

Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la Estrategia del Océano Azul

MEMORIA PRESENTADA POR:

Juan David Sánchez Ruiz

MÁSTER DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS - MBA

Convocatoria de defensa: Septiembre de 2019

Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la aplicación de la Estrategia del Océano Azul

Plataforma para contratación de música en vivo.

Palabras Clave: Estrategia del Océano Azul, Nuevo modelo de negocio, Música en vivo, Aplicación Móvil.

La actualidad de nuestro entorno ofrece infinidad de alternativas tecnológicas para facilitar la vida de las personas en sociedades cada vez más interconectadas y eficientes. A su vez nuevas generaciones acostumbradas a la oferta de servicios más cómodos y eficientes han transformado los hábitos de consumo y las tendencias del mercado en un entorno global cada vez más homogéneo. Tendencias y preferencias que por supuesto han afectado los medios y hábitos de compra tradicionales en todos los mercados.

En la sociedad actual, los llamados Millennials y Centennials se encuentran cada vez más ligados a la tecnología, situación que a su vez le ha permitido a la sociedad otorgarle mayor confianza al internet día tras día. Además existe una tendencia creciente en dichas generaciones respecto a la búsqueda y adquisición de productos y servicios por internet sin salir de casa.

A su vez, plataformas como Netflix, Spotify, Glovo, Booking, Skyskanner y demás, han roto los esquemas permitiendo al consumidor acceder a dos nuevos conceptos: Personalización (libertad total en los productos ofrecidos e incluso recibir publicidad y ofertas solo de los productos que le interesan) y comparación de productos y servicios de distintas marcas o procedencias en un solo lugar (comparación de precios y características).

En Colombia los grupos musicales son apreciados por cada una de las diferentes culturas a lo largo del país y su contratación en actos sociales es un símbolo del folclor e incluso del estatus del consumidor. Cada fin de semana, miles de artistas son contratados en Colombia para ambientar reuniones, fiestas y demás, generalmente a través de medios tradicionales (vía telefónica, búsqueda de contacto en Google o por recomendación). Actualmente no existe ningún lugar, servicio o plataforma que permita acceder a la oferta inagotable de artistas y por consiguiente a una comparativa de sus precios y características.

En este trabajo de grado se utilizará la estrategia del Océano Azul para crear un nuevo modelo de negocio a través del análisis del mercado actual. Un modelo de negocio que se encuentre fuera del alcance de la competencia feroz de los medios tradicionales existentes y se enfoque en crear valor para el consumidor.

En este caso, se trata de una plataforma que permita a los artistas la fácil publicación de sus servicios, precios, les permita la gestión de su agenda integrando todos su eventos programados y la cobranza inmediata de sus presentaciones. A su vez, que permita a los usuarios la fácil visualización y comparación de toda la oferta de artistas, el ágil pago y seguimiento de su evento. El análisis de diferentes sectores relacionados e incluso de sectores totalmente distintos será de vital importancia para encontrar el camino preciso para la creación de dicho modelo de negocio.

Development of an innovative new business model through the implementation of the Blue Ocean Strategy

Platform for hiring live music.

Keywords: Blue Ocean Strategy, New Business Model, Live Music, Mobile Application.

Our current environment offers an infinite number of technological alternatives to facilitate people's lives in increasingly interconnected and efficient societies. At the same time, new generations accustomed to offering more comfortable and efficient services have transformed consumer habits and market trends into an increasingly homogeneous global environment. Trends and preferences that have of course affected traditional media and buying habits in all markets.

In today's society, the so-called Millennials and Centennials are increasingly linked to technology, a situation which in turn has allowed society to place greater trust in the Internet day after day. In addition, there is a growing trend in these generations with respect to the search and acquisition of products and services on the Internet without leaving home.

In turn, platforms such as Netflix, Spotify, Glovo, Booking, Skyskanner and others, have broken the schemes allowing consumers to access two new concepts: Personalization (total freedom in the products offered and even receive advertising and offers only of the products that interest you) and comparison of products and services of different brands or origins in one place (comparison of prices and characteristics).

In Colombia musical groups are appreciated by each of the different cultures throughout the country and their hiring at social events is a symbol of folklore and even the status of the consumer. Every weekend, thousands of artists are hired in Colombia to set the stage for meetings, parties and so on, usually through traditional means (via telephone, Google contact search or recommendation). Currently, there is no place, service or platform that allows access to the inexhaustible offer of artists and therefore to a comparison of their prices and characteristics.

In this degree work, the Blue Ocean strategy will be used to create a new business model through the analysis of the current market. A business model that is beyond the reach of fierce competition from existing traditional media and focuses on creating value for the consumer.

In this case, it is a platform that allows artists to easily publish their services, prices, allow them to manage their agenda by integrating all their scheduled events and the immediate collection of their presentations. At the same time, it allows users the easy visualization and comparison of all the offer of artists, the agile payment and follow up of their event. The analysis of different related sectors and even totally different sectors will be of vital importance to find the right way to create such a business model.

Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la aplicación de la estrategia del Océano Azul

Plataforma para contratación de música en vivo

Juan David Sánchez Ruiz

MBA - Máster Universitario de Dirección de
Empresas

Universitat Politècnica de Valencia

Septiembre de 2019.

Tabla de Contenido

<i>Introducción</i>	1
Contexto	2
<i>Marco Teórico</i>	4
Modelo tradicional de la dirección estratégica	5
Análisis estratégico	6
Formulación de las estrategias	13
Estrategia del océano azul	19
<i>Innovación en valor</i>	20
<i>Formulación y ejecución de La estrategia del océano azul</i>	22
<i>Mapa de utilidad</i>	24
<i>Niveles de no clientes</i>	24
<i>Características de una buena estrategia</i>	25
<i>Reconstruir las fronteras del mercado</i>	26
Canvas business model	29
<i>Análisis Externo</i>	32
Análisis del Macroentorno	33
Análisis del microentorno	50
<i>Creación de un nuevo modelo de negocio a través de la Estrategia del Océano Azul</i>	56
Cuadro estratégico	57
Mapa de utilidad	59
Niveles de no clientes	61
Estrategia de los 6 caminos	62
Camino 1: Explorar industrias alternativas	62
Camino 2. Explorar otros grupos estratégicos	65
Camino 3: Explorar la cadena de compradores	68
Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios	71
Camino 5: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores	74
Camino 6: Explorar la dimensión del tiempo	77
Cuadro Estratégico Live App	79
Aplicación de la Secuencia Estratégica Correcta	83



¿Ofrece Live una utilidad excepcional para el comprador?	83
<i>Fijación del precio estratégico</i>	84
<i>Coste Objetivo</i>	85
<i>Adopción de la estrategia</i>	85
<i>Índice de ideas de Océano Azul</i>	86
Canvas Propuesto	88
Pronóstico de ingresos y gastos	91
<i>Pronostico Optimista</i>	92
<i>Pronostico Realista</i>	95
<i>Pronostico Pesimista</i>	98
<i>Conclusiones</i>	101
<i>Bibliografía</i>	104

Tabla de contenido (figuras)

<i>Figura 1. Esquema de la implantación de una estrategia exitosa. Fuente: Elaboración propia</i>	5
<i>Figura 2. Esquema del método tradicional de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia.</i>	6
<i>Figura 3. Estructura de los recursos en la empresa. Fuente: (Grünig & Kühn, 2010)</i>	8
<i>Figura 4. Esquema PEST. Fuente: www.competitividadyestrategia.com</i>	9
<i>Figura 5. Perfil estratégico del entorno. Fuente: (Ventura Victoria, 2008).</i>	10
<i>Figura 6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.</i>	11
<i>Figura 7. Esquema de la matriz DAFO. Fuente: questionpro.com</i>	12
<i>Figura 8. Niveles de estrategias en la empresa. Fuente: Elaboración propia.</i>	13
<i>Figura 9. Tipos de estrategias corporativas. Fuente: Elaboración propia.</i>	15
<i>Figura 10. Matriz de Ansoff. Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)</i>	16
<i>Figura 11. Matriz del Boston Consulting Group. Fuente: (Henderson, 1973)</i>	17
<i>Figura 12. Innovación en valor: la piedra angular de La Estrategia del Océano Azul. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015)</i>	21
<i>Figura 13. Modelo del Cuadro estratégico. Fuente: https://es.slideshare.net/cigarra71/estrategia-oceano-azul-6792989</i>	22
<i>Figura 14. Los 3 niveles de no consumidores. Fuente: La transición al océano azul, más allá de competir, WChan, Renée Mauborgne, pág. 200.</i>	25
<i>Figura 15. . Esquema de los seis caminos. Fuente: Elaboración propia.</i>	28
<i>Figura 17. Tasa global de participación, ocupación y desempleo entre mayo de 2018 y mayo de 2019. Fuente: Modificado DANE.</i>	38
<i>Figura 18. Tiempo por día que gastan las personas en internet por país. Fuente: https://hootsuite.com</i>	44
<i>Figura 19. Crecimiento anual del entorno digital en Colombia. Fuente: https://hootsuite.com</i>	45
<i>Figura 20. Actividad del comercio electrónico en Colombia. Fuente: https://hootsuite.com</i>	45
<i>Figura 21. Gasto de la población colombiana en el comercio electrónico. Fuente: https://hootsuite.com</i>	46
<i>Figura 22. Cuadro estratégico inicial de Live App. Fuente: Elaboración Propia</i>	58
<i>Figura 23. Etapas del ciclo de compra del cliente de música en vivo a domicilio. Fuente: Elaboración propia</i>	59
<i>Figura 24. Camino 1. Industrias alternativas</i>	63
<i>Figura 25. Camino 2. Explorar grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia</i>	66
<i>Figura 26. Camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: Elaboración propia</i>	69
<i>Figura 27. Camino 4. Explorar productos y servicios complementarios. Fuente: Elaboración propia</i>	72
<i>Figura 28. Camino 5. Explorar el atractivo emocional. Fuente: Elaboración propia.</i>	74
<i>Figura 29. Camino 6. Explorar la dimensión del tiempo. Fuente: Elaboración propia</i>	77
<i>Figura 30. Cuadro estratégico de Live App. Fuente: Elaboración propia.</i>	79

Tabla de contenido (tablas)

<i>Tabla 1. La estrategia del océano rojo vs la estrategia del océano azul. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015)</i>	21
<i>Tabla 2. Matriz ERIC. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015).</i>	24
<i>Tabla 3. Componentes del Business Model Canvas.</i>	29
<i>Tabla 4. Variación porcentual anual del PIB real, IPC y Saldo de Cuenta Corriente. Fuente: FMI.</i>	37
<i>Tabla 5. Proyección de la población colombiana por edades. Fuente: Modificado DANE.</i>	42
<i>Tabla 6 Perfil Estratégico del Entorno. Fuente: Elaboración Propia.</i>	47
<i>Tabla 7. Resumen de amenazas y oportunidades del macroentorno colombiano para Live App.</i>	49
<i>Tabla 8. Comparación de la competencia directa entre canales de comunicación. Fuente: Elaboración propia.</i>	51
<i>Tabla 9. Mapa de utilidad del comprador. Fuente: Elaboración propia</i>	60
<i>Tabla 10, Matriz ERIC, Camino 1.</i>	64
<i>Tabla 11. Matriz ERIC camino 2</i>	66
<i>Tabla 12. Matriz ERIC Camino 3</i>	70
<i>Tabla 13. Matriz ERIC Camino 4</i>	73
<i>Tabla 14. Matriz ERIC Camino 5</i>	75
<i>Tabla 15. Matriz ERIC Camino 6</i>	78
<i>Tabla 16. Matriz ERIC Live App</i>	80
<i>Tabla 17. Mapa de utilidad excepcional propuesto para Live.</i>	83
<i>Tabla 18. Índice de ideas de océano azul para Live App.</i>	86
<i>Tabla 19. Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.</i>	88

Capítulo I

Introducción

En este Capítulo se explica el contexto actual del sector musical y tecnológico en Colombia ligado a las tendencias del entorno global y también se explica el objetivo principal de este Trabajo Final de Máster. Asimismo, se sugiere un nuevo modelo de negocio que surge a partir de la implementación de la Estrategia del Océano Azul, y las razones que motivaron la realización de este proyecto.

Para proponer un nuevo modelo de negocio fue necesario evaluar diferentes estrategias descritas en la Estrategia del Océano Azul, pero dichas estrategias y la información que da como resultado cada una de ellas provienen de un amplio análisis del entorno a través de noticias nacionales e internacionales, artículos online y estudios publicados por diferentes instituciones, relacionados directamente con el sector publicitario y musical en Colombia y Latinoamérica.

En el proceso de análisis fue esencial llevar a cabo un diagnóstico situacional muy detallado, que estudiara el macroentorno y el microentorno, para ello se utilizaron diferentes herramientas y modelos, como análisis PEST, el cual la situación del entorno político, económico, social y tecnológico; así como las 5 fuerzas de Porter, en las que se analiza una capa más cercana a la empresa conformada por los clientes, competidores, proveedores y competencia. Gracias a dicho análisis, fue posible encontrar amenazas a tener en cuenta y oportunidades por aprovechar.

En el análisis del entorno, se estudian también las diferentes vertientes de las actuales empresas del sector publicitario y musical. Se consideran aspectos relevantes como la propuesta de valor de los competidores hacia el mercado, la relación con los clientes y canales, así como la segmentos a quienes van dirigidos los diferentes servicios.

