	Plan de tecnologías de la información	Desarrollo del plan de tecnologías de la información, pieza clave para este negocio
10	Análisis de viabilidad económica	Análisis respectivo a la formulación del proyecto y la evaluación respectiva de la viabilidad financiera del mismo.
11	Conclusiones y recomendaciones	Alcances y limitaciones de la tesis, así como una recopilación de los principales resultados, conclusiones y recomendaciones

Elaboración: Propia

4.4 Técnicas e instrumentos de acopio de información

Las técnicas e instrumentos de acopio de la información se basarán, en primer término, en la recopilación de información y análisis de fuentes secundarias; posteriormente, se realizarán

entrevistas con personas del medio para poder formular una estrategia que permita alcanzar los objetivos de todos los stakeholders; y, finalmente, una encuesta de validación que nos permita conocer de forma representativa los gustos de la población con el fin de lograr redondear una propuesta muy atractiva, que traiga consigo el mayor éxito posible.

4.4.1 Fuentes de información primaria

Como fuentes de información primaria se utilizarán las entrevistas y las encuestas, para poder recopilar información de primera mano que complemente la recopilación de fuentes secundarias.

Las entrevistas servirán principalmente para conocer cuáles son las prácticas actuales de los actores existentes y cómo generar una adaptación exitosa de dichas prácticas al modelo propuesto, esto será principalmente importante en las prácticas de obtención de artistas ancla o nuevos artistas que se tienen dentro del entorno hoy en día. Otra función de dichas entrevistas está relacionada a una prueba rápida de factibilidad, la cual podría tener repercusiones directas en ciertas partes del modelo de negocio a estructurar.

La encuesta servirá para completar el análisis y revisar de forma dinámica los principales factores establecidos y la respuesta de los potenciales clientes para cada uno de estos.

4.4.1.1 Entrevistas. Se realizarán entrevistas a distintos actores de la industria musical local en los géneros elegidos con el fin de conocer el funcionamiento del mercado actual y las interacciones que los artistas suelen tener con las empresas y su público, con el fin de ahondar en ciertos puntos específicos. Adicionalmente, se seguirán las principales recomendaciones para entrevistar (Hernández et al, 2010:239). Estos autores consideran que lo más importante consiste en no sesgar o influir en la respuesta, tratando de mantener una actitud imparcial ante las diversas preguntas y respuestas que se hacen con el fin de ser neutral y lograr transmitir al entrevistado la idea de que no existen respuestas correctas.

4.4.1.2 Encuestas. Las encuestas por realizar se utilizarán para conocer mejor a la población y encontrar definiciones o insights relacionados a sus gustos y a la forma en la que la herramienta puede adecuarse mejor a sus necesidades y preferencias, con ese fin se realizará una encuesta formal y estructurada para obtener resultados que ayuden a la toma de decisiones. La encuesta será dirigida a personas que residan en el suelo nacional, entre 18 y 39 años y pertenecientes a los NSE A, B y C. La importancia del uso de dispositivos móviles y computadoras para el hábito de escuchar música representará la pregunta filtro inicial. Para la muestra (Morales,

2011:5) se está asumiendo que la población es infinita ya que como se define el tamaño es grande, por lo que se utilizará la fórmula siguiente para obtener el tamaño de la muestra de una población infinita, asumiendo un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra

Para el z = Valor de nivel de confianza convertido, para 95% $z = 1.96$

cálculo del pq = Varianza de la población, se asume 0.25 para considerar mayor diversidad de respuestas

e = Se refiere al error muestral de 5% o 0.05

tamaño de la muestra, bajo los parámetros indicados por Morales (2011), el uso de la fórmula nos llevaría a:

$$N = \frac{(1.96)^2(0.25)}{0.05^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra elegido para esta fuente de información primaria será de 384 personas por lo menos, asumiendo una población infinita, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

4.4.2 Fuentes de información secundaria

La recopilación y análisis de fuentes secundarias permitirán descubrir el mercado existente y las oportunidades inherentes a cada uno de sus componentes, así como una estructuración de las tendencias del mercado cultural y las tendencias digitales en lo que a presentaciones en vivo se refiere. Dicha recopilación de fuentes será utilizada como base dado que existen estudios y estadísticas que guían la tesis, y serán complementados con los estudios de fuentes primarias para obtener información relevante que ayude a cerrar y consolidar la tesis en cuestión.

4.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Las técnicas de análisis de interpretación utilizadas para el presente documento son el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el lienzo de propuesta de valor y el lienzo Lean, detallados en el Anexo 1.

5. Aplicación de Factores críticos de éxito en el Modelo de Negocio

A lo largo del presente capítulo se buscará identificar los principales factores de éxito en una plataforma y cómo han sido aplicados a las plataformas seleccionadas, en un primer término se determinarán los criterios para definir las plataformas a formar parte del estudio, abarcando cercanía con la idea de negocio, y buscar así las plataformas más adecuadas para evaluar.

Posteriormente, se determinarán cuáles son los factores de éxito de una plataforma, para evaluar como las plataformas rinden en base a los factores determinados y buscar así establecer factores de éxito aplicados a estas plataformas, así como buscar cuales fueron las buenas prácticas que determinaron el éxito de estas plataformas, a partir de esto se determinará el modelo de negocio inicial a partir del cual generar revisar otros aspectos del mercado para el posterior plan de negocios.

5.1 Principales plataformas en el mercado nacional e internacional

Si bien existen numerosas plataformas a nivel nacional e internacional, para el presente trabajo se han elegido las principales plataformas relacionadas al negocio de la música en general, buscando aquellas que se hayan destacado como parte de un mercado específico o un sector que finalmente esté relacionado con el negocio digital de la música a través de plataformas, con especial énfasis en aquellas que cuenten con música en vivo. Para ellos se busca contar principalmente con plataformas internacionales que cumplan estas características, y conocer a la vez plataformas locales que permitan evaluar el actual funcionamiento y los factores de éxito de éstas.

En el ámbito nacional y según lo evaluado en el estudio antes citado del Instituto de Estudios Peruanos (Zárate et al, 2019) los peruanos utilizamos principalmente las aplicaciones YouTube y Spotify para escuchar música.

Figura 5.1: Plataformas elegidas para la evaluación de factores



Elaboración: Propia

En la Figura 5.1 se puede apreciar un resumen de los principales motivos por los cuales fueron elegidas las cinco plataformas detallados en el Anexo 3; si bien existen diversos motivos adicionales para cada plataforma, los cuales fueron mencionados previamente, en esta figura se trata de resumir la principal característica que engloba a los principales actores en la industria musical en el Perú y aquellos que cuentan con elementos relacionados a la música en vivo, con el fin de analizar los factores de éxito en plataformas similares a la propuesta.

5.2 Factores de éxito en plataformas

Para precisar los principales factores de éxito de la plataforma, tomaremos en consideración las definiciones previas de plataformas del capítulo del marco conceptual con el fin de establecer cuáles serían los principales factores que afectarán al éxito o fracaso, y así poder aplicar posteriormente a dichos factores a las cinco plataformas elegidas previamente con el objetivo de establecer estos factores y las principales prácticas para lograr el éxito dentro de la plataforma propuesta.

Según Rupp (2020) los factores de éxito para las plataformas están mapeados como guías para el desarrollo exitoso de una plataforma, estos son establecer el foco, generar tráfico, crear un lazo y mantener la monetización.

A la vez se revisó con los expertos musicales cómo algunos de estos factores pueden afectar directamente el desempeño de las plataformas de cara a las necesidades de los músicos, para subrayar aquellos puntos resaltantes dentro de los factores a revisar.

5.2.1 Establecer el foco

Los distintos tipos de usuario buscan plataformas que puedan apoyar su crecimiento, la idea es enfocarse en los requerimientos específicos de los usuarios con la experiencia e integración, así como cooperación para satisfacer necesidades más sofisticadas.

5.2.2 Generar tráfico

Incrementar el uso atrayendo tanto nuevos productores como usuarios consumidores, con el fin de agregar valor por la intensidad de uso y poder urgir el crecimiento.

5.2.3 Crear un lazo

Facilidad de uso, altos estándares de calidad y un rango de oferta completo dentro de la plataforma ayudará a satisfacer a los nuevos productores y consumidores en el largo plazo

5.2.4 Mantener la monetización

Se recomienda establecer monetización a través de cuotas o ‘fees’ sobre las transacciones y derechos de data desde el inicio, para crear un vínculo entre productores y consumidores. Este punto debe entrar en balance con la generación de tráfico.

5.2.5 Análisis de factores

Según un análisis de la información mostrada previamente, inicialmente es necesario que las plataformas estén enfocadas en un mercado específico para que la experiencia e integración con la herramienta pueda suceder de forma orgánica, y así lograr un crecimiento que vaya en líneas con

la creación de un lazo y la facilidad de uso asociada, así como una oferta completa que ayude a satisfacer las principales necesidades del mercado; y, una perspectiva empresarial conectada a la misma, que permita trabajar hacia una visión de largo plazo compartida con los usuarios de la plataforma.

Por otro lado, la necesidad de atraer nuevos usuarios a la plataforma genera el potencial de agregar valor mientras aumenta la intensidad de uso y la herramienta genere escalas con potenciales oportunidades de monetización; sin embargo, esta monetización que generalmente se da alrededor de los ‘fees’ y del uso de data debe ser equilibrado con la necesidad de crecimiento de la empresa, dado que grandes márgenes suelen limitar el crecimiento de las plataformas.

Según lo recopilado en el Anexo 11, el éxito de las plataformas elegidas fue consultado a los entrevistados para conocer su opinión al respecto, a partir de lo cual se conoció que su principal preocupación tenía que ver con generar un lazo duradero con los clientes, viendo de donde consiguieron las vistas inicialmente para construir sobre esto como una forma de construir comunidades. También, fue rescatada la necesidad de lograr generar la valoración de los artistas, brindándoles flujos de monetización estables, generando que una plataforma sea útil para ellos.

5.3 Aplicación de factores a las plataformas elegidas

En el Anexo 4 se muestra el detalle del análisis generado para el desarrollo de cada factor dentro cada una de las plataformas elegidas, con el fin de explicar, se construirá un análisis de estos factores en un resumen de lo encontrado, rescatando las fortalezas más importantes de las plataformas, para poder así elaborar un resumen de cada factor según el análisis de las plataformas elegidas.

En la Figura 5.2 se muestra un resumen del cumplimiento de los factores por las distintas plataformas, notando que todas cumplen con revisar de forma exitosa cada uno de ellos, como complemento se resalta aquellas estrategias del análisis en las que tuvieron estrategias consideradas como más representativas de cara a lo estudiado, y, por lo tanto, serán consideradas con mayor énfasis tanto en la revisión de los factores como en aquello enfocado en las necesidades centrales de los entrevistados respecto a crear un lazo y mantener la monetización a lo largo del tiempo, creando valor para los usuarios.

Figura 5.2: Checklist de Análisis de Factores

	Establecer Foco	Generar Tráfico	Crear un lazo	Mantener la monetización
 YouTube	✓	✓	✓	✓
 Spotify	✓	✓	✓	✓
 patreon	✓	✓	✓	✓
 twitch	✓	✓	✓	✓
 JoinnUS	✓	✓	✓	✓

Elaboración: Propia

5.4 Análisis de los factores de éxito

5.4.1 Establecer el foco.

Las plataformas que forman parte del estudio denotan ciertas similitudes en la forma de avocarse a un mercado específico que van acompañadas inicialmente por la forma en la cual se elige el mercado al cual se quiere atender, y luego en centrarse en darle herramientas a todos los usuarios, sean productores o consumidores. El enfoque en la mayoría de casos se estableció en pequeños grupos o nichos a los cuales atienden de forma especializada en un inicio, brindando herramientas a los grupos usuarios, quienes a su vez potencian la herramienta haciéndola crecer en cantidad de creadores de contenido y visualizaciones si es que se tiene éxito en enfocarse en las necesidades relacionadas al grupo específico; esta parte inicial permite establecer un enfoque e ir creciendo hacia distintas variantes del factor clave relacionado a la plataforma, desarrollando nuevas adhesiones que permiten crecer a la plataforma y especializarse en un grupo incremental.

En tal sentido, los nombres de las plataformas usualmente hacen referencia a ideas o se usan palabras nuevas que hagan referencia a temas generales: YouTube significa en la jerga en inglés ‘tu televisión’, haciendo referencia a la creación propia de lo que ves o generas, y no

necesariamente hacia las herramientas específicas o la razón por la cual fue creada en un principio; Spotify fue una palabra inventada en un error de comunicación llevada a gritos en la búsqueda de un nombre para su dominio (Ek, 2010), brindando una nueva palabra con la cual la gente podría asociar su marca y sea por lo tanto algo completamente nuevo en la mente del consumidor; en el caso de Patreon el acto del mecenaje está especificado en el nombre de la plataforma, dándole especial importancia al rol del mecenas o donador, quien será el consumidor que monetice la plataforma y de los réditos a los creadores y a la plataforma; Twitch es una plataforma que nació alrededor de los videojuegos, la palabra hace referencia a una pequeña sacudida involuntaria que a menudo hace referencia a los reflejos necesarios para jugar videojuegos, término que podría o no estar asociado a esta idea por lo que podría ser considerada genérica o tal vez la sensación de contracción que genera en los espectadores; Joinnus es tanto una palabra nueva como una referencia directa a las palabras ‘Join us’ en inglés, que significan ‘únete a nosotros’, con el fin de establecer una idea de comunidad o adhesión, sin establecer en el nombre exactamente que hacen pero tratando de diferenciarse con algo que no exista en la mente del consumidor. En general las formas de establecer los nombres de las plataformas hacen referencia a ideas generales y no al mercado específico al cual buscan atender en un inicio, en tal sentido, la idea de crear algo innovador suele venir acompañada de establecer un nombre nuevo, que hable de ideas en función de las necesidades que cubre la herramienta en general o del foco diferenciador, pero que pueda ser totalmente diferente a lo que el consumidor pueda tener en cuenta.

5.4.2 Generar tráfico.

El crecimiento de la mayor parte de las plataformas se ha valido del cambio del mercado asociado a la transformación tecnológica, pero usualmente valiéndose de esta y otras tendencias del mercado para crear un camino propio que luego puede ampliarse según los vaya desarrollándose el horizonte de cada plataforma y cómo se vaya adaptando a los cambios propios del entorno y a las nuevas tendencias que se van dando a medida que el mercado se va a reformulando tanto por las acciones de la plataforma como eventos externos que generan cambios, usualmente de a pocos, en las tendencias mercantiles. Adicionalmente, otro enfoque tiene que ver con apoyar a los creadores de contenido, dado que en el entretenimiento la creación de contenido es clave y generalmente ninguna de estas plataformas se centra en generar el contenido, más bien tienden a generar espacios y brindar apoyo a los creadores para que el contenido sea cada vez más fluido, de mejor calidad o

más sencillo de producir para lograr así obtener una masa crítica suficiente para poder rentabilizar la plataforma y sustentar el crecimiento a largo plazo, donde predomine la innovación en búsqueda de nuevos mercados y apoyo a los creadores.

La forma más importante de apoyar a los creadores es brindarles las herramientas necesarias para poder generar eficiencias o mejorar el contenido que ellos generan, dando así las facilidades para el crecimiento de la plataforma en el mediano plazo, y teniendo siempre en mente el crecimiento de los creadores dentro de las mismas brindándoles las métricas y el entrenamiento necesario para poder generar contenido de forma fácil obteniendo buenos resultados. Otra forma común de apoyar a los creadores tiene que ver con la generación de alianzas con distintos generadores de herramientas conexas a las necesidades de la plataforma, o directamente con marcas para permitir el crecimiento de los creadores a través de auspicios y otros servicios conexos que pueden brindar herramientas adicionales a los creadores y fuentes de ingresos o contenido adicional para la plataforma.

Finalmente, es importante rescatar la necesidad de adaptación que muestran estas plataformas tanto de cara a las necesidades como a las variaciones en el entorno, en poco tiempo deben desarrollar capacidades para ponerse acorde al mercado o cambiar sus procesos internos e incluso su mercado objetivo con el fin de continuar creciendo en el sendero de la transformación digital de contenido digital, al ser una industria en crecimiento es bastante impredecible cuantas variaciones podría tener una plataforma a lo largo del tiempo, pero en función a lo revisado salta a la vista que sería muy difícil sobrevivir en el tiempo sin enfocarse en un mercado y generar tráfico a partir de atenderlo bien.

5.4.3 Crear un lazo.

A lo largo de la revisión de la historia de la mayoría de las plataformas es notorio que la principal fortaleza está basada en la relación que se construye con los usuarios al darles voz, libertad artística, generar comunidades alrededor los usuarios o darles la oportunidad de generar ingresos por el contenido que generan. Esto en suma convierte a usuarios en los principales embajadores de la marca, y podría atraer a más usuarios si se generan las condiciones para que su entretenimiento sea manejado de mejor forma, sea con el uso de herramientas, la personalización

de la plataforma o su contenido, o el hecho de ser el primero en posicionarse dentro de una categoría o como una idea dentro de la mente del consumidor. Este lazo debe ser viable a lo largo del tiempo, por lo que la evolución de la plataforma debe ser continua y en búsqueda de ampliar los horizontes de todos los usuarios, así como tener la oportunidad de transformarse para atender de mejor manera a un mercado cada vez mayor en tamaño o segmentos.

Según lo revisado con los expertos la adaptación al cambio debe permitir generar un lazo que permita crear una comunidad, en este sentido, tener de aliados a los creadores y lograr que a través de las herramientas encuentren una forma de llegar a los usuarios es fundamental para generar un ecosistema que se retroalimente y llegue a más usuarios a partir de esto.

5.4.4 Mantener la monetización.

La adaptación a los cambios del mercado y la viabilidad de crecimiento tanto en tipos de transacciones como en cantidad van en línea con el crecimiento en las oportunidades de monetización, siempre teniendo en consideración en cómo adaptarse a los cambios del mercado de la mejor manera, permitiendo a los productores de contenido crecer con la plataforma, siempre y cuando los ingresos sean acorde a los establecido en el mercado, o en caso no existe un *benchmark* conocido, sean aceptados ampliamente en el mercado objetivo. En los servicios de entretenimiento asociados a la música materia estudio del presente capítulo se denota una tendencia importante al uso de las capas gratuitas, dado que es un servicio que se asocia al uso de publicidad para su comunicación a través de los canales tradicionales, y tiende a tener servicios de suscripción asociados; sin embargo, es importante tener en cuenta que estos servicios son variables en el tiempo y la adaptación mencionada a las variaciones en el mercado usualmente afecta los modelos de negocio y el uso de las plataformas, en ese sentido, es importante aprovechar los espacios que ofrece el mercado en el momento oportuno, ganando oportunidades de ofrecer nuevos servicios monetizables, y así poder crecer en escalas manteniéndose siempre en la búsqueda de las oportunidades de monetización.

En ciertos mercados, las oportunidades de monetización se pueden crear a partir de las oportunidades generadas en los nuevos modelos traídos por las plataformas, esto será crítico para los creadores según se pudo revisar con los entrevistados y de acuerdo a lo analizado en las

plataformas, es por esto que las oportunidades de los servicios monetizables, así como las buenas prácticas de apoyo serán primordiales en la revisión posterior.

5.5 Buenas prácticas encontradas

A partir de la información revisada, se encuentran ciertas buenas prácticas en las distintas plataformas para analizar ciertos aspectos que han dado un éxito importante y deben ser considerados dentro de las estrategias a implementar, en tal sentido, el análisis cuatro buenas prácticas apoyará el análisis posterior. En la Figura 5.3 se muestra la presencia de las buenas prácticas a analizar dentro de las plataformas revisadas, considerando lo encontrado en base al análisis de los factores para establecer las buenas prácticas.

Figura 5.3: Checklist de Buenas Prácticas

	Llegar primero, construir luego	Socios Comerciales	Enfoque más amplio para crecer	Adaptar monetización
 YouTube	✓	✓	✓	✓
 Spotify	✓	✓		
 patreon	✓	✓		✓
 twitch	✓	✓	✓	
 JoinnUS			✓	✓

Elaboración: Propia

5.5.1 Llegar primero, construir después.

En muchos sentidos a lo largo de la vida de estas plataformas se denota la capacidad tanto para establecer necesidades y adaptarse a lo que encuentran en el camino, como una gran predisposición para crecer y construir una vez encuentran un enfoque dentro del alcance inicial o un mercado potencial mayor. En tal sentido, muchas de estas empresas buscan obtener un gran alcance para

posteriormente poder rentabilizarlo acorde a las tendencias del mercado, e irse adaptando a las tendencias con la ayuda de distintos socios para el crecimiento de la forma en la cual crece la plataforma.

5.5.2 Obtención de Socios comerciales, marcas y herramientas.

Para el desarrollo de la plataforma es necesario brindar a los usuarios las herramientas necesarias, con las configuraciones o formas de uso más simples posibles, sin perder de foco la necesidad final que buscan cumplir dado que serán estas herramientas las que definan la satisfacción de los usuarios en su búsqueda por entretenimiento, en conjunto con las fuentes de monetización y la generación de tráfico u oportunidades de desarrollo. Adicionalmente, los socios comerciales y marcas atraen atención y se ven potenciadas por el uso de herramientas, así como significan importantes fuentes de atención para los creadores de contenido y fuentes de monetización tanto para la plataforma como para los productores.

5.5.3 Establecer un enfoque más amplio como estrategia de crecimiento.

En la mayoría de los casos el principal modelo de crecimiento en el largo plazo, y producto normalmente de los cambios inherentes a los nuevos mercados, y la reacción a nuevos actores, está relacionado a la ampliación del mercado a través la adaptación de otros tipos de usuarios que puedan beneficiarse de la utilización de la plataforma y hacerla crecer atrayendo nuevos consumidores y aumentando la cantidad de transacciones, todo esto sin perder foco en la función o idea básica que se trata de construir alrededor de la plataforma, en función a dar cabida a los creadores de contenido.

Dentro de la plataforma, una de las principales oportunidades a tomar en cuenta en mira a cumplir con los factores de éxito está relacionado a dar cabida a los creadores de contenido, dándoles la oportunidad de crecer a través de métricas y el uso de otras herramientas especializadas que les permitan conocer mejor a su audiencia o consumidores, así como conocer el *feedback* necesario para seguir creciendo. Adicionalmente, muchas plataformas asocian o dan beneficios especiales a los productores principales, buscando siempre ofrecer un status superior cada vez en función de la cantidad de seguidores o consumidores finales con el fin de permitir a la plataforma y al creador

crecer sea en monetización, promoción u otro tipo de actividades relacionadas mayormente a marcas con el propósito de crecer en audiencia y aumentar las fuentes de monetización.

5.5.4 Adaptación de la monetización al entorno mercantil.

Finalmente, la capacidad de adaptación radica también en adaptar el modelo a los cambios en el mercado, y tomar acciones que sean congruentes con el tamaño de la amenaza u oportunidad, sin perder de vista la razón por la cual los usuarios eligieron la plataforma, para evitar tener algún contratiempo en la adaptación de los clientes existentes y evitar una posible fuga importante de usuarios.

5.6 Modelo de Negocio

A partir de la revisión de los principales factores y buenas prácticas se determina un modelo de negocios inicial, el cual será complementado con la revisión del mercado para la continuación de su desarrollo.

En la revisión de los factores se revisó como distintas plataformas encontraron el enfoque en su público objetivo, en este caso es importante generar una relación redituable con los creadores que permita crecer en la cantidad de espectadores, y que pueda ser sostenible en el tiempo basados en dos principios, teniendo en cuenta la prioridad del desarrollo de su arte, acompañándolo en su crecimiento con distintas herramientas de interacción y formas de monetización, permitiéndoles obtener una fuente sólida de ingresos mayoritariamente suya, que sea significativa inclusive después de la normalización del estado de emergencia; y también, una vitrina para su arte, permitiéndole expresarse y facilitando el poder llevar su expresión a la audiencia, y potenciando su llegada con la obtención de logros que le permitan llegar a un público cada vez mayor, enfocándonos en establecer esta relación entre espectadores y productores como una relación sinérgica y que genere comunidad alrededor de los artistas con el acompañamiento continuo y una fuente de conocimientos y análisis de información que explique de forma creciente qué contenido hace crecer a un creador y su audiencia.

Será importante crear un lazo a lo largo del tiempo para permanecer en el mercado, esto será potenciado por estrategias empresariales que permitan la rápida adaptación de la empresa a los cambios que se puedan encontrar a lo largo del camino, especialmente conciliando formas de mantener la monetización a lo largo del tiempo, y dando un especial énfasis en la utilización de esta información para el crecimiento de la empresa en la cantidad de tráfico y horas espectadas, así como la búsqueda continua de oportunidades de crecimiento y estrategias de obtención de posiciones comerciales favorables a partir del análisis de la información generada en la plataforma a proponer.

En suma, la plataforma busca diferenciarse dándole un lugar a los creadores, quienes equipados de herramientas de interacción busquen lograr monetizar su arte obteniendo réditos importantes y promocionando la plataforma a partir de sus creadores potenciados por el conocimiento y producción obtenido en la plataforma.

5.6.1 Generación de valor

El plan de negocios a elaborar busca brindar a los consumidores de presentaciones y conciertos presenciales la oportunidad de acercarse a sus músicos favoritos a través de presentaciones en línea por streaming donde cada artista puede mostrar su música o inclusive llevar a sus seguidores a conocer más aspectos de su arte, composición y vida. El principal aspecto de este plan de negocios busca digitalizar la experiencia de acercamiento musical y presentaciones en vivo a aquellos consumidores que aún no encuentran este tipo de entretenimiento en el mundo digital, brindando un enfoque en generar valor alrededor de los artistas. Si bien la plataforma podría ser usada por todo tipo de artistas, es probablemente dentro de la industria de la música que este modelo de negocios podría adaptarse con mayor facilidad, y brindar nuevos espacios en el entretenimiento digital que podrían abrir el paso a que otras industrias artísticas se adapten exitosamente a la transformación digital que está atravesando la sociedad, y que se ve acelerada a pasos agigantados por las necesidades creadas en la coyuntura de emergencia, que probablemente modifique el funcionamiento del mercado en formas que hace no mucho nos parecían poco viables.

Dentro de los principales métodos de transmisión de eventos, especialmente en línea se debe considerar el método de distribución de medios como algo primordial, dentro de este tipo de métodos tenemos el media streaming, que es el utilizado normalmente tanto para la retransmisión de eventos y videos, como para la transmisión en vivo de diverso tipo de contenido, herramienta

fundamental dentro de las tecnologías de información a utilizar de cara a la implementación, a la vez el uso primordial de móviles, especialmente en aquellos que están comprendidos dentro del mercado meta y potencial, generarían que la plataforma esté basada principalmente en una aplicación celular, así como el soporte de una web robusta y amigable para dispositivos móviles que permita continuidad y fluidez a la experiencia, así como facilidad de uso y un diseño que juegue en favor de la usabilidad y descubrimiento por parte de los usuarios.

Como principales métodos para generar la rentabilización es necesario considerar las suscripciones como un método central en la estructura de ingresos de cualquier plataforma, en tal sentido es importante señalar que existen plataformas que te permiten acceder al contenido de las mismas generando una afiliación a la plataforma, y existen otro tipo de plataformas donde las suscripciones se realizan directamente a los creadores de contenido, generando fuentes de rentabilización para los mismos y en estos casos, la afiliación a la plataforma consiste principalmente en una forma de conseguir descuentos para las suscripciones a los creadores, u otro tipo de contenido pago propio de la misma plataforma; ambos tipos de suscripción componen parte central de los factores en crecimiento en tanto la música como en el entretenimiento en general, es por ello que deben ser parte central de la oferta, usualmente esta oferta y tipo de rentabilización viene acompañada de un capa gratuita que permite a los usuarios utilizar parte de la herramienta de forma gratuita y apoyando a los ingresos con la visualización de anuncios relacionados al canal, dichos anuncios suelen ser una parte pequeña de los ingresos dado que mayormente la suscripción o afiliación tiene el incentivo de completar la usabilidad de la herramienta o eliminar los anuncios como parte de la mejora de status, por ello la capa gratuita suele ser una buena combinación al atraer la atención tanto hacia el contenido y sus creados, como a la oportunidad de obtener mayores beneficios con la afiliación o suscripción.

Un factor decisivo tendrá que ver justamente con el contenido musical a mostrar, dado que tenemos una serie de oportunidades relacionadas al formato de contacto con el cliente final, es imperativo acompañar dicha oferta con una exposición mayor logrando anunciar en diversos medios, especialmente medios digitales como las capas gratuitas de YouTube u otros, el lanzamiento de dicha plataforma atrayendo la mayor cantidad de clientes con contenido que sea llamativo, y una usabilidad que sea de su agrado para poder atraer la mayor cantidad de interacciones y el mayor ratio de conversión posible de personas llamadas por el evento publicitado a suscriptores. Los principales géneros serán considerados en la creación de la plataforma, la cual tendrá un nombre

asociado a los mismos o respecto a temas asociados al consumo de dicho tipo de música; los eventos promocionales tratarán de mostrar la funcionalidad de dicha herramienta y cercanía e interacción que se puede utilizar entre artistas y usuarios finales contratando a artistas clave para brindar conciertos o presentaciones a través de la plataformas, en suma se busca brindar una experiencia integral en el o los géneros musicales elegidos a través de la herramienta, y tomando artistas ancla para invitar a un gran número de usuarios a probar la herramienta, donde la usabilidad de la misma e interacción real permitirán convertir a dichos usuarios en posteriores suscriptores.

Finalmente, es importante tener en cuenta el cómo crear nuevos modelos y adaptarse de forma correcta a la implementación de dichos modelos en países emergentes, existen factores importantes a considerar como el acceso y las necesidades específicas de las masas, en este aspecto es fundamental identificar las necesidades no satisfechas más importantes y crear modelos de negocio que puedan ser rentables y apropiados para el mercado meta, teniendo en cuenta las limitaciones propias del mercado, como el caso de la conectividad en Perú, que actualmente se encuentra en 89 de velocidad de ancho de banda a nivel mundial según el índice de *speedtest*. (Speedtest Global Index, 2019). En el Anexo 12.1 se muestra el lugar el Perú en Julio 2020 en el índice y en el Anexo 12.2 se muestra el mismo índice para Julio del 2019, disminuyendo más de 10 puestos en relación con el avance de otros países en el mismo aspecto.

5.6.2 La plataforma

La plataforma propuesta busca aprovechar el espacio ya existente en línea y el conocimiento del cliente de plataformas como Spotify, YouTube, Twitch y Patreon para brindar un nuevo servicio de intermediación digital a los usuarios basando la oferta en distintos artistas (inicialmente músicos) a quienes se les permita rentabilizar su arte a través del internet, con presentaciones en vivo y diversas formas de interacción con su público.

Como principales aspectos de esta propuesta, los consumidores finales podrán encontrar en una sola plataforma contenido diverso de sus artistas o sobre ellos, así como seguir y recibir notificaciones y poder llegar a conectarse con sus artistas favoritos de una forma más directa, teniendo como atractivo principal las presentaciones musicales en vivo directamente en el hogar de los consumidores. El trabajo propuesto se centrará inicialmente en analizar la demanda y las principales necesidades dentro del marco propuesto para posteriormente llegar a articular una

oferta única y atractiva, inicialmente será importante analizar las tendencias del mercado para la satisfacción de dichas necesidades, así como diferentes elementos de las ofertas existentes para entender como los competidores existentes cubren la demanda actual, y poder así articular una oferta altamente diferenciada y difícil de imitar para la potencial competencia.

La propuesta de plan de negocio busca potenciar la categoría de música en vivo digital en el Perú, y crear una plataforma que pueda expandir la categoría, como un sustituto tecnológico a las presentaciones musicales en vivo y genere un acercamiento mayor con el artista basado en la propuesta de valor y practicidad de la herramienta tanto para artistas como para los consumidores finales. El mercado objetivo para el presente proyecto inicialmente se va a limitar al mercado peruano, dado que se trata del grupo económico más indicado para testear el concepto en su parte inicial y poder obtener la información respectiva para desarrollar el proyecto.

Las redes sociales y otras plataformas orientadas a géneros musicales enrutan la experiencia hacia una integración de herramientas para el descubrimiento de nuevos artistas y novedades, así como herramientas de interacción directas con cada uno de los artistas que se mostrarán en la plataforma, a la vez deberá sustentar una facilidad de usa para permitir fácil acceso a los usuarios a las distintas funcionalidades de manera rápida y sencilla.

Figura 5.4: Diferenciación en la Experiencia de Usuario

	Descubrimiento	Interacción	Uso
Contenido libre	Wall de publicaciones Novedades de la semana Try & Buy de contenido Canciones Eventos (con tiempo límite)	Podcast (free) Wall de publicaciones Like and share	Lista de artistas suscritos Descarga de contenido free
Suscripción	Lanzamientos Material exclusivo	Podcast (suscriptores)	Descarga de contenido exclusivo
Eventos	Conciertos	Meet&Greet Groups	Transmisión en vivo de conciertos

Elaboración: Propia

En la Figura 7.1 se realiza un análisis de los distintos competidores, identificando que existen tres principales fuentes de monetización (Suscripciones, Propinas y Eventos) y estos funcionan a través del contenido base o contenido libre, que permite a los usuarios utilizar de forma limitada el producto final y los llama principalmente a pagar una suscripción, pero indirectamente a los tres tipos de monetización principales en este caso. El modelo incluirá los tres tipos de monetización a distintos niveles en función del tráfico que pueda generar el contenido libre, principal ancla de la plataforma, tomando en consideración lo recabado en las entrevistas, y el material previo, se tomará principal atención a la planificación de la suscripción como enfoque de ingresos. Según lo mencionado en la encuesta, el mayor atributo valorado tiene que ver con la oportunidad de interacción con los artistas favoritos para los usuarios finales, en ese sentido se valida tanto la usabilidad en el sentido de las interacciones que se pueden dar dentro de las presentaciones en vivo, así como las distintas opciones de descubrimiento y uso dentro de las opciones de monetización brindadas para dar opciones a los creadores y espectadores finales.

En cuanto al contenido libre, los usuarios podrán descubrir a través de un ‘muro de publicaciones’ qué está pasando en la plataforma y qué es tendencia, así como probar contenido, interactuar de distintas formas con los artistas y su contenido, y también seguir y descargar contenido libre que se adapte de cada uno.