El objetivo final de este documento es utilizar la estrategia del Océano Azul para crear un nuevo modelo de negocio a través del análisis del mercado actual. Un modelo de negocio que se encuentre fuera del alcance de la competencia feroz de las compañías existentes y se enfoque en crear valor para el consumidor. En este caso, se trata de una plataforma de pagos que conecte artistas que ofrezcan música en vivo con los usuarios de todo el país. El análisis de diferentes sectores relacionados e incluso de sectores totalmente distintos será de vital importancia para encontrar el camino preciso para la creación de dicho modelo de negocio.

Contexto

Es el fin de la segunda década de los 2000, el mundo y las relaciones socioculturales han tenido una transformación acelerada, transformación que se debe en gran parte a los avances tecnológicos de los últimos años. Hoy es posible relacionarse con personas de cualquier parte del mundo en tiempo real y de igual forma hacer negocios de forma global se ha convertido en prácticamente la única forma de supervivencia de las empresas.

Los cambios vertiginosos del entorno y las oportunidades que dichos cambios les ofrecen a las actuales generaciones han amoldado los gustos y preferencias de los hoy llamados “Millennials”. Personas que criadas durante el boom tecnológico y con características específicas, generalmente con tendencia a buscar la comodidad y cambiar su entorno de forma constante.

Este boom tecnológico trajo consigo un entorno que ofrece infinidad de alternativas para facilitar la vida de las personas en sociedades cada vez más interconectadas y eficientes. A su vez nuevas generaciones acostumbradas a dicha oferta han transformado los hábitos de consumo y las tendencias del mercado en un entorno global cada vez más homogéneo. Tendencias y preferencias que por supuesto han afectado el negocio musical contemporáneo.

La actualidad de nuestro entorno ofrece infinidad de alternativas tecnológicas para facilitar la vida de las personas en sociedades cada vez más interconectadas y eficientes. A su vez nuevas generaciones acostumbradas a la oferta de servicios más cómodos y eficientes han transformado los hábitos de consumo y las tendencias del mercado en un entorno global cada vez más homogéneo. Tendencias y preferencias que por supuesto han afectado los medios y hábitos de compra tradicionales en todos los mercados.

En la sociedad actual, los llamados Millennials y Centennials se encuentran cada vez más ligados a la tecnología, situación que a su vez le ha permitido a la sociedad otorgarle mayor confianza al internet día tras día. Además existe una tendencia creciente en dichas generaciones respecto a la búsqueda y adquisición de productos y servicios por internet sin salir de casa.

A su vez, plataformas como Netflix, Spotify, Glovo, Booking, Skyskanner y demás, han roto los esquemas permitiendo al consumidor acceder a dos nuevos conceptos: Personalización (libertad total en los productos ofrecidos e incluso recibir publicidad y ofertas solo de los productos que le interesan) y comparación de productos y servicios de distintas marcas o procedencias en un solo lugar (comparación de precios y características).

En Colombia los grupos musicales son apreciados por cada una de las diferentes culturas a lo largo del país y su contratación en actos sociales es un símbolo del folclor e incluso del estatus del consumidor. Cada fin de semana, miles de artistas son contratados en

Colombia para ambientar reuniones, fiestas y demás, generalmente a través de medios tradicionales (vía telefónica, búsqueda de contacto en Google o por recomendación). Actualmente no existe ningún lugar, servicio o plataforma que permita acceder a la oferta inagotable de artistas y por consiguiente a una comparativa de sus precios y características.

En este trabajo de grado se utilizará la estrategia del Océano Azul para generar nuevas ideas que conlleven a la creación de un nuevo modelo de negocio basado en el análisis del mercado actual. Una nueva empresa que de sus primeros pasos en un entorno único y sin competencia, pero sobre todo que cree valor para el consumidor.

En este caso, se trata de una plataforma que permita a los artistas la fácil publicación de sus servicios, precios, les permita la gestión de su agenda integrando todos sus eventos programados y la cobranza inmediata de sus presentaciones. A su vez, que permita a los usuarios la fácil visualización y comparación de toda la oferta de artistas, el ágil pago y seguimiento de su evento. El análisis de diferentes sectores relacionados e incluso de sectores totalmente distintos será de vital importancia para encontrar el camino preciso para la creación de dicho modelo de negocio.

Capítulo II

Marco Teórico

En el marco teórico se expone primero del modelo tradicional de la dirección estratégica para ser contrastado el modelo de la estrategia del océano azul. El primero se describe como la herramienta utilizada por los directores corporativos clásicos, enfocando sus estrategias a la competencia constante e intensa entre compañías que se disputan un trozo del mercado. Mientras que el segundo es descrito como la metodología que busca crear nuevos espacios de mercado para evitar la competencia feroz y aportar valor al mercado desde productos o servicios innovadores.

Modelo tradicional de la dirección estratégica

Para definir el modelo tradicional de la dirección estratégica es importante definir que es una estrategia. Según la Real Academia Española, la palabra estrategia proviene del latín (*strategĭa*) que significa “*provincia bajo el mando de un general*”, este del griego ($\sigma\tau\rho\alpha\tau\eta\gamma\acute{\iota}\alpha$ *stratēgia*) “*oficio del general*” y en griego dórico de $\sigma\tau\rho\alpha\tau\eta\gamma\acute{o}\varsigma$ *stratēgós* “*general*”. En el castellano, estrategia se refiere al arte de trazar dirigir las operaciones militares u otro asunto. En matemáticas se refiere a “un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La estrategia es un plan que busca conseguir el éxito, antiguamente para dar fin a una guerra de forma victoriosa. Ahora bien, el concepto de estrategia aplicado al mundo empresarial es el plan que permita generar beneficios económicos a la empresa. La estrategia empresarial va generalmente dirigida a largo plazo y se logra mediante la configuración de recursos y capacidades, adaptándose al entorno en evolución constante.

Dicha estrategia de éxito vendrá definida por una definición clara de las metas a largo plazo, un análisis profundo del entorno y el reconocimiento de los recursos disponibles de la compañía.

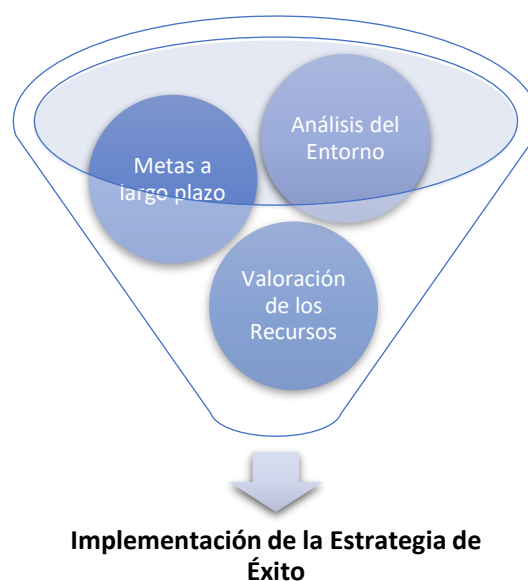


Figura 1. Esquema de la implantación de una estrategia exitosa. Fuente: Elaboración propia

Generalmente los análisis y las decisiones estratégicas se toman en las escalas más altas de la compañía, es ahí donde la Dirección Estratégica toma acción. Su labor es formular las estrategias empresariales y ponerlas en práctica desarrollando y motivando los recursos y buscando crear valor hacia el mercado.

Ya definidos diversos conceptos básicos y quienes son los encargados de la dirección estratégica, es posible definir el modelo tradicional de la dirección estratégica, cuyas tres son fundamentales:

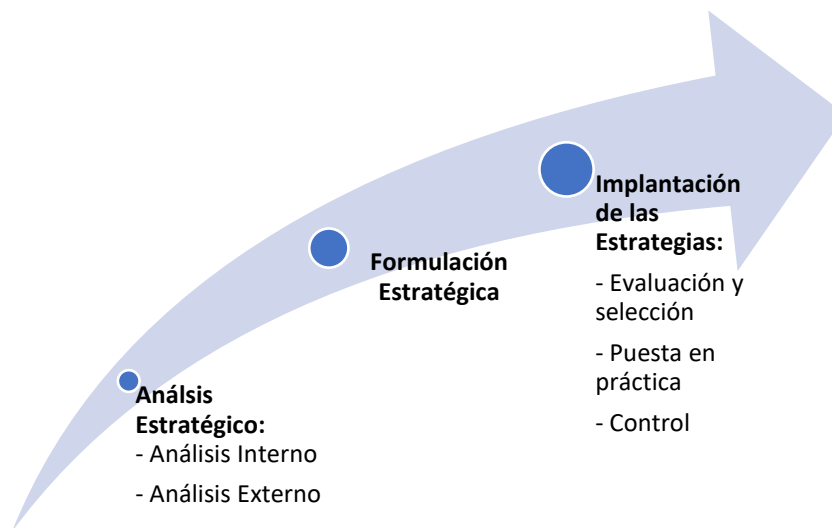


Figura 2. Esquema del método tradicional de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Análisis estratégico

Es el análisis que permite la comprensión de la posición estratégica de la empresa, encontrando las expectativas e influencia de los grupos de interés, la capacidad de la empresa desde sus debilidades y fortalezas, y la identificación de las amenazas y oportunidades que depara el entorno.

A partir de dicho análisis se genera un diagnóstico de la situación de la compañía y por lo tanto la definición de los nuevos objetivos/metastas y la formulación estratégica para alcanzarlos.

Para iniciar el proceso de la formulación estratégica el primer paso es definir la misión y la visión de la empresa.

Misión:

Es la declaración de los propósitos generales de la empresa. Representa la identidad y personalidad de la misma en la actualidad y de cara al futuro. Describe de forma general la esencia del negocio y la razón de su creación.

Visión:

Refleja la situación presente de la empresa como referencia para definir los planes futuros de la misma. Describe claramente cuál será la posición de la empresa en los

próximos años.

Posteriormente se debe diagnosticar la empresa con la realización de un análisis interno, en este caso no se efectuará dado que este documento busca generar una nueva idea de negocio y por lo tanto no existe un negocio actual al cual realizar el análisis.

Análisis Interno

Cuando se trata de una empresa existente, este análisis busca identificar y valorar la estrategia actual, también definir la posición de la empresa frente a la competencia.

Se diagnostica la empresa a partir de sus recursos y capacidades para conocer las fortalezas y debilidades de la misma y se analizan las áreas funcionales buscando activos intangibles y la existencia de resistencias que puedan imposibilitar la implantación de una nueva estrategia.

Los recursos y capacidades están interrelacionados y pueden ser definidos de la siguiente manera:

- a) Recursos: se trata de los activos que posee la empresa bien sean intangibles o tangibles.
- b) Capacidades: son aquellas competencias o habilidades organizacionales, como por ejemplo el “know how”, cadena de suministros, proveedores, flexibilidad, entre otros.

Es muy importante identificar claramente los recursos y las capacidades, de manera que se pueda la estrategia escogida logre explotar al máximo las fortalezas de la empresa, permitirá desarrollar e incrementar los recursos y capacidades de la empresa, eliminando las posibles carencias de recursos que se presentan como debilidades y construya capacidades para el futuro.

Para realizar el análisis interno se utilizará la técnica del análisis funcional, en el que se identificarán las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Identificación de los recursos

Se identifican los recursos con el fin de llevar a cabo el análisis funcional, en la siguiente figura se identifican cada uno de ellos.

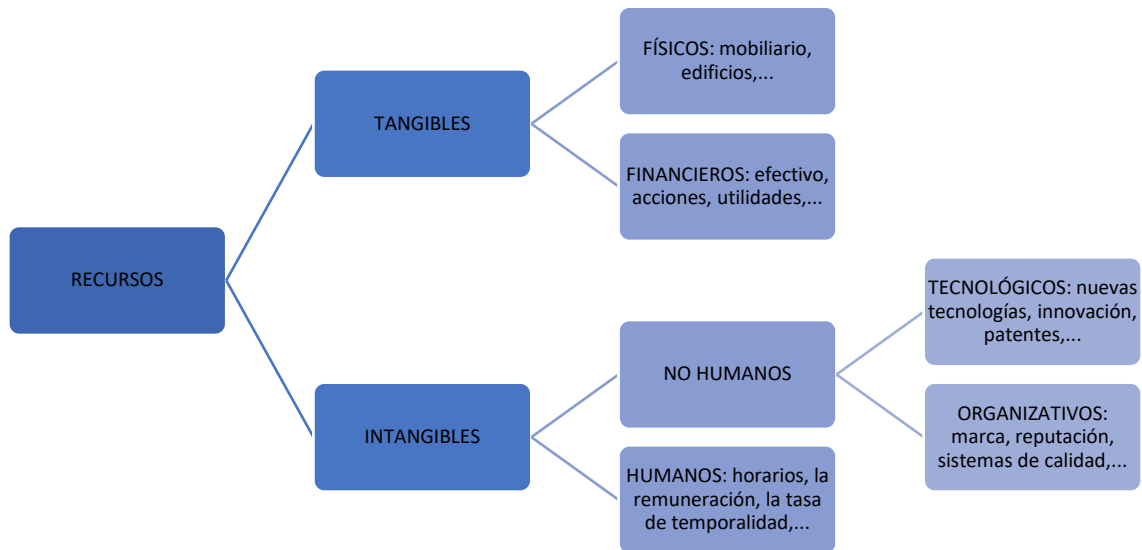


Figura 3. Estructura de los recursos en la empresa. Fuente: (Grünig & Kühn, 2010)

Como se observa, los recursos son todos los elementos de los que dispone la empresa para resolver una necesidad o para realizar alguna actividad dentro de la operación normal de la empresa.