El gancho relacionado a la suscripción estará basado en el acceso y descarga a los principales lanzamientos y material exclusivo de cada artista, así como acceso a podcasts que serían pagos para usuarios sin suscripción. Este nivel de acceso requerirá de la suscripción a un artista o agrupación específica, y la plataforma a la vez contaría con un nivel de suscripción o afiliación a la misma que permita descuentos importantes en las suscripciones y pagos por eventos, así como niveles de recompensas superiores por las recompras en cortos periodos.

A la vez existirán eventos específicos para los cuales se tendrá que pagar una entrada y tendrán un nivel de producción adicional que permita un nivel mayor de inmersión y pueda soportar la mayor cantidad de tráfico acorde. El servicio de *tiping* o propinas sigue siendo parte del proceso actual del músico, por lo que acompañará las transmisiones en vivo en todos los niveles y será electivo, pero al estar muy asociados a los niveles de recompensas se promoverán de forma activa.

Adicionalmente, la adaptación del producto al mercado peruano se reflejará en el nombre inicial de la plataforma, requerirá incluir métodos de pago adecuados como el débito o pagoefectivo, así

como también deberá centrar la oferta hacia artistas de los géneros musicales según lo que indican las principales tendencias de la región.

Por otro lado, esta plataforma brindará a los distintos artistas asociados o ‘partners’ la exposición necesaria en la plataforma para poder crecer, así como capacidades de interacción y reconocimiento al crecimiento de la comunidad asociada a su arte, que finalmente le permitirán rentabilizar de forma progresiva y creciente a través de las suscripciones, propinas y pagos por eventos.

Figura 5.5: Niveles de partners

	Exposición	Interacción	Reconocimiento	Rentabilizar
Contenido libre	Wall de publicaciones Try & Buy de contenido Canciones Eventos (con tiempo límite)	Streaming Podcast (free)	Prioridad en búsqueda por nivel de followers	Tips Analytics
Suscripciones	Lanzamientos Material exclusivo	Streaming Podcast (suscriptores)	Mejora de revenue por volumen de followers suscritos	Suscripciones Tips Analytics
Eventos	Conciertos	Meet&Greet	Invitación a cantar en conciertos de artistas famosos	Venta de tickets

Elaboración: Propia

De cara a los artistas, se les brindará la oportunidad de una rentabilización escalable en función de la cantidad de suscriptores o personas que compren entradas y den propinas dentro de las salas, así como diversos tipos de sala, que permiten cierta flexibilidad en el contenido a compartir, y la posibilidad de promocionarse gratuitamente para posteriormente tener la posibilidad de aumentar sus ingresos como es mostrado en la Figura 7.2; es por esto que los artistas serían nuestros principales promotores, por lo que sería necesario tener artistas ancla para generar tráfico inicial, así como poder generar formas innovadoras de promocionar artistas nuevos para lograr que la plataforma crezca de forma orgánica.

El contenido libre servirá como el generador de tráfico principal para lograr generar la interacción necesaria para el crecimiento de una comunidad, la exposición se realizará a través de las publicaciones del contenido de los artistas, así como las vistas libres o de prueba que permitirán

ver por tiempo limitado eventos normalmente pagos de forma gratuita, llamando a la suscripción a los artistas o afiliación a la plataforma para obtener una mayor gama de beneficios y un acercamiento mayor del público a sus artistas favoritos. Por otro lado, los suscriptores tendrán acceso a los lanzamientos y material exclusivo, y precios preferenciales para tickets de eventos por pago que permitirán nuevas opciones de interacción y servicios adicionales.

Otro valor importante está en las vistas de análisis que brindará a los *partners* la capacidad de revisar información importante sobre sus *viewers* y suscriptores, obteniendo así *insights* de los clientes y *feedback* general importante respecto a sus presentaciones en vivo y otros aspectos de la interacción en general que le permitirán crecer en sus objetivos de monetización.

En suma, la plataforma busca transformar la experiencia de la música en vivo a un formato digital que encuentre beneficios en la rentabilidad y capacidad de monetización para los artistas, así como brinde a los usuarios finales una experiencia más cercana al añadir a las presentaciones en vivo elementos de interacción adicionales, así como la posibilidad de encontrar en un solo lugar una gran variedad de géneros y artistas.

La intermediación digital de servicios que girará en torno a la plataforma tendrá como fuente principal de ingresos márgenes pequeños respecto a cada transacción, las cuales se realizarán en una moneda propia de la plataforma y se llevarán en un *wallet* dentro de la misma. Debido a esto es de vital importancia para el crecimiento de la plataforma el obtener una gran cantidad de vistas y artistas que generen tráfico suficiente para el crecimiento orgánico de la plataforma.

Según lo indicado en las encuestas, se espera que el tiempo promedio que pasará un usuario en la plataforma es de aproximadamente 5.87 horas a la semana, por lo que se espera que las opciones relacionadas al plan de fidelización para creadores tengan que ver con la creación de contenido que ayude a aumentar la cuota de mercado en relación con el tiempo que pasan los usuarios en la plataforma.

5.7 Conclusiones

Los factores de éxito aplicados a las plataformas elegidas denotan una tendencia importante hacia la satisfacción de mercados específicos a partir de ideas generales, generando un foco en las necesidades del mercado y potenciando la oferta para para lograr crecer y generar tráfico e

incrementar así el tamaño de la empresa, brindando oportunidades a los usuarios a partir del análisis de las tendencias y la construcción de herramientas para las mismas o la generación de alianzas comerciales que potencien tanto el crecimiento de la plataforma como de los productores. La capacidad para la adaptación a los cambios en el mercado es fundamental dado que el desarrollo de capacidades de las herramientas suele darse en plazos cortos y suele generar nuevas oportunidades tanto de monetización como de generación de nuevos mercados para la obtención de más usuarios y por lo tanto la oportunidad de crecer en escalas y obtener el éxito a partir de dicho crecimiento. Atender a los usuarios potenciales construyendo herramientas y adaptándose a sus necesidades consolida la forma de crear un lazo con los usuarios, manteniendo en vista las variaciones en el mercado para materializar en corto plazo las oportunidades de monetización disponibles.

Algunas buenas prácticas encontradas en las organizaciones elegidas van en línea con ser el primero en cierto mercado específico o para ciertos clientes y construir alrededor de sus necesidades, apoyándose de herramientas y marcas que permitan crecer la comunidad y a los usuarios, así como el desarrollo de la empresa. Con el tiempo las necesidades van variando y el crecimiento de la empresa se podría ver estancado dependiendo del alcance del mercado inicial, por ello es importante establecer un enfoque amplio como una estrategia de crecimiento, pero basado en una idea que centralice a la plataforma y que pueda ser comunicada de forma sencilla a los usuarios potenciales a lo largo del tiempo, así como establecer estrategias para adaptar el tipo de monetización al entorno mercantil.

Todo lo revisado es utilizado para construir la parte inicial del modelo de negocio en función a las plataformas y formas de monetización, así como la revisión inicial del valor alrededor del artista y de la construcción de comunidad, generando oportunidades de crecimiento a través de la generación de interacciones con los espectadores y brindando

6. Análisis del Mercado y Tamaño Potencial

Dentro del contexto de pandemia descrito al inicio del presente documento, las tendencias digitales y las principales plataformas cobran cada vez más importancia dentro del panorama nacional; sin embargo, existen otros aspectos de la sociedad y hábitos de consumo que deben tenerse en consideración al tener como objetivo el mercado peruano.

A continuación, se realizará un análisis de los principales factores que afectan al mercado y a modo de complemento de lo ya establecido en el marco contextual para realizar las últimas precisiones de cara a la definición del modelo de negocios para tratar de asegurar su éxito en el contexto local actual, con ese fin, se utilizarán las herramientas de análisis del macro entorno PEST y de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para el análisis del sector se establecerá el mercado potencial y su tamaño esperado para entender dentro de qué marco volumétrico se rige el mercado objetivo, así como se establecerán entrevistas con distintos miembros del medio para el segmento elegido con el objetivo de ahondar en su conocimiento del mercado y de cara a buscar la mejor adaptación posible del servicio de música en vivo a través de plataformas para los clientes finales, así como brindar herramientas para el fácil uso y masificación del contenido creado por los productores.

6.1 Mercado Objetivo

La idea de negocio se construye alrededor del concepto de ‘música en vivo’ en un entorno digital a través de una plataforma de intermediación, en la cual se le puede dar voz a otros para que su contenido y las herramientas de la plataforma generen tráfico de espectadores hacia sus canales, haciendo crecer una comunidad a su alrededor para lograr aumentar la cantidad de interacciones y microtransacciones, que permitirán monetizar la misma. El mercado objetivo principal está centrado en ellos niveles socioeconómicos A, B y C, para el grupo etario entre 18 y 39 años del Perú, considerando aquellos que suelen escuchar música por dispositivos móviles o en computadora. Adicionalmente, se podría considerar como un mercado adicional a personas del mismo grupo etario que sean usuarios digitales y suelen asistir a eventos físicos, como un grupo posible dado que se busca trasladar dicha experiencia al celular o la PC, con el objetivo de transformar el mercado y ser una alternativa nueva en la mente de este tipo de consumidor.

6.2 Análisis del Macroentorno

Dentro del análisis macro del mercado se debe precisar el momento actual que vive el público objetivo, con el fin de conocer cómo las características políticas, económicas, sociales y tecnológicas pueden afectar el funcionamiento del mercado, para así contar con una noción clara de cómo podría funcionar la idea de negocio para el entorno y las medidas que se tengan que tomar tanto para su introducción en el mercado como para la supervivencia de este a lo largo del tiempo.

6.2.1 PEST

El análisis de esta herramienta debe darnos como principal resultado un entendimiento de si cómo funciona el entorno de cara a lo que se viene trabajando, y cuál sería el posible impacto dentro del entorno enmarcado y para el mercado objetivo específico; en tal sentido, se buscará tomar una postura sobre si los distintos puntos revisados podrían tener un impacto positivo o negativo dentro del desarrollo del plan de negocios.

6.2.1.1 **Político.** Desde el inicio de la pandemia, la mayor parte de las actividades culturales habían sido suspendidas, en el marco de las nuevas medidas por la emergencia sanitaria se restablece en diciembre durante la fase 4 de la reactivación económica la reanudación de cines, salas de teatros, e instalaciones similares, a falta de establecer los protocolos para poder volver a funcionar a un 40% de la capacidad en espacios cerrados. (Ministerio de cultura, 2020)

Los aspectos políticos relacionados al mercado específico hablan de una reanudación de los servicios con ciertas restricciones y por lo tanto promueven el crecimiento del segmento cultural y de entretenimiento en el país, lo cual podría tratarse como una oportunidad al obtener una mayor demanda, mientras que el posicionamiento utilizado sea como parte de pertenecer a la gama de opciones disponibles; sin embargo, tanto el contexto sanitario como el político en los últimos meses denotan una realidad más complicada de cara a la estabilidad general a nivel político y económico, según Stok (2020) la actual inestabilidad política tiene sus raíces en que los cinco últimos presidentes elegidos a través del voto popular se encuentran en procesos o han sido condenados por la justicia, a través de distintas tramas de corrupción ha generado que tengamos tres presidentes en ocho días en un país sin partidos y con un sistema político fragmentado que terminó en la designación de Sagasti calmando las tensiones en el corto plazo pero sin solucionar los problemas de fondo.

Si bien la reactivación de la economía con el enfoque en lo cultural y el entretenimiento significa una oportunidad importante a la vez que una fuerte competencia, el entorno político nacional indica que probablemente nos enfrentemos a un entorno adverso para los creadores al encontrarnos medio de una inestabilidad política con fuertes repercusiones económicas, en general el entorno político brinda oportunidades para el crecimiento, pero se encuentra en un momento mayormente negativo.

6.2.1.2 Económico. En términos generales el 2020 ha sido un año muy golpeado por la pandemia, la economía peruana no ha sido la excepción al verse afectada de manera importante tanto en la contracción de la inversión total, el PBI y las tasas de desempleo. En primer término, se espera una contracción del 28.5% en cuanto a inversión total con respecto al 2019; y, se espera que sea recién el 2022 el año en el cual se alcance los niveles de PBI registrados previo a la pandemia; a la vez, el desempleo se ha duplicado pasando al 8% producto de la contracción económica asociada a la pandemia (Lezama, 2020). En suma, los impactos generales del 2020 en términos económicos lo catalogan como un año de tragedia en ese aspecto, por lo que el impacto de la economía peruana en el macroentorno es negativo.

6.2.1.3 Sociales. Una tendencia social de mucha importancia hoy en día tiene que ver con el aumento sostenido en la cantidad de horas que se permanece consumiendo media digital, con un crecimiento promedio del 10% en el último para los principales países consumidores de este tipo de medios, lo cual ha sido potenciado en el contexto de pandemia creando un ecosistema para el creciente modelo de entretenimiento digital. (Murdoch, 2020). En suma, estos cambios en los hábitos de consumo, así como el crecimiento de las distintas herramientas revisadas hasta el momento en el sentido de las oportunidades generadas por la creación y crecimiento de los mercados en los cuales compiten, generan una tendencia positiva y que probablemente tendrá mayor crecimiento en la medida que el estado de emergencia que viene acompañada del riesgo del covid siga existiendo.

6.2.1.4 Tecnológicos. La creación de distintas plataformas, el crecimiento de servicios en línea de plataformas como Google y Amazon, quienes podrían ser proveedores de hosting, y las distintas tendencias sociales hacia el uso de distintas tecnologías ha venido modificando la forma en la cual consumimos tanto el entretenimiento en general como la música a lo largo del tiempo, en tal sentido todos estos cambios con tendencias digitales y mayormente basados en *streaming* se han visto impulsados por las principales tendencias tecnológicas y han ido modificando el comportamiento de las nuevas generaciones, que están más acostumbradas a consumir este tipo de

medios, dado que existen hace poco y las nuevas tendencias tecnológicas dictan el futuro. En tal sentido, las tendencias tecnológicas abogan a favor de la modificación en hábitos de consumo y por lo tanto se percibe como de impacto positivo para el desarrollo de la idea de negocios, a la vez que brinda la posibilidad de obtener las herramientas necesarias para realizar este tipo de entretenimiento de forma sencilla para los creadores de contenido.

6.3 Análisis del Microentorno

Como parte del análisis del microentorno se tomarán en cuenta los principales actores y riesgos dentro del mercado elegido, que puedan generar algún efecto importante dentro del mismo, para este análisis se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter, que generará una comprensión del entorno competitivo en el cual se genera en torno a la idea de negocio, considerando las fuerzas competitivas relacionadas a clientes, tanto usuarios finales consumidores de contenido como aquellos generadores de contenido en los cuales finalmente se basa la plataforma, así como las fuerzas relacionadas a los proveedores que están centrados en el desarrollo inicial de la herramienta, servicios de seguridad y hosting, así como otros asociados a servicios contables y generales; a todo esto, se le añaden las amenazas de nuevos competidores y productos que puedan generarse a lo largo de la variación en el mercado que se espera lograr en relación a la idea de negocio; y, un análisis del potencial mercado con el cual estaría compitiendo desde un inicio.

6.3.1 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

La herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter se utilizará para realizar el análisis del microentorno que permita conocer a mayor detalle la forma en la cual se desenvuelve el mercado y el análisis potencial de ciertos cambios que se generarían con la introducción del presente plan y las amenazas conexas. Los cinco puntos por analizar a continuación comprenden el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos sustitutos y la rivalidad entre competidores; el análisis de estas cinco fuerzas competitivas permitirá la mejor comprensión del entorno de la idea de negocio para poder potenciar de forma específica lo revisado en el macroentorno.

Figura 6.1: Análisis de las fuerzas competitivas

Fuerza Competitiva / Tipo		Impacto Fuerza
Poder de negociación de clientes	Espectador	Bajo
	Creador	Alto
Poder de negociación de proveedores	TI	Bajo
	Marcas-Disqueras	Alto
Amenaza de nuevos competidores		Media
Amenaza de productos sustituos		Muy Alta
Rivalidad entre competidores		Alta

Elaboración: Propia

En la figura 6.1 se puede revisar el resultado del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter realizado y visto a mayor detalle dentro del Anexo 5, considerando dos grupos de clientes diferenciados, como aquellos espectadores y creadores, y dos grupos de proveedores, aquellos de tecnología relacionados a hosting y servidores, y las marcas y disqueras como un grupo relevante revisado dentro del Anexo 5.

6.3.2 Tamaño Potencial

Para el tamaño potencial del mercado objetivo se definirá el mercado y se buscarán los datos según la información obtenida que data en ambos casos del 2019, inicialmente se considera la cantidad total o tamaño de la población del estudio del Instituto de Estudios Peruanos (Zárate et al, 2019) del cual se obtiene que el tamaño total de la población para el estudio en cuestión es de 23,375,001 personas, y que el grupo etario de 18 años a 24 corresponde al 20% de la población descrita anteriormente, a la vez que el grupo entre 25 y 39 años corresponde al 37% de la población; y, el porcentaje de estos que suele escuchar música para los mismos grupos etarios responden al orden de 79% para el entre 18 y 24 años, y 73% entre 25 y 39 años. En el caso de los niveles socioeconómicos elegidos previamente, Según el informe de Niveles socioeconómicos de Apeim (2020) construido sobre data del 2019, se indica que los niveles socioeconómicos del Perú representan los siguientes porcentajes para aquellos relevantes, en el caso del NSE A, 1.5%; el B, 11.2%; y el C, 29.8%.

Tabla 6.1: Cálculo de Tamaño Potencial

Población Total Perú	23,375,001			
	Población		Escuchan Música	
18-24 años	20%	4,675,000	79%	3,693,250
25-39 años	37%	8,648,750	73%	6,313,588
				10,006,838

Fuente: Zárate et al, 2019

Sobre 18-39 años que escuchan música

NSE	%	Total
NSE A	1.50%	150,103
NSE B	11.20%	1,120,766
NSE C	29.80%	2,982,038
		4,252,906

Fuente: Apeim, 2020

Elaboración: Propia

En la Tabla 6.1 se muestra el cálculo del tamaño potencial del mercado, considerado aquellos entre 18-39 años que escuchan música y la población mayor de edad, y asumiendo una distribución estable en los niveles socioeconómicos con el fin de enmarcar el mercado potencial acumulado de los tres niveles socioeconómicos establecidos para usuarios de 18 a 39 años que suelen escuchar música. A partir de la data acumulada se deduce que aquel mercado potencial total representaría aproximadamente 4,252,906 personas, considerando peruanos entre 18 y 39 años de los sectores socioeconómicos A, B y C. Es por este gran volumen que se decidió utilizar la fórmula de poblaciones infinitas para la determinación de la muestra en el caso del estudio primario relacionado a la encuesta, son 1,569,631 personas para el grupo de 18 a 24, y 2,683,275 para el grupo de 25 a 39 años.

6.3.3 Entrevistas

Parte de la investigación primaria inicia con la búsqueda de ciertas tendencias y revisión de información relacionada a aquellos miembros actuales del mercado que serían los creadores de contenido de la plataforma y tienen actualmente una forma de interactuar y transmitir su música a través de medios regulares como las redes sociales o anteriormente los conciertos en vivo. El

enfoque estará en conocer su experiencia tanto en la industria de la música como en las plataformas estudiadas, así como las principales barreras de entrada que encuentran en el mercado y conocer su opinión respecto a la plataforma, así como las oportunidades de interacción y monetización que vienen con las mismas, con ese fin se generó una guía de entrevista que permita conocer su opinión e *insights* relacionados a la industria y la idea de negocio.

6.3.3.1 Guía de la entrevista. La entrevista se separará en dos partes principales, una inicial donde se tratará de conocer las impresiones generales de la industria musical y su interacción con el artista, y una segunda parte que se centrará en conocer su posición respecto de la idea de negocios, así como las recomendaciones y principales atributos a considerar. En el Anexo 6 se muestran el objetivo y la pauta de cada pregunta. En tal sentido, la idea general es tener una noción clara de qué piensan personas asociadas al mundo de la música hoy en día respecto a la industria y cuál podría ser el efecto o cómo podría funcionar de mejor forma, con el objetivo de validar y potenciar lo avanzado para gente con experiencia en la industria.

6.3.3.2 Perfil de los entrevistados. Con el fin de obtener información de calidad se buscará contactos que tengan experiencia profesional en la música y de preferencia hayan encontrado formas de trabajar en música dentro del contexto de pandemia. Para tal fin inicialmente se realizará una entrevista a Andrés Delgado, quien fue bajista en una productora de cumbia y salsa tocando con figuras locales como Tommy Portugal, Guajaja y José María Barraza, y hoy se encuentra cursando una carrera publicando house como Nite Self, teniendo como fuente secundaria de ingresos la grabación de raperos y pistas en general para otros artistas como productor. Finalmente, tendremos como segundo entrevistado a Abel Sánchez, conocido producto y arreglista de Euforia, grupo de cumbia de Iquitos, quien trabaja en Lima hace varios años y hoy por hoy produce varios grupos de música y orquestas principalmente de cumbia desde el estudio que abrió con su hermano para ese fin.

6.3.3.3 Resultados de las entrevistas. En el Anexo 8 tenemos una transcripción de las entrevistas completas, donde se puede denotar la buena recepción por parte de los artistas a la idea y bastantes puntos adicionales a considerar de cara a la creación de estrategias específicas para el mercado peruano, así como la percepción general de gran aceptación que generaría de cara a este tipo de creadores de contenido, lo cual deberá ser validado con la encuesta de cara a la otra parte relacionada a los clientes espectadores. Inicialmente, la entrevista a Andrés Delgado, músico con

bastante experiencia en distintos campos musicales, y que se encuentra actualmente utilizando la plataforma Spotify para promocionar su carrera como productor de música House. En el Anexo 8.1 se muestra un resumen de la entrevista a Andrés.

A lo largo de la primera parte de la entrevista explicó su experiencia y algunos *insights* de un artista que está empezando en la música a través de las herramientas de las plataformas existentes, lo cual le impide tener los ingresos que espera, pero lo ve como una oportunidad para seguir creciendo a partir de la popularidad que se consigue en estos medios, en la pandemia encuentra que la venta de *tracks* y grabar a otros artistas es una buena alternativa para rentabilizar su conocimiento como músico y las herramientas con las que cuenta, a la vez que indica que para obtener altos réditos la principal limitante es obtener la inversión en marketing para acelerar una carrera.

En la segunda parte al conocer con mayor detalle la idea de negocio, resaltó que cubre la mayoría de las necesidades de un artista independiente hoy en día, y que permitiría ampliar la relación con los seguidores, con quienes se tiene una relación más cercana hoy en día, considera que estaría bien obtener un 70-80% de los ingresos y que la suscripción podría costar 5 soles ó 10, para poder captar a un público joven. Adicionalmente, dio énfasis a que es necesario agregar conexiones con las redes sociales existente y de preferencia la opción de usar *lives* de forma paralela y en general la oportunidad de captar seguidores en las redes existentes, así como darles enfoque luego a sus suscriptores con la generación de contenido exclusivo a través de la generación de eventos con capacidad limitada u otros. Las herramientas le darían la oportunidad de conectarse un par de veces a la semana, dos horas aproximadamente por vez, teniendo en cuenta que podría hacer shows una de esas veces, y la otra se podría centrar en su proceso de producción o algunas otras cosas que permitan conocer de mejor forma su proceso creativo.

A continuación, en el Anexo 8.2 se muestra el resumen y el análisis de la entrevista realizada a Abel Sánchez, tecladista y arreglista del grupo Euforia de Iquitos y de Ruth Karina.

En la primera parte de la entrevista, Abel explicó que hoy en día tiene una carrera como compositor y productor de diversos grupos de cumbia, y se ha centrado en estas actividades y en otras relacionadas a relaciones con empresas y producción con el fin de adaptarse a la falta de presentaciones en vivo; usa las redes sociales para potenciar estos negocios y se apoya de Apdayc al ser principalmente un compositor. Considera que la principal barrera de entrada es una de orden

cultura, dado que los peruanos no consumimos nuestra propia música y es nuestro deber generar buen contenido para romper esa barrera del consumo interno.

Después de oír la idea de negocio la consideró un importante incentivo dado que valor al artista desde un principio; sin embargo, se requiere de las herramientas adecuadas y apalancarse de artistas conocidos para hacer presentaciones más completas y generar mayor tráfico. Remarcó que existen oportunidades de generar nuevos tipos de interacción como generar dedicatorias y reconocimiento al público, así como puertas a seguir expresándose, por lo que la usaría seguido con el objetivo de obtener réditos. Considera interesante las suscripciones, pero remarca la importancia de la compra de entradas dentro de la lógica actual del mercado y el *merchandising* como fuente de ingresos. También, en tipos de pago prefiere las cuentas o apps de los bancos, costos de suscripción por 10 soles para apoyar a los artistas y que sea un tema mutuo para ir caminando juntos, así como recuperar un 70%, dado que existen otros gastos asociados al marketing y lo que rodea tanto a la música como a la plataforma.

6.3.4 Encuestas

Para la porción del mercado potencial establecida dentro del grupo objetivo final como espectadores del contenido creado, es necesario realizar una encuesta que permita validar el atractivo de la idea de negocio, así como tener claro qué tipo de contenido esperan encontrar en la misma, a la vez obtener una idea de la capacidad de rentabilización respecto a los ratios de conversión encontrados dentro de este estudio mercado, para esto se utilizarán los parámetros especificados dentro del marco metodológico: por el tamaño del mercado potencial indicado en el presente análisis del microentorno, se prefirió utilizar una muestra para poblaciones infinitas ya que al tratarse de una población mayor a 30,000 sujetos se puede usar esta que es más sencilla (Morales, 2020). La encuesta se realizó a través de la herramienta Google forms (Google Forms, 2020), brindando a los usuarios una serie de preguntas, acompañadas de una explicación con imágenes de la idea de negocio que les permita responder de forma adecuada a las preguntas. La muestra final corresponde a 436 personas, lo cual supera la necesidad de la muestra, y las cuales serán representadas en valores porcentuales en los resultados de la encuesta para lo utilizado en la formulación posterior.

6.3.4.1. Preguntas de la encuesta. En el Anexo 9 se detalla el objetivo y el detalle de las preguntas realizadas en la encuesta, esta está compuesta de 3 partes para conocer los hábitos relacionados a cómo escucha música en un inicio, sus gustos sobre plataformas de entretenimiento y gasto general en las mismas, para finalmente realizar consultas relacionadas a la idea de negocio y aceptación de la misma, así como la validación de atributos y ciertos aspectos relacionados al *pricing* que serán parte integral de la construcción de estrategias a lo largo del resto del presente documento. Con el fin de describir de forma adecuada las preguntas y las opciones brindadas a los encuestados, en la Tabla 6.2 se detalla de forma específica el tipo de campo presentado en la encuesta, así como una lista de las opciones para este campo en caso no sean preguntas abiertas, los tipos de campos utilizados el presente estudio primario para los formularios son los numéricos, binarios, opciones, casillas y desplegable. En el caso de los campos numéricos se permite una respuesta abierta; en los binarios, las alternativas son sí y no; en el caso de opciones se muestra una serie de opciones para elegir solo una; de forma similar a las opciones, en la lista desplegable solo se puede elegir una de las opciones planteadas sin dar opción a poner un valor distinto al listado.

Tabla 6.2: Preguntas, Tipo de campos y opciones para la encuesta

Parte	Pregunta	Tipo (Opciones)
1	Edad	Numérica (Abierta)
	¿Sueles escuchar música?	Binaria (Sí, No)
	¿Cómo sueles escuchar música?	Opciones (Radio, Celular, PC/laptop, Auto, Combi/bus/taxi, Otra)
	¿Cuántas horas a la semana sueles escuchar música aproximadamente?	Desplegable (1-4, 5-8, 9-12, 13-24, más de 24)
	¿Utilizas alguna de las siguientes aplicaciones para escuchar música?	Casillas (YouTube, Spotify, YouTube Music, Apple Music, Ninguno, Otra)
	¿Cuál es su género musical favorito?	Opciones (Salsa, Cumbia, Rock, Reggaeton, Huayno, Otra)
2	¿Utilizas algún otro servicio de streaming de entretenimiento?	Binaria (Sí, No)
	¿Utilizas alguno de los siguientes servicios de streaming?	Casillas (Netflix, Amazon Prime, Twitch, Disney +, HBO Max, Otra)
	Considerando todas las plataformas, musicales y de entretenimiento ¿Aproximadamente cuánto es el gasto mensual en servicios de este tipo en soles?	Desplegable (0,1-20,21-50,51-100,100-200, más de 200)

3	¿Cuál considera que podría ser el monto de suscripción para un artista por mes en soles?	Opciones (1 sol, 5 soles, 10 soles, 20 soles, otra)
	¿Cree que utilizaría esta plataforma?	Binaria (Sí, No)
	¿Cuántas horas considera pasaría en la plataforma a la semana?	Desplegable (1-4, 5-8, 9-12, 13-24, más de 24)
	¿Qué atributo de la plataforma considera más valioso?	Opciones (Interacción con artistas favoritos, Ver música en vivo, Escuchar música, Acceso a contenido exclusivo, Poder ver la opinión de otros respecto a artistas y otros, Conocer a otras personas con los mismos gustos)
	¿Cómo cree que pasaría más tiempo en la plataforma?	Opciones (Escribiendo en chat en vivo, mirando transmisiones, escuchando transmisiones en segundo plano, evisando contenido exclusivo, leyendo las interacciones en la sección de comentarios, Conociendo personas con gustos similares a mí)
	¿Qué método de comunicación sería más apropiado para comunicar la plataforma?	Opciones (Publicidad en Redes Sociales, Publicidad en la Web, Radio, Anuncios en otras plataformas, Otra)
	¿Cuál considera sería el mejor nombre para la plataforma?	Opciones (Laif.pe, Vivus.pe, Vimus.pe, MusicRoomsOnline.pe, Otra)

Elaboración: Propia

6.3.4.2 Presentación de la idea de negocio. Con el objetivo de responder las preguntas de la tercera parte, se muestra la idea de negocio apoyada de imágenes según la Figura 6.1.

Figura 6.1: Presentación de la plataforma



Elaboración: Propia

El texto indicado y las imágenes reflejan la idea de negocio plasmada, teniendo en cuenta las interrogantes planteadas parte de la encuesta. También se muestra un ejemplo de interacción en la plataforma y el tipo de contenido que se podría esperar, mientras se busca centrar el valor en los artistas musicales y las opciones de interacción con ellos.

6.3.4.3 Resultados de la encuesta. Los resultados listados a continuación tendrán una correspondencia directa con distintas partes de las estrategias relacionadas a la definición del modelo de negocio, así como una correspondencia a los distintos planes estratégicos de marketing para temas de *pricing*, y características para la definición del primer producto mínimo viable para el lanzamiento de la plataforma y la definición de sus atributos principales. A lo largo de los capítulos finales relacionados a los planes específicos se hará referencia a los resultados de esta encuesta en búsqueda de basar ciertas decisiones estratégicas en el enfoque brindado por la opinión del público objetivo respecto a los diversos atributos y las necesidades empresariales que se plasman alrededor de la construcción de una oferta de valor equilibrada que probablemente compita en la mente de los consumidores con plataformas de bastante renombre.

En el Anexo 10 se puede revisar un detalle de los resultados de las encuestas aplicadas a 436 personas y los porcentajes respectivos en cada una de las preguntas, con la diversidad de respuestas, estos resultados son revisados en el Anexo 11 de resumen de la encuesta, y también será abordado nuevamente en el desarrollo de las distintas estrategias. El Anexo 11 busca resumir los resultados de la encuesta, brindando un resumen simplificado de lo visto en el Anexo 10. Se muestra una gran aceptación de casi 80% respecto a la idea de negocio una vez presentada y acotada al mercado potencial establecido, dentro del grupo etario de 18 a 39 años y aquellas personas que escuchan música. Otros puntos resaltantes de la encuesta tienen que ver con los hábitos de consumo que en esta encuesta muestran una prevalencia esperada en equipos móviles y computadoras y laptops, con mayor incidencia en el uso de las aplicaciones YouTube y Spotify para escuchar música y frecuencias altas en Rock, Reggaeton y Salsa; seguidos de latin pop y pop antes que la cumbia. Respecto al uso y gasto en servicios de entretenimiento, el 90% utiliza Netflix y se mostró una alta incidencia del uso de la nueva plataforma Disney +; teniendo que el promedio de ticket mensual es de aproximadamente 42.62 soles en función a la ponderación de la encuesta, también parte de los Anexos 10 y 11. Respecto a la aceptación de la plataforma, el resultado en intención de uso se acerca al 80% con un promedio de 5.87 horas de uso por semana para aquellos

usuarios que utilizarían la plataforma. El atributo más valorado está relacionado a la interacción con artistas favoritos y la oportunidad de ver transmisiones musicales en vivo, utilizando la plataforma tanto para ver las transmisiones como para escucharlas en segundo plano mientras se realizan otras actividades. Finalmente, se establece que la publicidad sería más aceptada a través de redes sociales principalmente, siendo la marca más aceptada para la plataforma 'Laif.pe'.

6.4 Conclusiones

La situación político-económica nacional se encuentra atravesando momentos actuales críticos en un contexto de pandemia, si bien el macro contexto se ve claramente marcado por estos hechos que brindan una perspectiva bastante negativa del entorno; en este mismo contexto también coexiste la tendencia al aumento en el uso de la tecnología que se ve en el uso de herramientas digitales durante la pandemia y el crecimiento de ciertas herramientas, en tal sentido, las tendencias sociales así como las tecnológicas que apuntan hacia la digitalización de la forma en la cual cubrimos ciertas necesidades como las de entretenimiento. En cuanto al contexto microeconómico, una vez definido el mercado objetivo central como aquellos usuarios peruanos que suelen escuchar música, dentro del grupo etario entre 18 y 25 años y los niveles socioeconómicos A, B y C, se busca generar un análisis de los distintos factores que puedan afectar al entorno en el cual se generará el plan de negocios. En primer término, se busca conocer aquellos factores que afectan directamente al mercado en el cual se operará, para así definir claramente el tamaño del mercado, y pasar luego a conocer un poco más de los dos tipos de clientes identificados a través de investigación primaria, a través de entrevistas a potenciales generadores de contenido experimentados en la industria musical como al público objetivo final. Para el análisis del microentorno se utilizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, considerando el poder de negociación de los clientes finales como bajo, al ser una herramienta masiva y el poder de negociación de los clientes creadores de contenido alto, al depender de ellos en primer término para la generación de tráfico y los riesgos asociados a la migración en este tipo de clientes; en el caso del poder de negociación de los proveedores, se consideró a los proveedores de servicios de tecnología como bajo al tener varias opciones para poder trabajar estos proyectos y distintas plataformas internacionales como opción para los distintos aspectos a cubrir dentro de la generación de la plataforma, mientras que los proveedores como marcas y disqueras tienen un

poder de negociación alto al ser empresas diferenciadas y bastante grandes, y estar asociadas normalmente a los artistas más reconocidos; en cuanto al riesgo de competidores entrantes, se entiende que la nueva industria generaría un elemento diferenciador para la primera empresa que ocupe la mente del consumidor, en tal sentido existe un riesgo de que las empresas existentes migren o se generen nueva competencia en el mercado, ambos efectos combinados se toman como un riesgo medio; por otro lado, existe un muy alto riesgo de que la industria siga modificándose y por lo tanto se genere un producto o modelo sustituto, por lo que la capacidad de adaptación va a ser crítica para la supervivencia del mercado; finalmente, la rivalidad entre los competidores en el mercado existente es alta, por lo que es crítico lograr un plan que logre diferenciar de forma concreta a la marca a crearse de la competencia y permita conocer de forma definitiva el funcionamiento del nuevo mercado.