Una vez definidos los recursos y capacidades es posible hacer un perfil estratégico que permita ver gráficamente los puntos más fuertes y más débiles. En las filas cada uno de los recursos y en las columnas una escala de 1 a 5 segregada por Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo y Muy Positivo.

Análisis Externo

A partir del análisis del entorno en el que se desarrollará la actividad, se destacan aquellos factores determinantes del entorno global que influirán sobre las elecciones estratégicas de la empresa.

El output arrojado por el análisis son las oportunidades y amenazas que ejercen las variables externas. Esto con el fin de analizar la mayor cantidad de información importante y dar la respuesta adecuada a aquellas amenazas y oportunidades.

En el análisis se consideran 2 capas del entorno:

Macroentorno: que se analiza desde el PEST para detallar los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que tienen influencia en el desempeño de la empresa actualmente y que podrían hacerlo en el futuro. A continuación se detallan las diferentes dimensiones.



Figura 4. Esquema PEST. Fuente: www.competitividadyestrategia.com

Político-legal: Variables legales, normativas y políticas.

Económica: Principales indicadores y valores descriptivos de la situación actual del entorno.

Sociocultural: Gustos, creencias, preferencias de compra, valores, folclor, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, entre otras.

Tecnológica: Nivel de adopción tecnológica del entorno y potencial de desarrollo.

De igual forma, es recomendable hacer un Perfil Estratégico del Entorno que permita extraer y definir conclusiones del análisis PEST. Es decir, una tabla gráfica con las dimensiones del macroentorno en las filas (podrá detallarse con los factores clave del entorno, incluso 2 o 3 por cada dimensión. y una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo).

A continuación podemos visualizar un ejemplo:

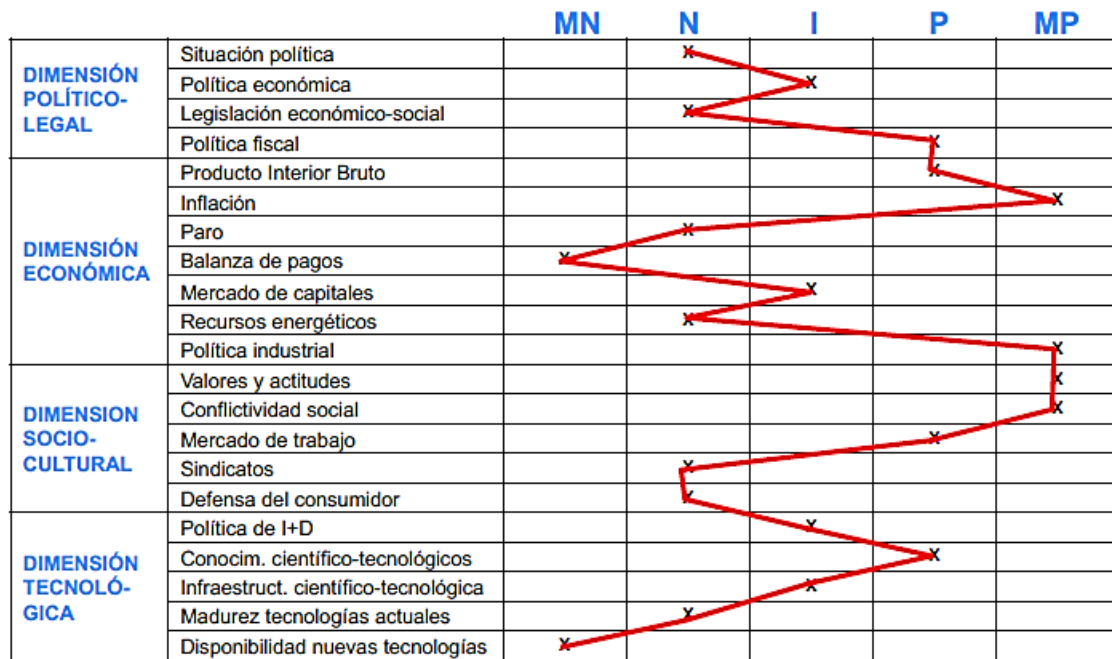


Figura 5. Perfil estratégico del entorno. Fuente: (Ventura Victoria, 2008).

En la representación gráfica de perfil estratégico se identifican las oportunidades claramente como picos hacia la derecha y los picos hacia la izquierda como las amenazas.

Microentorno: Con este análisis se profundiza el conocimiento sobre el entorno más cercano o con mayor influencia directa en la empresa, se busca identificar amenazas a tener en cuenta y oportunidades de las que se pueda sacar provecho.

Sacar provecho de las oportunidades hará que a la compañía se adelante a la competencia y generare beneficios superiores a los estimados. En cuanto a las amenazas que ponen en peligro el desempeño de la empresa deben ser analizadas óptimamente, para crear objetivos pequeños y preparados que permitan enfrentarlas de la mejor manera.

El análisis del microentorno se lleva a cabo a partir de las 5 fuerzas de Porter. Modelo que facilita información referente al nivel de competencia empresarial en la capa más cercana del sector. A partir del análisis es posible desarrollar estrategias y acciones concretas para enfrentar o anticipar dicha competencia.

Con las 5 fuerzas de Porter es posible determinar en qué medida la competencia genera mayores tensiones en el sector para conocer las oportunidades de inversión y rentabilidad que se puedan aprovechar. El nivel de competencia viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que son dependientes entre sí y conjuntamente definen la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas.

Para su aplicación es fundamental entender las relación entre las fuerzas y los factores claves del macroentorno. Se recomienda hacer el análisis por cada unidad estratégica de negocio.

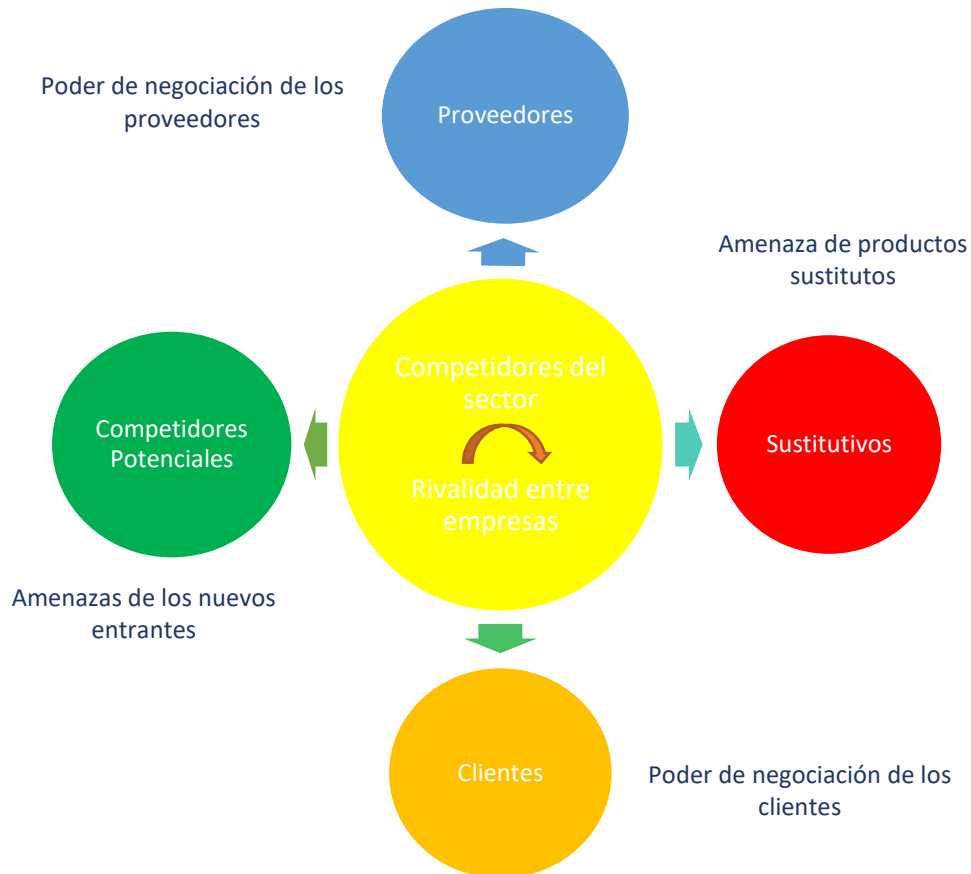


Figura 6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Las 5 fuerzas de Porter y los factores que pueden afectar cada una de ellas:

1. Poder de negociación de los clientes
 - a. Grado de concentración
 - b. Diferenciación del producto
 - c. Integración vertical hacia atrás.
2. Competidores del sector
 - a. Número de competidores
 - b. Ritmo de crecimiento del sector
 - c. Barreras de salida
3. Competidores potenciales
 - a. Atractivo de sector
 - b. Barreras de entrada
 - c. Represalias del sector
4. Poder de negociación de los proveedores
 - a. Grado de concentración
 - b. Diferenciación
 - c. Integración vertical hacia adelante
5. Amenaza de los productos sustitutos

- a. Satisfacción de las necesidades
- b. Precios
- c. Obsolescencia
- d. Costes de cambio

Análisis DAFO: Es la herramienta que resume todo el análisis estratégico, integrando el análisis externo e interno. Representa los puntos fuertes y débiles de la compañía, pero también las amenazas y oportunidades del entorno.



Figura 7. Esquema de la matriz DAFO. Fuente: questionpro.com

Es un análisis totalmente cualitativo, dividido en cuatro cuadrantes que representan las variables más importantes de cada factor. Permite tener una visión genérica de la situación actual de la empresa para diseñar una estrategia óptima. Gracias a la facilidad de uso, es utilizada por la mayoría de las empresas para tomar decisiones.

Formulación de las estrategias

Tras el análisis del entorno, se utilizan sus conclusiones para expresar las estrategias en términos de aprovechar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y responder de forma positiva ante las amenazas.

Sin embargo, es posible formular estrategias alternativas en función de distintos escenarios, dichas estrategias podrán ser:

- Direcciones de desarrollo futuro (especialización, diversificación)
- Formas de crecimiento (interno, externo, cooperación)
- Grado y vías de internacionalización
- Estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación, etc.)

Dichas estrategias podrán ser consideradas entre tres niveles de estrategias empresariales:



Figura 8. Niveles de estrategias en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En esta instancia, la generación de la idea de negocio las estrategias Competitivas y Funcionales no son prioritarias ya que serán estrategias deberán estar alineadas con las estrategias Corporativas. Sin embargo, a continuación se hace un breve resumen de su descripción y utilidad.

Estrategias Competitivas

Se refieren a la forma de competir en los mercados en los que opera la compañía. Se trata a su vez de las acciones que realizarán los rangos medios de la compañía.

Estas estrategias irán enfocadas a las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio, es decir, a todas las unidades diferentes de producción, bien sea que estén diferenciadas por producto o por mercado.

Dichas estrategias deberán a su vez determinar cómo sacar el mejor provecho de la actividad de cada unidad estratégica de negocio y construir una posición competitiva más potente. Es importante identificar las potencialidades internas para generar beneficios a partir de estas.

Según Porter, las estrategias competitivas podrían enfocarse a partir de 3 estrategias:

Liderazgo en costes: Consiste en ofrecer los productos y/o servicios a un precio menor al de la competencia. Basta con que estos tengan una calidad aceptable y se dirige a los consumidores orientados al precio.

Teóricamente solo una empresa por sector puede optar por esta posición, sin embargo, muchas pueden optar por la creación de economías de escala en todas las etapas del proceso empresarial, que es una de las bases para el liderazgo en costes.

El riesgo más alto de esta estrategia es la facilidad con que los competidores pueden imitar, también son riesgos potenciales el posible desfase en la innovación tecnológica y los cambios en los rápidos hábitos de consumo del mercado.

Diferenciación: Está basada en dar al producto y/o servicio una característica única que se valore positivamente por el segmento de mercado y que permita incrementar los precios. Dicha característica única podrá provenir de los atributos técnicos, el diseño, el desempeño, la rapidez de la entrega, atención al cliente, la oferta de servicios complementarios, etc.

A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es una estrategia exclusiva aplicada por una única empresa en cada sector, varias compañías pueden tenerla, por ejemplo una compañía podrá destacar por el diseño de su producto y otra por una mejor atención al cliente.

El mercado al que va dirigido este tipo de estrategias recomendablemente deberá ser poco sensible al precio. Sin embargo, el valor adicional del producto/servicio percibido por el consumidor deberá ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de las empresas competidoras.

Enfoque: Centrarse en un segmento específico del mercado para crear productos y servicios especialmente diseñados para satisfacer las necesidades y preferencias.

Dado que la empresa se dirige a un mercado más pequeño, la definición le permite incrementar la eficiencia en la producción o en la prestación del servicio. Debe buscarse un equilibrio entre un mercado que sea bastante pequeño como para que las empresas competidoras no puedan emplear economías de escala y que sea bastante grande como para que resulte rentable y con crecimiento potencial.

Si la competencia decide entrar en el mismo nicho de mercado y la segmentación no se ha realizado concienzudamente, el riesgo de perder cuota de mercado será significativamente alto.

Estrategias Funcionales

Identificados los recursos y capacidades en cada unidad de negocio, se definen los criterios que determinan como utilizarse. Esto con el objetivo de maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas.

Se trata de acciones realizadas por la parte baja de la escala corporativa, enfocadas a alcanzar los objetivos generales de la empresa y son de vital importancia para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto. Dentro de las compañías suelen denominarse políticas, es decir, normativas que permiten el cumplimiento de los objetivos.