Al indagar a mayor profundidad en el mercado de la música y sus dinámicas hoy en día a través de la entrevista a productores en la industria musical, llama la atención los problemas para la adaptación en la rentabilización de los músicos en general en este contexto que usualmente los llevan a buscar distintas fuentes de ingreso tanto dentro como fuera de este entorno, y, dadas las perspectivas, se espera que esta clase de limitaciones permanezcan, identificando como principales limitantes o barreras de entrada la preferencia cultural hacia música extranjera y la inversión necesaria en marketing para el crecimiento de la marca de un artista. Al explicarles de la herramienta coinciden en señalar que tiene lo necesario para una herramienta que apoye al artista, dando más espacio a su voz y contenido, por lo que creen que utilizarían la herramienta 2 ó 3 veces a la semana para generar un público suficiente y poder crecer dentro de la herramienta, es importante incorporar la vista de las redes sociales, así como perfiles y herramientas suficientes para que el artista pueda mostrar su contenido original a través de la plataforma. En función al mercado y el tamaño indicado para el mismo, se generó una serie de preguntas para la realización de una encuesta que permita conocer a mayor detalle a la población objetivo, en tal sentido se conoció a mayor detalle el gasto general de los usuarios de servicios de entrenamiento, así como la amplia aceptación de la idea de negocios, obteniendo un promedio de uso semanal, nombre de la plataforma y otros datos que serán utilizados a mayor detalle en el planteamiento de las acciones estratégicas de la plataforma y los planes específicos para la consecución de las metas comerciales.

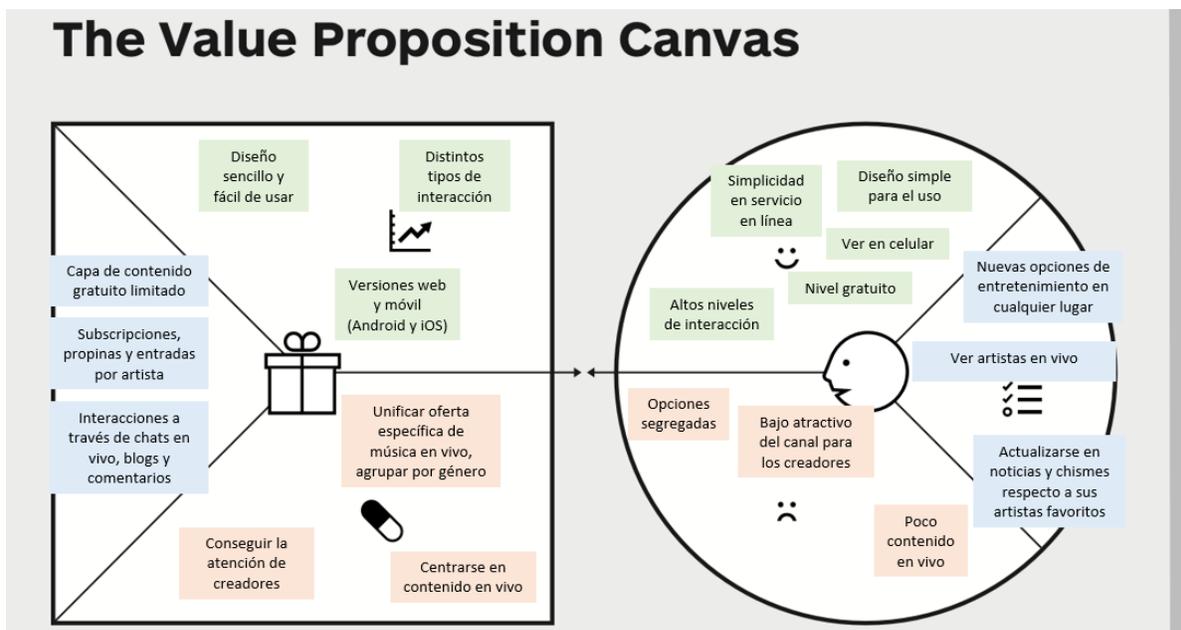
7. Definición del Modelo de Negocio

A partir de lo revisado en el capítulo cinco, y basados en las principales conclusiones y hallazgos del capítulo seis, a continuación, se realizan los lienzos para graficar y explicar cómo genera valor la organización para todos nuestros clientes, así como dónde está la diferenciación que permitirá a la organización sobrevivir a lo largo del tiempo.

7.1 Lienzo de propuesta de valor

A continuación, se utiliza la herramienta del lienzo de propuesta de valor con el objetivo de revisar y mapear los principales hallazgos de forma sencilla para explicar cómo se atenderá a los clientes para buscar la diferenciación en el mundo de la música en vivo. En tal sentido, la herramienta nos ayuda a centrar la propuesta de valor de música en vivo para nuestro segmento de mercado elegido, y mapear cuales son las principales necesidades, los dolores y las ganancias de los clientes actuales, y su contraparte en el diseño del producto que tiene que ver con los creadores de ganancias y aliviadores de dolores de los clientes, en el sentido del servicio brindado, y cuáles son los productos y servicios que están asociados a las necesidades de los clientes, de forma que exista una correspondencia entre la parte del cliente y los productos ofertados por Laif.pe.

Figura 7.1: Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition canvas)



Fuente de la plantilla: strategyzer.com

Elaboración: Propia

En la Figura 7.1 se puede revisar la correlación en la generación del valor a través de la revisión de las principales necesidades de los clientes, así como lo que consideran una ganancia en el uso actual de herramientas y sus principales dolores o problemas en el uso de dichas herramientas hoy en día; si bien se ha generado un entorno en la industria del entretenimiento en el cual el streaming es un servicio base bastante usado, existen varias plataformas con distintos acercamientos a las mismas. Las estrategias generales brindadas dentro del marco del lienzo de propuesta de valor tienen como objetivo cubrir las necesidades principales de los clientes, así como lo identificado como ganancias de cara a los mismos, y cubrir los dolores que hoy en día pueden tener con el fin de obtener un producto que sea fácilmente identificado como el lugar para la música en vivo, así como que pueda ser diferenciado en la mente de los consumidores de otras herramientas que no estén centradas en esto y a la vez pueda obtener un tráfico importante de personas producto de las estrategias de diferenciación implementadas.

En tal sentido, por el lado del cliente se identificaron las principales necesidades, como la necesidad de variedad en el mundo del entretenimiento, el objetivo de solución cercano a la música en vivo y los artistas que conforman este entorno, así como la oportunidad de ponerse al día en la información y noticias relacionadas al mundo de la música y sus principales artistas; en la contraparte del producto; se generará una opción que permita obtener acceso a la satisfacción de estas necesidades centradas en el mundo de la música según fue descrito previamente, teniendo en consideración que se brindará a través de una capa de contenido gratuito, suscripciones, entradas y propinas para ver a artistas en vivo, y la oportunidad de interacción a través de chats en vivo en las transmisiones, así como el complemento de blogs y comentarios para ponerse al día en todo lo demás relacionado a los artistas.; consolidando así una nueva opción de entretenimiento.

En cuanto a los actuales puntos de dolor de los usuarios, vemos que para los *lives* tenemos opciones segregadas y poco enfocadas en este tipo de contenido, existe un bajo atractivo comercial de los canales existentes para los creadores, y en general el contenido en vivo es bajo; para esto, se propone unificar una oferta específica a la música en vivo, y generar distintas agrupaciones por género para personalizar la experiencia en un primer grado y luego ir ampliando a cada consumidor con data de sus vistas favoritas, buscando identificarse principalmente con la música en vivo y ofreciendo este contenido de forma enfocada, mientras se establece un balance de monetización de todo este contenido que pueda ser visto como una oportunidad para los creadores de contenido al traer la monetización a su trabajo diario, así como brindar nuevas oportunidades de interacción

entre el público y el artista, generando oportunidades de fidelización con los creadores a través de la oferta de distintas metodologías para obtener mayores beneficios mientras mayor contenido se cree, generando un entorno de crecimiento en contenido y buscando el resultado posterior de aumentar la cantidad de espectadores, y, por lo tanto, de la rentabilización mientras se mantengan o crezcan los ratios de gasto real en la plataforma.

Por el otro lado en los puntos positivos o de ganancia del tipo de mercado en el cual se encuentra el plan de negocios, la simplicidad en el uso de las herramientas, enfocado en un diseño simple, centrado en móvil según lo revisado en la encuesta, así como en versiones web en segundo término, acompañado de una capa gratuita normalmente soportada por anuncios y distintas opciones de interacción con la plataforma y la comunidad en general; todo esto se quiere potenciar con la oportunidad de expandir las interacciones con los creadores de contenido a través de servicios en línea, diversificando los tipos de interacción dentro de la misma plataforma, todo esto debe venir acompañado de un diseño sencillo y centrado en equipos móviles, tanto Android como iOS, y versiones web para soportar los distintos dispositivos para acceso a internet, con el objetivo final de soportarse en lo ya conocido por los clientes, agregando valor a través de la solución de distintos puntos de dolor actuales y cubriendo las necesidades identificadas como problemas iniciales.

7.2 Estrategia Organizacional

En la estrategia organizacional se realizarán declaraciones respecto al rol que busca cumplir la empresa y su expectativa de largo plazo frente al mercado, así como los valores que guiarán a la consecución de la misión, y los objetivos organizacionales que aterrizarán de forma directa el cumplimiento de la misión y guiarán el camino en búsqueda de la visión de largo plazo.

7.2.1 Misión y Visión

A continuación, se realizarán declaraciones respecto a la misión de la empresa y la visión de esta al largo plazo con el objetivo de establecer una guía de cara a la generación de objetivos organizacionales.

7.4.1.1 Misión. Brindar una nueva forma de interacción en la industria del entretenimiento musical a partir de una oferta centrada en el contenido en vivo y potenciando a los creadores y su

público a través de herramientas de interconexión, interacción y crecimiento sostenido para lograr generar una comunidad y potenciar el valor de los artistas del medio.

7.4.1.2 Visión. Convertirse en el líder del mercado de música y el arte en vivo, generando un nuevo lugar que permita acercar a los creadores de contenido con su audiencia y entre ellos, potenciando el negocio musical y valorando a los artistas de todo el mundo.

7.2.2 Valores

Los valores de la empresa deberán estar fijado a partir de aquello que nos pueda generar diferenciación tanto desde el punto de vista de la calidad humana de los miembros de la organización, así como aquellos enfoques que puedan generar una ventaja competitiva sostenible, principalmente desde la Innovación, que sería el primer y más importante valor dentro de la compañía y la industria en la cual se busca competir. El enfoque en data es un valor importante dado que el análisis de las interacciones y crecimiento tendrán un rol importante, así como la flexibilidad dentro del modelo de negocio. En relación con la calidad humana, aquellos valores que deben guiar a la compañía deben estar relacionados principalmente con la empatía, para tratar de entender las necesidades de los clientes y compañeros; así como la integridad, como guía para asegurarnos que seguimos un camino que conduce hacia el bienestar social y en búsqueda de una mejora de este.

En resumen, los cinco valores de la empresa para la búsqueda de la excelencia son la Innovación, Enfoque en Data, Flexibilidad, Empatía e Integridad; los cuales nos guiarán en la búsqueda de la misión y los objetivos Organizacionales de la empresa.

7.2.3 Objetivos Organizacionales

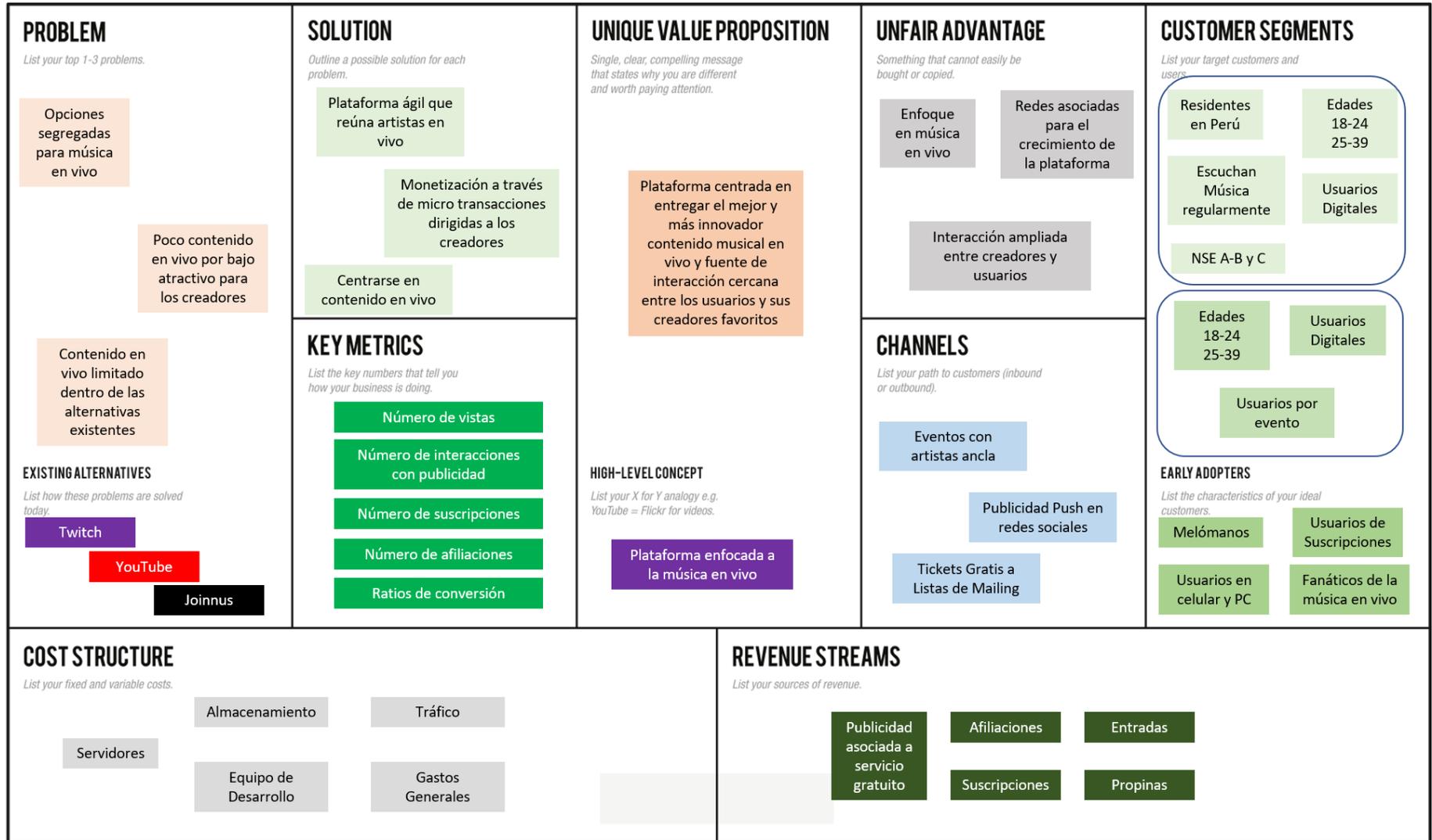
El objetivo inicial es el de desarrollar una ventaja competitiva sustentable en el mercado del entretenimiento musical, basado en una oferta variada que apele a los gustos del segmento meta, así como genere valor para la industria, los artistas y creadores de contenido asociados a la misma. Posteriormente se deben las estrategias estarán asociadas al crecimiento, para permitir una adaptación sólida a los nuevos requerimientos, así como un análisis de información y organización alrededor de esta que permitan mantener una diferenciación suficiente en el mercado, a la vez de

generar nuevas oportunidades de negocio a partir de la innovación. Adicionalmente, se considerarán las oportunidades de crecimiento al adaptar nuevos segmentos al consumo del producto, desarrollando el mercado; o, generar nuevos productos a través de la revisión de la data generada en la plataforma para poder atender a los clientes actuales, desarrollando productos; en búsqueda de la supervivencia de la empresa al largo plazo.

7.3 Lienzo Lean

A partir de la identificación de las principales necesidades, puntos de dolor y de ganancia, se busca establecer un cuadro Lean que permita identificar de forma directa a través de qué propuesta de valor, métricas y canales se busca atender a los segmentos de clientes y qué problemas se solucionan a través de la propuesta; para, posteriormente, entrar a mayor detalle respecto a la estructura de costos que soportaran la operación y las principales fuentes de ingresos definidas a lo largo del estudio y la propuesta de valor inicial.

Figura 7.2: Lienzo Lean (Lean Canvas)



Fuente de la plantilla: leanstack.com

Elaboración: Propia

En la Figura 7.2 se aprecia la aplicación del lienzo lean, parte de la solución a una serie de problemas, identificación de alternativas y métricas clave alrededor de una propuesta de valor única y un concepto a alto nivel, esto construido en base a los atributos diferenciadores que sean difíciles de copiar, canales para construir una audiencia y los segmentos de clientes, indicando los potenciales clientes iniciales. Todo esto permite ingresar en el terreno del beneficio económico al listar la base de costos y las fuentes de rentabilización construidas alrededor de la idea.

Inicialmente, los principales problemas a abordar tienen que ver con las opciones segregadas para contenido en vivo, el bajo atractivo para los creadores para la rentabilización de este tipo de contenido al no ser una fuente como tal, y tener limitaciones de tiempo normalmente, y en sí la baja cantidad de contenido para músicos en vivo que las condiciones existentes generan, las alternativas que generan ingresos son YouTube, Twitch y Joinnus a través de distintas estrategias y métodos completamente distintos que pueden acercar soluciones de este tipo de una forma u otra a los clientes pero de forma parcial o con una oferta de valor que no soluciona todos los puntos de dolor de los clientes; las soluciones planteadas tienen que ver con la generación de una plataforma ágil que permite reunir artistas con su público, centrándose en la generación de contenido en vivo a través de las herramientas que brinda la plataforma, así como brindando nuevas formas de monetización a través de micro transacciones dirigidas directamente a los creadores.

El concepto de alto nivel está centrado en la música en vivo, dando una oferta de valor única en la plataforma centrada en entregar el mejor y más innovador contenido musical en vivo y fuente de interacción cercana entre los usuarios y sus creadores favoritos, centrandose en las ventajas competitivas en el enfoque en música en vivo, las redes integradas asociadas al crecimiento de la plataforma y el brindar herramientas para poder revisar contenido amplio; así como una interacción ampliada entre creadores y usuarios, que permita brindar un valor adicional y esto sea el principal valor diferenciador de la plataforma acompañado por el enfoque en música en vivo y las redes integradas.

Los segmentos de los clientes están definidos dentro del grupo de peruanos en el grupo etario de 18 a 39 años. El mercado objetivo principal corresponde a aquellos que escuchan música regularmente y son parte de los niveles socioeconómicos A, B y C; mientras que existe un grupo secundario de usuarios por eventos en general, los principales canales utilizados para generar caminos hacia los clientes finales serán la organización de artistas ancla, publicidad en redes

sociales, generación de tickets gratis para clientes potenciales y la utilización del atractivo de los creadores para promover la publicidad de sus transmisiones en otras redes y plataformas. Los primeros en utilizar la plataforma serían aquellos miembros de estos grupos que tengan una mayor fascinación por la música, que suelen usar suscripciones

Los indicadores por tomar en cuenta para el seguimiento al crecimiento de la plataforma están relacionados al número de vistas, a la cantidad de interacciones con la publicidad, cantidad de suscripciones, así como las afiliaciones y los ratios de conversión de vistas a suscripciones o afiliaciones, considerando los ratios de crecimiento para todo lo demás y en relación a los creadores para darles herramientas e impulsar el crecimiento conjunto.

La estructura de costos está compuesta del costo de los servidores, almacenamiento y tráfico, relacionado a la cantidad e intensidad de uso de la herramienta; el costo del desarrollo inicial y el proceso consecutivo de desarrollo incremental, que podrá ser tercerizado inicialmente pero dado que la mayor parte de la estrategia de innovación estará alrededor de la construcción de una dinámica que permita entregar valor en el corto plazo, el desarrollo incremental deberá ser propio y tendrá un equipo que desarrolle las principales características y la parte incremental de la plataforma, así como otros tipos de gastos generales relacionados a servicios y personal administrativo, para servicios contables, financieros, entre otros. Las principales fuentes de ingresos estarán relacionadas en un primer término a la publicidad en asociada a la capa de servicio gratuito, y la fuente más importante relacionada a las suscripciones a un artista, las afiliaciones a la plataforma, el pago de entradas y propinas, todo lo cual será una fuente de ingreso en márgenes establecidos para cada tipo de servicio y según el nivel de fidelización o contenido generado por los creadores.

7.4 Análisis de diferenciación

Luego de haber establecido un modelo respecto a la plataforma, es importante revisar cuál es la diferenciación de la plataforma en el mercado en general y con respecto a las plataformas ya revisadas parte del mercado actual, en tal sentido se revisará una declaración de diferenciación respecto a las herramientas evaluadas para determinar si existe una diferenciación suficiente para que el mercado acepte Laif.pe como algo nuevo.

Figura 7.3: Declaración de diferenciación de Laif.pe

Plataforma	Diferenciación
	Laif.pe estará centrada en música en vivo, dándole un lugar a los músicos en la industria.
	Transmitirá video en vivo, brindando la oportunidad a los artistas de todo tipo de obtener ingresos por su arte y valorar al músico.
	Mientras cubre todas las necesidades de un artista hoy en día, en un solo sitio y a través de una interfaz amigable tanto en celulares como web.
	Existirán redes sociales, en formas de áreas de comentarios a videos y blogs de artistas y espectadores para agrandar la comunidad musical.
	Y se brindarán oportunidades de interacción en cada pasa para hacer de las presentaciones en vivo para el público peruano una experiencia más cercana y agradable.

Elaboración: Propia

En la Figura 7.5 se revisa la declaración de diferenciación, señalando atributos diferenciados de cara a la comparación con cada una de las plataformas analizadas para la elaboración del presente estudio, centrando las ideas y principios ya planteados a lo largo de este capítulo en búsqueda de establecer un marco para la comunicación posterior que se hará a los clientes por los canales ya analizados en la encuesta, relacionados a las redes sociales, tanto directamente como a través de los creadores de contenido.

En concreto, la diferenciación de Laif estará construida a partir de las herramientas y opciones de interacción diferenciadas para la generación de contenido y experiencias que lleven a los artistas a acercarse más a sus espectadores, así como la oportunidad de generar una comunidad alrededor del creador que monetice su arte y le permita brindar experiencias valiosas y diferentes a su audiencia.

7.5 Conclusiones

A lo largo del presente capítulo se ha establecido cómo funcionaría la plataforma y cuáles serían los beneficios, así como una serie de factores relacionados al modelo en general y las estrategias de cara a la generación de una posición única en el mercado, marcando así la diferenciación de cara a las otras plataformas existentes en la industria de la música.

En tal sentido, la definición de la misión y visión de la empresa, así como los valores y objetivos organizacionales nos brindan un marco general a partir del cual se analizarán las distintas estrategias y sobre las cuales se construirá una estrategia congruente a lo largo de los planes específicos.

Se estableció que la plataforma tendrá distintas fuentes de monetización y una experiencia de usuario que acompañe al usuario espectador a lo largo de su aprendizaje en el uso de la plataforma, al mismo tiempo brindará las herramientas necesarias para que los creadores de contenido puedan desarrollarse y tener una relación cada vez más importante dado que la fidelización es una de las labores más importantes a considerar para la sostenibilidad de la herramienta en el tiempo, soportados por la estrategia para creadores de exponer, interactuar, reconocer y rentabilizar.

A partir del análisis de los principales puntos de dolor, las ganancias y necesidades de los clientes, se establece en un lienzo de propuesta de valor una serie de parámetros para generar la mejor propuesta de valor inicial para el cliente, tomando en consideración lo investigado en las plataformas existentes y desarrollando posteriormente sobre el problema y la solución a través de la herramienta del lienzo lean, incorporando métricas necesarias para la determinación del éxito de la plataforma sobre las cuales se construirán supuestos para los valores que se plasmarán sobre el final de la tesis para la estructura de costos y las principales fuentes de ingresos, así como fijar finalmente qué canales y a través de qué atributos se explicará a los clientes la diferenciación propia de Laif.pe.

Finalmente, la declaración de diferenciación busca encontrar el espacio único en el mercado, trabajando sobre puntos específicos de diferenciación de cara a cada plataforma estudiada y con el fin de establecer un marco para la comunicación que se tendrá a los clientes finales para el lanzamiento de la plataforma, así como la planificación de comunicación en general que acompañará al crecimiento de ésta.

8. Desarrollo del Plan Comercial

Después de haber definido el alcance inicial y haber realizado la investigación secundaria y recopilación de fuentes primarias correspondientes, se realizará una revisión de la estrategia y mezcla de marketing con el objetivo de especificar la segmentación y el segmento de mercado meta ya abordado previamente, así como la diferenciación y posicionamiento en el contexto de los cuatro elementos del marketing mix, con el objetivo de establecer la forma en la cual se generarán relaciones redituables con los clientes.

Según Kotler & Armstrong (2017:50) el plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía, luego viene la estrategia de marketing, qué incluye la selección de un segmento del mercado a atender y la selección del mercado meta, seguido de la forma en la cual se creará valores para ellos a través de la diferenciación y posicionamiento, para así diseñar una mezcla de marketing integrada a partir de los factores producto, precio, plaza y promoción.

8.1 Objetivos de Marketing

Posicionar a Laif.pe como la plataforma favorita para los espectadores de transmisiones de música en vivo, contando con herramientas adecuadas para facilitar la interacción y creación de contenido entre los creadores de contenido y espectadores finales.

Las metas para obtener estos resultados estarán trazadas con el fin de lograr distintos objetivos en a lo largo del tiempo, en tal sentido en el corto plazo debe lograr obtener un posicionamiento inicial que permita obtener ingresos dentro del primer mes, obtener cien mil espectadores al día antes del final del primer año, a ser medido de forma periódica para mantener claros los resultados; obtener utilidades al final del segundo año, teniendo en consideración los costos iniciales y la estrategia de crecimiento a utilizar con la visión de largo plazo de la compañía; y, obtener el *top of mind* para el segmento de ‘música en vivo’ dentro del segmento del mercado elegido inicialmente dentro de los primeros tres años.

La consecución de estos objetivos de cara al público objetivo elegido, y el potencial crecimiento que considera la consecución de los objetivos estratégicos los cuales incluyen la expansión de la cartera, están basados en valores como innovación y enfoque en data y deben guiar las decisiones organizacionales para lograr obtener los objetivos a través de la consecución de estrategias basadas en metas y soportadas por indicadores adecuados.

Adicionalmente, se utilizarán indicadores secundarios relacionados con el objetivo de llevar un mejor control y encontrar propuestas de mejora que permitan tomar acción sobre las campañas promocionales y los planes de marketing posteriores al lanzamiento. Algunos de estos indicadores estarán relacionados con la compra y pago de tickets, o ratios de uso y pago de tickets al mes. Tamaño promedio de la billetera del cliente, así como otros relacionados a la cantidad de productores activos, minutos transmitidos y espectados, interacciones y otros.

8.2 Público Objetivo

Según Kotler & Armstrong (2017:199-202) las diferentes empresas buscan segmentar los mercados en base a los distintos deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra para intentar llegar a ellos con una oferta única y dirigida. Existen distintas formas de segmentar un mercado dependiendo de las distintas variables, en el presente documento se establecerán los tipos de segmentación geográfica, dependiente de la ubicación macro o micro de los consumidores; segmentación demográfica, que separa al mercado según edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, religión, orden étnico, etc.; psicográfica, que divide en diferentes grupos según la clase social, estilo de vida o características de la personalidad; y la segmentación conductual, que busca dividir a los consumidores según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas.

En capítulos anteriores se utilizaron estos conceptos para establecer las distintas variables a considerarse en cada caso. Como segmentación geográfica se había considerado a clientes peruanos con DNI, residentes en el Perú; dentro de la segmentación demográfica se considera aquellos peruanos entre 18 y 39 años como la parte considerable del grupo objetivo; mientras que en la segmentación psicográfica, la división de los niveles socioeconómicos A, B y C y aquellos consumidores potenciales que tienen el hábito de escuchar música fueron considerados de forma

prioritaria dentro del grupo objetivo primario; de forma secundaria, se utilizó la segmentación conductual para el grupo objetivo secundario considerando aquellos clientes que estén aprendiendo el uso de estas herramientas y sean normalmente usuarios de eventos en vivo a través de la compra de tickets.

8.3 Estrategia Comercial

Según Lambin, Gallucci & Sicurello (2008) la ventaja competitiva se refiere a las características que otorgan algún tipo de superioridad a la empresa sobre sus competidores directos, en relación con el producto en sí, los servicios añadidos o los modos de producción, distribución o venta; donde los tipos de ventaja competitiva están basados en diferenciación, ventaja en costos o ventajas comerciales.

La estrategia comercial para el grupo definido como objetivo y en el entorno gira alrededor del desarrollo de una nueva plataforma que cubra las necesidades de entretenimiento con una oferta diferenciada, basada en la música en vivo que brinde una experiencia interactiva entre espectadores y artistas, adicionando la posibilidad de obtener acceso a contenido exclusivo a través de suscripciones directas a los artistas, potenciando el valor de la creación de contenido y mejorando las capacidades de rentabilización de sus creadores y productores de contenido original.

8.4 Estrategia de Posicionamiento

Según Kotler & Armstrong (2017:53-54, 217-222) el posicionamiento es el lugar que buscas ocupar en la mente del consumidor con el objetivo de obtener relaciones redituables, siendo un lugar distinto, deseable y claro en comparación a la competencia. En este caso, el consumidor debe ubicar a la plataforma como el lugar para la música en vivo, generando un posicionamiento distinto de cara a otras plataformas dedicadas al entretenimiento, mientras que también es importante mantener una estrategia de cara a los creadores de contenido como la plataforma en la cual pueden obtener beneficios, sean rentables o relacionadas a temas asociados a la comunidad que se construye alrededor de las marcas.

8.4.1 Declaración de posicionamiento para clientes consumidores

Para los consumidores de entretenimiento digital que buscan nuevas opciones que incluyan interacción, nuestra plataforma Laif.pe es el lugar donde encontrarás todo el contenido en vivo relacionado a tu música favorita que ofrece nuevas oportunidades de interacción, acceso a contenido exclusivo, conciertos en vivo y mucho más.

8.4.2 Declaración de posicionamiento para clientes productores

Para los creadores de música en la época digital que buscan nuevas formas de expandir su audiencia y monetizar su arte, nuestra plataforma Laif.pe es donde encontrarás un lugar para crear una comunidad alrededor de tu arte centrado en presentaciones y contenido en vivo que ofrece nuevas oportunidades de interacción, suscripciones directamente a los artistas y grandes oportunidades de monetización de tu arte.

8.4.3 Principales atributos

Una vez definidas las declaraciones de posicionamiento a partir de los atributos diferenciales, a continuación, se realizarán algunos alcances de dichos atributos con el objetivo de complementar el posicionamiento con atributos que sean atractivos para los usuarios. Los atributos por considerar son la experiencia y herramientas, las alternativas de interacción, monetización para creadores y el enfoque en contenido en vivo.

La diferenciación en la experiencia de usuarios y el uso complementario de herramientas que permitan cubrir las necesidades de los usuarios transmisores en vivo y espectadores de contenido en vivo, a través de un complemento entra la plataforma basada en una interfaz amigable y herramientas agregadas que permitan la simplificación de acciones y el enfoque en la transmisión de contenido tanto en plataformas móviles como basadas en web. Así como la unificación de contenidos bajo una misma bandera, con opciones de conexión principalmente a redes sociales, complementado por blogs de artistas y espectadores, así como áreas de comentarios con opciones

ampliadas para los videos y entradas de blog para incrementar la interacción y creación de una comunidad.

Las comunidades normalmente estarán construidas alrededor de los creadores de contenido, y se brindarán nuevas opciones de interacción con el fin de mantener al público al tanto de sus transmisiones para valorar las suscripciones y lograr obtener réditos por la generación de contenido. Estas comunidades podrán ver a sus artistas favoritos o conocer muchos nuevos, e inclusive interactuar con ellos de formas nuevas con el objetivo de conocer más sobre ellos y su música y creación, así como diversas opciones de interacción alrededor del contenido propio del artista, sea contenido público o solo para suscriptores.

Si bien se espera que la mayor parte de ingresos de la plataforma estén basados en la generación de suscripciones para los artistas, existen un gran número de opciones de monetización para los creadores de contenido, generando un nuevo lugar para valorar a los músicos, con interfaces amigables y simples diseñadas para ellos, así como videos y guías respecto al uso de las herramientas necesarias, y redes para expandir los conocimientos a través de la colaboración.

Finalmente, la plataforma tiene como principal atributo el enfoque en contenido en vivo, basándose en la actividad musical y buscando traer a los creadores de contenido de esta industria, así como a los que escuchan música por streaming hoy y los clientes que potencialmente podrían hacerlo, una experiencia más cercana y agradable.

8.5 Mezcla de Marketing

Según Kotler & Armstrong (2017:54-55) la mezcla de marketing se refiere al conjunto de herramientas tácticas de lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto, agrupados por producto, precio, plaza y promoción.

En el caso de la plataforma a brindar el producto hace referencia a la plataforma en sí y los servicios que se brindan alrededor del mismo a los clientes espectadores y los productores, el precio tiene que ver con la cantidad de dinero que se debe pagar o el tipo de opciones de rentabilización asociados a la herramienta en sí, la plaza tiene que ver con los dispositivos y sistemas soportados respecto a la arquitectura de los servicios brindados, mientras que la promoción tiene que ver con

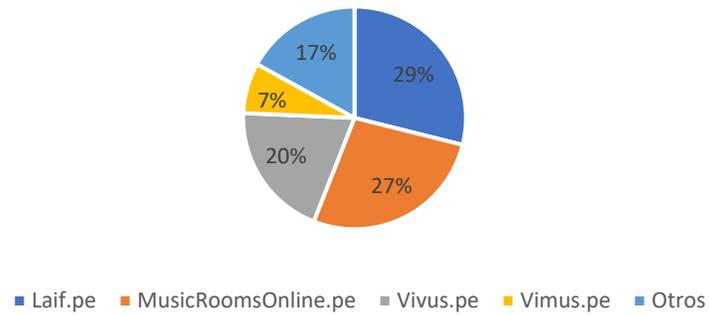
las actividades relacionadas a la comunicación de la oferta de valor y diferenciación, centrados en la obtención de clientes.

8.5.1 Producto

En el caso del producto, la plataforma está basada en el servicio en línea de visualización a través de transmisiones por streaming, centralmente en la transmisión y visualización de contenido musical en vivo, interpretado por artistas que buscan nuevas formas de rentabilizar su arte y darse a conocer en esta industria. La propuesta desde el punto de vista del servicio tiene que ver con brindar todas las herramientas y la información necesaria que permita a los creadores de contenido generar contenido en vivo para espectadores que busquen nuevas formas de entretenimiento y lograr nuevas formas de interacción y la creación de comunidades a través de la plataforma. Todo esto soportado por una plataforma amigable con todos los usuarios que permita a Laif.pe posicionarse de forma exitosa en el mercado.

8.5.1.1 Marca. Como parte de la encuesta se incluyó una serie de preguntas para conocer la opinión de los potenciales clientes y otros miembros del segmento meta respecto a diversos aspectos alrededor del modelo de negocios, como parte de estas encuestas se preguntó al cliente cuál considera sería el mejor nombre para la plataforma basado, en función a los atributos descritos y el enfoque de música en vivo, obteniendo como preferido por casi el 30% el nombre Laif.pe, el cual fue dado como opción para denotar la idea de los “lives” o en vivo que existen en las redes sociales hoy en día, por su pronunciación en inglés. En la Figura 8.1 se puede revisar el resultado de la encuesta respecto a los nombres para la plataforma y las preferencias de los encuestados, así como la determinación de la marca Laif.pe por un bajo margen frente a MusicRoomsOnline.pe.

Figura 8.1: Nombre de la plataforma



Elaboración: Propia

A partir del nombre de la plataforma se desarrolló un logo correspondiente al diseño de una tecla de grabar, para intentar relacionar este concepto a las presentaciones en vivo que se intentan poner como parte central, en la Figura 8.2 se muestra el logo de la marca Laif.pe.

Figura 8.2: Logo



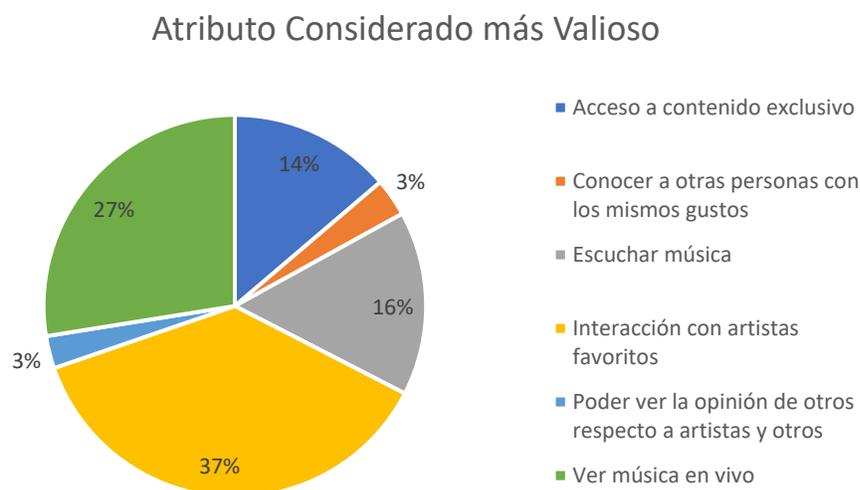
Elaboración: Propia

8.5.1.2 Servicios de la plataforma. Los servicios por incorporar a la plataforma y el consecuente desarrollo de estos como partes de un proyecto mayor serán catalogados como módulos dentro de una aplicación, considerando los distintos dispositivos en los cuales se podría utilizar la plataforma de manera horizontal, y enfocándose en la funcionalidad de cada módulo en sí con el fin de definir el atractivo respecto a atributos y determinar cómo elegirían en qué módulo de la plataforma pasarían más tiempo.

A lo largo de la encuesta realizada se revisó las preferencias respecto a los atributos y módulos en forma de preguntas orientadas a conocer más respecto al valor ofrecido, con este fin se analizarán dos preguntas de la encuesta, ¿qué atributo de la plataforma considera más valioso? y ¿Cómo cree que pasaría más tiempo en la plataforma?

Respecto a la pregunta que busca conocer el atributo de la plataforma que considera más valioso y por lo tanto podría tratarse del principal diferenciador de otras plataformas, en la Figura 8.3 se revisa que el atributo favorito o más valioso está relacionado con la interacción con los artistas favoritos, llegando al 37% en ese aspecto, seguido por la opción de ver presentaciones de música en vivo con 27% y escuchar música y el acceso a contenido exclusivo con 14%.

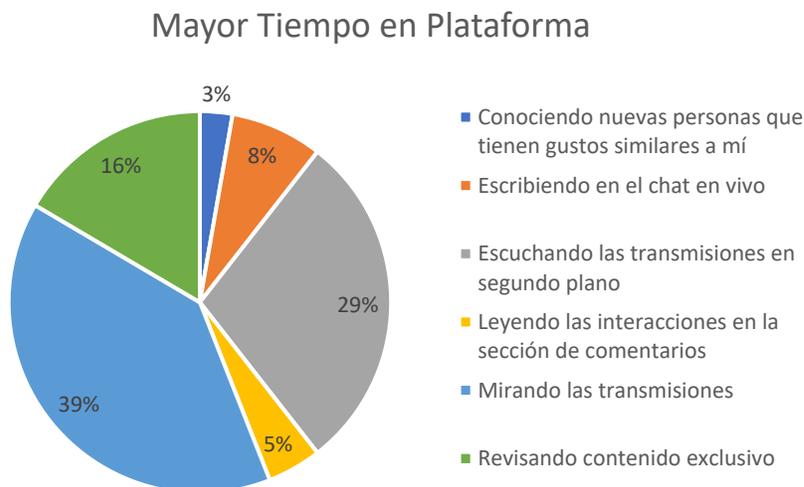
Figura 8.3: Atributos más valiosos de la plataforma



Elaboración: Propia

A partir de los principales atributos diferenciadores, es importante tener en cuenta también en qué actividades los consumidores invertirían la mayor parte de su tiempo en la plataforma, para considerar las formas y preferencias de uso dentro de toda la interacción esperada y que sea parte integral de los servicios ofertados por Laif.pe.

Figura 8.4: Cómo pasaría más tiempo en la plataforma



Elaboración: Propia

En la Figura 8.4 se ve la preferencia por los clientes por mirar transmisiones con un 39% en las preferencias, mientras que escuchando las transmisiones en segundo plano sigue con 29% y revisando contenido exclusivo con 16%, mientras que conocer a otras personas con gustos similares tuvo un 8% dentro de las preferencias relacionadas al uso de la plataforma.

De lo recopilado se considerarán dos vistas generales para agrupar los módulos de la plataforma, tendremos la vista de espectador y la vista de productor, diferenciados de cara a las distintas necesidades de cada tipo de cliente, incorporando módulos adicionales a la vista de productor, mientras se mantienen las esenciales, manteniendo la opción de que cualquier productor pueda ser también un espectador.

Los módulos principales por considerar para la vista del espectador incluyen aquellos centrados en el proceso de creación y perfil del usuario, descubrimiento de nuevos artistas/grilla de oferta

sugerida, vistas de transmisiones en vivo, páginas de compra de tickets y validaciones, afiliación a la plataforma y un módulo para ampliar el conocimiento y uso de la plataforma.

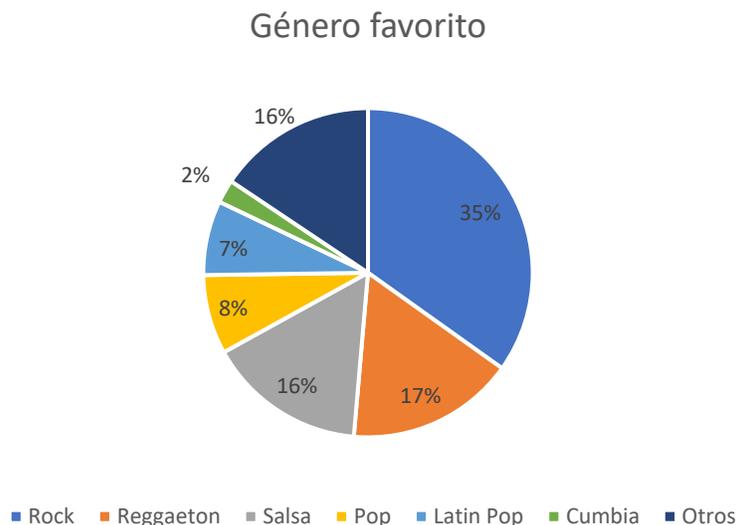
Los módulos adicionales de la versión inicial considerados para los creadores incluyen opciones adicionales dentro de los servicios existentes y módulos especiales para su uso distintivo, módulo de transmisión, módulo relacionado a la fidelización de productores y promoción.

Respecto al módulo de creación y perfil de usuario, tendrá las vistas necesarias para incluir todo lo relacionado a estas actividades, considerando la necesidad del uso del perfil como un blog personal, con publicaciones y comentarios alrededor de los cuales se podrán transmitir las sensaciones de cierta presentación en vivo o artista dentro de la plataforma, con el objetivo de dar a conocer tu voz dentro de tu perfil por las publicaciones, o en otros perfiles de artistas y espectadores a través de los comentarios. Se tendrá la opción de seguir a cualquier usuario, con el objetivo de obtener notificaciones relacionadas a los eventos más importantes o respecto a publicaciones populares, mientras que para los usuarios productores existirá la opción de suscribirse a este artista por un costo mensual, y para aquellos artistas que tengan un gran número de suscriptores, también existirá una suscripción premium, trayendo un segundo grado de exclusividad a un precio mayor, pero explicado desde el punto de vista de apoyo al artista y su producción. Para los creadores, las publicaciones y vistas de eventos anteriores tendrán la opción de privacidad para poder tener un manejo sencillo y en una vista respecto a las vistas posibles de los seguidores gratuitos, suscriptores regulares o premium, y poder así a través de las herramientas brindadas conocer qué vería cada persona desde la perspectiva. Otro punto importante en este punto está relacionado a la necesidad de poder personalizar el espacio que se le brinda al artista, para que siguiendo un diseño de uso sencillo y flexible se pueda acomodar a los gustos y necesidades de cada músico.

En cuanto al módulo de descubrimiento de nuevos artistas o grilla de oferta sugerida, se hace referencia a la interfaz principal, enfocada en mostrar una oferta respecto a lo popular en un primer momento, y luego aproximada a los gustos específicos conocidos alrededor de la data y la conclusión a través del análisis del mismo respecto a qué podrías escuchar, o atraer tu atención a cierto evento específico con el objetivo de promocionar a ciertos creadores en búsqueda de público potencial y crecimiento de la plataforma. Este módulo podría considerarse la página principal al ingresar a la url Laif.pe, y requerirá de una segmentación inicial establecida inicialmente en

géneros, con el objetivo de promocionar subdominios brindando una única experiencia a todos los usuarios, pero con ciertas variaciones en el diseño para apelar a los gustos y ocasiones de uso más relacionados a cada género; por ejemplo, el subdominio salsa.laif.pe tendrá un diseño más festivo y asociado a la fiesta que el subdominio rock.laif.pe, el cual probablemente tenga un diseño más sobrio y con colores que puedan generar una mayor aceptación para aquellos que gustan de este género, con artistas que se relacionen más a los géneros elegidos.

Figura 8.5: Género favorito



Elaboración: Propia

En la Figura 8.5 se observan los resultados de la encuesta en cuanto los géneros favoritos entre los miembros del segmento elegido, en este caso se denota una preponderancia importante del rock con un 35%, seguido por el reggaetón con 17% y la salsa con 16%; mientras que sorprende por el análisis de la data previa el bajo número conseguido por la cumbia, obteniendo solo el 2% por debajo del pop y el latín pop con 8% y 7% respectivamente. Según la información recabada de fuentes secundarias (Zárate et al, 2019) los géneros más relevantes para el segmento elegido eran la salsa y la cumbia, seguidos por el rock y el reggaetón. Teniendo ambos estudios en consideración se opta por mantener la promoción de la categoría salsa como uno de los primeros a considera, mientras que se tomará al rock y el reggaetón como alternativas a promocionar inicialmente,

dejando en un segundo plano los subdominios de cumbia y pop, que existirán, pero no serán prioritarios dentro del desarrollo del producto.

En cuanto al módulo relacionado a las vistas, consistirá en el conjunto de páginas en las cuales se establecen las interacciones principales, las páginas de transmisión de los artistas serán donde los chats generen interacción y las herramientas ayuden a generar suscriptores y opciones de comunidad en torno al contenido creado, además permitirá la suscripción al artista y la donación, a través del pago de ‘tickets’, la moneda que será comprada en otro módulo relacionado a esto, pero con opciones de pago tanto en la página principal o grilla de oferta para el pago de entradas como en el módulo de vista de transmisión, donde se podrá contar con los tickets para las suscripciones y propinas. Las opciones de visualización deben ajustarse a las diversas necesidades relacionadas a ancho de banda de los espectadores, tamaño de letra del chat y obtener la personalización ya realizada por el artista en el módulo de transmisión. Un punto importantísimo dentro de este módulo representa la búsqueda de data y la presentación de información al generador de contenido respecto al análisis de las vistas de los espectadores y control de todo tipo de información que permita hacer crecer a su público, así como mejorar sus presentaciones y revisar niveles de *feedback* en la medida que el uso y las suscripciones de los espectadores lo permitan.

Para el módulo de compras y validaciones, los procesos de compra son bastante estándar y generarán la adquisición de tickets por montos indicados en la estrategia de precios, una vez adquiridos estos tickets se incorporarán a una billetera virtual parte del mismo módulo que estará asociada a cada usuario, con el objetivo de manejar sus ingresos y egresos de tickets para todo tipo de usuarios así como las opciones de redención a dinero real a través de los servicios de pago más populares y la inclusión de herramientas de pago y verificación robusta que aseguren la seguridad de las billeteras e información de pago de los usuarios.

El módulo de afiliación tiene como fin traer beneficios a los clientes que quieran tener acceso a una gama de artistas, pagando precios descontados por un número de suscripciones gratuitas al mes, y consiguiendo descuentos gratuitos en otro tipo de eventos y pagos especiales asociados a Laif.pe, el modelo de afiliación es un símil a lo que se trabajará con los productores pero desde el punto de vista de los espectadores, buscando darles mayor valor por su dinero a través de una afiliación mensual que sea directamente a Laif.pe y le dé una cantidad de suscripciones gratuitas que exceda el valor de lo que pagó, así como el acceso a otros beneficios asociados a la plataforma

y detallados como parte del módulo, en eventos de otros artistas y otros que puedan construirse alrededor de la plataforma en sí.

Para el módulo de gestión de conocimiento, se tienen en cuenta la necesidad masiva de expansión del conocimiento musical y otros a través de foros temáticos que permitan la gestión de temas en vistas similares a las rutas, así como zonas de preguntas frecuentes y mucha información respecto al uso de la plataforma en sí o las herramientas asociadas, como también ideas creativas y de generación de comunidad enfocadas en las necesidades de los creadores.

Respecto a las vistas relacionadas solo a los clientes productores, el módulo de transmisión permite a los creadores realizar las transmisiones y generar las llaves necesarias para la conexión a herramientas relacionadas a estos servicios, va a ser necesario poder convivir con herramientas externas al principio de la existencia de la plataforma, dado que existen una serie de herramientas para transmitir que serán referenciadas en capítulos posteriores, y buscan brindar una experiencia sencilla y única a los usuarios. Las herramientas también deberán ayudar a la personalización de este espacio, así como acercar y potenciar las oportunidades de interacción con adicionales que puedan diferenciar al usuario y a la vez sea sencillo de usar para los productores y, de entender para los espectadores, así como herramientas básicas que apoyen la generación de contenido en vivo y deberán ser consideradas como básicas en el lanzamiento de la plataforma, como lo son el voto en vivo, que permitirá al creador dar tres opciones de canciones que propone interpretar después, dando la opción a suscriptores, seguidores o público en general de votar por cual preferirían escuchar luego. El desarrollo de otras herramientas en este módulo guiado a las opciones musicales y será un atributo diferenciador importante y al cual se deberá prestar especial atención a lo largo del desarrollo del producto elegido para el lanzamiento, y las posteriores elecciones respecto a la priorización de mejoras en este módulo.

En el caso de los productores, el módulo de fidelización buscará generar un plan que permita brindarles beneficios incrementales, iniciando con hitos el alcanzar los primeros momentos de monetización, y llevando en conjunto una relación redituable que encuentre un camino creciente a partir de las herramientas y la promoción que se pueda obtener. Esta parte de fidelización buscará el crecimiento de la plataforma a través de la obtención de beneficios adicionales de forma progresiva en función del crecimiento del creador, así como de su público.

Para algunos productores con grandes ingresos, se considera un módulo de promoción que involucre a disqueras y marcas, así como la plataforma en sí para buscar nuevas oportunidades juntos y ayudar a los creadores a contactar y seguir creciendo en la búsqueda del éxito en la industria, en tal sentido es importante mantener a los productores que nacieron y crecieron en la plataforma como embajadores y que puedan seguir utilizando la plataforma en búsqueda de seguir creciendo y llegar a consolidarse.

8.5.1.3 Servicios para Artistas. Si bien todos los servicios de la plataforma construyen hacia una experiencia diferenciada, con el propósito de los módulos de fidelización y promoción serán complementados con servicios que permitan a los artistas desarrollarse de mejor manera para gestionar su crecimiento dentro de la plataforma a través de la gestión de logros, así como una serie de beneficios relacionados a la promoción, *mentoring*, salas de producción y gestión del conocimiento con los blogs.

En la gestión de logros se manejarán niveles distintivos según la consecución de metas o hitos representativos en función al tiempo de transmisión, la cantidad de suscripciones y diversos temas respecto a cantidad de espectadores y las interacciones generadas, dando incentivos a través de este sistema para el lanzamiento de funcionalidades y otros puntos que se quieran masificar en la medida que la información recolectada interprete la ruta más adecuada para el funcionamiento, todos los logros generan la oportunidad de obtener beneficios según los niveles a partir de la promoción y las salas de producción, mientras que todos los artistas tendrán acceso a la base de conocimiento de los blogs, y la oportunidad de recibir *mentoring* de artistas con mayor recorrido desde un inicio, lo cual los impulsará a crecer obteniendo recompensas incrementales a través de la obtención de logros, creciendo en nivel, público y beneficios.

El programa de *Mentoring*, se establecerá para lograr poner en contacto a artistas que están comenzando con aquellos que tengan mayor experiencia, y buscará establecer incentivos a través de la obtención de logros para que artistas experimentados puedan ayudar a distintos artistas nuevos a mejorar, no solo a través de videos y publicaciones, si no un contacto más directo que permita el desarrollo de las habilidades que sean necesarias en líneas de creación de contenido, música, habilidades técnicas y cualquier otra. A la vez, los nuevos artistas y aquellos que quieran expandir sus conocimientos podrán encontrar en los blogs información diversa de temas importantes, así como una colección de aspectos prioritarios para iniciar y la producción de

contenido general por parte de la sala de producción, que generará contenido especial para ayudar a músicos nuevos, así como mantendrá una colección de material de otros creadores que pueda ayudar en temas específicos en forma de listas o videos recomendados.

En cuanto a los beneficios según niveles y la ruta de crecimiento de los artistas, esta ruta los llevará a poder ganar espacio en la página principal, promocionándose dentro de la plataforma, así como una serie de beneficios en función a la generación de eventos que serán promocionados como parte del plan de marketing de Laif.pe y la producción de piezas musicales y eventos especiales apoyados especialmente por parte de la sala de producción de Laif.pe, quienes se encargarán de brindar el soporte profesional en la producción de contenido de calidad.

8.5.1.4 Salas de Producción. Las salas de producción harán referencia a una locación de la empresa donde podamos encontrar equipo profesional y una persona encargada del sitio que pueda ayudar a diversos artistas tanto de forma remota como profesional a generar mejor contenido, así como ayude directamente en el proceso de producción de las canciones a enviar a las disqueras y marcas, y lleve el control de las listas y videos principales como una especie de curador de aquello que puede ayudar a los artistas a crecer, así como la producción de material importante para dar a conocer a todos los creadores las mejores formas de aprovechar las herramientas brindadas por la plataforma.

En el Anexo 13 se revisa el detalle de las salas de producción, serán en total dos salas equipadas acompañadas de un cuarto de control que permita la gestión y apoyo de las salas, donde se brindará a los artistas invitados turnos especiales para la producción de pistas para la presentación a disqueras, preproducción y producción de eventos en vivo, así como cualquier otro soporte técnico en la gestión musical, la cual será su especialidad, durante un tiempo delimitado y a través del agendamiento de turnos para el apoyo a los artistas. Este lugar será manejado por personal experto en producción musical y contará con cámaras y equipos de sonido de alta calidad, así como micrófonos y todo lo necesario para artistas pequeños, y una sala equipada para eventos y necesidades más grandes. En la Tabla 8.1 se muestran los costos asociados a la implementación de estas salas de producción y el mantenimiento de estas, que estarán centradas en apoyar el crecimiento y la profesionalización de los artistas, el detalle de estos costos también puede ser revisado en el Anexo 13.

Tabla 8.1: Costos de implementación

		Annual
Equipamiento	S/ 18,133	Alquiler S/ 18,000
Adaptación	S/ 4,700	Personal Externo S/ 18,000
Inversión Inicial	S/ 22,833	Materiales y Servicios de Limpieza y Mantenimiento S/ 6,000
		Gasto Recurrente S/ 42,000

Elaboración: Propia

El personal a cargo de estas instalaciones también estará a cargo de la elección, recolección y producción de contenido especial de los blogs que permita el crecimiento de todos los productores comenzando desde puntos sencillos hasta lo necesario para productores más avanzados, centrándose en las tendencias y complementando las páginas de análisis que permitirán a los artistas conocer más de su público real, así como sus características generales, búsquedas usuales y otras características del sus espectadores, seguidores y suscriptores.

8.5.2 Precio

Dentro de la mezcla de marketing, las opciones de rentabilización que establecen transacciones entre nuestros usuarios vendrían a establecer la masa transaccional, mientras que el porcentaje de estas transacciones que no pasan a manos del otro usuario en la transacción sería considerado el ingreso de la plataforma y por lo tanto el precio de cara a los creadores; sin embargo, se fijarán valores para ciertas transacciones base, como el precio de suscripción, afiliación y entradas a eventos con distinto grado de flexibilidad para tener consideraciones respecto a los mismos, en el caso de las donaciones se manejarán valores totalmente referenciales.

Figura 8.6: Costo de suscripción



En la Figura 8.6 se revisa cuál fue la respuesta del público relacionada a la estrategia de *pricing*, considerando que el 39% consideró que la suscripción mensual podría costar diez soles, mientras que el 29% considera que debería ser cinco soles, y el 19% piensa que 20 soles sería un precio aceptable; en el caso de la entrevista, los entrevistados consideraron que ambos precios serían útiles para poder llegar a un público más amplio y considerar a todos los segmentos de clientes. En tal caso, se define el precio de la suscripción con un valor referencial mensual de 5 soles, mientras que la suscripción premium vendría a costar 10 soles y haría referencia a la segunda capa de exclusividad y apoyo al artista. En el caso de las afiliaciones, se buscaría tener un precio de 20 soles que permita tener cinco suscripciones al mes, adicionalmente a los descuentos adicionales y contenido exclusivo de la herramienta y artistas invitados con el fin de generar atractivo para la opción, así como incrementar el volumen de artistas con suscripciones. En estos casos los precios serían fijos.

En el caso de los eventos en vivo, existirá un preciarío sugerido, con valores desde un sol, dependiendo de distintos factores como la cantidad de suscriptores y otros que ayuden a tomar una decisión informada para la promoción de ciertos eventos; mientras que en el caso de las donaciones se darán valores totalmente referenciales con el objetivo de expandir las transacciones durante las emisiones en vivo.

En cuanto al margen porcentual, se define un 25% inicial como el margen que maneje el ingreso para cubrir costos de transacción e internos, en búsqueda de apoyar a los artistas y expandir la utilización de las transacciones frecuentes con el objetivo de incrementar estos costos. Como ejemplos de precios y la separación entre el cliente productor y la plataforma, en la Tabla 8.2 se muestran ejemplos de los ingresos recibidos por la plataforma y la repartición de estos, manteniendo los costos reales y el margen de ingresos en 25% después de la separación del IGV.

Tabla 8.2: Ejemplos de precio y margen de ingresos

Transacción	Costo al Espectador	Productor (75%)	Laif.pe (25%)	IGV
Suscripción	S/5.00	S/3.18	S/1.06	S/0.76
Suscripción a través de afiliación	S/4.00	S/2.54	S/0.85	S/0.61
Suscripción Premium	S/10.00	S/6.36	S/2.12	S/1.53

Entrada a Evento	S/2.00	S/1.27	S/0.42	S/0.31
Donación-Propina	S/35.00	S/22.25	S/7.42	S/5.34

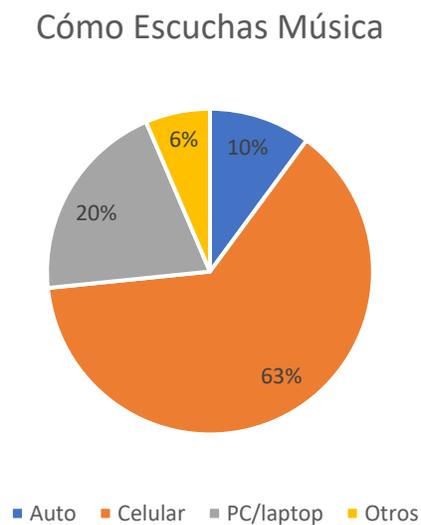
Elaboración: Propia

Es importante precisar que todas estas transacciones a excepción de las relacionadas a la afiliación se darán en tickets, dado que la obtención de estos se realizará a cambio de dinero real, y podrán ser redimidos por el 100% de su valor, en función a la cantidad de tickets obtenidos a raíz de las transacciones. El valor nominal de un ticket es de 50 centavos de sol, por lo que una suscripción de 5 soles en realidad se tratará de 10 tickets.

8.5.3 Plaza

En el caso de una plataforma, la misma puede ser utilizada en distintos dispositivos que utilicen una variedad de sistemas operativos, también es importante que los dispositivos elegidos sean compatibles con el tipo de plataforma que se busca construir, así como cumplan con los requisitos mínimos para escuchar música y ver vídeos. Como parte de la encuesta se generó una pregunta respecto a los hábitos de los consumidores respecto a la música, en tal sentido en la Figura 8.7 se puede ver que el 63% suele escuchar música a través de su dispositivo celular, mientras que el 20% lo hace así con el PC o laptop y el 10% tiende a utilizar su auto; el resto suele escuchar música en transporte público y dispositivos electrónicos como Alexa y TVs.

Figura 8.7: Dispositivos para escuchar música



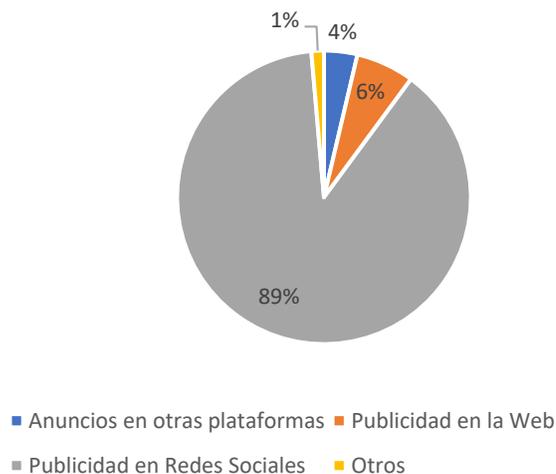
Dadas las implicancias y diferencias entre los distintos dispositivos electrónicos, como autoradios y TVs, el enfoque inicial estará en una plataforma web que permita acceder a través de los principales exploradores de internet en ordenadores y dispositivos móviles, así como aplicaciones específicas para los celulares en sistemas operativos Android y iOS, con el objetivo de especializar la plataforma y el diseño en donde tiene mayores oportunidades de ganar popularidad y generar tendencia o espacios atractivos en el mercado de cara al crecimiento de la categoría y la mejora en la posición competitiva de la plataforma de acuerdo a lo investigado.

8.5.4 Promoción

Para el caso de la promoción, se tomará en cuenta tanto la información conseguida como parte del estudio previo como lo revisado a través de la encuesta, que brindó una respuesta mayoritaria respecto a cómo acercarnos a los clientes. En la Figura 8.8 se denota a la publicidad en redes sociales como el método adecuado para llegar a los clientes, con 89% de las respuestas inclinándose por esa opción, mientras que la publicidad web tuvo 6% y anuncios en otras plataformas el 4%.

Figura 8.8: Método de comunicación apropiado

Método de Comunicación más Apropiado



Dentro de lo identificado es importante hacer la acotación de que los artistas existentes ya cuentan mayormente con perfiles en las principales redes sociales, y al ser una plataforma en parte centrada en ayudar a los músicos a obtener ingresos, la publicidad principalmente en redes sociales debe venir acompañada por una estrategia de objetivos compartidos con los productores, que permita la promoción de ambos mediante las redes sociales, obteniendo mayor cantidad de vistas y opciones de monetización a partir del tráfico generado.

Otro método de promoción relacionado a la plataforma tiene que ver con la elección y contratación de artistas ancla, quienes reciban un ingreso adicional de forma previa con el objetivo de hacer presentaciones puntuales o periódicas en la plataforma a través de acuerdos comerciales, con el fin principalmente de promocionar la plataforma a través de las redes sociales y otros, encontrando en sus fans a los primeros consumidores y generando la oportunidad a los creadores de contenido de obtener vistas y suscriptores derivados de la atención que trae consigo el tener artistas ancla como parte integral de la estrategia de crecimiento de la plataforma.

En conjunto, las redes sociales representan la principal fuerza de promoción, tanto en relación con la promoción propia y de los artistas como en publicidad; sin embargo, otras plataformas y la web a través de herramientas de segmentación y direccionamiento de campañas publicitarias de mercado serán complementarias a lo ya revisado con el objetivo de tener una promoción que permita alcanzar los objetivos trazados, buscando comunicar a la mayor parte del grupo objetivo posible.

8.6 Presupuesto de Marketing

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing, tomando en consideración las estrategias elegidas y la promoción adicional a través de los artistas que se vayan incorporando a la herramienta. A lo largo del tiempo los principales gastos estarán relacionados tanto para conseguir artistas ancla, así como a las distintas fuentes de publicidad, centradas principalmente en redes sociales y plataformas.

Tabla 8.3: Presupuesto de Marketing (soles)

	Fase Previa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	S/ 1,200	S/ 2,400	S/ 4,800	S/ 7,200	S/ 10,000	S/ 12,000
Búsqueda Google	S/ 675	S/ 5,400	S/ 10,800	S/ 10,800	S/ 10,800	S/ 10,800
Facebook	S/ 3,800	S/ 16,000	S/ 32,000	S/ 70,000	S/ 90,000	S/ 117,000
Instagram	S/ 3,800	S/ 16,000	S/ 32,000	S/ 70,000	S/ 90,000	S/ 117,000
TikTok	S/ 1,800	S/ 8,000	S/ 16,000	S/ 34,000	S/ 50,000	S/ 60,000
YouTube	S/ 725	S/ 2,500	S/ 5,000	S/ 12,200	S/ 18,000	S/ 25,000
Acuerdos con Artistas	S/ 8,000	S/ 40,000	S/ 45,000	S/ 90,000	S/ 125,000	S/ 150,000
Fondo de Descuentos		S/ 4,200	S/ 4,400	S/ 5,800	S/ 6,200	S/ 8,200
Total	S/ 20,000	S/ 100,000	S/ 150,000	S/ 300,000	S/ 400,000	S/ 500,000

Elaboración Propia

En la Tabla 8.3 se muestra el presupuesto en marketing por periodo, detallando el medio elegido con su presupuesto respectivo, centrados principalmente en medios digitales, acuerdos con artistas ancla para el uso de la plataforma y sus medios, así como la generación de fondos de descuentos para promociones específicas relacionadas al incremento de compras de tickets.

8.7 Indicadores

En búsqueda de controlar la consecución de los objetivos, se define la medición de ciertos indicadores asociados para ser la guía clave en la fijación de metas y revisión numérica del estado y proyección de los objetivos.

En la Tabla 8.4 se observa los principales indicadores propuestos, los cuales están basados en variaciones en el tiempo para la obtención de los objetivos de marketing, a la vez se realizan precisiones sobre aquellos crecimientos esperados a lo largo del tiempo en función del crecimiento, más allá del cumplimiento del objetivo de marketing.

Tabla 8.4: Principales Indicadores de crecimiento y objetivos de marketing

Descripción	Indicador	Crecimiento esperado para	Objetivo MKT
Ingresos generados a partir de transacciones en tickets	Tickets gastados. Variación en el tiempo	Ingresos	Obtener ingresos dentro del primer mes

Registro de espectadores	Volumen total de usuarios únicos registrados que vieron más de 1 minuto de transmisiones, sean en vivo o grabadas. Variación en el tiempo	Cantidad de espectadores	100,000 diarios dentro del primer año
Utilidad antes de impuestos a partir de costos ponderados	Ingresos-costos ponderados*. Variación en el tiempo	Utilidad Antes de Impuestos	Utilidad positiva en el segundo año
Top of mind para Laif.pe segmento música en vivo. Encuesta	Respuesta top Laif.pe en recordación de plataformas para música en vivo. Variación en el tiempo.	Top of Mind para 'música en vivo' en el segmento de mercado elegido	Dentro de los primeros tres años

*Costos ponderados: costos variables y fijos, así como depreciaciones y amortizaciones ajustados a la medición temporal, diaria, quincenal, mensual o anual.