Estrategias Corporativas

Son las decisiones que se ocupan de los objetivos generales de la compañía y de las formas de añadir valor a las diferentes unidades de negocio que la componen. Por lo tanto son decisiones tomadas en la esfera más alta de la empresa y se refieren al conjunto de la organización.

El resto de las decisiones estrategias estarán basadas en las estrategias corporativas porque buscarán cumplir pequeñas metas que finalmente cumplimenten las metas generales.

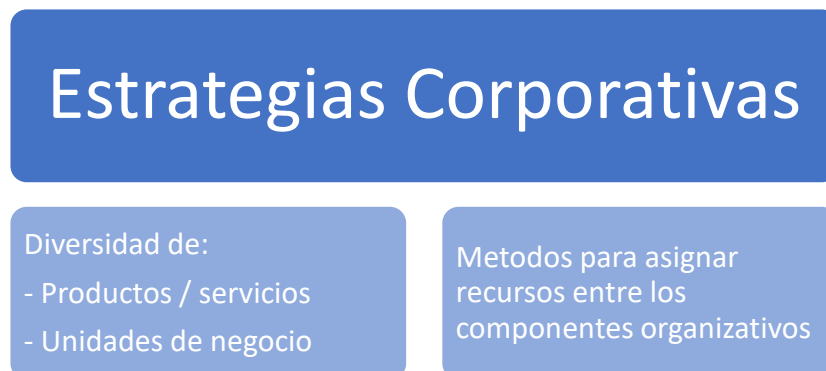


Figura 9. Tipos de estrategias corporativas. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se muestran las principales cuestiones que pueden ser tratadas en las estrategias corporativas. A partir de la Matriz de Ansoff podemos identificar cada estrategia cuando se trata de incrementar la diversidad los productos o servicios.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	EXPANSIÓN Proteger / construir	EXPANSIÓN Desarrollo del producto
	NUEVOS	EXPANSIÓN Desarrollo del mercado	DIVERSIFICACIÓN Relacionada No relacionada

Figura 10. Matriz de Ansoff. Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

Dichas estrategias pueden llevarse a cabo desarrollando la capacidad de la compañía desde el interior o el exterior. Internamente la empresa puede crecer a partir de inversiones, consiguiendo mayor capacidad a partir de nuevas instalaciones, contratando personal o comprando maquinaria, entre otras posibilidades. Por otra parte, el crecimiento externo resulta de adquirir, participar o controlar otras empresas. Es decir que se obtienen capacidades ya existentes, por lo que el sector no crece.

Sin embargo, también es posible incrementar la capacidad de la empresa a partir de alianzas estratégicas o cooperación con otras empresas del mismo sector o sectores diferentes que complementen la actividad de la compañía, siempre que encajen dentro de las estrategias y la visión global.

En cuanto a la segunda cuestión que puede concernir a las estrategias corporativas (la asignación de recursos entre unidades de negocio), es recomendado utilizar la matriz del Boston Consulting Group.

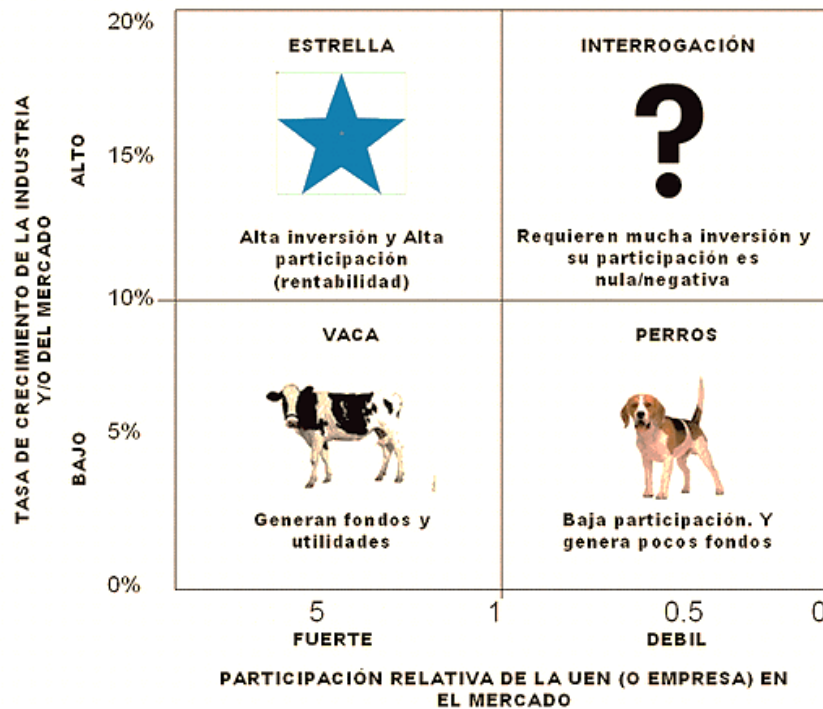


Figura 11. Matriz del Boston Consulting Group. Fuente: (Henderson, 1973)

Matriz BCG: Es una herramienta gráfica empleada para el análisis del portafolio de negocios de una compañía. Consiste en realizar un análisis estratégico con base a dos variables: la tasa de crecimiento de mercado y la cuota de mercado. El objetivo principal de la matriz es facilitar la toma de decisiones respecto a los distintos enfoques en los tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), decisiones sobre en qué áreas del negocio invertir o en cuales incluso desistir y retirar la inversión.

La matriz se compone de cuatro cuadrantes, que a su vez proponen diferentes estrategias a desarrollar. Cada cuadrante está simbolizado por un elemento, y en cada uno se identifican los diferentes tipos de negocio que la empresa tiene. En el eje vertical de la matriz se indica el crecimiento del mercado y en el eje horizontal se indica la cuota de mercado de la empresa. Los productos o servicios se asignan a los siguientes cuadrantes:

Estrella: Los productos “estrella” operan en sectores de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Son generadores de efectivo. Estos productos son aquellos en que la empresa debe ampliar sus inversiones, se espera que lleguen a ser productos “vaca” (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todos los productos estrella se convierten en productos vaca. Sobre todo en las industrias que cambian rápidamente, donde los productos innovadores pueden ser desplazados por los nuevos avances tecnológicos, en este caso un producto estrella podría convertirse en un producto “perro”.

Interrogante: Los “signos de interrogación” son los productos que requieren la toma de decisiones inmediata. Tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento, con usuarios que suelen consumir grandes cantidades de dinero en efectivo. Puede llegar a producir pérdidas si no se toman las medidas adecuadas. Los productos o servicios en esta categoría tienen potencial para incrementar su cuota de mercado y convertirse en productos estrella. No obstante, no siempre tienen éxito e incluso a pesar de realizar inversiones importantes incrementar la cuota de mercado finalmente pueden terminar siendo productos “perro”. Requieren de mucha atención y análisis para decidir si la inversión es el camino más beneficioso o si abandonar o modificar el producto pueda ser más rentable.

Vaca: Las productos “vaca” son los más rentables del negocio y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El flujo de ingresos generado por las vacas idealmente debe invertirse en los productos estrella para impulsar su crecimiento.

Perro: El producto “perro” tiene una cuota de mercado baja respecto a los competidores y se encuentran en un mercado de lento crecimiento. No vale la pena invertir en ellos debido a sus bajos rendimientos, pueden llegar a generar pérdidas. Algunos de estos productos pueden ser rentables en el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios, incluso funcionar como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia.

DAFO

Por otra parte, una forma suplementaria de generar estrategias a partir de la posición estratégica de la empresa es la Matriz DAFO. Que no es más que una matriz que confronta las Debilidades y Fortalezas contra las Amenazas y Oportunidades. De esta forma se identifican combinaciones de factores internos y externos que permite encontrar aquellas nuevas estrategias.

Oportunidades vs Fortalezas: Logra generar estrategias de éxito aprovechando los puntos más fuertes de la compañía para aprovechar las oportunidades del entorno y generar beneficios. De aquí surgirán estrategias ofensivas.

Oportunidades vs Debilidades: Busca convertir las debilidades de la empresa en fortalezas a partir del aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno en determinado momento. Estrategias de reorientación.

Amenazas vs Fortalezas: Identificar aquellas amenazas que se pueden aplacar con las fortalezas de la empresa. Se generan estrategias defensivas.

Amenazas vs Debilidades: Sabiendo que la empresa no puede hacer frente a determinadas amenazas, deberán generarse estrategias que permitan minimizar el posible daño causado. Estrategias de supervivencia.

Estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul es una estrategia que busca crear nuevos mercados alejados de la competencia voraz entre empresas de un mismo sector y por lo tanto nuevas ideas de negocio que no existían anteriormente. Dadas sus características, los nuevos negocios son a su vez consecuencia de estos nuevos mercados. Como principal objetivo, la estrategia busca que el negocio enfoque sus esfuerzos en el desarrollo de procesos de valor para los clientes antes de incurrir en procesos reactivos frente a las actividades de sus competidores.

Dado que los mercados son atractivos ya que presentan nuevas oportunidades de crear un crecimiento rentable para el futuro, la competencia paulatinamente encontrará medios para entrar en dicho mercado y por lo tanto renovarse será una actividad fundamental para las empresas.

Los océanos azules nacen comúnmente a raíz del estudio de los océanos rojos, es decir, aquellos que actualmente están colmados de competencia agresiva y por lo tanto de canibalismo empresarial. Es importante resaltar que competir por una participación en el mercado no es suficiente para las compañías en el contexto actual.

En el siglo XXI el aumento de la competencia generado por la apertura de los mercados internacionales en todos los rincones del mundo impide por completo que las compañías puedan tener resultados positivos o de mejora aplicando las estrategias tradicionales. El libre comercio ha eliminado los mercados monopolizados que garantizaban el éxito de grandes compañías como Coca Cola, General Motors y entre otras que anteriormente “nadaban libremente por el océano rojo” mientras compañías más pequeñas se disputaban parte del mercado restante.

Es decir, que en la actualidad pueden tomarse medidas para su supervivencia, pero no para generar un mejoramiento de los resultados siguiendo el modelo tradicional de negocio en donde la Unidad Básica de Análisis era la empresa o el mercado.

Como alternativa a la situación presente y en búsqueda de generar crecimiento exponencial y generar valor tanto al consumidor como a la empresa, la Estrategia del Océano Azul aparece para dar caminos de escape. La creación de océanos azules se enfoca en la disminución de costes y el incremento simultáneo del valor para los consumidores, de tal forma que ideas innovadoras creen espacios de mercado nunca antes explorados.

Sin embargo, aun teniendo en consideración las tendencias actuales, muchas de las empresas consideran la estrategia del Océano Azul como arriesgada a falta de esquemas analíticos y principios para gestionar el riesgo, de forma efectiva.

No obstante, y gracias al estudio de diferentes casos de éxito, en su libro W. Chan Kim y Renée Mauborgne, explican diferentes herramientas y conceptos que han permitido la

aplicación del océano azul de forma exitosa alrededor del mundo.

Innovación en valor

Para hacer realidad la innovación en valor es necesario considerar que las fronteras y la estructura del sector en que compite la empresa no son inalterables y que por lo tanto es posible modificarlas libremente para aportar valor al mercado.

En este sentido, los creadores de los océanos azules no utilizan la competencia como punto de referencia, utilizan la lógica de la innovación angular “la piedra angular de la Estrategia del Océano Azul”.

El gran salto en valor para los compradores, surge entonces de una innovación del producto o servicio que a su vez permite disminuir los costes, evadiendo por completo la competencia y creando nuevos espacios inexplorados para los clientes.

Es importante resaltar que la estrategia del océano azul se basa en innovar a precios posibles para los clientes. Generalmente la innovación estaba basada en la tecnología, buscando nuevas formas de hacer las cosas o hacer cosas totalmente nuevas pero a precios elevados que los clientes no están dispuestos a pagar.

Es necesario romper el dogma tradicional que dicta que solamente es posible ofrecer valor al cliente si se incrementan los costes y por lo tanto el precio o todo lo contrario, un valor razonable a un precio menor. En este caso estaríamos decidiendo entre las estrategias de diferenciación y bajo coste. En realidad lo que busca la Estrategia del Océano Azul es la conjunción de ambas estrategias.

Alinear la innovación, el precio y la utilidad real del nuevo producto o servicio es la fórmula del éxito de la estrategia del océano azul. La utilidad que encuentra el usuario a un precio adecuado, más la posición de coste que debe encontrar la empresa para ofrecer el modelo de negocio darán pie a un crecimiento exponencial ya que en ese momento nos encontraremos “a años luz” de la competencia.

Para lograr esa disminución de costes, es necesario eliminar variables con las que compite el sector tradicional y ofrecer elementos que nunca han sido ofrecidos por la competencia.

A continuación se ilustra la dinámica de diferenciación y bajo coste, fundamentos principales de la innovación en valor.

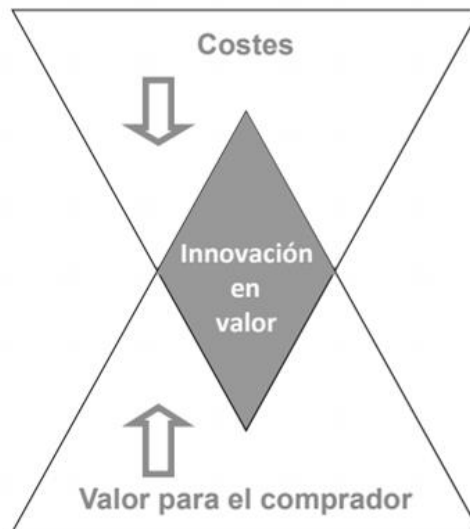


Figura 12. Innovación en valor: la piedra angular de La Estrategia del Océano Azul. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015)

Tabla 1. La estrategia del océano rojo vs la estrategia del océano azul. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015)

Estrategia del océano rojo (tradicional)	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio del mercado existente	Competir en un espacio de mercado sin competencia
Batir a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y conquistar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor o del coste	Poner fin a la disyuntiva del valor o del coste
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa con la búsqueda de la diferenciación y el bajo coste.

Formulación y ejecución de La estrategia del océano azul

Cuadro estratégico: La estrategia del océano azul brinda herramientas de diagnóstico como el cuadro estratégico, cuyos dos principales objetivos son:

- Primero, revelar el estado de los competidores en el mercado existente para conocer los puntos en donde la competencia está invirtiendo sus recursos y por tanto sus mayores esfuerzos.
- El segundo, es ver explícitamente cuales son las variables al rededor las cuales compiten las diferentes empresas del sector. (Puntos que después se convertirán en las variables de análisis).

Así se crea una curva de valor que es el unidad básica del cuadro estratégico, la curva de valor representa gráficamente el rendimiento relativo de una empresa con base en las variables competitivas del sector en que opera.

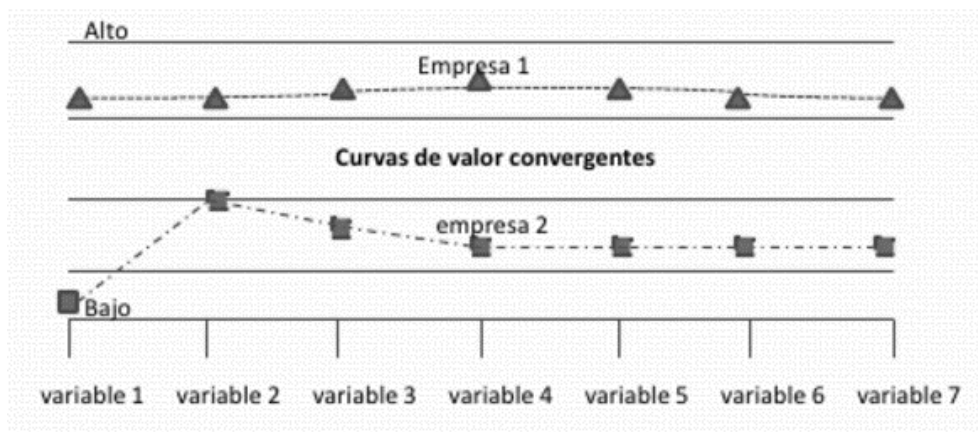


Figura 13. Modelo del Cuadro estratégico. Fuente: <https://es.slideshare.net/cigarra71/estrategia-océano-azul-6792989>

El eje horizontal refleja la gama de variables alrededor de las cuales compiten e invierten las empresas del sector y en el eje vertical se refleja la magnitud o evaluación de cada una de las variables.

En los mercados saturados u océanos rojos, los clientes suelen pedir más por menos y las empresas reaccionan a esa tendencia incrementando las características y beneficios de los productos o servicios, es decir, incrementando cada vez más el nivel de las variables de competencia y por lo tanto elevando la complejidad de la estructura de costes. Esto sucede sin siquiera imaginarse un mercado sin competencia.

Es difícil llegar a imaginar mercados distintos a los que ya conocemos y por lo tanto pensamos que la curva estratégica del sector solamente puede subir o bajar de nivel.

No obstante, es posible modificar el cuadro estratégico radicalmente. Para empezar hay que trasladar el foco de atención desde los competidores a las alternativas, y de los clientes a los no clientes del sector.

De esta forma se redefine el problema y se reconstruyen los elementos de valor para el comprador que se encuentran más allá de las fronteras del sector.

Esquema de las 4 acciones: Es la herramienta que permite reconstruir los elementos de valor para el comprador cuando se diseña una nueva curva de valor. Para lograr esta redefinición es necesario realizar 4 acciones fundamentales: Eliminar y Reducir todas aquellas funcionalidades o servicios que aporten poco valor al comprador e incrementen la estructura de costes de la compañía, Incrementar todas aquellas variables que si aporten valor y signifiquen poco coste, y Crear nuevas variables que estén incluso fuera de las reglas del sector.

Es vital eliminar las variables alrededor de las cuales las compañías del sector han competido desde siempre, sin embargo, hay que tener cuidado. Muchas veces estas variables son supuestas por el comprador y eliminarlas puede llegar a reducir valor.

Reducir consiste en encontrar variables que incrementan el nivel de los productos y servicios sin aportar demasiado valor al comprador pero que las empresas han incluso exagerado en la carrera por competir. El exceso no solo de los niveles del producto o servicio aportan poco valor sino que incrementan la estructura de costes innecesariamente.

Incrementar y Crear logran generalmente atraer nuevos compradores y nuevas fuentes de valor para sectores nunca antes pensados, lo cual implica generar una nueva demanda nunca antes vista y que puede ser satisfecha con estructuras de coste poco complejas, dada la nueva experiencia de consumo generada por los productos y/o servicios.

Los directivos no suelen reducir ni eliminar las inversiones en variables sobre las que compite el sector, esto los dejaría por fuera de la carrera, por eso es vital reemplazar esas fortalezas con la creación y el incremento de nuevas variables que desvíen a nuestros compradores a nuevas posibilidades.

Idealmente estas cuatro acciones se representan en una matriz que induce no solamente a hacerse las cuatros preguntas del esquema mismo, sino que enfatiza en cada acción a generando compromiso en el equipo para actuar con respecto a las acciones con el fin de crear una nueva curva de valor.

La herramienta obliga a llevar un seguimiento del cumplimiento de las acciones. Permite a vez identificar otras compañías que elevan su estructura de costes incrementando y creando variables al exagerar el diseño de los productos y servicios, es decir, que permite encontrar los ejemplos de las acciones a no llevar a cabo.

La matriz es de fácil comprensión y permite analizar a fondo todas las variables alrededor de las cuales compite el sector.

Tabla 2. Matriz ERIC. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015).

ELIMINAR	INCREMENTAR
VARIABLES QUE NO APORTAN VALOR Y ELEVAN LA ESTRUCTURA DE COSTES.	VARIABLES QUE APORTAN VALOR Y GENERAN NUEVA DEMANDA.
REDUCIR	CREAR
VARIABLES QUE NO APORTAN VALOR Y ELEVAN LA ESTRUCTURA DE COSTES.	VARIABLES QUE ROMPEN LAS BARRERAS DEL SECTOR ATRAYENDO NUEVOS COMPRADORES

Mapa de utilidad

Es una herramienta que facilita tener una visión global de las conductas dentro de un sector específico y que restringen su utilidad para el comprador, limitando su atractivo.

A través del Mapa de utilidad se identifican objetivamente las oportunidades que existen para crear un océano azul y los recursos que se necesitan para aprovecharlas. Este análisis refleja las diversas experiencias del consumidor cuando acepta la oferta de un sector, revelando los problemas que el sector no ha abordado, encontrando los puntos de dolor a resolver.

Finalmente, con este mapa de utilidad se podrán identificar las palancas que pueden accionarse para solucionar los problemas y generar una utilidad excepcional.

Niveles de no clientes

Cualquier negocio debe conocer sus clientes, ya que son la base de su éxito, sin embargo, es de vital relevancia conocer también las personas y empresas que no son nuestros clientes. De esta forma encontrar los motivos por los no son nuestros clientes y buscar alternativas que abran la posibilidad de convertirlos en clientes.



Figura 14. Los 3 niveles de no consumidores. Fuente: (Chan & Mauborgne, 2015).

Mediante la estrategia del océano azul es posible hallar acciones e ideas innovadoras que permitan atacar directamente las preferencias de los no clientes para conquistarlos y generar nuevas fuentes de ingresos, es importante tener en cuenta que existe un universo de no clientes y que ofrece oportunidades constantes de crecimiento.

Características de una buena estrategia

Es fundamental identificar tres cualidades que se complementan dentro de la estrategia del océano azul. Dichas cualidades son la prueba de fuego de la viabilidad comercial, en este caso de la idea de negocio. Toda estrategia ganadora debe tener un foco de atención en las variables más importantes para la idea de negocio distintiva, debe tener también una divergencia de la competencia en el sector y sobre todo un mensaje central convincente que describa claramente el producto o servicio. Al no tener estas cualidades existe una alta probabilidad de que la estrategia sea confusa, difícil de comunicar y carente de diferenciación, pero sobre todo puede incurrir en costes elevados.

Al dificultar la comunicación interna, es decir, entre las personas de la compañía, la estrategia no podrá ser aplicada de forma exitosa. De igual forma si no puede ser comunicada de forma externa, es decir, que no pueda ser entendida ni diferenciada por nuestro público objetivo.

Foco de atención: En el perfil estratégico debe ser fácilmente identificable cuál es el foco de atención. Es decir, en donde se van a centrar los esfuerzos de la empresa. Es importante analizar las variables competitivas de la competencia y enfocarnos únicamente en aquellas que nos darán diferenciación, de otra forma, abarcar todas las variables implicará un incremento en la estructura de costes.

Si se desea ofrecer variables ya existentes pero con una calidad y percepción mayor para

el consumidor, esta inversión deberá generar mayor participación de mercado y mayor rentabilidad, de lo contrario se estará invirtiendo en exceso de oferta que solo incrementará la estructura de costes sin retribuciones positivas.

Divergencia: Ligado a la cualidad anterior, el foco en las variables competitivas debe permitirnos alejarnos de la competencia, tomar un camino distinto. Las curva de valor debe diferenciarse del resto y distar el perfil de la empresa en el sector, de lo contrario podría entrarse en el bucle común del océano rojo en donde las empresas incrementan su oferta fuera de las necesidades del mercado y cegados por la competencia llegando incluso a la imitación casi total.

La curva de valor de la empresa no debe converger en ningún sentido con las curvas de valor de los competidores del sector o la empresa estará inmersa todavía en el océano rojo.

Mensaje convincente: Mensaje claro y convincente, el mensaje no solamente debe transmitir la idea sino también publicitar la empresa de forma sincera, de lo contrario podría perderse el interés y la confianza de los clientes.

El mensaje debe a su vez estar expresado en un lenguaje fácil de entender para el consumidor promedio del sector, es decir, que la estrategia debe estar pensada desde afuera (sector de mercado) hacia adentro (empresa) para analizar y adquirir aquellos componentes estratégicos ideales para el consumidor. Esto le permitirá a la compañía estar más cerca de la demanda deseada.

Las cuatro acciones de la creación de una curva de valor ideal deben estar enfocadas a la consecución de las 3 características de la buena estrategia del océano azul, sobre todo porque aplicando esta metodología se logra generar nuevas variables que dan lugar a su vez a un nuevo espacio de mercado en donde la empresa podrá navegar libremente por un tiempo considerable, destacándose como pionera y haciéndose a cuotas de mercado altamente competitivas.

Reconstruir las fronteras del mercado

La estrategia del océano azul tiene como principal objetivo redefinir las fronteras del mercado a fin de distanciar la empresa de la competencia y crear un mercado inexistente.

Estrategia de los seis caminos: Crear nuevos espacios de mercado es un proceso que puede llegar a ser complejo si no se analizan los diversos factores fundamentales del proceso de compra del consumidor. Analizando los comportamientos del consumidor pueden resultar diversas opciones no solo del mismo servicio, sino también de servicios complementarios y suplementarios. Es importante tener una visión amplia de la competencia directa e indirecta, de los diferentes grupos estratégicos y de toda la cadena de compradores, para definir con mayor facilidad a quién se van a dirigir nuestros productos o servicios ¿a los mismos clientes ofreciéndoles mejoras sustanciales en el

servicio o a otro nicho completamente distinto?

El proceso creativo se lleva a cabo a partir de seis caminos que se deben desarrollar para poder encontrar un océano azul: El primero, denominado “exploración de las industrias alternativas”, analiza los productos o servicios alternativos ofrecidos por la industria. Con esta vía se pretende dar más valor al consumidor actual y crear una diferenciación en valor respecto al resto del sector.

El segundo camino, propone explorar los grupos estratégicos. Un grupo estratégico es un conjunto de empresas dentro de un mismo sector, que aplican estrategias similares y que se pueden clasificar en función del precio y el desempeño que ofrecen. Es fundamental identificar lo que atrae realmente a los clientes, como factores, variables y características que influyan en el proceso de decisión de compra.

El tercer camino se encarga al empresario explorar la cadena de compradores realizando el análisis de los diferentes grupos de compradores existentes en el mercado, para conocer los clientes objetivos y como suplir sus necesidades y solventar los puntos de dolor que experimentan.

La exploración de los productos y servicios complementarios se trata en el cuarto camino. Con esta herramienta se pretende incrementar el valor del producto o servicio complementándolo con otros servicios adicionales o propios de la empresa.

En el quinto camino, se explora el atractivo funcional o emocional buscando perfeccionar el producto o servicio a través de la adquisición de un atractivo funcional o emocional. Competir con las sensaciones, las nuevas experiencias para el cliente y las funcionalidades siempre serán características que harán destacar el producto o servicio por encima de los competidores.

El último y sexto camino se explora la dimensión del tiempo. Es el camino más complejo ya que implica observar las tendencias del momento y predecir oportunidades que puedan surgir de ellas. Se debe prever, cuál será la tendencia del mercado, evitando cometer errores que signifiquen hacer una inversión adecuada y eficiente, y evite cualquier tipo de pérdida.