Elaboración: Propia

Para soportar el cumplimiento de estos objetivos deben establecerse ratios en función al crecimiento derivado del análisis de estos ratios a lo largo del tiempo, usualmente controlados de forma diaria y mensual. En todo caso, existen también indicadores alternativos relacionados a la medición del desempeño que pueden realizarse en función a otro tipo de segmentación aparte de temporal, como puede ser relacionada al género a grupos etarios que puedan mostrar interés en otro tipo de contenido. En tal sentido, se busca tener un grupo de indicadores secundarios que permitan llevar un control sostenido de los aspectos que afectan a lo ya indicado en la Tabla 8.5, con la opción de tener vistas adicionales para distintos géneros y con ratios que generen información importante en los procesos de toma de decisiones.

Tabla 8.5: Indicadores secundarios de crecimiento

Descripción	Indicador	Crecimiento esperado para
Ingresos monetarios por compra de tickets	Cantidad de tickets comprados. Variación en el tiempo	Ingreso monetario
Egresos monetarios por pago de tickets	Cantidad de tickets redimidos por productores	Costo monetario
Ratios de uso de tickets	Compra de nuevos tickets/ Cantidad de tickets usados	Masa monetaria de tickets
Ratios de pago de tickets	Compra de nuevos tickets / Cantidad de tickets redimidos por artistas	Flujo de monetario de tickets
Tamaño de la billetera	Cantidad total de tickets en todas las billeteras / Espectadores activos en el periodo	Cantidad promedio de tickets por espectador
Cantidad de Productores	Volumen total de usuarios productores únicos registrados que generaron más de 1 minuto de contenido. Variación en el tiempo.	Cantidad de productores, minutos y exposición
Cantidad de minutos transmitidos	Volumen de minutos transmitidos. Variación en el tiempo. Agrupaciones por creador, géneros y otros.	Cantidad de minutos transmitidos

Cantidad de minutos espectados	Volumen de minutos espectados. Variación en el tiempo. Agrupaciones por creador, géneros y otros.	Cantidad de minutos espectados
Cantidad de interacciones	Volumen de mensajes e interacciones. Variación en el tiempo. Agrupaciones por creador, géneros y otros.	Cantidad de interacciones

Elaboración: Propia

En la Tabla 8.5 se observa una lista de indicadores que soportan el crecimiento de distintos aspectos, que finalmente impactan en el desarrollo de largo plazo de lo revisado, así como ofrecen una vista inicial de los aspectos que indicarán el crecimiento de la plataforma a lo largo del tiempo, así como brindará nuevas vistas hacia ciertos aspectos. Para algunos indicadores se deben tener algunas consideraciones adicionales, como lo es el caso de lo relacionado a la billetera virtual, que contendrá la moneda ya adquirida por el usuario, que nos dará la información respecto a los ingresos financieros, pero en algunos casos es importante tener en cuenta que no siempre es bueno que las billeteras crezcan porque en un extremo significaría que la oferta no es suficiente para cubrir los deseos que los espectadores han adquirido como oportunidad en forma de tickets.

8.8 Conclusiones

Los principales objetivos del plan corresponden a la obtención de ingresos dentro del primer mes de operaciones, obtener un registro de cien mil espectadores diarios dentro del primer año de operaciones, generar utilidades positivas hacia el cierre del segundo año y obtener el ‘top of mind’ de recordación para el segmento meta en la categoría de ‘plataforma de música en vivo’.

El grupo elegido a partir de las herramientas utilizadas y el análisis de fuentes primarias y secundarias está basado en una segmentación demográfica de peruanos residentes en el Perú entre 18 y 39 años, una segmentación psicográfica en relación a los niveles socioeconómicos A,B y C que tienen el hábito de escuchar música; y, una segmentación utilizada para un grupo secundario en relación con aquellos que no tiene el hábito de escuchar música pero atienden a eventos como una segmentación conductual.

Laif.pe será una nueva plataforma que cubra las necesidades de entretenimiento, diferenciado en su enfoque hacia la música en vivo, con opciones adicionales como experiencias interactivas y contenido exclusivo; con la adición de que tanto la suscripción como los demás tickets gastados

van en mayor parte al creador de contenido, valorando su trabajo. El posicionamiento buscado debe encontrar un lugar en la mente como la plataforma de música en vivo, diferenciándose de otras plataformas en el mercado; con este fin, se tendrán declaraciones de posicionamiento distintas para clientes espectadores y productores. En el caso de los clientes espectadores o consumidores, el enfoque adicional a música en vivo está relacionado con las capacidades de interacción, acceso a contenido adicional, conciertos en vivo, etc. Para los clientes productores se potenciará la oferta por la valoración de su arte y las oportunidades de expansión de su audiencia, centrado la generar una comunidad alrededor del contenido en vivo, apoyado de las oportunidades de interacción y con atributos diferenciadores que apoyen el contenido en vivo como el voto en vivo de tres canciones que el artista propone tocar después, brindando nuevas formas de monetización a su arte a través de las donaciones y suscripciones.

La plataforma se agrupará en módulos para dar a los grupos de páginas una prioridad en los resultados según las distintas funcionalidades a brindar, centrado en brindar una experiencia de calidad alrededor del contenido a crear por los productores, en tal sentido las herramientas y la dinámica centrada en los servicios de suscripción y otros, a través de páginas web y dispositivos celulares estarán acompañados de una promoción principalmente por redes sociales y soportada por los creadores de contenido y publicidad, adicionalmente de otras plataformas y servicios dirigidos para el segmento elegido a partir de publicidad en la web.

Finalmente se parametrizaron los indicadores principales a considerar para la obtención de objetivos como lo son la variación de espectadores respecto al tiempo y otros centrados en ingresos y utilidades según los objetivos, adicionalmente, se tomaron indicadores adicionales que permitan conocer con mejor detalle el performance de la plataforma y de sus subdominios centrados en un género, y propuestos como centrales inicialmente a la salsa, rock y reggaetón.

9. Desarrollo del Plan de Operaciones

Una vez se cuenta con un panorama respecto a los objetivos comerciales y las principales componentes del producto, a continuación, se trazará un plan de operaciones basados en un diseño para los procesos de operaciones que ayude a obtener los objetivos estratégicos trazados, y tenga en consideración la cadena de suministros y los procesos centrales como de apoyo en el diseño del modelo de trabajo que deberá generar los resultados ya trazados en pro del crecimiento de la plataforma.

9.1 Objetivos de Operaciones

En este caso los objetivos están trazados en líneas con obtener un diseño de operaciones que considere los distintos aspectos del entorno temporal y local, así como la importancia en la construcción de procesos y en relación con la obtención de resultados duraderos. En tal sentido la descripción iniciará con la revisión de los distintos procesos relacionados a la cadena de suministros para poder indicar de qué forma se realizarán las dos partes del proyecto, siendo la primera de las mismas la generación de un producto mínimo viable y desarrollo de la herramienta incluyendo las necesidades de puesta en producción como seteo de hosting, y las posterior gestión de data generada, análisis de cambios y mejoras a realizar a través de la realización de la planificación de los diseños de producto, y, el desarrollo y la puesta en producción de los mismos con los procesos internos requeridos en cada una de las partes relacionadas al proceso central; considerando a la vez las necesidades administrativas que se generan alrededor de la gestión de capitales, procesos y personas.

9.2 Cadena de Suministros

Para revisar los principales procesos se tomarán los conceptos obtenidos de fuentes secundarias para poder desarrollar sobre ellos una planificación segregada por los procesos centrales y procesos de apoyo en búsqueda de una estrategia de operaciones que ayude a construir una cadena que añada valor y organice los procesos de forma efectiva.

Desde un punto de vista estratégico, la cadena de suministros refuerza el vínculo y desempeño de los procesos, fijando la atención en los procesos centrales, que proporcionan valor a los clientes externos; y, procesos de apoyo, que permiten que los procesos centrales funcionen o proporcionan recursos y entradas vitales para ellos. (Krajewski et al., 2013:6-7)

Por lo expuesto, el diseño de los procesos estará centrado en el funcionamiento de la compañía con el fin de obtener un crecimiento importante, rápido y sostenido; por lo que la estrategia para el lanzamiento inicial diferirá de los procesos establecidos como funcionales para la determinación de la cadena de valor llevada a lo largo del proceso.

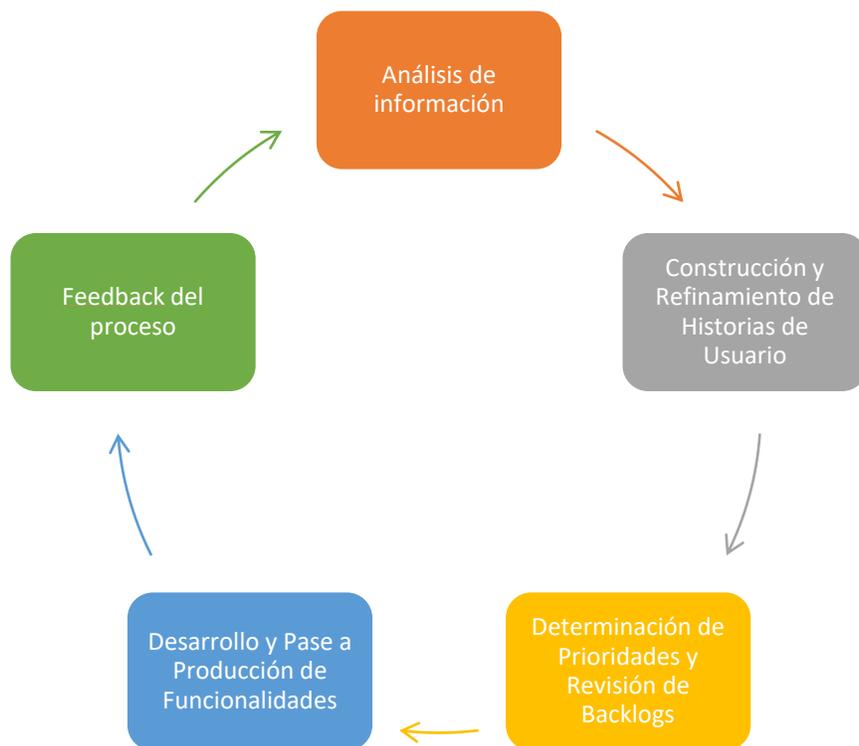
9.2.1 Procesos centrales

En este caso, los procesos centrales incluyen procesos asociados normalmente a procesos de apoyo como lo son los desarrollos y otros relacionados al área de sistemas, dado que el tiempo de salida a mercado como el cumplimiento de las necesidades a cabalidad tendrán una implicancia directa en la entrega de valor a los clientes que rodea a la idea de negocio. Los principales procesos de desarrollo de la plataforma considerados deben ser pensados como un flujo cíclico, donde el final de un paso implica el análisis de lo sucedido y los pasos utilizados, para, a partir esto, volver al paso inicial con la finalidad de mejorar los procesos y la plataforma en sí. Adicionalmente a este flujo de desarrollo se consideran los procesos de promoción dentro de los procesos centrales de la empresa.

El flujo de procesos centrales de desarrollo consiste en la recopilación y análisis de la información generada por la interacción de los clientes con la plataforma, con el fin de identificar necesidades y establecer estrategias de búsqueda de información central para ofrecer cambios y mejoras incrementales en la plataforma. A partir de la identificación de estas oportunidades o necesidades, se debe construir la funcionalidad esperada, así como la descripción técnica de la necesidad y el refinamiento de los criterios de aceptación de esta con el fin de tener claro qué es lo que se necesita y cuánto tiempo tomará realizarlo. Posteriormente, se deberá priorizar y manejar un *backlog* para poder decidir qué se hará primero y cuántos recursos se inmovilizarán o utilizarán con el fin de realizar esta tarea desde el desarrollo inicial, las pruebas de certificación y el posterior pase a

producción de la funcionalidad, con la validación respectiva del funcionamiento de este. Finalmente, se debe realizar un *feedback* a este flujo central con el objetivo de poder encontrar puntos de mejora y retroalimentar las decisiones tomadas, así como las funcionalidades y los procesos en sí en búsqueda de la excelencia operativa, y resultados que encuentren eco en el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización y crecimiento de la categoría por diferenciar.

Figura 9.1: Procesos Centrales de Desarrollo de Laif.pe



Elaboración: Propia

En la Figura 9.1 se puede revisar el flujo de forma circular que incluye los cinco procesos definidos como centrales dentro de Laif.pe, dando un enfoque cíclico y de mejora continua a la cadena de valor, y asegurándonos de maximizar el valor agregado entregado por cada proceso de la cadena. De forma complementaria, el proceso central al ser un flujo recurrente requiere comenzar sobre alguna base que signifique el inicio o arrancón del ciclo, la cual será explicada más adelante como el producto mínimo viable.

Otro proceso central que normalmente se desprende del análisis de información y también es parte en el análisis de retroalimentación relacionado al proceso se refiere a las actividades de promoción para la obtención y crecimiento de usuarios, tanto espectadores como creadores, con el objetivo de tener en cuenta sus puntos de vista y necesidades con un enfoque adicional; si bien la información generada en estos procesos será un input para el proceso de análisis de información de todos los *squads*, este proceso tendrá un enfoque en sus propios procesos y las funcionalidades asociadas a cubrir las necesidades específicas de los consumidores y el crecimiento de la plataforma con la inversión en publicidad, artistas ancla y otros.

9.2.1.1 Análisis de información. La interacción de los espectadores y creadores con la plataforma debe generar data suficiente para poder hacer un barrido de la misma y la revisión en base a parámetros, dentro de este macro proceso se incluye tanto la planeación alrededor de las decisiones o parámetros y modelos que se buscan realizar, así como el proceso de ejecución del análisis del información y la propuesta de nuevos modelos o soluciones según el análisis de información primaria, así como la revisión de tendencias y data relacionada en la industria musical y plataformas relacionadas en general.

El subproceso de planificación del análisis de información plantea desafíos relevantes al ser la decisión del diseño a incorporar en la investigación aquella que probablemente tenga un mayor impacto en los resultados de esta. En tal sentido, la definición de variables debe ser revisada exhaustivamente para mejorar los procesos y revisar la búsqueda de información en base a los objetivos planteados a partir de los factores que puedan tener mejores resultados.

En cuanto al análisis de información en sí, corresponde al uso de herramientas normalmente asociadas a las bases de datos para poder generar resúmenes y estadísticas que sirvan como input para la siguiente parte del proceso, y tendrán especial incidencia en la generación de iniciativas y funcionalidades que puedan solucionar los problemas y deficiencias planteados a partir de los parámetros y prioridades elegidos en la planificación.

Finalmente, la propuesta de iniciativas y funcionalidades para la solución de problemas deberá tener un énfasis importante en ser un proceso creativo, donde prime la innovación y la utilización de la información generada a partir del recabado de data, con el objetivo de buscar soluciones o

propuestas que se ajusten a la medida de los clientes finales y generen resultados positivos en búsqueda de superar los objetivos estratégicos planteados.

9.2.1.2 Construcción y Refinamiento de Historias de Usuario. Una vez se conoce la necesidad y la alternativa de solución elegida, es importante poder generar procesos que cubran las necesidades de comprensión y verificación para poder realizar el desarrollo de la funcionalidad, aterrizada a las necesidades de capacidad de inmovilización de recursos asociada a la construcción de la solución, así como un refinamiento respecto a las necesidades y un proceso de *slicing* que permita distribuir el desarrollo de las funcionalidades deseadas en historias de usuario que cuenten con la información suficiente, así como los criterios de aceptación suficientes y las consideraciones de experiencia de usuario necesarias para el correcto desarrollo y pase final de la funcionalidad.

El proceso tiene que ver con la revisión de iniciativas y funcionalidades solicitadas para aterrizar qué cambios y en qué módulos requerirían una capacidad específica de recursos para culminar su desarrollo, así como un refinamiento de las necesidades que involucre a todos los usuarios; esto se realiza a través de un proceso de *slicing* que será abordado a detalle en el plan de tecnologías de la información y genera una división de iniciativas en funcionalidades, funcionalidades solas o parte de una iniciativa en historias de usuario; mientras que la división posterior de historias de usuario en tareas es parte del proceso de desarrollo una vez sea priorizada la historia de usuario. Las historias de usuario resultantes de este proceso inicial tienen que ver con una estimación a alto nivel de las necesidades y cambios a realizar, así como la redacción de una historia detallada y criterios de aceptación para cada división de iniciativas o funcionalidades realizadas previamente. Respecto a los refinamientos, a lo largo del desarrollo de las historias de usuario se realizan interacciones que involucran tanto a las áreas de tecnología como de marketing y otras asociadas a la necesidad y solución propuesta, con la finalidad de entender bien y poder plasmar en el desarrollo de la historia de usuario y los criterios de aceptación todas las características solicitadas y por lo tanto recibir al final del desarrollo y pase a producción el producto que cumpla con las especificaciones requeridas en un inicio.

Normalmente los requerimientos de historias de usuarios vendrán acompañados de un análisis de la experiencia de usuario con la que tengan que venir acompañados para cumplir los requerimientos, este subproceso consiste en la creación de pantallas e interfaces que ayuden a los clientes a navegar de forma sencilla, y debe considerar tanto las necesidades del solicitante y de

los clientes para continuar desarrollando bajo un esquema que de prioridad a las necesidades de los clientes, y el crecimiento de la plataforma.

9.2.1.3 Determinación de Prioridades y Revisión de Backlogs. Una vez se tenga una lista de historias por realizarse después de un número de construcción y refinamiento de historias de usuario, así como del análisis de información para llegar a estas; corresponde elegir qué se realizará en un periodo de tiempo elegido, con el fin de priorizar qué deberá hacerse primero y en qué seguir. Dicha revisión de prioridades, así como la determinación de las historias por hacer y la gestión del plan o *roadmap* se separarán en dos etapas, una primera en la cual se planificará los eventos y el plan general de historias o funcionalidades a abordar en un plazo de tres meses, seguido de una revisión al inicio de cada *sprint*, con el objetivo de revisar el camino trazado y actualizar el plan según los cambios en las historias o en la planificación que pueda cambiar en el corto plazo, para poder generar un plan de entregas coherente, basado en entregar valor en el corto plazo y que construya el valor de la empresa en el largo plazo.

Ambos procesos de revisión y determinación de prioridades generarán una serie de seguimientos de lo planificado para determinar el cumplimiento como parte de la realización de las tareas asignadas en el siguiente proceso; sin embargo, la determinación de las actividades corresponde al seguimiento diario de cada *squad*, así como la secuencia necesaria para cumplir los requisitos y los seguimientos asociados a las versiones de certificación con el aseguramiento de la calidad respectivo.

9.2.1.4 Desarrollo y Pase a Producción de Funcionalidades. Una vez determinados los procesos a llevar a producción, existe una serie de pasos para llevar a esta solicitud explicada en la historia de usuario y criterios de aceptación que deberá ser dividida por parte del equipo, ejecutada en cuanto a la planificación de desarrollo y ejecución de cambios en un ambiente de desarrollo, pase a ambiente de certificación para su posterior validación de funcionalidad y cumplimiento de los criterios; y, finalmente, la gestión de pases a producción con las aprobaciones necesarias para la planificación de la ejecución, buscando que no afecte a los clientes finales en todos los dispositivos y sistemas operativos.

La subdivisión de tareas y ejecución en ambientes de desarrollo consiste en la realización de las tareas necesarias para llevar los ambientes de desarrollo actuales a comportarse según las

solicitudes del usuario respecto a funcionalidades y experiencia de usuario especificados en la historia de usuario, soportados por los criterios de aceptación que expliquen cual es el funcionamiento deseado, y la comprensión por parte del equipo encargado del desarrollo de las necesidades reales a partir de historias de usuario potentes

Este al igual q otros procesos y términos relacionados a metodologías ágiles serán definidos dentro del capítulo relacionado al plan de tecnologías de información, en donde se abordarán estos términos y procesos para complementar la información plasmada en el plan operativo y la cual es construida en función al SBOK, Scrum Body of Knowledge (Salpathy, 2016).

9.2.1.5 Feedback del Proceso. Revisión de procesos de elección de parámetros, análisis sistemático y específico de información y seguimiento de resultados de los objetivos obtenidos por la generación de nuevas propuestas de solución. Así como la revisión de especificaciones, el proceso de refinamiento y las características utilizadas a partir de la elección de la experiencia de usuario en los procesos relacionados a la construcción de historias de usuario. Adicionalmente, la revisión de las decisiones de priorización en procesos trimestrales como al inicio de cada sprint, así como los pasos seguidos para la realización del desarrollo, gestión en ambientes previos y certificación y el pase a producción.

La revisión de todos los procesos generados busca tener una visión amplia de los procesos de la empresa, así como un seguimiento al cumplimiento de los resultados esperados en las partes del proceso de cara al aseguramiento de la metodología a través de revisiones periódicas, y retrospectivas en los métodos de trabajo y políticas internas de trabajo que permitan el crecimiento en la productividad y la obtención de mejores resultados relacionados a la forma de trabajo y los parámetros de toma de decisiones en los resultados del proceso y tomas de decisión en base a información. El proceso de retroalimentación también incluye al proceso central independiente relacionado a los procesos de promoción, con el fin de complementar la visión de procesos centrales y otros procesos de apoyo para la gestión correcta de procesos de la empresa y el enfoque en mejoras de procesos de forma transversal.

9.2.1.6 Procesos de Promoción. Los procesos de promoción están relacionados a la obtención de una mayor cantidad de usuarios en dos frentes, usuarios espectadores y usuarios creadores, teniendo en cuenta que son estrategias que pueden diferir en parte, pero van muy

relacionadas en funciones de crecimiento, al estar amarradas considerando que es necesario crecer en cantidad de creadores para poder crecer en espectadores. Los principales subprocesos se perfilan respecto a la inversión en publicidad en redes sociales, así como acuerdos comerciales con artistas para presentaciones en la plataforma o publicidad a través de sus redes sociales. A la vez, de la gestión de las herramientas asociadas a los módulos propios de la gestión de usuarios, experiencia de usuario en el crecimiento de sus conocimientos, y el *feedback* o solicitudes de apoyo de clientes. También es responsable de la política de cara a los clientes, que guían el comportamiento de todos los usuarios en los acuerdos de registro, y dan una serie de normas a partir de las cuales se circunscribe el comportamiento aceptado dentro de la plataforma para todos los usuarios que acepten registrarse.

9.2.2 Procesos de apoyo

En líneas con generar una base sólida en la empresa para cubrir todas las necesidades del personal, del cumplimiento presupuestal y de financiamiento, así como temas administrativos y de infraestructura y arquitectura de sistemas, con este fin se detallan los procesos de apoyo que permitirán el funcionamiento de la empresa bajo los parámetros establecidos.

9.2.2.1 Recursos Humanos. Hace referencia a todos los procesos asociados a la gestión del capital humano y el desarrollo de las capacidades de estos, con el objetivo de sostener el crecimiento de la empresa; adicionalmente, las decisiones relacionadas a temas relacionados a las formas de trabajo y compensaciones, así como velar por el desarrollo de los valores a través de una cultura empresarial.

9.2.2.2 Contabilidad y Finanzas. Procesos relacionados a la capitalización y pasivos, así como seguimiento a los flujos de costos e ingresos, también procesos tributarios o contables y la generación de ratios que permitan conocer a mayor detalle los resultados obtenidos a lo largo de la generación de periodos, así como procesos presupuestales y la gestión y agregación de todas las partidas de gastos e ingresos.

9.2.2.3 Administrativos. Procesos de soporte relacionados a compras, contratos, servicios para los usuarios internos, así como servicios generales y alquileres en caso fueran necesarios. Gestión general de la logística necesaria para la generación de valor a partir de las políticas de recursos humanos respecto al tipo y esquema de trabajo, así como también soporte para otras a partir de gestiones generales que pueden incluir la distribución, gestión de mesa de ayuda para los usuarios que requieran soporte en el uso de herramientas o relacionado a los equipos y otros recibidos para el cumplimiento de sus actividades.

9.2.2.4 Arquitectura e Infraestructura. La arquitectura utilizada para el desarrollo de soluciones, que permite implementar los cambios de forma adecuada con el fin de generar una solución completa y disminuir la posibilidad de errores, así como el mantenimiento del software e incidentes relacionados a la plataforma usualmente son atendidos de forma diferenciada, para sostener la habilidad de mantener servidores en línea y todos los servicios con el fin de poder disminuir el tiempo de caídas frente a la ocurrencia de un incidente, y también disminuir la posibilidad de la ocurrencia, a través de actualizaciones a los sistemas, así como otras buenas prácticas generadas alrededor de la gestión de servidores y parámetros de comunicación.

9.3 Definición del Producto Mínimo Viable y Desarrollo de la Herramienta Inicial

En el marco del inicio de operaciones y el comienzo del flujo de crecimiento planteado como mapa operativo, se requiere contar con una plataforma inicial que represente la oferta de valor completa propuesta, y pueda, a partir de los procesos de mejora continua, generar un crecimiento sostenido.

Con el fin de detallar los contenidos de los módulos ya indicados como parte de la definición del producto, y la definición de estrategias macro respecto a las actividades de promoción, se define el producto mínimo viable como aquella plataforma identificada por de la mezcla de marketing elegida para el segmento del mercado meta seleccionado, considerando las variables de producto segmentados en módulos que brindan servicios específicos, a través de los dispositivos y sistemas operativos indicados y la estrategia empresarial, de marketing y promoción ya definidas.

En la Tabla 9.1 se detallan los módulos definidos en el producto, cuyos requisitos básicos, así como detallados y que consideran la experiencia de usuario necesaria, describirán a mayor detalle las historias de usuario una vez sean desarrolladas bajo la metodología elegida.

Tabla 9.1: Módulos y necesidades iniciales

Nombre del Módulo	Tipo de Usuario	Principales Necesidades Iniciales
Perfiles	Ambos	Proceso de creación de perfiles, vistas de entradas, sección de publicaciones y comentarios, seguimiento y notificaciones, suscripciones, opciones de privacidad para creadores, herramientas de perspectiva y personalización.
Descubrimiento	Ambos	Interfaz principal, mostrar la oferta específica o más popular, segmentación por géneros a través de subdominios: rock, reggaetón y salsa.
Vista en vivo	Ambos	Vista y diseño alrededor, chats y herramientas de interacción, donación y suscripción, opciones de personalización de vista.
Compra de tickets	Ambos	Procesos de compra y redención de tickets, manejo de billetera virtual, historial de transacciones, verificación robusta, información de pago del cliente.
Afiliación	Ambos	Procesos de afiliación, página de beneficios, descuentos, suscripciones gratuitas y eventos especiales.
Conocimiento	Ambos	Foros temáticos de gestión del conocimiento musical, zonas de preguntas frecuentes, ideas creativas y de generación de comunidad.
Transmisión	Creador	Generación de transmisiones y llaves de transmisión, información relacionada al uso de herramientas externas, personalización del espacio del creador, opciones de interacción adicionales, herramientas de apoyo para la generación de contenido en vivo, feedback y analytics.
Fidelización	Creador	Plan de fidelización, hitos de monetización, beneficios.
Promoción	Creador	Producción alrededor de disqueras y marcas, oportunidades en el mundo musical, generación de embajadores de la plataforma.

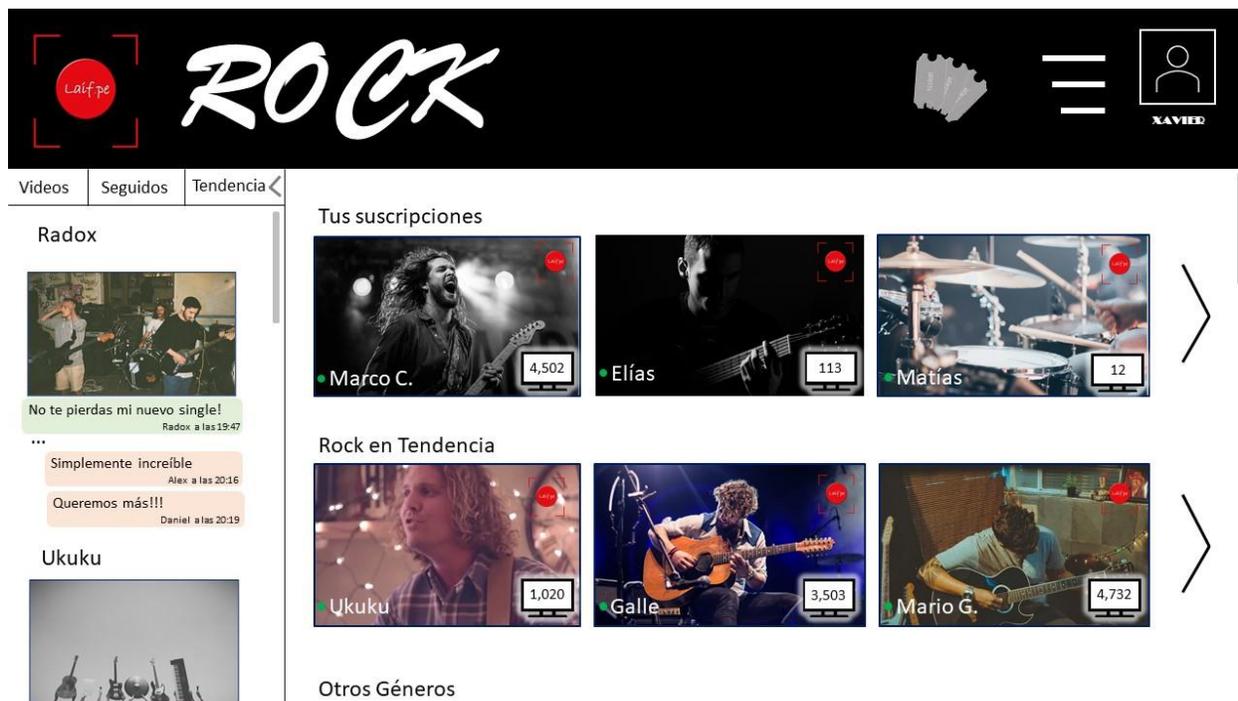
Elaboración: Propia

9.3.1 Análisis de Módulos

Para el análisis de los módulos se utilizará unas figuras sacadas del Anexo 14, que explica la experiencia de usuario más completa, con el fin de mostrar de forma sencilla el funcionamiento de la herramienta, así como el diseño previo de ciertos módulos. En esta ocasión se utiliza el subdominio de Rock para mostrar algunos de los atributos principales, la experiencia de uso

pantalla a pantalla puede revisar con más detalle en el Anexo 13. Inicialmente revisaremos los módulos desde la perspectiva de un usuario usual de la herramienta.

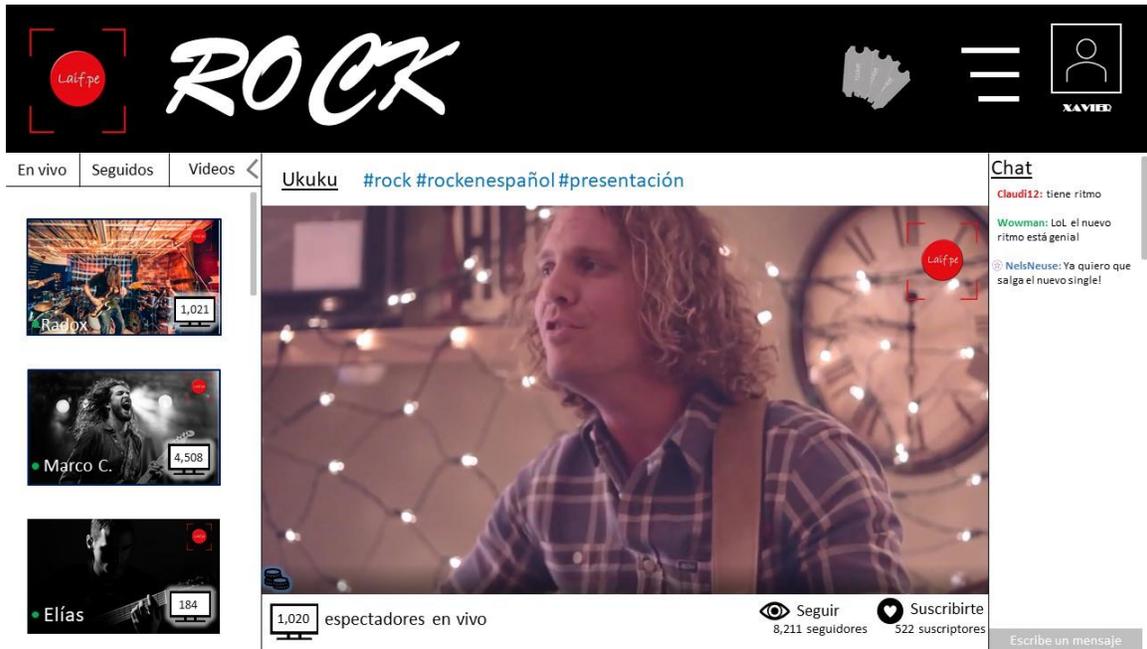
Figura 9.2 Descubrimiento



Elaboración: Propia

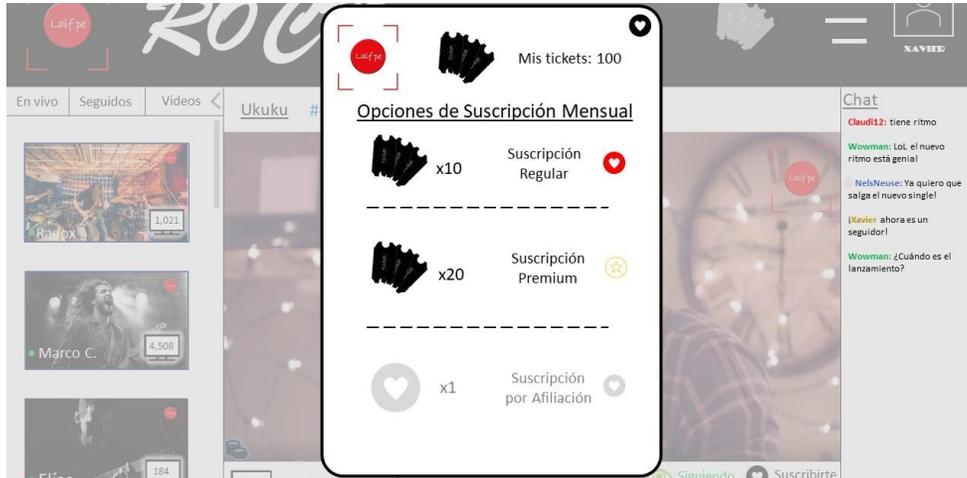
En la figura 9.2 podemos ver el módulo de descubrimiento, que incluye suscripciones, y tendencias en vivo, así como opciones para ver videos, información de artistas seguidos y tendencias. En la Figura 9.3 se ve la vista de transmisión al darle click a uno de los creadores elegidos, incluyendo opciones de seguimiento, suscripción y propinas, así como formas de interacción. También existen otros métodos para obtener ingresos como las propinas y herramientas de interacción que apoyan esto como la votación por la a través de la cual el artista brinda alternativas y los espectadores eligen qué canción les gustaría escuchar después, durante la transmisión en vivo, los cuales pueden ser revisados a profundidad en el Anexo 14.