Figura 15. . Esquema de los seis caminos. Fuente: Elaboración propia.

Canvas business model

Una vez definida la idea de negocio tras la aplicación de la estrategia del océano azul y antes de redactar el plan de empresa, que explica las características del modelo de negocio, es imprescindible realizar el Análisis Canvas, que permite reflexionar y analizar la idea de negocio antes de tomar decisiones relevantes y lanzarla al mercado.

El Business Model Canvas es una herramienta práctica que permite modificar cualquier decisión estratégica durante el análisis y testeo de las hipótesis más arriesgadas para ver la viabilidad del nuevo. A la vez, es muy visual y permite ver, de manera global, los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio.

Este se divide en 9 módulos básicos que reflejan la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos. Los 9 módulos cubren las principales áreas de un negocio, los clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad económica:

Tabla 3. Componentes del Buisiness Model Canvas.

Parte Izquierda	Centro	Parte Derecha
Refleja los aspectos internos de la empresa y se compone de: <ul style="list-style-type: none"> - Las asociaciones clave - Actividades clave - Recursos clave - Estructura de costes 	Propuesta de valor	Hace referencia a los aspectos externos de la empresa, al mercado. <ul style="list-style-type: none"> - Segmento de mercado - Canales - Relación con los clientes - Fuentes de ingresos

Cada uno de los módulos puede comprenderse a través de una preguntas clave:

Propuesta de valor

Se refiere al valor que proporcionamos al consumidor y para lograrlo hay que identificar los problemas y puntos de dolor insatisfechos. Es lo que hace a la empresa especial en el mercado, los productos o servicios que satisfacen esas necesidades del mercado no cubiertas.

Asociaciones clave

Son todas las alianzas con socios clave que pueden beneficiar a la compañía y son valiosas para la operación. Los recursos y actividades que los proveedores hacen serán vitales para el inicio operativo de la empresa.

Los acuerdos de colaboración con terceros permiten compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que permitan a su vez, diseñar, desarrollar y gestionar los proyectos de negocio.

Las aplicación de alianzas estratégicas es llamada también innovación abierta, ya que un emprendedor deberá trabajar en un ecosistema con más emprendedores.

Actividades clave

Se refiere al “core” de la empresa, las actividades necesarias para cumplir la propuesta de valor, llevarla hasta los clientes y generar ingresos.

Es una de las decisiones más importantes del negocio ya que define claramente quienes somos y que queremos ser. Son las actividades que deben realizarse obligatoriamente y será lo más crítico del negocio. Por lo tanto, las actividades clave definirán al negocio ante los clientes. Estas podrán ser actividades de producción para empresas fabricantes, de gestión de la cadena de suministros para empresas comercializadoras o de resolución de problemas para empresas prestadoras de servicios.

Recursos clave

Se trata de los recursos requeridos y que preferiblemente debe poseer la empresa para generar la propuestas de valor y hacerla un hecho de generación de riqueza para la compañía y los usuarios.

Se trata de los recursos que permitirán crear la propuesta de valor definida. Podrán ser medios humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves industriales, puntos de venta, etc.)

Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por los productos o servicios, sino porque mayores o menores recursos requieren mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc. De ahí que sea muy importante definir y valorar si por ejemplo, se necesitará un equipo de ventas propio, externalizado; o si se llegará al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u online; o si se requerirá por ejemplo un complejo sistema logístico o se utilizarán recursos de socios estratégicos.

Estructura de costes

Es fundamental identificar los costes más importantes inherentes al modelo de negocio, para ello es necesario encontrar los recursos y actividades clave más costosos.

Segmento de mercado

Seleccionar el grupo de personas, nicho de mercado, o como quiera llamarse a los consumidores a quienes creamos valor. Es muy importante encontrar aquellos clientes más importantes, aquellos que apreciarán el valor del producto y aquellos seguidores.

Canales

La forma en que llevaremos la información del producto o servicio al público y posteriormente la forma en que se le entregará el producto. Generalmente el segmento prefiere algunos canales específicos que deben ser identificados.

Es importante estar en constante contacto con el cliente, no necesariamente todos los canales son igual de rentables y no todos se adaptan a las actividades diarias del cliente.

Relación con los clientes

Los clientes siempre esperan ser tratados de una forma específica dependiendo del producto o servicio que adquieren, habrá que identificar la forma de mantener un servicio de pre y post venta adecuado, tanto para conquistarlos como para mantenerlos.

Dichas relaciones pueden ser entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, apps, etc.), a través de terceros (externalización de servicios), individuales, personalizadas, colectivas (a través de comunidades de usuarios). Debe definirse como llevar la propuesta de valor al cliente y es muy importante que se relacione con la percepción e imagen de marca que se desea generar.

Flujo de ingresos

Por último, se definen las formas de obtener ingresos, como y porqué están dispuestos a pagar nuestros clientes, comparar las formas en que pagan actualmente con las propuestas por el modelo de negocio y hasta qué punto estarían dispuestos a hacerlo de distintas forma.

Es vital también definir qué servicios adicionales generarán ingresos y cada cuanto, análisis fundamental para gestionar eficientemente el flujo de caja.

El flujo de ingresos es la consecuencia de las demás decisiones, sin embargo, debe definirse antes de empezar cuáles serán las fuentes de ingresos. Posiblemente no se traten de las fuentes definitivas porque el modelo de negocio evoluciona paulatinamente con el mercado también. Es posible cobrar a través de tarjeta de crédito, en efectivo, por suscripciones, por unidades, por tiempo de uso, por servicio, entre otros, habrá que definir la forma de cobro, es decir la forma en que el dinero entrará en la compañía.

Capítulo III

Análisis Externo

El presente capítulo abarcará un análisis temporal de las variables externas desde la década del 2010 hasta el presente, con motivo de encontrar tendencias que determinen el camino a seguir y las decisiones correctas de cara a la próxima década.

Análisis del Macroentorno

La idea de negocio que se busca en este documento va enfocada a la conjunción de todos los artistas de Colombia en un solo lugar y la posibilidad de facilitar su búsqueda y contratación por parte de los usuarios. Principalmente aprovechando la generación de jóvenes adultos actuales, quienes actualmente priorizan las actividades de ocio y las convierten en virales en pocas semanas, incluso días. Dicha generación tiene además una seguidora, la Generación Z o centennial, la generación que nació utilizando internet y no puede concebir la vida sin él. Generaciones que se vincularán cada vez más a encontrar servicios y productos a través de la web.

Principalmente se piensa en una app que se diferenciará del resto de posibilidades de contratación de artistas con la posibilidad de pagar online, gestionar la agenda de los artistas, comparar todos los artistas por precio y servicios, todo en un solo lugar.

Esta solución estará hecha a medida de las generaciones que no soportan hacer llamadas, ni saltar de una web en otra para encontrar un servicio.

Será una app a disposición de todos, con artículos y recomendaciones para todos, hoy en día la información es muy valiosa y genera confianza. La app pinta ser una referente en el sector musical Colombiano.

No obstante, la informalidad sigue siendo la mayor competencia para las start up y si logran superar esta barrera la competencia entre apps es cada vez más furtiva. Existen hoy en día apps para entrenar perros, pedir comida a domicilio, enseñar a meditar, hacer cursos, crear música y todo lo que se pueda ocurrir. Solo una app que cambié el negocio de la música en vivo tal y como lo conocemos puede romper los esquemas y abrirse campo en un espacio no explorado, como lo es el Océano Azul.

Para el análisis del Macroentorno se va a utilizar en primer lugar el Análisis PEST, el cual centra su atención en los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que podrían, sin duda, influir en la buena marcha de la empresa. Por tanto, a continuación, se destacan los aspectos positivos y negativos de cada una de las dimensiones mencionadas.

Dimensión Político-legal: hace referencia a las leyes, normas y reglamentos adoptados por los gobiernos locales, regionales, así como nacionales que recaen sobre la actividad de la empresa estudiada.

Regulaciones y reglamentación del mercado musical y artístico

En el mercado musical Colombiano se han detectado históricamente problemas como la baja participación de los músicos en las políticas públicas y el poco reconocimiento de su valor profesional. No existen a nivel público o del gobierno políticas permanentes para alcanzar logros a largo plazo,

Varias agremiaciones han buscado hasta ahora sin frutos presentar proyectos de ley al Congreso para reglamentar el sector de la música en su dimensión mercantil y simbólica, es decir, como producto que se intercambia en el mercado y que reconoce y protege la música como identidad cultural, los cuales pretende hacer que la Música sea más digna.

Como resultado no existe ninguna reglamentación que regule a los músicos más allá de los contratos de prestación de servicios o laborales que se puedan generar en el funcionamiento regular de la profesión.

Por otra parte, es importante reconocer la figura de representante, manager o talent agent en el negocio musical, sin embargo, en la idea de negocio los artistas tendrán libre albedrío en cuanto a que eventos aceptar y cuáles no. No obstante y dado el caso que la app se considere como representante del artista, la ley colombiana no reconoce obligaciones especiales al mismo, por lo que tienen las obligaciones y responsabilidades establecidas en la ley según el contrato que se establezca entre artistas y representantes, situación que no se presentará con la app en ningún caso.

Regulaciones y reglamentación del comercio electrónico

- ARTICULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

En principio, no se requieren normas adicionales a las que ya existen para regular las actividades económicas existentes: Derecho civil y comercial (contractual, societario, etc.), Publicidad engañosa, Habeas data, etc.

Existen leyes que protegen el derecho a la intimidad y a la protección de datos personales, el derecho a la intimidad y al buen nombre, el derecho al habeas data (protección de datos personales) , inviolabilidad de la correspondencia y demás formas de comunicación privada: sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.

- LEY 527 DE 1999 – “ley de comercio electrónico” Establece el principio de equivalencia funcional entre la firma electrónica y firmas autógrafas, mensajes de datos y documentos escritos
- LEY 633 DE 2000. Artículo 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera
- LEY 1480 de 2011 Obligaciones especiales para los proveedores de bienes y servicios que se ofrezcan usando medios electrónicos: Deberes especiales de información (identificación del proveedor, características de los bienes, medios de pago disponibles, texto del contrato etc.)
- LEY 1480 de 2011 Reversión del pago: Cuando el consumidor sea objeto de fraude, o corresponda a una operación no solicitada, o el producto adquirido no sea recibido, o el producto entregado no corresponda a lo solicitado o sea defectuoso.

Tendrá derecho a la reversión del pago según el Decreto 587 de 2016 que es diferente al llamado “derecho de retracto” (Derecho de arrepentimiento), derecho relacionado con ventas a distancia y por métodos no tradicionales, derecho a devolver el producto hasta 5 días después de recibido.

- LEY 1480 de 2011, Decreto 975 de 2015 Publicidad dirigida a menores de edad: Protección de los niños, niñas y adolescentes en comercio electrónico. El proveedor deberá tomar las medidas posibles para verificar la edad del consumidor.
- LEY 1480 de 2011 Portales de contacto. (Personas que ponen a disposición del público una plataforma electrónica en la que personas ofrecen productos para su comercialización y a su vez los consumidores puedan contactarlos por ese mismo mecanismo). Deberá exigir a todos los oferentes información que permita su identificación, la cual podrá ser consultada por quien haya comprado un producto con el fin de presentar una queja o reclamo y deberá ser suministrada a la autoridad competente cuando esta lo solicite.
- Ley de inclusión financiera 1735 de 2014: Crea Sociedad Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDE). SEDPEs ofrecerán giros y transferencias a

bajo costo mediante el uso de las nuevas tecnologías. Permitirá realizar pagos y giros mediante teléfonos celulares, internet y tarjetas débito. Con cuentas que están exentas del gravamen a los movimientos financieros (cuatro por mil).

- LEY 1221 DE 2008 Ley de Teletrabajo
- LEY 1273 de 2009 Delitos Informáticos
- LEY 1341 de 2009 Ley de Tecnologías de Información y las Comunicaciones
- DECRETO 2245 DE 2015 Factura Electrónica
- Resolución 3502 de 2011: Define los términos y condiciones que deberán cumplir los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones que prestan el servicio de acceso a Internet relativas a la Neutralidad en Internet
- LEY 1266 DE 2008 Protección de datos personales: Régimen especial para servicios financieros y bases de datos destinadas a calcular el riesgo crediticio de las personas. Decreto 1727 de 2009, Decreto 2952 de 2010,
- LEY 1581 DE 2012: Régimen general de protección de datos personales, Decreto 1377 de 2013, Decreto 886 de 2014.

LEY 23 DE 1982 Propiedad intelectual, decisión 351 de 1991 - acuerdo de Cartagena, Decreto 162 de 1996. Decisión 486 del acuerdo de Cartagena sobre las marcas.

- **Aspectos positivos:**
 - o Hay reglamentaciones sólidas que permiten el libre comercio de las compañías de comercio en internet.
 - o Sin embargo, las reglamentaciones son muy nuevas y permiten explicar nuevas áreas y sectores no cubiertas actualmente por los reglamentos.
 - o Las leyes y decretos actuales protegen tanto al consumidor como al empresario permitiendo un comercio justo y equilibrado.
 - o Existen facilidades en las transacciones y pagos a través de plataformas electrónicas.
 - o Las leyes de protección a la propiedad intelectual evitan fraudes y competencia desleal
 - o Los comercios electrónicos reciben algunos descuentos en materia fiscal.