Figura 9.3: Vista de Transmisión en Vivo



Elaboración: Propia

Figura 9.4: Suscripción Mensual al Artista



Elaboración: Propia

En la figura 9.4 se muestran las alternativas de suscripción al artista que se está observando, a partir de una moneda interna llamada ticket En la Figura 9.5 se muestra el proceso de afiliación a

la plataforma que incluye un precio descontado para 3 suscripciones, promociones y contenido exclusivo adicional mensual.

Figura 9.5: Afiliación a la plataforma



Elaboración: Propia

Existen también las vistas de perfil del artista, después de haberle dado click a su nombre durante la transmisión en vivo, donde se muestran los últimos videos y entradas, así como calendario y una imagen pequeña de la transmisión en vivo mientras se sigue escuchando la música al revisar el contenido. También la forma de compra de tickets a través de la tarjeta de crédito, ingresando a esta opción dándole click a la opción 'comprar tickets' dentro del menú de tickets ubicado en la parte superior, los detalles de los menús así como todo el contenido pueden verse en el Anexo 14.

En la figura 9.6 se muestra una herramienta de gestión de la información a partir de la recolección de entradas de bitácora o blogs, videos, audios, galerías y otro tipo de compilaciones que permitan hacer crecer el conocimiento de la plataforma centrado en temas musicales y afines, y que puedan ser revisados para conocer más y ampliar la información. El menú contextual relacionado a las 3 barras superiores de contenido adicional nos permitirá ingresar a los blogs.

Figura 9.6: Blogs de conocimiento; **Error! Marcador no definido.**

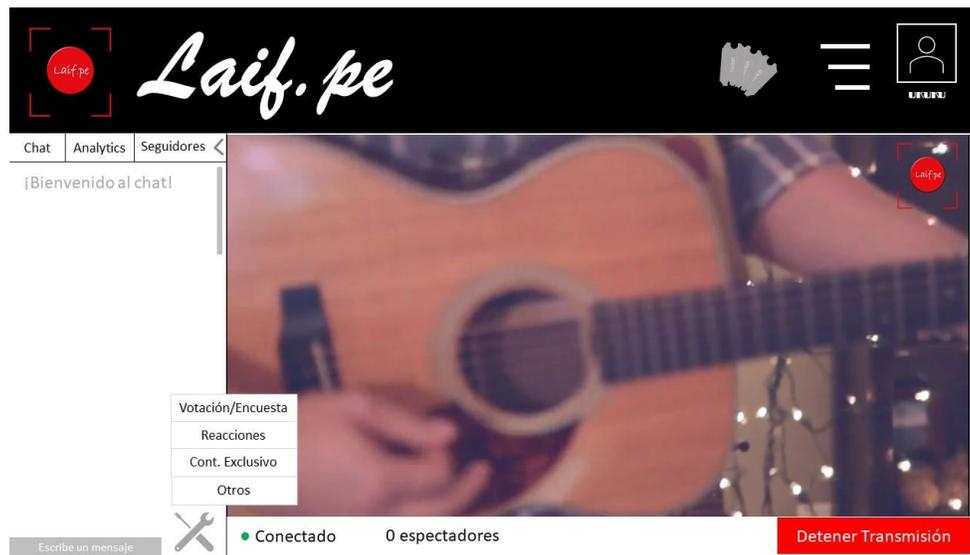


Elaboración Propia

Después de haber revisado algunas herramientas de la parte de usuarios espectadores, según la experiencia de usuario a través de la consecución de pasos en el Anexo 14, a continuación, se presentan tres módulos adicionales incluidos desde la vista del usuario creador.

En la Figura 9.7 se muestra una vista de la transmisión ya iniciada desde la perspectiva del creador, después de haber dado los permisos y realizado los pasos para el inicio de la publicación en el dispositivo elegido, se muestran también algunas herramientas como la de votación a la cual se hizo referencia previamente, así como reacciones, herramientas para generar contenido exclusivo y otras adicionales que soportan la generación de contenido. Tanto las herramientas de transmisión como el talento y la capacidad de generación de contenido del usuario logran el incremento de vistas y otros puntos a tenerse en cuenta a lo largo de la vida del creador y la relación de este con la plataforma. Con el objetivo de consolidar un plan de crecimiento y fidelización se plantea generar una página de logros, que, en paralelo al análisis de información de las transmisiones y contenido subido, dé pautas de objetivos cumplidos con una serie de beneficios obtenidos en según los logros que se vayan cumpliendo.

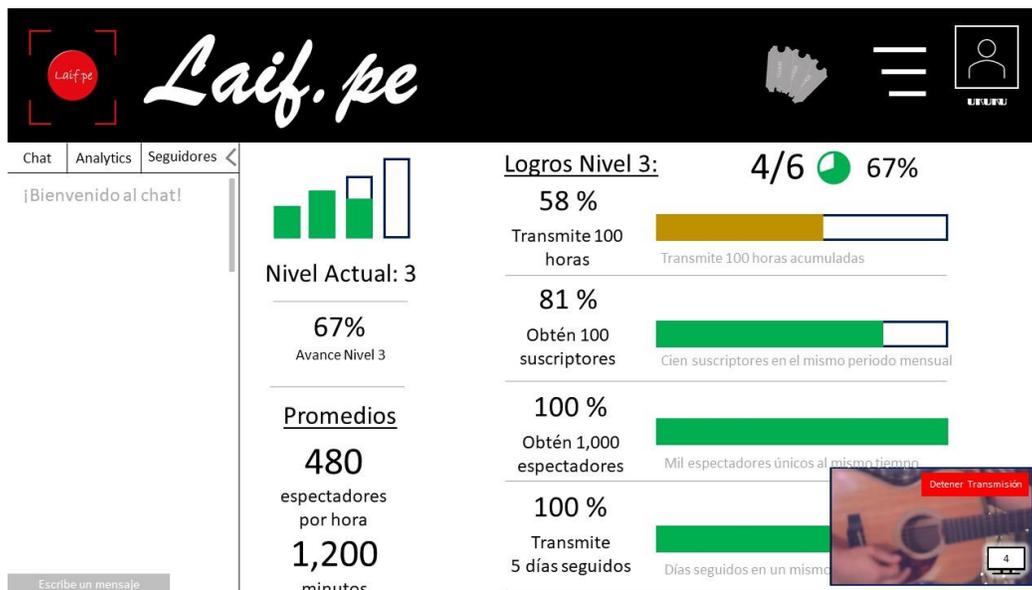
Figura 9.7: Transmisión y herramientas



Elaboración: Propia

En la Figura 9.8 se plantean los logros para este artista que se encuentra en un nivel de fidelización o logros 3, y se muestran los logros requeridos para pasar al siguiente nivel y cuál es su estado de cara al cumplimiento de los objetivos.

Figura 9.8: Logros



Elaboración: Propia

A partir de estos logros se plantea dar una serie de beneficios, siendo una de las más atractivas la oportunidad de ser promocionado por la plataforma de forma progresiva, según el nivel de logro alcanzado y buscando el crecimiento del artista y su desarrollo dentro de la plataforma, así como premiando a aquellos que se destacan por distintos motivos con el fin de mantenerlos utilizando a la plataforma, así como aumentar el número de espectadores y transacciones, así como el incremento de su producción y soporte a través de las salas de producción.

Figura 9.9: Promoción



Elaboración: Propia

Lo revisado puede ser visto a mayor detalle en el Anexo 14, la elección de vistas responde a tratar de brindar la información lo más completa, pero será adaptado para la comodidad de lectura de cada dispositivo. En la Figura 9.9 se muestran las opciones de promoción por nivel, y según lo obtenido para este artista específico.

9.3.2 Desarrollo de la Solución

En el capítulo de tecnologías de la información se detallará la estrategia elegida para el desarrollo de este producto mínimo viable, tratando de optimizar tiempos desde el inicio de la implementación hasta la salida al mercado, y bajo un marco metodológico y de arquitectura

definido dentro de los parámetros técnicos necesarios para acortar los tiempos de adaptación de las personas elegidas para inicio de operaciones del flujo principal ya mostrado, y bajo un esquema de tercerización de las partes gruesas del desarrollo.

9.4 Planificación Agregada de Procesos

El plan de ventas y operaciones requiere que primero agreguemos y luego utilicemos metas y recursos para crear programas coordinados y efectivos que determinen la satisfacción de los objetivos presupuestales, iniciando con la agregación de la programación y planeación a nivel servicios, fuerza de trabajo y tiempo (Krajewski et al., 2013:508-511)

Conociendo los procesos y módulos relacionados a la generación de valor de la plataforma, así como los procesos administrativos es pertinente revisar el funcionamiento de la empresa para revisar las capacidades que se deberán generar con el fin de obtener los resultados requeridos, es importante enfatizar que el análisis de la planificación agregada en función a lo ya definido generará una base inicial, pero el proceso de *feedback* así como la mayor parte del análisis del arranque de la empresa, así como el análisis del avance de los procesos deberían generar un proceso de retroalimentación suficiente para poder mejorar y por lo tanto modificar la planificación de operaciones detallada a continuación.

La primera definición de operaciones a partir de la cual se generará un marco de trabajo es la de utilizar el *home office* como una estrategia empresarial, con el fin de disminuir los costos sin descuidar las herramientas necesarias por los trabajadores de la empresa tanto para las funciones que deben cumplir, así como la necesidad de comunicación que pueda nacer dentro de cada proceso, o dentro de cada unidad.

9.4.1 Inicio de Operaciones a Través del Desarrollo de un Producto Mínimo Viable

Como fue definido previamente, las necesidades en relación con inicio de operaciones difieren del proceso regular, al ser uno definido por las necesidades ya establecidas en el presente documento las que darán la información inicial, así como el inicio del ciclo de valor de la plataforma, acompañadas de las actividades de promoción que permitan el uso de la plataforma para la recolección de datos. Para tal fin se deberá contar previamente con personas que comiencen a

realizar algunas definiciones de cara a la continuación en el tiempo respecto a la plataforma, las principales actividades a tener en cuenta consideran los procesos centrales del flujo de desarrollo, considerando especialmente la experiencia de usuario y el proceso de generación de historias de usuario; el proceso de promoción, que iniciará toda la revisión previa al lanzamiento para poder obtener resultados satisfactorios; y los procesos de apoyo centrados en la arquitectura e infraestructura de la plataforma, con el fin de implementar una herramienta inicial que considere las necesidades de servidores, servicios, plataformas y sistemas operativos, y otros necesarios para la continuidad de la plataforma en función a los objetivos de crecimiento planteados; un proceso de recursos humanos potente, que permita obtener una ventaja a partir del capital humano; así como también otros procesos de apoyo que permitan el normal funcionamiento de una empresa como lo son procesos de contabilidad, finanzas y todos los considerados dentro de los procesos administrativos. Todos estos procesos deben ser considerados a una escala adecuada para las necesidades iniciales e incrementales en función a la intensidad de operaciones en la planificación.

Una consideración importante tiene que ver con la ruta crítica en los desarrollos de sistemas, normalmente enmarcados desde una definición de arquitectura e implementación de la infraestructura de la plataforma o aplicación, seguido por una serie de despliegues hasta llegar al pase a producción final; en ese sentido, se debe tener especial enfoque en la planificación y seguimiento de la consecución de procesos de arquitectura, infraestructura, y ciclo de desarrollo en paralelo a las actividades de promoción para no perder de vista el tiempo de salida al mercado.

9.4.2 Gestión del Ciclo de Vida del Producto

Los procesos incrementales de mejoras de la herramienta y ejecución de planificación, y compleción según metodologías ágiles basados en el análisis de información; así como los procesos de marketing, ventas y otros asociados a conseguir creadores de contenido y usuarios espectadores; y también, los procesos administrativos, de recursos humanos, financieros y contables establecerán las bases del funcionamiento final de la compañía, considerando un crecimiento en escala según crezcan las necesidades de funcionamiento empresarial.

Las áreas funcionales serán descritas en el capítulo relacionado al plan de recursos humanos, en el plan actual se busca planificar las necesidades de operaciones y ventas, por lo que a continuación

se genera un bosquejo del funcionamiento al mediano plazo en función a las necesidades, conformación de las divisiones organizaciones y puestos básicos en asociación a los procesos creados, para después establecer una amplitud a lo largo del tiempo en función al crecimiento de la empresa.

Las principales divisiones organizaciones están definidas dentro de las actividades de marketing, tecnología, recursos humanos y administración. Dentro de la división de marketing se tiene parte de los procesos de explotación y análisis de la información, revisión de necesidades y propuestas de mejoras a nivel iniciativas o funcionalidades, así como refinamiento y otras actividades de seguimiento y priorización propias del dueño de producto a lo largo del proceso de desarrollo y pases a producción, así como todo lo relacionado a la promoción y obtención de nuevos clientes de todo tipo y ventas en general.

Por el lado de la división de tecnología, se contará con personal dedicado a los procesos de arquitectura y e infraestructura, así como también se hará cargo del proceso central de desarrollo con personal especializado en experiencia de usuario, quienes se harán cargo de la creación de hojas de usuario a forma transversal, así como serán los encargados de diseñar la experiencia del usuario en plataforma a partir de las solicitudes recibidas; los desarrolladores, quienes llevarán consigo la responsabilidad de realizar los cambios en código correspondientes a todos los dispositivos y sistemas operativos, así como los cambios en todos los procesos *back* que soportan a un desarrollo multiplataforma; el personal de aseguramiento de la calidad, quienes revisarán en ambientes previos el funcionamiento correcto y el cumplimiento de los criterios de aceptación y diseño para la consecución de los objetivos trazados; y también, una estructura jerárquica de aprobaciones suficientes para poder revisar la evidencia y validar con suficiencia que no habrá impactos relacionados a los pases a producción.

Por otro lado, la división de recursos humanos tendrá a su cargo los procesos de definición de puestos, modelo organizacional y de compensaciones, análisis de los puestos de trabajo, procesos de reclutamiento y selección, inducción y contratación, y otros relacionados al desarrollo de las personas a lo largo del tiempo.

En el caso de la división de administración, los procesos relacionados a la gestión de contabilidad y finanzas, mesa de ayuda, así como otras necesidades de servicios generales y logísticas figuran

entre las principales actividades a cubrir en apoyo a las necesidades generadas por el volumen incremental de personas que involucre el crecimiento de operaciones.

9.4.3 Planificación de Necesidades

En función a un inicio de operaciones mínimo antes del lanzamiento, y un crecimiento faseado en función al incremento de necesidades y de análisis de la información, se especifica un plan previo al lanzamiento y de crecimiento en el rango de los tres primeros años posteriores al lanzamiento, con el fin de brindar un marco temporal para establecer en los planes posteriores el tamaño de la necesidad, así como la organización del personal de desarrollo y otras áreas funcionales.

El faseo propuesto derivará estará centrado en los enfoques principales para las divisiones en la fase previa y las fases posteriores de forma agregada, dado que al principio de la fase se requerirán todas las necesidades cubiertas, pero será en fases posteriores donde la intensidad de las necesidades hará que las áreas crezcan en tamaño.

Tabla 9.2: Planificación de Necesidades Agregadas: Enfoque según División y Fase

División	Fase Previa	Lanzamiento	Fase 1	Fase 2	Fase 3	
Marketing	Product Owners. Promoción		Análisis y explotación, necesidades a analizar y propuestas de mejora, priorización. Conocimiento del cliente.			
Tecnología	Arquitectura e infraestructura, Experiencia de clientes. Seguridad de la Información		Diferentes equipos de Desarrollo, jerarquías de aprobación, aseguramiento de la calidad. Agrupación en <i>Crews</i> y <i>Squads</i> , crecimiento según incremento en segregación de módulos a través de las fases.			
Administración	Definición de puestos, modelos organizacionales y de compensaciones. Reclutamiento y selección. Inducción y contratación.		Análisis de puestos de trabajo. Desarrollo de personas.			
	Finanzas	Contabilidad, Servicios Generales, Logística. Mesa de ayuda. Incremento según demanda.				

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la Tabla 9.2, existe una fase previa, que tiene que ver con la implementación de la empresa en cuanto a sus necesidades enfoque, y tres fases posteriores al lanzamiento, en las cuales se agrupan las principales necesidades y es la forma en la cual se entenderá el proceso de crecimiento de la empresa en la medida que la implementación y el crecimiento de la empresa lo requieran, si bien se estima que cada fase debería durar aproximadamente un año en búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales, un crecimiento más rápido podría generar el adelantamiento de los plazos, y es probable que la adaptación a lo largo de la vida de la empresa modifique los parámetros bajo los cuales fueron creados los planes iniciales, por lo que la flexibilidad en el enfoque de las fases y el crecimiento de la empresa será prioritario como una estrategia de crecimiento empresarial en sí.

En cuanto a las necesidades de compra, estas estarán basadas en la gestión de equipos de oficina dentro de la gestión de contratación, principalmente relacionados a lap tops y en casos especiales computadoras, de forma independiente al análisis de licencias a tratarse en el capítulo de tecnologías de la información y los gastos de transacción, generales y de compras a ser revisados en el capítulo relacionado al plan financiero.

Tabla 9.3: Inversión en Equipos

	Δ HeadCount	HeadCount	Inversión en Equipos
Fase Previa	7	7	S/ 29,500.00
Fase 1	+10	17	S/ 32,450.00
Fase 2	+7	24	S/ 38,350.00
Fase 3	+10	34	S/ 47,200.00

Elaboración: Propia

En la Tabla 9.3 se detalla la inversión en equipos en función a la variación en la cantidad de personas en la empresa, a ser revisado a mayor profundidad en el siguiente capítulo; considera una inversión incremental según la variación de las fases y el tiempo que pueda tomar cada una de ellas; así mismo, la depreciación de estos equipos será revisada en el capítulo relacionado al plan financiero.

9.5 Conclusiones

Se establecen los procesos centrales de la cadena de valor aquellos incluidos dentro de los procesos del ciclo de desarrollo: Análisis de la información, construcción y refinamiento de historias de usuario, determinación de prioridades y revisión de backlogs, desarrollos y pases a producción de funcionalidades, y, *feedback* del proceso; adicionalmente a los procesos de promoción. Mientras que los procesos de apoyo consisten en procesos de gestión y desarrollo del capital humano, control y seguimiento de finanzas y contabilidad, procesos de revisión y gestión integral de la arquitectura e infraestructura relacionados a los servidores de la plataforma, y, procesos administrativos en general que incluyen procesos logísticos como de compras y contratos, así como soporte a los trabajadores a través de la mesa de ayuda y otras necesidades relacionadas a servicios generales.

El producto mínimo viable será aquel desarrollado en la fase previa que cuente con la funcionalidad descrita y a partir del cual se construirá el ciclo de desarrollo expuesto como los procesos centrales y de apoyo de la cadena de valor, en tal sentido, la estrategia elegida para el lanzamiento debe considerar la disminución de los tiempos de lanzamiento y tener en cuenta todas las características mínimas y especificaciones de arquitectura e infraestructura para la adaptación desde el lanzamiento y el crecimiento de las capacidades a lo largo de las siguientes fases.

El proceso de lanzamiento contará con algunos procesos en la fase en función a las divisiones planeadas, teniendo en consideración las actividades principales en la fase previa, y considerando que las divisiones de administración, recursos humanos, marketing y tecnología tendrán que ir creciendo a lo largo de las fases a partir de un plan que puede cambiar en el tiempo y en miras a la implementación del ciclo de desarrollo que permita mejorar los procesos tecnológicos y de promoción a partir del análisis de información y la retroalimentación.

10. Desarrollo del Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos se entiende como la planificación estratégica del conjunto de actividades de gestión que se deben realizar para la realización del trabajo contemplado alrededor de la plataforma y la organización operacional ya descrita; en tal sentido, se debe detallar la estructura organizacional a lo largo de las fases descritas, así como la división del trabajo para cada una de estas fases para poder así expectativas claras en cuanto a los principales procesos de recursos humanos, especialmente aquellos relacionados al crecimiento de las unidades generadas a partir de las divisiones planteadas.

10.1 Objetivos de Recursos Humanos

Los principales objetivos están relacionados a la construcción del plan administrativo y de gestión asociado a la constitución, régimen laboral y estructuración de la organización, así como a los principales procesos de recursos humanos relacionados a los puestos y modelos organizacionales, como lo son el análisis de puestos de trabajo, y desarrollo de personas; también el reclutamiento y selección, y los procesos de contratación e inducción de personal.

A la vez, el modelo organizacional brindará alcances importantes con relación a los valores ya definidos y el tipo de comunicación y lenguaje a implementar, que estará basado en la comunicación no violenta, también conocida como comunicación colaborativa. Tanto los valores como el tipo de comunicación buscan fijar un método organizativo colaborativo que a través de la integridad y empatía encuentre personas dispuestas a colaborar en el crecimiento de la empresa.

10.2 Constitución y Régimen Laboral

Como parte de la definición empresarial, se detalla la razón social, marcas comerciales y objeto social relacionados a la constitución de la empresa, así como el régimen laboral aplicable para el teletrabajo, ya definido como esquema laboral principal alrededor del cual se construirán los servicios de la empresa y otras necesidades de las personas en el desempeño normal de sus labores.

10.2.1 Constitución de la Empresa

Según lo revisado respecto a la Ley 26887 (Congreso de la República, 1997), también conocida como la ley general de sociedades, se optará por una constitución a partir de una sociedad anónima cerrada, con la razón social “Al Aire S.A.C.”, considerando la marca Laif, Laif.pe, y también el registro de la marca MusicRoomsOnline y su .com correspondiente, con el objetivo de apuntar a un público internacional de forma alternativa. El objeto social de la empresa va en líneas con el diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y actualización de soluciones que hagan uso de las tecnologías de la información tanto en el Perú como en el extranjero para la prestación de servicios innovadores a nuestros clientes a través de streaming y actividades conexas al desarrollo de estas.

10.2.2 Régimen Laboral

Después de una revisión de la ley y reglamento de la ley que regula el teletrabajo (Congreso de la República, 2015) se toma la decisión de tomar este modelo de trabajo respecto a los requisitos formales de la modalidad de prestación de servicios y los derechos y beneficios, así como las obligaciones del teletrabajador, y las responsabilidades respecto a los medios para brindar el medio de trabajo.

En tal sentido la jerarquización y el modelo de trabajo relacionado a los servicios a brindar a los clientes internos, así como otros procesos asociados a la contratación y desarrollo de personas deberán ser adaptados a la forma de trabajo elegida, tomando especial consideración en la adaptación del modelo de trabajo a las necesidades generadas en una coyuntura de teletrabajo.

10.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional buscará generar una organización ordenada que esté basado en los cinco valores de la empresa que son la innovación, enfoque en data, flexibilidad, empatía e integridad, acompañados de una estructura jerárquica clara, que agrupe en escuadras ágiles a las divisiones de tecnología y marketing para el desarrollo del ciclo de desarrollo y las actividades de

promoción, y las divisiones de administración y recursos humanos como encargados de procesos de soporte. A la vez, el modelo organización está basado en la comunicación asertiva para lograr la colaboración entre los miembros de la organización, quienes deben vivir los valores y comunicarse a través de comunicación colaborativa con el fin de obtener una dinámica de trabajo que permita el desarrollo de la empresa y la obtención de los objetivos organizacionales.

10.3.1 Modelo organizacional

A partir de lo ya definido se busca tener un diseño que apoye al desarrollo de las actividades de la empresa, considerando el trabajo colaborativo y de distintas áreas para el desarrollo de las funciones regulares. En tal sentido se plantea el diseño de una jerarquía sencilla dependiente de los procesos definidos en la planificación agregada, acompañado por un modelo ágil de desarrollo multisectorial, que involucre a personas de distintas divisiones en el flujo central de desarrollo y la promoción, a partir de una estructura basada en SCRUM a ser definida con mayor detalle en el capítulo relacionado a tecnologías de la información.

En cuanto a la jerarquía regular, los procesos acotados dentro de la planificación agregada de operaciones definen tres divisiones funcionales, las cuales están establecidas en base a las necesidades básicas que cumplen para tener una línea jerárquica directa y sencilla que permita a las divisiones operar con autonomía, y definir las responsabilidades dentro de los procesos compartidos en los procesos de planificación y ejecución de desarrollos a través de metodologías ágiles. La división de marketing tendrá a su cargo la toma de decisiones relacionados a los productos y promoción, así como el análisis y explotación de información, fijación de necesidades a analizar y propuestas de mejora, procesos de priorización y análisis en general del cliente. La división de tecnología tendrá a su cargo los procesos de arquitectura e infraestructura de redes y servidores, así como el desarrollo de la experiencia de clientes y seguridad de la información; también tiene a su cargo los diferentes equipos de desarrollo, jerarquías de aprobación y el aseguramiento de la calidad. Por otro lado, la división de administración y recursos humanos estará encargada de la definición de los puestos y modelos organizacionales, reclutamiento y selección, inducción y contratación, así como el análisis de puestos de trabajo, desarrollo y las principales actividades relacionadas al manejo de las finanzas de la empresa, como también la contabilidad, logística, servicios generales y mesa de ayuda para los trabajadores.

Para el desarrollo de los valores dentro de la empresa, se espera que la innovación, el enfoque en datos y la flexibilidad guíen el camino en función a las necesidades a cubrirse de cara a los nuevos enfoques y las soluciones para la información analizada, mientras que la integridad y empatía puedan brindar un ambiente colaborativo, que pueda ser potenciado a través de un proceso de comunicación colaborativa que ayude a la obtención de los objetivos empresariales para fijar una cultura de comunicación asertiva y empática apoyada en los valores empresariales.

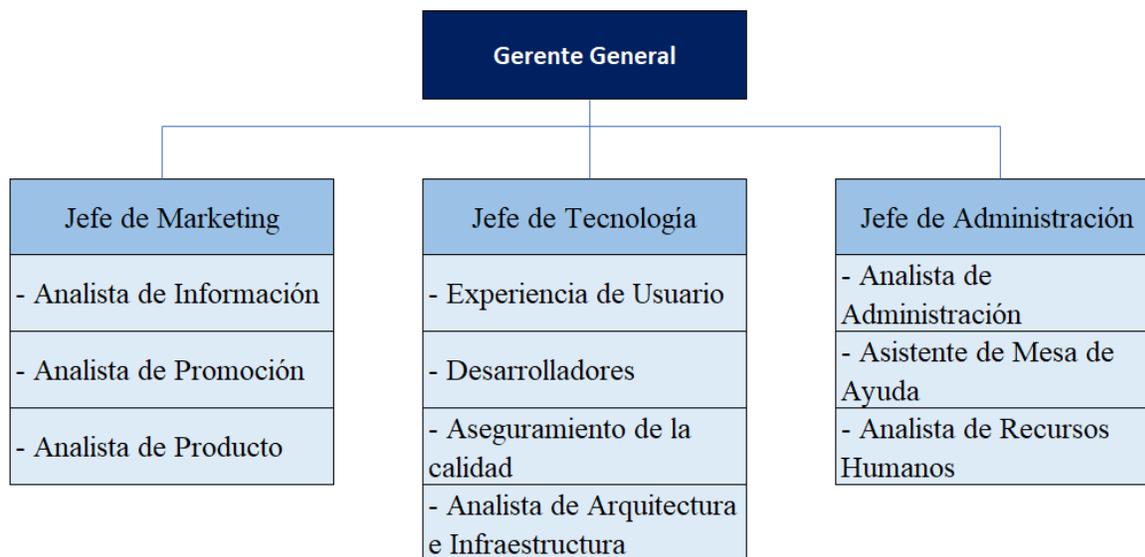
El proceso para comunicación no violenta incluye el deseo mutuo de dar desde el corazón, basados en los componentes de observación, sentimientos, necesidades y solicitudes concretas, para utilizar este proceso es importante expresarse empática y honestamente a partir de los cuatro componentes, y recibir empáticamente a través de los cuatro componentes como método de concientización respecto a las necesidades y deseos que crean nuestros sentimientos. (Rosenberg, 2015:29-36)

En tal sentido, se orientará a que la comunicación pueda ser expresada y recibida correctamente por parte de las personas, tomando atención a los cuatro componentes a comunicarse, brindando una observación, expresando sentimientos alrededor de los mismos para plantear necesidades que se necesitan cubrir y culminando con una solicitud concreta, completando un mensaje que permita el desarrollo positivo de las relaciones interpersonales y de la empresa en sí.

10.3.2 Organigrama

En la Figura 10.1 se detalla el organigrama de Al Aire S.A.C., considerando las dependencias directas del Gerente General como los son los jefes de Marketing, Tecnología y Administración. En el caso del Jefe de Marketing, dependen de él los procesos de análisis y explotación de la información, promoción y el análisis del producto; el Jefe de tecnología gestiona los procesos del squad de desarrollo como lo son experiencia de usuario, los desarrolladores y aseguramiento de la calidad, así como también el equipo de Arquitectura e Infraestructura. En el caso del Jefe de Administración ve los procesos de contabilidad y finanzas, gestión logística y de servicios, mesa de ayuda y recursos humanos.

Figura 10.1: Organigrama de Al Aire S.A.C.



Elaboración: Propia

A partir del organigrama propuesto se realiza un análisis para establecer la responsabilidad sobre los procesos definidos en las partes previas de la tesis, así como un resumen de las necesidades por puesto en función a la fase previa y las tres fases de crecimiento determinadas en función a los tres primeros años. En función a esto el organigrama irá creciendo de forma paulatina, valiéndose del cumplimiento de responsabilidades a partir de la organización interna de las áreas funcionales y los recursos crecientes, llegando a tener una cantidad mayor de personal en función a un crecimiento faseado en el capital humano, y una organización por áreas que permita cumplir las responsabilidades asignadas de manera completa según vayan creciendo las necesidades.

10.3.3 *Análisis de los puestos de trabajo*

Con el fin de tener un desarrollo ordenado para la definición de necesidades de personal en las fases respectivas, se establecerá en análisis de puesto diferenciado para las jefaturas de marketing y tecnología; con la excepción del proceso de análisis de producto dentro de la jefatura de marketing, así como el proceso del squad de desarrollo dentro de la división de tecnología, las cuales estarán agrupadas para el análisis dentro de escuadras las de desarrollo.

10.3.3.1 Jefatura de Marketing. Dentro de la jefatura de Marketing se tienen los procesos principales de análisis de información y promoción, fuera del proceso de análisis de producto que será abordado en otro numeral. El proceso de promoción está centrado en la revisión de información del mercado de cara a la inversión en publicidad y la obtención de artistas ancla en búsqueda de los objetivos de gasto y la consecución del retorno de cara al crecimiento de usuarios creadores y espectadores. El proceso de explotación se enfocará en la revisión de la información de los flujos de interacción con la plataforma, así como gestionará la información convertida a partir de la data en función a los parámetros solicitados por los dueños de producto; así como también el seguimiento a los objetivos generales, reportándolos a la jefatura de marketing y a la gerencia.

10.3.3.2 Jefatura de Tecnología. Si bien la mayor parte del área de tecnología será abordada en el siguiente punto, el proceso de arquitectura e infraestructura será el encargado de la revisión de servidores y políticas de tráfico entre otras funciones relacionadas a las decisiones que se abordarán en la tercerización de servicios de hosting y otros relacionados a la seguridad, así como en cubrir las necesidades de seguridad de la información y validaciones respecto a estos puntos en el desarrollo de las actividades empresariales.

10.3.3.3 Escuadras de Desarrollo. Las escuadras de desarrollo hacen referencia a la conjunción de los procesos de producto, de la división de marketing, y los squads de desarrollo de la división de tecnología. La estructuración de los puestos de trabajo y responsabilidades definidas dentro de estas escuadras se dará en función a la separación de módulos en función a las fases definidas, considerando una única escuadra en la fase previa y pudiendo llegar a ser un número mayor de escuadras en fases posteriores. Cada escuadra involucra un encargado de producto y un squad de desarrollo con sus desarrolladores, así como personal de experiencia de usuario y aseguramiento de la calidad, brindando un esquema que se adapte a las necesidades en cada momento de la empresa. Cada encargado de producto fijará las variables a analizar por parte del equipo de explotación, así como realizará las propuestas de mejora y la priorización de iniciativas, así como acompañamiento en todo el proceso a través de refinamientos, revisión de *backlogs* y *roadmaps*, y otras funciones relacionadas al dueño de producto; en el caso del squad de desarrollo, tendrá a su cargo la gestión de la experiencia de clientes en base a las solicitudes realizadas por producto, así como el desarrollo y el aseguramiento de la calidad y la función de aprobaciones

jerárquicas para los países entre distintos ambientes; como también revisiones en la estabilidad en conjunto con el equipo de arquitectura e infraestructura para prevenir caídas en los servicios.

10.3.3.4 Jefatura de Administración. Consiste en los procesos de contabilidad y finanzas, mesa de ayuda y administración general, y la tercerización de aquellos según las necesidades. El proceso de contabilidad y finanzas revisa las carteras de pasivos, así como la planificación presupuestal y de ventas, y el cumplimiento de estos con el fin de estimar los flujos financieros y económicos y prever las necesidades y valuaciones necesarias para la continuidad de los procesos, así como la revisión periódica del cumplimiento de las normas contables y cierres tributarios; la mesa de ayuda, que da soporte a los usuarios de servicios de home office de la empresa para la consecución de sus actividades diarias; y los servicios de administración general, que apoya con la consecución de actividades empresariales brindando servicios generales y servicios logísticos que permitan el normal desempeño de las actividades.

El proceso de recursos humanos tendrá como procesos de apoyo la definición de puestos, modelos organizacionales, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Así como el análisis continuo de puestos de trabajo en función a los crecimientos establecidos por las fases y el desarrollo de todas las personas que trabajen en la empresa, en líneas con el formato de comunicación y la guía de los valores empresariales.

10.3.4 Crecimiento Faseado de Capital Humano

La fase previa contará con el personal básico, teniendo una sola escuadra de tecnología e incrementando a dos escuadras en la fase 2, y así consecutivamente hasta llegar a tres escuadras en la fase 3. Bajo lo estimado, el incremento de personal inicia en 7 personas en la fase previa, llegando a 17 en la fase 1, 24 en la fase 2 y hasta 34 colaboradores en la fase 3.

En las tablas se incluirá información relacionada al sueldo base a ser utilizado en la revisión del plan financiero, en este plan la operación puede seguir creciendo dentro de la estructura funcional más allá de las tres fases establecidas, en tal caso el crecimiento se asumirá en un 10% financiero, pero con un crecimiento menor en cantidad de personas para reforzar algunos puestos, con el fin de generar aumentos en los puestos más necesarios, asegurando la continuidad del personal más importante.

Tabla 10.1 Fases en Al Aire SAC

Al Aire	Fase Previa (3m)	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Sueldo Base
Gerente General	1	1	1	1	8000
Jefe de Marketing	1	1	1	1	5000
- Analista de Información	0	1	1	2	3000
- Analista de Promoción	1	1	1	2	3000
- Analista de Producto	0	2	3	5	3000
Jefe de Área de Desarrollo	1	1	1	1	5000
- Experiencia de Usuario	1	2	2	3	3500
- Desarrolladores	0	3	5	7	3000
- Aseguramiento de la calidad	0	1	2	2	3000
- Analista de Arquitectura e Infraestructura	1	1	2	3	2800
Jefe de Administración	0	1	1	1	5000
- Analista de Administración	1	1	1	2	3000
- Asistente de Mesa de Ayuda	0	0	1	1	2000
- Analista de Recursos Humanos	0	1	2	3	3000
	7	17	24	34	
	S/ 120,821	S/ 1,001,660	S/ 1,317,470	S/ 1,800,755	

Elaboración: Propia

De acuerdo con lo revisado en la Tabla 10.1, las fases tienen un crecimiento paulatino en la cantidad de personal, también se observa el sueldo base mensual para el plazo establecido, y un acumulado anual considerando 11 sueldos anuales más un adicional de 45% para cálculos anuales que incluyen costos como remuneraciones por vacaciones, gratificaciones, CTS, Essalud y asignación familiar.

Con respecto a la jefatura de marketing, los recursos asociados a la explotación y análisis de datos irán creciendo según las necesidades, como así las de promoción y el control del proceso en general de mercado, así como las necesidades asociadas a esta área. En cuanto a la jefatura de tecnología, las necesidades asociadas a la infraestructura y arquitectura comienzan con la definición y el seguimiento a los proveedores relacionados a los servicios, así como el seguimiento de los cambios y la seguridad de la información en forma incremental, respecto a las necesidades relacionadas a los crecimientos en las escuadras de desarrollo. **Los** crecimientos que se darán en **los** squads o

escuadras de desarrollo generarán nuevas agrupaciones entre las mismas para poder realizar una mejor gestión tanto del trabajo como de las aprobaciones necesarias para los cambios entre los distintos ambientes.

En el caso de la jefatura de administración, el crecimiento es dependiente de la fase 1 principalmente, generando distintas adecuaciones a lo largo del tiempo con el objetivo de mantener cubiertas las necesidades del personal, así como un control y seguimiento adecuado de las finanzas y presupuestos con el fin de obtener los réditos esperados.

10.4 Reclutamiento y Selección

Según las fases establecidas a lo largo del plan de negocios, los requerimientos para los procesos de reclutamiento y selección serán ampliados de forma paulatina y creciente, permitiendo generar mejoras a los procesos y considerando los candidatos más apropiados para cada puesto y que puedan operar de acuerdo con los valores y planificación de comunicación requeridos. Para cumplir con este proceso se deben definir las necesidades y perfiles de los candidatos, realizar las convocatorias respectivas y generar una terna que permita elegir al candidato idóneo de una terna final. Este proceso agregado debe tener en cuenta las necesidades específicas y un perfil detallado que permita elegir a partir de una convocatoria, elección de terna final, y elección final alguien que sume al grupo humano y encuentre reflejados en los valores de la empresa los propios.

10.5 Inducción y Contratación

En relación con los procesos de inducción y contratación, corresponde contar con un proceso suficiente para implementar en el personal ya seleccionado como apto respecto a la cultura basada en los valores y el método de comunicación colaborativa, así como un proceso de contratación que le permita tener la información completa respecto al reglamento y sus beneficios, así como los procesos para la integración relacionada al inicio de actividades y recepción de materiales como computadores y otros, en coordinación con el área de administración.

10.6 Formación y Desarrollo

El proceso de generación de una cultura normalmente depende de los líderes, así como de un mantenimiento constante de cara a todos los miembros de la organización; estas necesidades, adicionadas a otras de la obtención de capacidades adicionales por parte de ciertos trabajadores con el fin de potenciar el crecimiento de las capacidades organizaciones, guiarán las necesidades de formación y desarrollo con el objetivo de potenciar a los trabajadores en un esquema colaborativo claro, acompañado de un proceso de desarrollo de capacidades que potencie las habilidades personales de cada uno, y genere oportunidades de crecimiento adicionales a la organización.

10.7 Conclusiones

Se estableció los parámetros de constitución de la empresa y el régimen laboral dentro de la normativa peruana, generando Al Aire S.A.C. como razón social para operar las marcas Laif y Laif.pe en el mercado nacional y Music Rooms Online de forma internacional, trabajando a través del home office, centrando la atención a cumplir todas las necesidades generadas alrededor de este tipo de trabajo, así como asegurando la continuidad del trabajo remoto.

Se definió una estructura organizacional basada en divisiones y definida en funciones relacionados a los procesos acumulados y definidos dentro de cada área y jefatura, con esta información se generó una estimación de la cantidad de personas necesarias por cada una de las fases con los sueldos base propuestos, tanto para las divisiones como el crecimiento de cada área dentro de la fase previa, así como las posteriores y en consideración principalmente en el crecimiento de escuadras para la división de módulos.

Finalmente, se revisaron los procesos propios de los procesos de recursos humanos, en líneas con generar una cultura estable, basada en los valores empresariales y a través de una comunicación colaborativa, que ayude a la obtención de los objetivos organizacionales de la mano de todo el capital humano, buscando el crecimiento personal de cada uno para continuar creciendo como organización.

11. Desarrollo del Plan de Tecnologías de la Información

En el Anexo 15 se detallan conceptos adicionales en función a los objetivos estratégicos planteados, y los cuales serán útiles para establecer el marco de trabajo de los procesos del ciclo de desarrollo.

11.1 Objetivos

Los principales objetivos en el desarrollo de este capítulo buscan explicar las estrategias detrás de ciertos puntos establecidos a lo largo de la tesis. En tal sentido se buscará un enfoque en tres decisiones centrales: la generación del producto mínimo viable, así como las principales decisiones en su implementación según los procesos y recursos elegidos para esta fase previa; el funcionamiento general de las escuadras de desarrollo, definidas a lo largo de la fase previa y fases posteriores como fuente principal del ciclo de desarrollo de sistemas en el cual se basa la capacidad de pivote de la empresa; y, las decisiones generales relacionadas a las herramientas de home office y tecnologías de información general a ser revisadas inicialmente de forma tanto general como específica, las cuales serán mantenidas posteriormente por la división de administración.

11.2 Desarrollo del Producto Mínimo Viable

Con respecto al establecimiento del personal y las necesidades iniciales, una vez se hayan establecido las cabezas funcionales y estrategias respectivas de reclutamiento a través de la implementación del inicio de operaciones consiguiendo un equipo, se deben priorizar las necesidades respecto al ciclo de desarrollo inicial incremental, considerando en un principio la necesidad de un *product owner*, rol considerado en el puesto de jefe de producto inicial; área de arquitectura e infraestructura; personal que revise la experiencia de cliente; y, el jefe del equipo de desarrollo, enfocado en apoyar en la experiencia de cliente inicial ; todo esto parte inicial de la ruta crítica que seguirá con el desarrollo de la plataforma inicial. Para cumplir con estas necesidades se debe enfocar en las necesidades y explorar sobre ellas para diseñar una experiencia de usuario agradable e historias de usuario suficientes para la consecución de estas y validación de la experiencia en la etapa inicial.

Posteriormente se plantea manejar el desarrollo de la etapa inicial con un tercero basado en los parámetros de arquitectura y en la historias de usuario generadas a la interna, todo esto con el objetivo de poder disminuir el tiempo de salida a producción, pero manteniendo estándares estables como el uso de programas y versiones, así como *frameworks* para distintos tipos de desarrollo, como lo son Laravel para el caso de las versiones Web PHP y el uso de versiones estándar de desarrollo basado en Android y iOS con el fin de mantener documentado el desarrollo y que las partes posteriores permitan una adecuación correcta al desarrollo del *front* de cada tipo de dispositivo. También se requerirán historias de usuario completas que contengan toda la información de experiencia de usuario y las necesidades reales bien planteadas, así como criterios de aceptación potentes que permitan entender los flujos, así como generar las certificaciones posteriores que aseguren la calidad del producto inicial a presentar al público general.

Una vez se vayan presentando los módulos y los desarrollos, se debe revisar con el equipo de aseguramiento de la calidad el correcto cumplimiento de las historias de usuario, así como la certificación del uso correcto de cada parte independiente y cumplimiento de los criterios de aceptación para poder realizar las pruebas iniciales y marcar el lanzamiento de la plataforma luego de la aceptación de aseguramiento de la calidad, el jefe de producto y las líneas de aprobación pertinentes para el lanzamiento del primer producto. Al tener un producto inicial se estaría dando arranque al ciclo de desarrollo que será parte integral del crecimiento de la empresa, al estar centrado en los módulos y la entrega continua se debe considerar adicionalmente el tener la capacidad desde un inicio de realizar cambios que afecten a un pequeño grupo de usuarios para poder probar con ellos y conseguir su *feedback*, o ver cómo afectan los cambios propuestos posteriormente a su experiencia y hábitos de uso dentro de la plataforma.

11.3 Escuadras de Desarrollo

El trabajo dentro de las escuadras de desarrollo estará delimitado por *sprints*, que hace referencia a un tiempo de dos semanas en los cuales se buscará generar entregables de valor, y con miras al cual se hará *slicing*, que tiene como principal objetivo generar historias de usuario que puedan ser completadas dentro de ese rango de tiempo. Los sprints se revisarán trimestralmente de cara a tener una ruta crítica, pero consideran planificaciones antes de cada uno de los sprints para revisar tanto

las nuevas prioridades como el cumplimiento de las historias o hitos previos. Existen diversos roles dentro de esta metodología, en esta parte se hará referencia al rol de Scrum Master o líder metodológico, quien acompañará a los distintos miembros de la escuadra a lo largo del seguimiento de la metodología y brindará un orden, este rol lo cumplirá el jefe de equipo de desarrollo para ayudar a los procesos internos del área y también hacer las veces de control primario del proceso.

11.3.1 Iniciativas, Funcionalidades e Historias de Usuario

A lo largo del estudio y análisis de necesidades, y la posterior generación de idea de mejora, estas pueden venir de muchas fuentes y ser grandes o pequeñas; en términos empresariales se hará referencia a iniciativas a aquellas ideas o proyectos que tengan un alcance mayor, y consideren distintos cambios en varios módulos, o generen solicitudes que superen un trimestre de planificación. Las funcionalidades serán consideradas parte de las iniciativas o solicitudes independientes que buscan establecer un cambio en algo específico dentro de un módulo o funcionalidad, sea *front* o *back*, y esté concentrada en un grupo de historias dentro de un rango menor a tres meses. Mientras que las historias de usuario harán referencia a todas estas funcionalidades separadas por grupos de actividades que puedan ser enmarcadas y tengan un entregable claro dentro de un solo *sprint*; en tal sentido, el proceso de *slicing* se refiere a la separación de iniciativas y funcionalidades en historias de usuario y la generación de una lista priorizada o *backlog* a partir de esta información para trazar un *roadmap* que guíe la planificación trimestral y por *sprint*, considerando las priorizaciones que se pueden hacer en el corto plazo a partir de cambios en las decisiones, oportunidades pivote o el análisis de una nueva variable que lleve a variaciones en lo ya trazado.

Las historias de usuario hacen referencia a una forma de explicar las necesidades y vienen acompañadas normalmente por criterios de aceptación sólidos que permitan tanto ajustar la experiencia que se desea el cliente final pueda conocer, así como pantallas y ayudas producto de refinamiento que permitan la comprensión clara de las expectativas de desarrollo y la planificación de estas a lo largo del tiempo.

Los roles dentro de la generación de historias de usuario están relacionadas a capítulos anteriores del área de explotación y análisis de la información y el área de producto, quienes siendo parte de la división de marketing tienen como principal objetivo conocer al cliente a profundidad y analizar

los datos correspondientes para tomar decisiones de priorización e ideas de mejora que trabajen en conjunto para disminución de los tiempos de pivote, considerando a los desarrolladores y el jefe de equipo de desarrollo como las principales personas a cargo de llevar a la realidad las solicitudes, apoyados por los procesos de experiencia de usuario para la creación de historias completas, y de aseguramiento de la calidad y gestión correcta de pases para estar seguros de entregar lo solicitado y sin afectar la estabilidad de la plataforma.

11.3.2 Experiencia de Usuario

La experiencia de usuario será definida a través de un proceso que considere los inputs de negocio respecto a necesidades y recomendaciones, así como diseños generales para trazar a partir de un proceso de refinamiento adecuado y la gestión de la información a partir de una construcción conjunta por parte del personal de experiencia de usuario del equipo de desarrollo, los desarrolladores y personal de producto que permita definir una definición completa a cabalidad y pueda plasmarse de forma correcta en el desarrollo posterior. Esta viene a ser una parte crítica y un rol muy importante, al basar el éxito del análisis previo, y el conocimiento de los clientes en la recepción de información, atributos y restricciones comerciales, cruzarlos con el conocimiento de la infraestructura y servicios de la herramienta para crear historias que cumplan todos los requisitos, sean fáciles de entender y completos de cara a los desarrolladores, y tengan la información suficiente para que el proceso de aseguramiento de la calidad posterior al desarrollo pueda desenvolverse con normalidad, asegurando productos de alta calidad, respondiendo a las especificaciones brindadas en un inicio, los cuales a su vez están basados en data y permitan probar en pequeñas escalas y crecer de forma orgánica a lo largo de la vida útil de la plataforma.

11.3.3 Aseguramiento de la calidad

El proceso de aseguramiento de la calidad busca certificar que lo desarrollado es correcto e incluye todas las especificaciones de las historias de usuario, mientras cumple con los criterios de aceptación estipulados en un inicio y con las pantallas, vistas y otras especificaciones relacionadas a la experiencia de usuario y capacidades técnicas de los ambientes previo al pase final de producción. En tal sentido, el enfoque de este personal al conocimiento de los procesos de producción y la certificación del correcto funcionamiento de estos serán de gran importancia en el transcurso de las actividades, y una vez se complete, se debe generar evidencia de todos los casos de prueba para poder aprobar el gestionar al siguiente ambiente con el jefe de producto.

11.3.4 Ambientes y Pases

En este caso se utilizarán tres ambientes en el entorno de desarrollo, los procesos de experiencia y la creación de historias de usuario dan pie a los desarrolladores a iniciar la construcción del código que llegue a la solución en un ambiente inicial correspondiente al desarrollo, una vez la historia de usuario ha sido completada en este primer ambiente pasa al siguiente; el segundo ambiente, o ambiente de certificación, será desplegado para poder realizar todos los casos de prueba que lleven a cumplir los criterios de aceptación, una vez se haya realizado el proceso de certificación, la evidencia del mismo deberá ser revisada por el jefe de producto, infraestructura y otros con el fin de validar tanto la funcionalidad como la continuidad del funcionamiento de la plataforma en general.

Los procesos de pases normalmente será revisados por un comité que apruebe los mismos de forma periódica y permita validar toda la documentación y aprobaciones necesarias, así como los aspectos técnicos para determinar un momento para el pase, y revisen a la vez el impacto del mismo, fuese un pase a producción que afecte a toda la plataforma, solo a un módulo o tipo de dispositivo, o aquellos donde solo un grupo de clientes se podrían ver afectados como solución de problemas o pruebas acotadas a un grupo pequeño de usuarios.

11.4 Arquitectura e Infraestructura

La necesidad desde un principio y sostenida de un área de arquitectura e infraestructura sólida estará en función al manejo tanto de pases a producción y definiciones internas relacionadas a la toma de decisiones de este tipo, como a la gestión de proveedores de hosting y tráfico de alto impacto para la gestión, de esta forma se busca tener un control de políticas y una documentación completa para cubrir todas las necesidades de la empresa, pero buscando tercerizar el mantenimiento de servidores y otros a través de la gestión correcta de este tipo de proveedores.

En cuanto a las definiciones internas y la estructura de pases, las decisiones relacionadas a la estructura de desarrollo inicial deberán continuar acompañando las decisiones y diseños de soluciones para iniciativas grandes que puedan requerir cambios de mayor impacto en los principales sistemas empresariales. Al mismo tiempo al mantener un personal limitado en esta

área la mayor parte de las decisiones se deberán dar en función a una cartera de proveedores y una gestión correcta de la publicación y uso de servidores por parte de los proveedores, teniendo como principal responsabilidad de este lado la correcta gestión del proveedor y el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio en los servicios recibidos.

11.5 Herramientas de Home Office

Otro tipo de decisiones de apoyo que será parte integral del trabajo inicial tendrá que ver con la implementación de un sistema de trabajo apoyado en el *expertise* del tipo de necesidades generadas en empresas del rubro tecnológico, considerando tanto las necesidades y políticas de comunicación, así como la organización y herramientas de apoyo en función a sus actividades diarias, estas recomendaciones deben ser complementadas por otras áreas y gestionadas posteriormente por las áreas de apoyo correspondientes para el cumplimiento de los requerimientos empresariales.

Las herramientas de comunicación serán centrales en el desarrollo de la experiencia laboral, así como en la forma de poder transmitir los valores en un entorno de *home office*, será prioritario la revisión representativa de las divisiones en la toma de decisiones de herramientas transversales; sin embargo, existen herramientas relacionadas a las metodologías ágiles y tableros que tendrían un gran impacto en el trabajo diario, por lo que la inclusión de estos debe estar basada en las necesidades de tecnología y su funcionamiento dentro de los planes generales de implementación de tecnologías de la información en la empresa respecto al *home office*.

Más allá de los equipos ya mencionados, el plan de tecnologías de la información incluye la gestión de licencias de aplicaciones a lo largo del tiempo en base a las necesidades generales y de las escuadras de desarrollo a ser incorporadas en el análisis financiero, en tal sentido en la Tabla 11.1 se detalla los gastos anuales para licencias en función a las fases establecidas, totalizando los gastos anuales por licencias para cada una de las fases, independiente de la duración real de cada fase.

Tabla 11.1: Gastos en Licencias

	HeadCount Total	Licencias Generales	HeadCount TI	Licencias TI	Total Licencias
Fase Previa	7	S/ 2,312.80	4	S/ 472.00	S/ 2,784.80
Fase 1	17	S/ 5,616.80	11	S/ 1,298.00	S/ 6,914.80
Fase 2	24	S/ 7,929.60	16	S/ 1,888.00	S/ 9,817.60
Fase 3	34	S/ 11,233.60	22	S/ 2,596.00	S/ 13,829.60

Elaboración: Propia

11.6 Conclusiones

Se determina una estrategia en base a la ruta crítica para el lanzamiento del producto mínimo viable que incluye las necesidades previas, el desarrollo con un tercero bajo parámetros fijados por la empresa, así como una revisión completa de aseguramiento de la calidad y las evidencias respectivas para el lanzamiento del producto inicial que significará el arranque de las operaciones y del ciclo de desarrollo y retroalimentación. Las escuadras de desarrollo estarán basadas en el desarrollo de iniciativas mayores o funcionalidades a través de la generación de historias de usuario completas y de calidad, que incluyan todas las necesidades y tengan el refinamiento adecuado; también con procesos adecuados de experiencia de usuario y aseguramiento de la calidad que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados a través de la generación de nuevos procesos e ideas, así como el cumplimiento de los requisitos para realizar pases entre cada uno de los ambientes generados para el manejo correcto de la plataforma a lo largo del tiempo. Respecto a las necesidades de arquitectura e infraestructura, se definió la prioridad de este equipo la importancia de la gestión de proveedores y toma de decisiones en definiciones como atributos importantes de cara al desarrollo de las actividades de esta área, así como estar en la capacidad de revisar proyectos de gran índole y los impactos de los pases regulares en la infraestructura y políticas elegidas para el desarrollo desde un principio y a lo largo del tiempo. Finalmente, las herramientas de *home office* permitirán a los trabajadores vivir la cultura y los valores, así como manejar el tipo de comunicación a partir de una estructura de herramientas que permitan cubrir las principales necesidades en el contexto indicado. Al mismo tiempo, se buscarán herramientas para complementar la tecnología SCRUM y potenciar el ciclo de desarrollo de la plataforma.

12. Desarrollo del Plan de Finanzas y Análisis de Viabilidad Económica

A partir de la revisión del funcionamiento operativo de la empresa, así como la revisión de la planificación revisada en función a los parámetros y las revisiones de las formas de obtención de valor, a continuación, se detallan los supuestos y resultados específicos relacionados a dichos supuestos con el objetivo de fijar valores que indiquen la viabilidad financiera del desarrollo, basado en una serie de parámetros relacionados al tiempo a evaluar, las tasas de descuento, el crecimiento de la empresa y costo capital, para evaluar un estado inicial que permita analizar los resultados esperados y poder generar posteriormente un análisis de riesgos para entender de forma adecuada el rango relacionado a los costos y los valores actualizados de los ingresos y costos futuros.

12.1 Objetivos

El principal objetivo en el desarrollo de este capítulo está relacionado a entender el posible valor comercial de los parámetros de ingresos según una serie de supuestos para tanto ingresos, inversiones y costos a lo largo del horizonte de evaluación, para esto se describirá una serie de parámetros que permitan la construcción de los estados de resultados y flujos de caja para entender la necesidad de financiamiento real y el potencial del proyecto, así como brindar una estimación inicial de las inversiones, costos e ingresos para conocer a mayor detalle estos costos y construir los estados mencionados.

Posteriormente, se debe evaluar los riesgos asociados a esta inversión, dado que los supuestos pueden variar y por lo tanto es importante encontrar espacios en los cuales se puedan mover los cálculos, basándose en el análisis del punto de equilibrio, de sensibilidad y escenarios para incluir una revisión completa de los números y retornos esperados.

12.2 Supuestos y Parámetros

La estrategia para cumplir los objetivos de este capítulo está basada en supuestos y parámetros relacionados a las herramientas a utilizar para calcular los flujos de inversión inicial, ingresos,

costos totales e impuestos que permitan calcular la viabilidad financiera de la propuesta de negocio, y la medición de una serie de variables para el análisis de riesgos relacionados a las mediciones realizadas para conocer los parámetros reales que determinarán el éxito frente a los objetivos y flujos de financiamiento propuestos.

Los supuestos iniciales que permitirán la determinación de los cálculos posteriores especifican el origen de información adicional a la ya plasmada en capítulos anteriores, y serán utilizados para la construcción de los estados financieros y flujos de caja, como también para la construcción de los supuestos de ingresos a ser abordados posteriormente será el horizonte de evaluación y el costo de capital.

12.2.1 Horizonte de evaluación

En función al ciclo de vida y la necesidad de crecimiento de este tipo de empresas se define un horizonte temporal de evaluación de cinco años, para permitir evaluar el cumplimiento de los objetivos empresariales y de marketing a través de las estrategias planteadas, y permitir evaluar el crecimiento en los años posteriores para evaluar el valor en montos que aún serían válidos hasta el quinto año, suponiendo que los planes y pivotes se materialicen según lo estimado.

En tal sentido, la fase previa se prevé sea realizada en tres meses y por lo tanto, los distintos costos deben ser adaptados a la duración establecida con el fin de llevar a cabo una evaluación financiera considerando los parámetros temporales de tres meses para la fase previa; un año para las fases uno, dos y tres; y, una continuación cíclica según lo establecido para cada caso para la continuación de operaciones en fases posteriores, considerando que al final de la fase tres se tendría la organización propuesta, a excepción de lo encontrado a partir de la estructura de pivoteo, y la disminución de tiempos entre cada pivote como estrategias centrales de crecimiento.

12.2.2 Costo de Capital

El endeudamiento a nivel proyecto será cero, al buscarse una estructura de financiamiento a partir de los miembros de la sociedad anónima inicial, generando que el costo de capital de los accionistas, que será considerado como 25%.

12.3 Ingresos

Para construir sobre los ingresos se debe considerar se considerarán los parámetros inicialmente, el primero relacionado al volumen total de transacciones a partir de la cantidad de usuarios que transaccionarían, así como el crecimiento para cada una de las fuentes a partir de la información recabada, así como también la revisión del ticket promedio para aquellos puntos que no tengan un valor necesariamente fijado como lo son las entradas y propinas.

12.3.1 Parámetros para Ingresos

En función del mercado potencial demarcado a partir de la población peruana entre 18 y 39 años, considerando aquellos que suelen escuchar música y de los niveles socioeconómicos ya enmarcados en el numeral 6.3.2, se sabe que el mercado potencial inicial es de 4,252,906 personal, sobre lo cual se establecen una serie de supuestos según el tamaño de mercado conocido en función a la composición y asumiendo un crecimiento progresivo a partir de un número pequeño de personas del mercado potencial que transacciona en la herramienta, y un número mayor de usuarios que representa aquellos que utilizaron la plataforma por lo menos una vez pero no necesariamente generaron una transacción. El análisis se inicia a partir del mercado potencial, trabajando bajo el supuesto de una participación creciente de 1% en el primer año a 5.5% sobre el final del proyecto del mercado potencial que utilizaría la plataforma y realizaría transacciones, obteniendo un total de 42,529 usuarios que utilizarían tickets en el primer año, quienes realizan un promedio de 1.25 transacciones al año e iría incrementando hasta 233,910 usuarios realizando tres transacciones al año en el último año del proyecto.

Tabla 12.1 Cantidad de Transacciones

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Espectadores que transaccionan al Año	Share Mercado Potencial	1%	2.5%	3.75%	4.75%	5.50%
	Cantidad	42,529	106,323	159,484	202,013	233,910
# Transacciones al Año	Por Espectador que transacciona	1.25	1.56	1.95	2.44	3.05
	Totales	53,161	166,130	311,492	493,196	713,837
Transacciones	Suscripciones Regulares	21,551	67,349	126,279	199,942	289,390
	Suscripciones Premium	2,876	8,988	16,852	26,682	38,619

	Afiliaciones	7,182	22,444	42,083	66,631	96,439
	Entradas	14,369	44,905	84,196	133,311	192,950
	Propinas	7,182	22,444	42,083	66,631	96,439

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.1 se muestran la cantidad de transacciones por cada tipo de transacción en función a la cantidad de espectadores que transaccionan, esto es complementado por la Tabla 12.2, donde se muestra la composición anual de transacciones, generando un crecimiento en las suscripciones premium, de menor cantidad y las afiliaciones mensuales a lo largo del tiempo.

Tabla 12.2: Composición de las transacciones a lo largo del tiempo

Tipo de Ingreso	% Año 1	% Año 2	% Año 3	% Año 4	% Año 5
Suscripciones Regulares	40.54%	39.39%	38.23%	37.08%	35.93%
Suscripciones Premium	5.41%	5.89%	6.38%	6.86%	7.35%
Afiliaciones	13.51%	14.45%	15.40%	16.34%	17.29%
Entradas	27.03%	25.40%	23.78%	22.15%	20.53%
Propinas	13.51%	14.86%	16.21%	17.56%	18.91%

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.3 se muestra el crecimiento en el ticket promedio para el valor promedio del ticket utilizado más adelante, a partir del cual se calculan los ingresos.

Tabla 12.3: Tasas de crecimiento de ticket para Entradas y Propinas

Transacción	Δ 1-2	Δ 2-3	Δ 3-4	Δ 4-5
Entradas	20.18%	10.09%	5.04%	5.04%
Propinas	20.18%	10.09%	5.04%	5.04%

Elaboración: Propia

Los valores iniciales recomendados por la plataforma serán de dos tickets para propinas y cuatro para entradas, esperando el crecimiento anual sobre estos valores base en la estimulación de la variación de los precios los tickets, generando un aumento lento en el promedio ponderado que genere variaciones en los ingresos tanto por cantidad como por ticket promedio.

12.3.2 Ingresos acumulados Anuales

Los ingresos consideran solo la parte que corresponde al 25% especificada en el precio y calculada de forma independiente al impuesto general a las ventas. Los ingresos de publicidad están basados en un cálculo sobre el porcentaje total para el año uno y representan aproximadamente S/0.00125 por cada hora esperada, los ingresos por suscripciones regulares, premium y afiliaciones; así como de entradas y propinas fueron definidos previamente, y calculados como ingresos anuales de Laif.

Tabla 12.4: Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	S/ 0.00125	S/ 0.00125	S/ 0.00125	S/ 0.00125	S/ 0.00125
	S/ 59,915	S/ 117,958	S/ 126,804	S/ 204,578	S/ 322,861
Suscripciones Regulares	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06
	S/ 274,129	S/ 856,679	S/ 1,606,269	S/ 2,543,262	S/ 3,681,041
Suscripciones Premium	S/ 2.12	S/ 2.12	S/ 2.12	S/ 2.12	S/ 2.12
	S/ 73,119	S/ 228,508	S/ 428,441	S/ 678,356	S/ 981,839
Afiliaciones	S/ 2.54	S/ 2.54	S/ 2.54	S/ 2.54	S/ 2.54
	S/ 219,112	S/ 684,732	S/ 1,283,888	S/ 2,032,810	S/ 2,942,207
Entradas	S/ 0.42	S/ 0.51	S/ 0.55	S/ 0.57	S/ 0.59
	S/ 73,063	S/ 87,675	S/ 94,982	S/ 98,635	S/ 102,288
Propinas	S/ 0.21	S/ 0.30	S/ 0.34	S/ 0.36	S/ 0.38
	S/ 18,259	S/ 79,885	S/ 171,185	S/ 287,981	S/ 441,331
	S/ 717,596	S/ 2,055,438	S/ 3,711,569	S/ 5,845,622	S/ 8,471,566

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.4 se muestran los ingresos acumulados por ítem y valor total anual, utilizados para los estados de ganancias y pérdidas y el flujo de caja económico.

12.4 Costos

12.4.1 Parámetros para Costos

Para el análisis de costos se revisan algunos parámetros como la depreciación y gastos generales para la construcción de los costos asociados a los egresos anuales y la inversión inicial.

12.4.1.1 Depreciación. En la Tabla 12.5 se muestra el detalle de la depreciación anual, considerando desde el año 1 y el crecimiento posterior en función al crecimiento y una renovación en los años 4 y 5, para obtener recursos adecuados en los casos que sea conveniente, manteniendo un grado de inversión con las mismas características de depreciación, considerando cinco años de vida útil.

Tabla 12.5: Depreciación

Depreciación	Valor del activo	FP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FP (3m)	20,650						
1	29,500		10,030	10,030	10,030	10,030	10,030
2	20,650			4,130	4,130	4,130	4,130
3	29,500				5,900	5,900	5,900
4	50,150					10,030	10,030
5	50,150						10,030
		0	10,030	14,160	20,060	30,090	40,120

Elaboración: Propia

12.4.1.2 Gastos de Promoción, Generales y Compras. Los montos fijados en función a las estrategias de promoción tendrán como fin el conseguir artistas ancla que realicen algún tipo de endoso y presentaciones frecuentes o conciertos puntuales, así como también será utilizado para la publicidad principalmente en redes sociales, acompañada de otras plataformas y webs. En la Tabla 12.6 se puede apreciar los gastos para compras y gastos generales crecerán en función del grado de operaciones de la empresa, siendo parte de los gastos corrientes anuales, los cuales crecerían poco en función al tipo de trabajo establecido.

Tabla 12.6: Gastos de Promoción, Generales y Compras

	Fase Previa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Promoción	S/ 20,000	S/ 100,000	S/ 150,000	S/ 300,000	S/ 400,000	S/ 500,000
Gastos Generales y Compras	S/ 10,000	S/ 20,000	S/ 25,000	S/ 30,000	S/ 40,000	S/ 50,000

Elaboración: Propia

12.4.1.3 Hosting, Tráfico y Almacenamiento. Los costos variables de almacenamiento y tráfico están calculados en base a la cantidad de horas totales esperadas de las tasas de crecimiento, según precios estándar del mercado y su variación en el tiempo según lo observado en los últimos años. En el caso del tráfico out se utiliza un precio estándar a lo largo del tiempo de S/ 0.2464.

Tabla 12.7: Gastos de Hosting, Tráfico y Almacenamiento

	Fase Previa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hosting y Tráfico	S/ 38,403	S/ 215,453	S/ 275,645	S/ 627,349	S/ 698,248	S/ 1,299,258
Host APP	S/ 38,403	S/ 153,613	S/ 153,613	S/ 496,340	S/ 496,340	S/ 993,127
DB + Storage		S/ 19,972	S/ 42,447	S/ 48,510	S/ 71,275	S/ 103,859
Terabytes		199.72	433.14	505.31	774.73	1221.87

Precio Tb/año		S/ 100	S/ 98	S/ 96	S/ 92	S/ 85
Tráfico		S/ 41,868	S/ 79,585	S/ 82,498	S/ 130,633	S/ 202,272
Tráfico GB/año		169,929	334,548	359,640	580,219	915,690

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.7 se muestran los precios totales por año y según las cantidades de crecimiento actuales, así como los precios del servidor principal de producción, así como los de almacenamiento y tráfico relacionado a la herramienta. Para los precios de los servidores, tráfico y almacenamiento se utilizó el benchmark de Amazon Web Services ("AWS | Cloud Computing - Servicios de informática en la nube", 2020) para servidores a demanda, según las especificaciones revisadas para cada fase. En la Tabla 12.8 se muestra inicialmente el servidor que soportaría la plataforma entre la fase previa de tres meses y los dos primeros años de operación, mientras que el segundo el elegido para los años tres y cuatro, y debido a la demanda, se considera el servidor xle.32xlarge para el año cinco y posteriormente según lo mostrado en la Tabla 12.8.

Tabla 12.8: Servidores Benchmark en AWS para Host principal

Nombre de Servidor	Precio por Hora	Precio Anual
c5ad.24xlarge	\$ 4.13	\$ 36,161.28
x1.32xlarge	\$ 13.34	\$ 116,840.88
xle.32xlarge	\$ 26.69	\$ 233,786.88

Elaboración: Propia

12.4.2 Costos:

El análisis de costos agrega la información de costo fijo de planillas, gastos generales y compras, licencias y el Host de la aplicación; los costos variables de transacción como un porcentaje del 3.5% sobre el total de flujos de billetera a ser especificados más adelante, costos de almacenamiento, tráfico en función a la cantidad de horas esperadas y costo de venta relacionado a la promoción; y la inversión en equipos y su depreciación, con información complementaria respecto a compra de equipos.