- **Aspectos negativos:**

- o Las leyes y normativas son muy nuevas (en promedio menos de 10 años) y las inspecciones y revisiones son continuas.
- o La creación de leyes y decretos continua en proceso dada la reciente expansión del comercio electrónico en Colombia.
- o Las nuevas empresas y start up que surjan en los siguientes años, serán la base para modificar las leyes y decretos del comercio electrónico.

Dimensión Económica, tiene en cuenta las principales variables económicas del entorno donde operará la empresa objeto de estudio.

Para el análisis se han tenido en cuenta sobre todo las perspectivas económicas presentadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Principalmente el FMI mejoró las proyecciones respecto al crecimiento de la economía colombiana.

Las razones que llevaron al FMI a aumentar las proyecciones económicas fueron el gran momento que viven rubros como las exportaciones y el consumo privado, que ganaron fuerza principalmente por el aumento en la demanda externa y los precios del petróleo, además del ciclo de flexibilización monetaria que empezó el Banco de la República.

Asimismo, el FMI proyecta que la inversión privada tenderá al repunte en lo corrido del año gracias a la reforma tributaria y la recuperación de los precios del petróleo, lo que favorece a las estimaciones de mediano plazo, que también se ven ayudadas por un programa de inversiones en infraestructura.

Tabla 4. Variación porcentual anual del PIB real, IPC y Saldo de Cuenta Corriente. Fuente: FMI.

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²		
	2018	Proyecciones		2018	Proyecciones		2018	Proyecciones	
		2019	2020		2019	2020		2019	2020
América del Norte	2,7	2,2	1,9	2,7	2,2	2,7	-2,3	-2,4	-2,6
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9	2,4	2,0	2,7	-2,3	-2,4	-2,6
Canadá	1,8	1,5	1,9	2,2	1,7	1,9	-2,6	-3,1	-2,8
México	2,0	1,6	1,9	4,9	3,8	3,1	-1,8	-1,7	-1,9
Puerto Rico ⁴	2,3	1,1	0,7	2,5	0,3	1,3
América del Sur⁵	0,4	1,1	2,4	7,1	8,1	6,1	-1,8	-1,9	-1,9
Brasil	1,1	2,1	2,5	3,7	3,6	4,1	-0,8	-1,7	-1,6
Argentina	-2,5	-1,2	2,2	34,3	43,7	23,2	-5,4	-2,0	-2,5
Colombia	2,7	3,5	3,6	3,2	3,4	3,2	-3,8	-3,9	-3,8
Venezuela	-18,0	-25,0	-10,0	929.789,5	10.000.000	10.000.000	6,0	1,4	-1,9
Chile	4,0	3,4	3,2	2,3	2,3	3,0	-3,1	-3,2	-2,8
Perú	4,0	3,9	4,0	1,3	2,4	2,0	-1,5	-1,4	-1,5
Ecuador	1,1	-0,5	0,2	-0,2	0,6	1,2	-0,7	0,4	1,4
Bolivia	4,3	4,0	3,9	2,3	2,3	3,6	-4,7	-5,2	-5,1
Uruguay	2,1	1,9	3,0	7,6	7,6	7,2	-0,6	-0,8	-1,2
Paraguay	3,7	3,5	4,0	4,0	3,6	4,0	0,5	-0,8	0,4
América Central⁶	2,7	3,2	3,5	2,6	2,7	3,0	-3,6	-2,9	-2,7
El Caribe⁷	4,7	3,6	3,7	3,7	2,4	4,3	-2,3	-2,3	-2,0
<i>Partidas informativas</i>									
América Latina y el Caribe ⁸	1,0	1,4	2,4	6,2	6,5	5,1	-1,9	-1,9	-2,0
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	2,1	4,0	3,1	1,3	1,6	2,0	-10,5	-9,6	-9,4

Este tipo de factores hacen que el panorama siga siendo favorable para Colombia en 2019, año en el que el FMI prevé un crecimiento económico de 3,6% para el 2020, con una variación de 0,9 puntos porcentuales frente al comportamiento de este año y que la ubica como la segunda nación de América Latina con mayor crecimiento económico solo por detrás de Perú.

En cuanto al IPC o la inflación de todo el año 2018 (3,18 por ciento) está 2,82 puntos por debajo del aumento del salario mínimo concertado para 2019, que fue del 6 por ciento, lo que significa una mejora para el poder adquisitivo del consumidor colombiano.

Por otra parte, es importante hacer un análisis de la situación política y como esta afecta la situación económica actual. La economía colombiana sufrió un desinfe coincidiendo con las últimas etapas del proceso de paz con las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Los cambios con el posconflicto no se esperan a corto plazo sino a largo, estos cambios van a tener beneficios sociales como económicos para el país: mayores tasas de crecimiento, inversión en zonas aisladas que darían a avances sociales, servicios públicos donde antes no existían y mejor educación en estas poblaciones. Con unos supuestos optimistas sobre la evolución de la inversión y de la productividad, amparados en la mejora de la infraestructura y el fin del conflicto, la menor contribución del trabajo conduciría a un descenso de la tasa de crecimiento potencial, de 3,8% en la actualidad, hacia 3% en 2030.

El fin del conflicto espera generar mayor crecimiento, reducir la tasa de desempleo, mejorar la recaudación de impuestos y en el futuro permitir que el país pase de ser una economía emergente a una economía desarrollada. Para ellos es necesario una ciclo prolongado de crecimiento por encima de las tasas actuales, pero eso no será suficiente, también serán necesarias acciones como el mejoramiento de la institucionalidad y la reducción de la desigualdad.

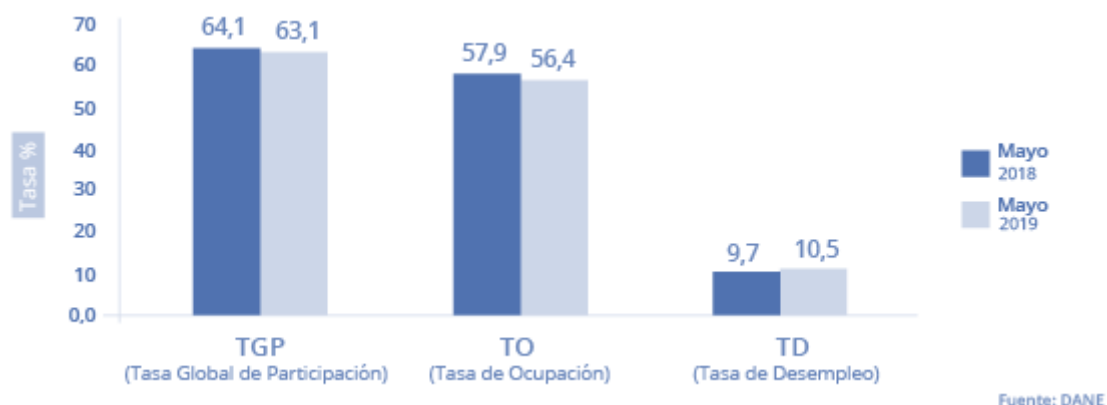


Figura 16. Tasa global de participación, ocupación y desempleo entre mayo de 2018 y mayo de 2019. Fuente: Modificado DANE.

Para el mes de mayo de 2019, la tasa de desempleo fue 10,5%. En el mismo mes del año anterior esta tasa fue 9,7%. Además el 56,4% de los Colombianos que están en edad de

trabajar se encuentran ocupados ejerciendo algún empleo.

Sectores como el agroindustrial y el turístico van a recibir grandes impulsos. En el sector agroindustrial, gracias a la posibilidad de hacer inversiones a largo plazo, ya que antes era imposible por parte del Estado proteger los derechos de los campesinos. Por otro lado, para el sector turístico supondrá un incremento sustancial en nuevos visitantes ya que una vez perdido el miedo, podrán disfrutar de las maravillas naturales que atesora Colombia.

Las FARC abandonarán determinadas zonas del país, esas zonas requerirán de nuevas infraestructuras y por lo tanto, el sector de la construcción también se verá notablemente beneficiado al igual que el sector de la salud, educación o telecomunicaciones.

A su vez, todas las mejoras generadas por el posconflicto atraerán al país a inversionistas extranjeros quienes traerán no solo inversión financiera sino también conocimiento y know-how para los diferentes sectores del mercado colombiano.

Es importante resaltar respecto al comercio internacional que Colombia tiene firmados 15 tratados de libre comercio con cerca de 40 países más los países de la unión europea, además de los 4 tratados que se encuentran en negociaciones con cerca 30 países. Esta apertura comercial ha mejorado el nivel de vida de los colombianos de clase media y alta ya que Colombia no ha sido históricamente un país industrial de productos terminados sino más bien un generador commodities o materias primas.

No obstante, los países han aprovechado dicha apertura económica para importar al país materias primas que se producen incluso a menor costo, perjudicando así a los productores y agricultores, lo que ha tenido un efecto negativo a su vez en el estilo de vida de las clases obreras rurales.

- **Aspectos positivos:**

- o Dos de cada diez usuarios de internet, mayores de 15 años, realizan eCommerce (compran y pagan en línea), es decir 2.425.927 usuarios en Colombia.
- o Según el informe "Perspectivas Económicas Mundiales" publicado por el (FMI), lo que le ubica entre los tres países de América Latina que más avanzarán este año, posición en la que iguala con Paraguay.
- o El PIB de Colombia crecerá un 2,7% según el mismo informe del FMI.
- o La inversión privada en Colombia presentará un repunte gracias a la reforma tributaria y a la recuperación del precio del petróleo.
- o Fondo Monetario Internacional calcula que la economía colombiana crecerá 3,6% en 2019.
- o Colombia es la tercera económica de mayor crecimiento entre los países latinoamericanos, solo superada por Chile y Perú, que registrarán un alza de 3,8% y 3,7%, respectivamente.

- El fin del conflicto bélico permitirá a gran parte de la población antes “desconectada” a ser parte del público objetivo de muchos de los productos servicios ya existentes pero sobre todo de los nuevos ligados a las nuevas tecnologías.
 - La inversión extranjera y la inyección de conocimiento incrementarán el consumo y el nivel de vida de la población.
 - El intercambio cultural entre regiones antes separadas de la sociedad enriquecerá la oferta.
 - El poder adquisitivo de los colombianos está aumentando gracias a que la inflación está siendo más baja que la subida del salario mínimo anual.
- **Aspectos negativos:**
- La crisis venezolana tiene un fuerte peso sobre la economía colombiana, ya que 1,2 millones de ciudadanos de ese país se han asentado en Colombia y las condiciones de pobreza se incrementan.
 - Los usuarios esperan una experiencia de valor antes de la compra, potencian la información a la que tienen acceso.
 - Entre más alto es el costo del producto o servicio, mayor es la investigación de los usuarios.
 - Hay muchas marcas compitiendo por conquistar el corazón de los consumidores, la veloz y buena atención constituye un gran diferencial.
 - La inversión financiera y el interés por competidores del extranjero generarán una competencia de mayor intensidad en del mercado nacional debido a la apertura económica establecida por los tratados de libre comercio internacional.

Dimensión Sociocultural, recoge información sobre las creencias, valores, actitudes, estilos de vida, condiciones culturales, educativas, religiosas, ecológicas que definen la zona y el mercado en el que la empresa desarrolla su actividad.

Colombia es un país muy católico, una visita del Papa puede reunir 3 millones de personas en un solo lugar. Sin embargo, esa fé notable es el soporte para respaldar la ignorancia general del país, la calidad de la educación no destaca mucho y solo el 44% de la población termina el colegio y de ese porcentaje solo la mitad de los estudiantes entra a la universidad.

No obstante, los colombianos tienen un respeto innato por la naturaleza, el cuidado de los animales ha cobrado tal importancia que maltratar un animal puede dar condenas de hasta tres años de cárcel y multas que pueden superar los 30 millones de pesos (8.500 €).

Actualmente en Colombia hay diferentes tendencias en cuanto al estilo de vida, sobre todo ligadas al estilo de vida saludable, la búsqueda de la buena alimentación y el

ejercicio. No obstante, visto en la práctica, Colombia es un país en donde la gente “peca, reza y empata” es decir que continúan con sus malos hábitos pero realizan actividades saludables para estabilizar un poco su salud o su estado de ánimo (diversos estudios como una encuesta anual realizada por Gallup dice que Colombia es el segundo país más feliz del mundo).

Precisamente entre esas actividades se encuentra la música, Colombia tiene más de 25 géneros musicales tradicionales, entre los que destacan el Vallenato, el Joropo, el Mapalé, entre otros. Contratar artistas en vivo es algo natural en los colombianos, bien sea desde la ocasión más especial como un matrimonio, un cumpleaños o hasta pedirle perdón a la pareja sentimental.

El folclor colombiano se basa en su música y el bullicio general de las ciudades armonizadas por diferentes sonidos que salen de radios, televisores, música en vivo y hasta iglesias.

En Cali, existe un show de salsa llamado Delirio, es como el circo del sol pero de bailarines que al ritmo estrambótico de sus pies bailan salsa frente a los caleños de más alto poder adquisitivo. La entrada cuesta cerca de 70 euros por persona, el show se presenta una vez al mes y las boletas se venden de forma pre-vendida desde hace 13 años. Este es un pequeño indicador del interés por el entretenimiento en Cali.

Ahora bien, en otras ciudades de Colombia, los espectáculos musicales pueden tener precios exagerados. Mientras que en Buenos Aires, Argentina un turista extranjero paga en promedio 55 dólares por un show de tango que funciona los 365 días del año e incluye clase de baile, cena y souvenir; en Valledupar, Colombia un grupo musical Vallenato (parranda vallenata) puede costar hasta 1.000 dólares en temporada baja y por una hora de toque. La misma parranda cuesta 3 o 4 veces menos en Bogotá.