Tabla 12.9: Costos

Costos	Fase Previa (3 meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--------	-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Costo Variable de Transacción		S/ 142,175	S/ 418,838	S/ 774,942	S/ 1,219,461	S/ 1,761,558
Planillas	S/ 120,821	S/ 1,001,660	S/ 1,317,470	S/ 1,800,755	S/ 1,980,831	S/ 2,178,914
Depreciación de Equipos	S/ 0	S/ 10,030	S/ 14,160	S/ 20,060	S/ 30,090	S/ 40,120
Promoción	S/ 20,000	S/ 100,000	S/ 150,000	S/ 300,000	S/ 400,000	S/ 500,000
Gastos Generales y Compras	S/ 10,000	S/ 20,000	S/ 25,000	S/ 30,000	S/ 40,000	S/ 50,000
Hosting y Tráfico	S/ 38,403	S/ 215,453	S/ 275,645	S/ 627,349	S/ 698,248	S/ 1,299,258
Licencias	S/ 696	S/ 6,915	S/ 9,818	S/ 13,830	S/ 14,726	S/ 15,623
Amortización Implementación Inicial		S/ 14,567				
Salas de Producción	S/ 10,500	S/ 42,000				
TOTAL	S/ 200,421	S/ 1,552,799	S/ 2,267,497	S/ 3,623,501	S/ 4,439,922	S/ 5,902,039

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.9 se totalizan los costos según la fase y año considerando el crecimiento en planillas sujeto a lo revisado en el capítulo de recursos humanos para el crecimiento en los años 4 y 5, así como el hosting y tráfico agregado.

12.5 Inversión Inicial

Para el desarrollo numérico de los costes y la estructura de financiamiento, se considera a la inversión inicial como el conjunto de acciones necesarias para llegar al primer lanzamiento, a partir del cual se mide el cumplimiento de los objetivos empresariales, alcanzando dentro de los tres primeros años de gestión, y una continuación del proyecto por dos años adicionales para obtener réditos de la implementación, teniendo en cuenta un plazo relevante de cinco años para la idea inicial, considerando las opciones crecientes de pivote de la empresa, y su consecuente cambio en las estrategias organizacionales en función a las necesidades u oportunidades. El desarrollo de la herramienta inicial, la cual será tercerizada, está valorizado en un precio aproximado de cincuenta mil soles, considerando el tamaño del proyecto propuesto y el tiempo de tres meses estipulado para la ruta crítica de la fase previa será amortizado de forma lineal en 5 años, con el objetivo de dar el valor al proyecto en función a su desarrollo inicial. En la Tabla 12.10 se observan los costos revisados en el inciso anterior para la fase previa, así como la inversión de equipos de equipos, estos serán considerados la inversión inicial, así como el desarrollo amortizado a 5 años, adicionalmente a lo revisado en el capítulo 8 correspondiente a la implementación de las salas de producción.

Tabla 12.10: Inversión Inicial

	Fase Previa	Observación
Inversión en Equipos	-S/ 20,650	Depreciación
Desarrollo Herramienta Inicial	-S/ 50,000	Amortización a línea a 5 años
Implementación Salas de Producción	-S/ 22,833	Amortización a línea a 5 años
Inversión Preoperativa	-S/ 200,421	-
Total	-S/ 293,904	

Elaboración: Propia

12.6 Estado de Resultados y Flujo de Caja Económico

La información agregada respecto a los ingresos, costos será complementada con precisiones de impuestos para el estado de resultados anual posterior, mientras que el apartado de billetera digital mantendrá flujos de caja positivos a ser considerados por el flujo de caja económico a ser actualizado.

12.6.1 Impuestos

La tasa impositiva para rentas de tercera categoría corresponde al 29.5%, la cual será usada en los estados de resultados y el flujo de caja económico a actualizar.

12.6.2 Billetera Digital

El flujo de caja en este caso se comporta de forma diferenciada, al obtener una cantidad de dinero inmovilizado cada mes en función al dinero que ingresa a las billeteras y no es gastado en el mismo periodo. En la Tabla 12.11 se muestra la cantidad de dinero, considerando una masa acumulada de 5% inmovilizado en periodos interanuales, generando flujos de caja positivos a ser evaluados dentro de la etapa de evaluación de los flujos de caja económicos.

Tabla 12.11: Flujos de Caja Positivos por uso de Billetera Digital

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billetera Móvil	S/ 4,062,149	S/ 11,966,792	S/ 22,141,191	S/ 34,841,745	S/ 50,330,239
Masa Monetaria Gastada	S/ 3,868,713	S/ 11,396,945	S/ 21,086,849	S/ 33,182,614	S/ 47,933,561
Dinero Inmovilizado	S/ 193,436	S/ 569,847	S/ 1,054,342	S/ 1,659,131	S/ 2,396,678

Elaboración: Propia

12.6.3 Estado de resultados

En la Tabla 12.12 se muestra el estado de resultados considerando los ingresos y gastos en la fase previa y los cinco años, aplicando la renta de tercera categoría para obtener la utilidad neta, obteniendo resultados negativos en el año 1 y 2, y utilidades a partir del tercer periodo.

Tabla 12.12: Estado de Resultados

	Fase Previa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 0	S/ 717,596	S/ 2,055,438	S/ 3,711,569	S/ 5,845,622	S/ 8,471,566
Publicidad		S/ 59,915	S/ 117,958	S/ 126,804	S/ 204,578	S/ 322,861
Suscripciones Regulares		S/ 274,129	S/ 856,679	S/ 1,606,269	S/ 2,543,262	S/ 3,681,041
Suscripciones Premium		S/ 73,119	S/ 228,508	S/ 428,441	S/ 678,356	S/ 981,839
Afiliaciones		S/ 219,112	S/ 684,732	S/ 1,283,888	S/ 2,032,810	S/ 2,942,207
Entradas		S/ 73,063	S/ 87,675	S/ 94,982	S/ 98,635	S/ 102,288
Propinas		S/ 18,259	S/ 79,885	S/ 171,185	S/ 287,981	S/ 441,331
Gastos	S/ 0	-S/ 1,552,799	-S/ 2,267,497	-S/ 3,623,501	-S/ 4,439,922	-S/ 5,902,039
Gastos de Transacción		-S/ 142,175	-S/ 418,838	-S/ 774,942	-S/ 1,219,461	-S/ 1,761,558
Tráfico y Transfer Out		-S/ 41,868	-S/ 79,585	-S/ 82,498	-S/ 130,633	-S/ 202,272
DB + Storage		-S/ 19,972	-S/ 42,447	-S/ 48,510	-S/ 71,275	-S/ 103,859
Planillas Totales		-S/ 1,001,660	-S/ 1,317,470	-S/ 1,800,755	-S/ 1,980,831	-S/ 2,178,914
Promoción		-S/ 100,000	-S/ 150,000	-S/ 300,000	-S/ 400,000	-S/ 500,000
Gastos Generales y Compras		-S/ 20,000	-S/ 25,000	-S/ 30,000	-S/ 40,000	-S/ 50,000
Host APP		-S/ 153,613	-S/ 153,613	-S/ 496,340	-S/ 496,340	-S/ 993,127
Licencias		-S/ 6,915	-S/ 9,818	-S/ 13,830	-S/ 14,726	-S/ 15,623
Depreciación de Equipos		-S/ 10,030	-S/ 14,160	-S/ 20,060	-S/ 30,090	-S/ 40,120
Amortización Herramienta Inicial		-S/ 14,567				
Salas de Producción		-S/ 42,000				
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 0	-S/ 835,203	-S/ 212,059	S/ 88,067	S/ 1,405,700	S/ 2,569,527
Renta 3era Categoría	S/ 0	S/ 0	-S/ 62,557	S/ 25,980	S/ 414,682	S/ 758,010
Utilidad Neta	S/ 0	-S/ 835,203	-S/ 149,502	S/ 62,087	S/ 991,019	S/ 1,811,516

Elaboración: Propia

12.6.4 Flujo de Caja Económico

En el flujo de caja económico, se adiciona la información de flujos no económicos como depreciación y amortización, se afecta aquella que sí lo es referente a la inversión en equipos y el capital generado por los flujos de la billetera digital, así como los efectos de las inversiones para obtener el flujo de caja económico.

Tabla 12.13: Flujo de Caja Económico

	<u>Fase Previa</u> <u>(3m)</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos	S/ 0	S/ 717,596	S/ 2,055,438	S/ 3,711,569	S/ 5,845,622	S/ 8,471,566
Publicidad	S/ 0	S/ 59,915	S/ 117,958	S/ 126,804	S/ 204,578	S/ 322,861
Suscripciones Regulares	S/ 0	S/ 274,129	S/ 856,679	S/ 1,606,269	S/ 2,543,262	S/ 3,681,041
Suscripciones Premium	S/ 0	S/ 73,119	S/ 228,508	S/ 428,441	S/ 678,356	S/ 981,839
Afiliaciones	S/ 0	S/ 219,112	S/ 684,732	S/ 1,283,888	S/ 2,032,810	S/ 2,942,207
Entradas	S/ 0	S/ 73,063	S/ 87,675	S/ 94,982	S/ 98,635	S/ 102,288
Propinas	S/ 0	S/ 18,259	S/ 79,885	S/ 171,185	S/ 287,981	S/ 441,331
Egresos	S/ 0	-S/ 1,552,799	-S/ 2,267,497	-S/ 3,623,501	-S/ 4,439,922	-S/ 5,902,039
Gastos de Transacción	S/ 0	-S/ 142,175	-S/ 418,838	-S/ 774,942	-S/ 1,219,461	-S/ 1,761,558
Tráfico y Transfer Out	S/ 0	-S/ 41,868	-S/ 79,585	-S/ 82,498	-S/ 130,633	-S/ 202,272
DB + Storage	S/ 0	-S/ 19,972	-S/ 42,447	-S/ 48,510	-S/ 71,275	-S/ 103,859
Planillas Totales	S/ 0	-S/ 1,001,660	-S/ 1,317,470	-S/ 1,800,755	-S/ 1,980,831	-S/ 2,178,914
Promoción	S/ 0	-S/ 100,000	-S/ 150,000	-S/ 300,000	-S/ 400,000	-S/ 500,000
Gastos Generales y Compras	S/ 0	-S/ 20,000	-S/ 25,000	-S/ 30,000	-S/ 40,000	-S/ 50,000
Host APP	S/ 0	-S/ 153,613	-S/ 153,613	-S/ 496,340	-S/ 496,340	-S/ 993,127
Licencias	S/ 0	-S/ 6,915	-S/ 9,818	-S/ 13,830	-S/ 14,726	-S/ 15,623
Depreciación de Equipos	S/ 0	-S/ 10,030	-S/ 14,160	-S/ 20,060	-S/ 30,090	-S/ 40,120

Amortización Implementación Inicial	S/ 0	-S/ 14,567	-S/ 14,567	-S/ 14,567	-S/ 14,567	-S/ 14,567
Salas de Producción	S/ 0	-S/ 42,000	-S/ 42,000	-S/ 42,000	-S/ 42,000	-S/ 42,000
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 0	-S/ 835,203	-S/ 212,059	S/ 88,067	S/ 1,405,700	S/ 2,569,527
Impuestos	S/ 0	S/ 0	S/ 0	-S/ 25,980	-S/ 414,682	-S/ 758,010
Depreciación	S/ 0	S/ 10,030	S/ 14,160	S/ 20,060	S/ 30,090	S/ 40,120
Inversión en Equipos	-S/ 20,650	-S/ 29,500	-S/ 20,650	-S/ 29,500	-S/ 50,150	-S/ 50,150
Desarrollo Herramienta Inicial	-S/ 50,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Inversión Preoperativa	-S/ 200,421					
Implementación Salas de Producción	-S/ 22,833	S/ 4,567	S/ 4,567	S/ 4,567	S/ 4,567	S/ 4,567
Capital de Trabajo	S/ 0	S/ 235,606	S/ 442,926	S/ 692,275	S/ 933,553	-S/ 2,304,360
Flujo de Caja Económico	-S/ 293,904	-S/ 604,500	S/ 238,944	S/ 759,488	S/ 1,919,078	-S/ 488,307

WACC COK	25%
VNA	S/ 390,324

Tasa Impositiva	29.5%
TIR	46%

Elaboración: Propia

En la Tabla 12.13 se observa el flujo de caja económico y los resultados que agregan valor actualizados generando S/ 390,324 en el presente y una TIR sobre el Flujo de caja económico de 46%, indicando que el proyecto tiene un valor importante y una tasa de retorno positiva y mayor al COK de 25%.

12.7 Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos se revisará el punto de equilibrio, análisis de sensibilidad respecto a una y un análisis de escenarios en función a los factores por analizar, que son el factor multiplicador sobre los ingresos en función a los espectadores, un factor multiplicador sobre los costos generales, y un factor proporcional en función a la cantidad de personal y los costos por planillas considerados previamente en función a la masa monetaria de ese costo específico. Adicionalmente, se revisará un factor en función a los usuarios únicos al mes en el primer año, lo cual daría una perspectiva agregada. El análisis de riesgos se detalla en el Anexo 16, junto brindando una complementando la visión respecto al análisis financiero.

12.8 Conclusiones

Basado en una serie de supuestos e información complementaria, se han definido todas las fuentes de ingresos y costos, así como sus crecimientos esperados, procesos de depreciación de equipos y definiciones para el establecimiento del estado de resultados de la empresa y los flujos de caja económicos esperados, con la incorporación del capital de trabajo obtenido a partir de las billeteras digitales.

Con este conjunto de información se han construido los mencionados estados de resultado y el flujo de caja económico para el proyecto en el horizonte proyectado, obteniendo resultados positivos en función a los números evaluados y el valor actual, considerando el costo de capital, que indica que el proyecto genera valor en el plazo establecido, y podría continuarse alargando los beneficios en función a la estructura inicial y el arranque establecido, así como una tasa interna de retorno mayor al costo de capital.

Se hizo un análisis de riesgos detectando ciertas alertas en función a los ingresos y egresos, y dando especial énfasis en variables como el valor total de las planillas que representa el principal gasto, así como para la cantidad de espectadores que representa una proporción los ingresos y gastos variables. Esta cantidad de espectadores debe ser evaluada tanto para el crecimiento de la empresa como para la gestión de crecimiento de personal, en búsqueda de poder controlar el gasto en función a los ingresos esperados, así como todos los ratios y supuestos utilizados con el objetivo de actualizar y mejorar las proyecciones y riesgos posteriores.

13. Conclusiones y Recomendaciones

13.1 Conclusiones

El plan de negocios relacionado a la generación de una nueva plataforma de intermediación digital de servicios musicales en vivo es económicamente viable bajo los parámetros establecidos, generando un valor importante y sostenible para los accionistas y el público en general.

El éxito de la plataforma está basado en el conocimiento de los clientes finales, así como el desarrollo de soluciones tanto para los creadores como espectadores en la industria de la música, aprovechando el enfoque en contenido en vivo y herramientas para los tipos de interacción específicos que se pueden generar entre los artistas musicales y su público, en tal sentido, la llegada temprana al mercado, así como las opciones de diferenciación a las que se optarán sentarán las bases para los principales resultados y crecimiento de la empresa, en búsqueda de un posicionamiento adecuado y claramente diferenciado.

Los objetivos empresariales se sustentan en desarrollar una ventaja competitiva en el mercado elegido, con una oferta inicial que apele a los gustos y sea flexible según el crecimiento de los gustos de sus usuarios, tanto espectadores como creadores de contenido. Luego, el crecimiento de la empresa se sustentará en la adaptación a los requerimientos y necesidades de los clientes para generar una diferenciación, sustentada principalmente en el análisis de información y en la organización empresarial para la consecución e incremento de velocidad en los ciclos de crecimiento. Adicionalmente, el crecimiento de la empresa y su conocimiento del cliente en el largo plazo permitirá que pivotee hacia el desarrollo de nuevos productos, o desarrollando el mercado permitiendo llegar a nuevos consumidores con la plataforma existente.

A partir de la información primaria y de fuentes secundarias se han conocido los principales gustos y tendencias de las necesidades y gustos de los clientes, en función a ello se plantean especificaciones de una mezcla de marketing para cumplir con el objetivo de posicionarse de forma adecuada en la mente del cliente, obteniendo un producto que consuman y generando un valor para ellos que permita el crecimiento de la plataforma a lo largo del tiempo.

La estrategia de crecimiento está basada en la construcción de una plataforma modular, a cargo de un equipo especializado que busque las oportunidades de mejora y afine su conocimiento del cliente para ofrecer soluciones tanto innovadoras como centradas en las necesidades reales de todos los tipos de clientes, basados en un proceso cíclico e iterativo que permita afinar el lanzamiento de soluciones a través de procesos en constante mejora y retroalimentación, buscando ciclos de pivoteo más rápido en búsqueda de la visión y los objetivos organizacionales. Los ciclos serán aplicados para los procesos centrales de desarrollo de sistemas y procesos de promoción a partir de las divisiones de Marketing y Tecnología, soportándose en procesos de apoyo centralizados en las divisiones de Administración y Recursos Humanos. En cuanto a la viabilidad de largo plazo, se establecen objetivos basados en la obtención y realización de los planes operativos para obtener un ciclo de mejora continua que adapte a la empresa a los cambios en la conducta o necesidades de largo plazo.

Para la obtención de los objetivos empresariales de la plataforma Laif.pe, se plantean objetivos puntuales con el fin de implementar y obtener el crecimiento inicial esperado para la plataforma. El posicionamiento inicial de Laif.pe se revisará a partir de la obtención de ingresos dentro del primer mes, cumplir el hito de llegar cien mil espectadores únicos en un mismo día antes del final del primer año, conseguir utilidades antes del final del segundo año, y llegar a posicionarse como el *top of mind* en el segmento de mercado meta para ‘música en vivo’ dentro de los tres primeros años. Todo esto se obtendrá gracias a la innovación y enfoque en data para la guía en la toma de decisiones organizacionales, así como la generación de una organización alrededor de estos ciclos y valores compartidos que permitan el crecimiento esperado.

La organización utilizará el home office, utilizando una estructura basada en cuatro divisiones y con funciones definidas por áreas para la consecución de los objetivos en cada fase, basados en la integridad, empatía, flexibilidad, enfoque en data e innovación como valores centrales, apoyados en una comunicación colaborativa para poder llevar relaciones interpersonales positivas, y con procesos de recursos humanos que permitan llevar una cultura estable y crecimiento de los recursos y capacidades de los colaboradores para continuar el crecimiento de la organización.

Las estrategias de tecnologías de información buscan determinar el desarrollo de la herramienta inicial, centrando la ruta crítica del lanzamiento como el enfoque de la parte previa, gestionando de forma adecuada las escuadras de desarrollo, separando las historias de usuario y refinando las

necesidades en pro de un ciclo de desarrollo que asegure la calidad y considere la experiencia del usuario en la generación de iniciativas y funcionalidades para el *backlog*, brindando también las herramientas y parámetros de arquitectura e infraestructura para el desarrollo correcto de las solicitudes y necesidades encontradas. También se establecieron las herramientas tecnológicas que apoyarán el desarrollo de la cultura y valores empresariales, y cubrirán las necesidades de comunicación para la gestión de la empresa y el complemento de la metodología SCRUM, potenciando el ciclo de desarrollo de la empresa.

Finalmente, según la información recabada se determinó la viabilidad del proyecto a partir de cálculos basados en supuestos desarrollados a lo largo del plan de negocios, dando como resultado un estado de resultados y un flujo de caja económico, que al ser actualizado a su valor actual neto considerando el costo de capital no apalancado, da un valor actual de millón y medio de soles, y una tasa interna de retorno superior al costo de capital de los accionistas. También se realizó una revisión de los principales riesgos asociados a las variaciones de ingresos y costos, particularmente en función al valor de planillas y cantidad de espectadores únicos al mes, en búsqueda de conocer información relevante para el proyecto, y generar estrategias que busquen limitar el gasto en función al crecimiento de la plataforma en función de la cantidad de espectadores únicos y los ingresos esperados.

13.2 Recomendaciones

A lo largo del plan de negocios se han planteado una serie de estrategias, buscando cumplir una misión y manteniendo a la vista la visión de largo plazo, es importante mantener esto y los objetivos en la medida que la plataforma vaya creciendo y se vaya adaptando la plataforma a las necesidades del cliente, para no perder el enfoque en el valor diferencial que se busca crear, y siendo a la vez lo suficientemente flexible para encontrar nuevas formas de hacer, a través de innovación y el enfoque en data.

Una de las recomendaciones principales tiene que ver con el enfoque en la experiencia del cliente, permitiendo que las opciones de personalización creen una experiencia diferenciada y enfocada en las necesidades y géneros favoritos, dando mayor espacio y obteniendo atención promocional con un diseño especial para cada subdominio y el dominio principal, así como trayendo al público una

experiencia que se asemeje más a lo que conocen y las oportunidades de consumo que suelen tener alrededor de la música.

Los ciclos de desarrollo y retroalimentación serán empoderados por los valores personales y las habilidades de comunicación que se buscan tener, es por este motivo que es importante buscar herramientas que permitan que la cultura organizacional sea visible y se transmita a todos los colaboradores, especialmente en el contexto de *home office* en el cual se desarrolla el plan de negocios a lo largo de tiempo.

La promoción dirigida y cómo conseguir nuevos creadores de contenido será instrumental en el crecimiento de la herramienta a lo largo del tiempo, la relación entre los principales creadores y la plataforma debe prestarse a un crecimiento orgánico, añadiendo a la relación componentes y oportunidades adicionales con marcas y disqueras para la obtención de beneficios incrementales al plan de fidelización, así como la gestión del conocimiento en general puede crear oportunidades relacionadas a la plataforma y su desarrollo en el tiempo, más allá de las fases.

Finalmente, la mayoría de las decisiones financieras a lo largo del desarrollo del proyecto están relacionadas al crecimiento en personal, generando momentos oportunos con la información que se recabe respecto a los ingresos para actualizar proyecciones, buscando tener el tamaño adecuado según la necesidad real del mercado, y adecuándose al crecimiento y las distintas opciones de pivoteo de forma adecuada, probando en pequeño y mejorando e implementado lo que funcione a mayor escala.

14. Referencias

- *About Patreon*. Patreon. (2020). Recuperado el 30 de noviembre del 2020, desde <https://www.patreon.com/about>.
- *About YouTube*. Youtube.com. (2020). Recuperado el 28 de noviembre del 2020, desde <https://www.youtube.com/about/>.
- AG Strategyzer. (2020). *Value Proposition Canvas – The Official Template*. Strategyzer.com. Recuperado el 28 de setiembre del 2020, desde <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.
- AFP (2020). *Los músicos improvisan para sobrevivir con el coronavirus*. Gestión. Recuperado el 18 de noviembre del 2020, desde <https://gestion.pe/mundo/internacional/los-musicos-improvisan-para-sobrevivir-con-el-coronavirus-noticia/>
- *youtube.com Competitive Analysis, Marketing Mix and Traffic - Alexa*. Alexa.com. (2020). Recuperado el 30 de diciembre del 2020, desde <https://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com>.
- APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. Recuperado el 14 de diciembre del 2020, desde <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>.
- AWS | Cloud Computing - Servicios de informática en la nube. Amazon Web Services, Inc. (2020). Recuperado el 31 de diciembre del 2020, desde <https://aws.amazon.com/es/>.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3rd ed.). Pearson Educación.
- *Best way for artists and creators to get sustainable income and connect with fans | Patreon*. Patreon. (2020). Recuperado el 30 de noviembre del 2020, desde <https://www.patreon.com/>.
- Bloom, D. (2020). *Twitch Up 14% To Record 1.6 Billion Hours Viewed, Led By ‘Just Chatting’ Shows*. Forbes. Recuperado el 18 de noviembre del 2020, desde <https://www.forbes.com/sites/dbloom/2020/11/18/twitch-up-14-to-record-16-billion-hours-viewed-led-by-just-chatting-shows/?sh=2532696bf0af>.
- Bockstedt, J., Kauffman, R., & Riggins, F. (2006). The Move to Artist-Led On-Line Music Distribution: A Theory-Based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. *International Journal Of Electronic Commerce*, 10(3), pp. 7-38.

- Bravo, F. (2020). *Joinnus se reinventa ante el COVID-19 y lanza servicio de Streaming de eventos - Ecommerce News*. Ecommerce News. Recuperado el 1 de diciembre del 2020, desde <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-startups/2020/joinnus-live-streaming.html>.
- *CEO Daniel Ek and CFO Paul Vogel Provide Q3 2020 Perspective Spotify*. Spotify. (2020). Recuperado el 28 de noviembre del 2020, desde <https://newsroom.spotify.com/2020-10-30/ceo-daniel-ek-and-cfo-paul-voegel-provide-q3-2020-perspective-in-our-latest-episode-of-spotify-for-the-record/>
- Congreso de la República del Perú (1997). *Ley N° 26887 Ley General de sociedades*. Lima: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2015). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo-DECRETO SUPREMO-N° 009-2015-TR*. Busquedas.elperuano.pe. Recuperado el 27 de diciembre del 2020, desde <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>.
- *Crowdcast Patreon*. Patreon. (2020). Recuperado el 26 de noviembre del 2020, desde <https://www.patreon.com/apps/crowdcast>.
- Ek, D. (2010). *How did Spotify get its name?*. Quora. Recuperado el 1 de diciembre del 2020, desde <https://www.quora.com/How-did-Spotify-get-its-name>.
- eMarketer Editors. (2020). *US Twitch Usage Accelerates amid Lockdowns*. Insider Intelligence. Recuperado el 30 de noviembre del 2020, desde <https://www.emarketer.com/content/us-twitch-usage-accelerates-amid-lockdowns>.
- *Eventos en Lima hoy Joinnus*. Joinnus.com. (2020). Recuperado el 28 de noviembre del 2020, desde <https://www.joinnus.com/about/us>.
- Eyring, M., Johnson, M. y Nair, H. (2011). *New business models in emerging markets*. Harvard Business Review, 89 (1) pp. 89-95.
- Friedlander, J. (2020). *Mid-Year 2020 RIAA Revenue Statistics*. Recuperado el 20 de Setiembre del 2020 desde <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2020/09/Mid-Year-2020-RIAA-Revenue-Statistics.pdf>
- Fu, X. (2020). *Digital transformation of global value chains and sustainable post-pandemic recovery*. *Transnational Corporations*, 27(2), 157-166.

- Geeter, D. (2019). *Twitch created a business around watching video games — here's how Amazon has changed the service since buying it in 2014*. CNBC. Recuperado el 30 de noviembre del 2020, desde <https://www.cnn.com/2019/02/26/history-of-twitch-gaming-livestreaming-and-youtube.html>.
- *Google Forms: Sign-in*. Docs.google.com. (2021). Recuperado el 31 de diciembre del 2020, desde <https://docs.google.com/forms>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Internet República. (2019). *Spotify - De cenicienta a tiburón del marketing digital*. Internet República. Recuperado el 30 de noviembre del 2020, desde <https://internetrepublica.com/spotify-de-cenicienta-a-tiburon-del-marketing-digital/>.
- Johansson, S. (2019). *Making Media: Production, Practices, and Professions* (1st ed., pp. 309-320). Amsterdam University Press.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2008). La creación de los océanos azules. En *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (263p.). Bogotá Harvard Business School, pp.2-24
- Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M., & González Osuna, M. (2013). *Administración de operaciones* (10th ed.). Pearson educación.
- Kotler, A. & Armstrong, G. (2017) *Marketing* (Decimosexta ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Kotter, J. (marzo, 1995). Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan. *Harvard Business Review*, 73 pp. 1-13. (Trad. Universidad de Chile).
- Lambin, J, Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009) *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Leanstack. (2020). *Lean Canvas Template*. Leanstack.com. Recuperado el 30 de setiembre del 2020, desde <https://leanstack.com/leancanvas>.
- Leskin, P. (2020). *YouTube is 15 years old. Here's a timeline of how YouTube was founded, its rise to video behemoth, and its biggest controversies along way*. Business Insider. Recuperado el 28 de noviembre del 2020, desde <https://www.businessinsider.com/history-of-youtube-in-photos-2015-10#december-2007-youtube-rolls-out-its-partner-program-to-select-creators>

[allowing-them-to-earn-money-from-their-content-based-on-ad-revenue-it-allows-youtubers-to-turn-their-hobby-into-a-career-not-even-a-year-later-the-most-successful-creators-were-earning-six-figure-incomes-18.](#)

- Lezama, C. (2020). BCR: Perú registró rápida recuperación de economía en el tercer trimestre del año. Recuperado el 25 de Setiembre del 2020 desde <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-peru-registro-rapida-recuperacion-economia-el-tercer-trimestre-del-ano-815284.aspx>
- Ministerio de Cultura. (2020). *Teatros, cines y centros de enseñanza cultural reabrirán sus puertas con aforo al 40%*. Gob.pe. Recuperado el 14 de diciembre del 2020, desde <https://www.gob.pe/se/institucion/cultura/noticias/319509-teatros-cines-y-centros-de-ensenanza-cultural-reabriran-sus-puertas-con-aforo-al-40>.
- Misra, S. (2012). Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 972-980.
- Moreau, F. (2013). The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry. *International Journal Of Arts Management*, 15(2), 18-31.
- Morales, P. (2020). Web.upcomillas.es. Recuperado el 18 de noviembre del 2020, desde <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%fl0Muestra.pdf>.
- Murdoch, R. (2020). *Media and entertainment in flux: it's time for the close-up*. World Economic Forum. Recuperado el 20 de Setiembre del 2020, desde <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/media-and-entertainment-in-flux-its-time-for-the-close-up/>
- Redacción RPP. (2020). Coronavirus en Perú | INEI: Más de 6 millones de personas dejaron de trabajar debido a la pandemia. Recuperado el 23 de Agosto del 2020, desde <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-inei-mas-de-6-millones-de-personas-dejaron-de-trabajar-debido-a-la-pandemia-noticia-1286728>
- Ries, E. (2010). *Web 2.0 Expo SF 2010: Eric Ries, "The Lean Startup: Innovation Through Experimentation. ..."*. [Video]. Youtube. Recuperado el 27 de diciembre del 2020, desde <https://www.youtube.com/watch?v=i65PaoTIVKg>.
- Rogers, J. (2013). *The Death and Life of the Music Industry in the Digital Age*. New York: Bloomsbury Academic
- Rosenberg, M. (2015). *Nonviolent communication* (3rd ed.). PuddleDancer Press.

- Rupp, C. (2020). Platforms—Definition and success factors | BankingHub. Recuperado el 25 de noviembre del 2020, from <https://www.bankinghub.eu/themen/platforms>
- Satpathy, T. (2016). (2016). *Una guía para el Cuerpo de Conocimiento de Scrum (Guia SBOK)*. Scrumstudy.com. Recuperado el 25 de diciembre del 2020, desde <https://www.scrumstudy.com/SBOK/SCRUMstudy-SBOK-Guide-2016-spanish.pdf>.
- Spangler, T. (2020). *Spotify Shuts Down Test Program That Let Artists Upload Music Directly - Variety*. Variety.com. Recuperado el 14 de diciembre del 2020, desde <https://variety.com/2019/digital/news/spotify-shuts-down-artist-direct-upload-1203256886/>.
- Speedtest Global Index. (2019). *Speedtest Global Index – Monthly comparisons of internet speeds from around the world - February 2019*. Recuperado el 29 de Marzo del 2019, desde <https://www.speedtest.net/global-index>.
- *Spotify Company Info*. Spotify. (2020). Recuperado el 28 de noviembre del 2020, desde <https://newsroom.spotify.com/company-info/#:~:text=Our%20mission%20is%20to%20unlock,and%20be%20inspired%20by%20it>.
- Spotify Free. (2020). Recuperado el 25 de noviembre del 2020, desde <https://www.spotify.com/free/>
- Stok, G. (2020). *Estas son las causas profundas de la inestabilidad política en Perú*. Expansión. Recuperado el 14 de diciembre del 2020, desde <https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed., pp. 37-96). Limusa Noriega editores.
- Torres, P. (2020). Sector servicios tiene perdido el año 2020 - Diario Expreso. Recuperado el 28 de setiembre del 2020, desde <https://www.expreso.com.pe/politica/sector-servicios-tiene-perdido-el-ano-2020/>
- *Twitch Conócenos*. Twitch.tv. (2020). Recuperado el 25 de noviembre del 2020, desde <https://www.twitch.tv/p/es-mx/about/>.
- *Twitch Payouts - How much do Twitch Streamers Make? - StreamScheme*. StreamScheme. (2020). Recuperado el 14 de diciembre del 2020, desde <https://www.streamscheme.com/twitch-payout/#:~:text=There%20is%20no%20set%20amount,year%20from%20their%20first%20stream>.

- Van Alstyne, M., Parker, G. & Sangeet, P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy: scale now trumps differentiation. *Harvard Business Review*, pp. 54-62.
- Weijters, B., & Goedertier, F. (2016). Understanding today's music acquisition mix: a latent class analysis of consumers' combined use of music platforms. *Marketing Letters*, 27(3), 603-610. Recuperado el 19 de noviembre del 2020, desde <https://www.jstor.org/stable/26179962>.
- Willens, M. (2019). *Once dominant, Amazon-owned gaming platform Twitch has more competition and more problems - Digiday*. Digiday. Recuperado el 25 de noviembre del 2020, desde <https://digiday.com/future-of-tv/dominant-amazon-owned-gaming-platform-twitch-competition/#:~:text=Reached%20for%20comment%2C%20Twitch%20provided,in%20service%20of%20our%20community>.
- Wolf, J. (2020). *Ninja officially returns to Twitch*. ESPN.com. Recuperado el 9 de diciembre del 2020, desde https://www.espn.com/esports/story/_/id/29852853/ninja-officially-returns-twitch.
- World Health Organization. (2020). Advice for the public on COVID-19 – World Health Organization. Recuperado el 23 de Agosto del 2020, desde https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public?gclid=EAIaIQobChMI9fPe8Iaz6wIVDA-RCh2RsAsPEAAAYASAEegKug_D_BwE
- YouTube Live. (2020). Recuperado el 24 de noviembre del 2020, desde <https://www.youtube.com/live>.
- Zárate, P., Amaya, L., & Valdivia, G. (2019). Informe especial sobre la relación de los peruanos y la música. Recuperado el 10 de setiembre del 2020, desde <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/Informe-OP-Septiembre-2019-M%C3%BAsica-7.pdf>