Por otra parte, es importante revisar las edades y el comportamiento demográfico de todos los clientes que siguen los hábitos de consumo mencionados anteriormente, es decir personas entre los 25 y 70 años. Generalmente trabajadores y con energía para disfrutar de espectáculos de entretenimiento, eventos artísticos y contratación de grupos musicales.

En la siguiente tabla se muestran las cifras estimadas por el DANE según las proyecciones de población para el 2020 por edades. El rango de interés entre los 25 y 70 años suma un total de 26.730.188 personas, cabe resaltar que solamente cerca del 56,4% de las personas empleables, tienen trabajo actualmente según cifras del DANE igualmente. Es decir que 15.075.826 personas.

A su vez, se considera que la población que tiene el poder adquisitivo necesario para invertir en entretenimiento debe tener un salario igual o superior 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV). Según el Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, el

18.59% de los asalariados gana menos de 1 SMLV, el 2.34% exactamente 1 SMLV, el 56.79% entre 1 y 2 SMLV y el 22.28% gana más de 2 salarios mínimos legales vigentes.

Por lo tanto, es posible concluir que el 79,07% de los ocupados cumple con las características del cliente objetivo. Es decir 11.920.456 personas, lo cual representa una población de gran magnitud.

Tabla 5. Proyección de la población colombiana por edades. Fuente: Modificado DANE.

Grupos de edad	2016	2017	2018	2019	2020
Total	48.747.708	49.291.609	49.834.240	50.374.478	50.911.747
0-4	4.335.151	4.348.076	4.359.358	4.367.826	4.373.565
5-9	4.263.048	4.270.908	4.280.527	4.290.373	4.298.770
10-14	4.265.999	4.256.204	4.252.711	4.252.922	4.255.643
15-19	4.321.654	4.299.236	4.279.637	4.264.866	4.254.234
20-24	4.306.036	4.307.133	4.299.104	4.287.040	4.274.906
25-29	4.022.291	4.083.624	4.138.652	4.183.803	4.216.692
30-34	3.605.504	3.676.508	3.750.017	3.822.631	3.891.467
35-39	3.264.933	3.318.380	3.369.633	3.424.448	3.485.871
40-44	2.909.621	2.961.657	3.027.900	3.096.815	3.160.456
45-49	2.875.587	2.856.190	2.834.721	2.824.243	2.833.416
50-54	2.732.428	2.773.926	2.804.044	2.821.248	2.825.074
55-59	2.302.979	2.386.809	2.466.980	2.539.388	2.600.875
60-64	1.800.884	1.876.548	1.954.304	2.033.070	2.112.198
65-69	1.363.781	1.420.127	1.477.875	1.539.018	1.604.139
70-74	967.539	1.013.539	1.061.933	1.110.984	1.160.128
75-79	700.183	711.175	722.987	738.885	763.428
80 >	710.090	731.569	753.857	776.918	800.885

- **Aspectos positivos:**

- La informalidad a la hora de comprar comportamiento beneficioso para el uso de aplicaciones que conecten personas que se prestan servicios entre ellas (Sharing Economy)
- La media de Colombia es una comunidad joven que está empezando a trabajar y por ende sus hábitos de consumo impactan las dinámicas del mercado. Los Millenials son los que primero adoptan la tecnología y han migrado con rapidez al mundo online.
- La cultura folclórica de los colombianos motiva el consumo constante de actividades de entretenimiento.
- Muchas familias de poder adquisitivo medio-bajo de prioridad al entretenimiento musical antes que a otras necesidades.
- Existe un mercado potencial de gran magnitud.

- **Aspectos negativos:**

- Los consumidores utilizan en ocasiones las herramientas online no para comprar en línea, sino para usar la información que reciben y exigir una mejor experiencia en los canales físicos de comercio.
- Los consumidores actuales cambian de hábitos y gustos rápidamente, y por lo tanto la marca debe satisfacerlos en cada momento, antes, durante y después de la compra.
- La gente prefiere utilizar métodos informales para evitar pagar intermediarios, incluso si representa una desmejora en el servicio.
- El sector de la música es un sector con mucha competencia interna, pero además la competencia con la amplia oferta de entretenimiento es también muy ardua.
- Las preferencias culturales, religiosas, ecológicas y de consumo, suelen estar acompañadas por música (grupos musicales en iglesias, ferias caninas, competencias deportivas, etc).

Dimensión Tecnológica, destaca el potencial de desarrollo, así como el nivel tecnológico existente en el área de su acción.

Es importante analizar los efectos económicos que tiene el uso de la telefonía móvil en Latinoamérica. Según la asociación Global del Ecosistema Móvil (GSMA), el sector de la telefonía móvil generó unos 260.000 millones de dólares en 2016 en América Latina (5 % del PIB regional) y que va en aumento.

Además la misma organización indicó que los operadores móviles invertirán casi 70.000 millones de dólares en redes hasta 2020 para expandir la cobertura 4G en la región, lo que le brindará mayor facilidad y acceso aún a más población.

También se prevé que para 2020 se incremente en 60 millones la cifra de suscriptores a datos móviles, por lo cual llegará hasta el 75 por ciento de la población regional (en 2016 fue del 70 por ciento). Todo indica que la región incrementará su cobertura móvil y por tanto el número de usuarios suscritos e incluso el tiempo de interacción por usuario, dándole mayores posibilidades al comercio electrónico.

Por otra parte, es importante analizar detalladamente también los valores relacionados con el uso de la telefonía móvil en Colombia. Un estudio de la Asociación de la Industria Móvil de Colombia (Asomóvil) reveló que los colombianos utilizan en promedio cuatro horas al día el celular y unas 3,4 horas de su tiempo diario para navegar.

La encuesta muestra que los momentos de mayor uso del celular durante el día son antes de dormir (77 por ciento), al despertarse (75 por ciento), al ver televisión (54 por ciento), en la jornada laboral o de estudio (49 por ciento), en el transporte al trabajo (42 por ciento) y almorzando (39 por ciento). Los cuales son indicadores relevantes para la

inversión en publicidad en línea de la empresa. No obstante, existe gran brecha digital ya que de 49 millones de habitantes, solo 23 millones son usuarios de internet móvil.

El estudio revela que los encuestados navegan para llevar su vida social (63 por ciento), hacer búsquedas de información 59%, mantenerse actualizados 41%, ver películas y videos 23%, teletrabajo 20%, juegos 18% salud y cuidado personal 16%, educación 12% y transporte y movilidad 10%.

Sobre el uso productivo del móvil, la encuesta revela que el celular es el principal medio de información del 66 por ciento, mientras que 37 por ciento encuentra bastante relación entre el uso del celular y su productividad laboral. Entre tanto, 70 por ciento considera que los smartphones ayudan a enfocarse en las labores cotidianas, mientras que para 29 por ciento genera un efecto contrario.

Ahora bien, ¿cómo se encuentra Colombia respecto al tiempo que pasan los usuarios respecto al mundo? Según revela el informe *“Digital 2019”*, realizado por Hootsuite y We Are Social, Hay más de 4 mil millones de usuarios en internet en todo el mundo, los cuales gastan en línea un promedio de 6.4 horas, que comparado con las 9 horas que gastan los colombianos es bastante poco.

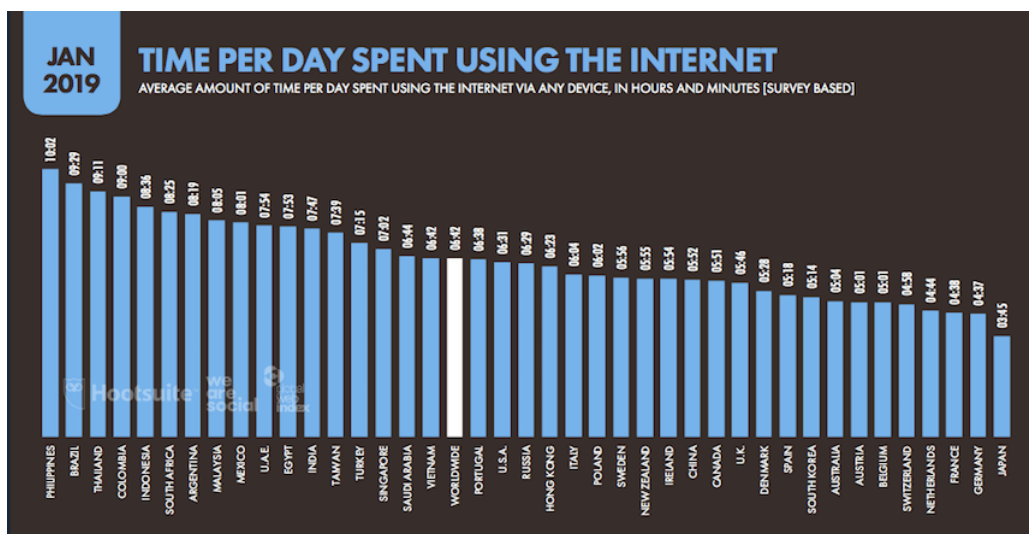


Figura 17. Tiempo por día que gastan las personas en internet por país. Fuente: <https://hootsuite.com>

El mismo estudio de Hootsuite y We Are Social muestra tres infografías muy interesantes para el interés de Live App. En la primera se visualiza el crecimiento de los usuarios de internet a enero de 2019, el cual fue de 3 millones de usuarios más, lo que se traduce en unos 34 millones de usuarios de internet con una penetración del 68% en la población total del país.



Figura 18. Crecimiento anual del entorno digital en Colombia. Fuente: <https://hootsuite.com>

El 87% de esos 34 millones de usuarios ha buscado al menos una vez un producto o un servicio para comprar online y el 56% realizaron compras, es decir que al menos el 64% de los que ingresaron en búsqueda de un producto realizaron la compra.



Figura 19. Actividad del comercio electrónico en Colombia. Fuente: <https://hootsuite.com>

Es importante también analizar el gasto promedio por persona en el comercio electrónico. Según el estudio, los usuarios gastan un promedio de 99 dólares por usuario en un año.

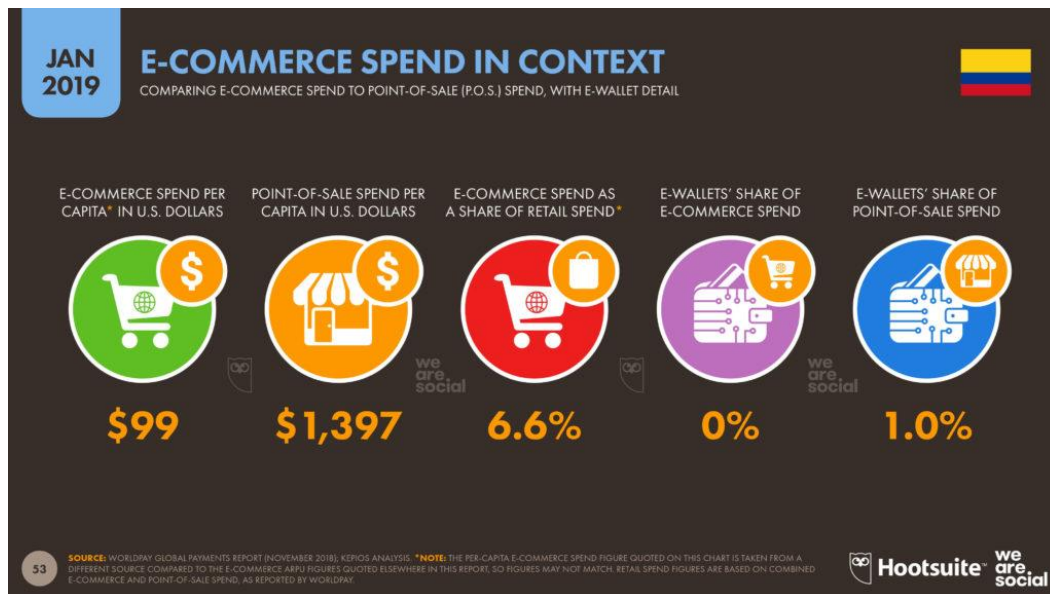


Figura 20. Gasto de la población colombiana en el comercio electrónico. Fuente: <https://hootsuite.com>

Con el incremento de la penetración del internet y el fortalecimiento de las plataformas de comercio electrónico el gasto por persona debería incrementar. Actualmente dicho monto ronda el precio de un grupo musical en vivo a domicilio, la tarea de Live será llevar ese gasto del efectivo al comercio electrónico.

- Aspectos positivos:

- Los consumidores compran cada vez más usando su teléfono móvil y aplicaciones a través de canales virtuales.
- Se proyecta mayor inversión en infraestructura para que la telefonía móvil llegue a más personas en toda Latinoamérica.
- Existen cifras claras del tiempo de uso de los smartphone y los horarios de acceso.
- Cerca del 90% de los colombianos con acceso a internet realiza actividades de comercio electrónico, de acuerdo con el Observatorio eCommerce.
- Los usuarios conviven con varias plataformas al mismo tiempo, móvil, tablets, ordenadores, televisores interactivos conectados a internet, etc.
- El aprovechamiento del Big Data permite el análisis de datos para la toma de decisiones respecto a los intereses de los consumidores y por lo tanto canales y métodos para efectuar la forma de forma efectiva.
- El crecimiento de las cifras digitales en Colombia reflejan el buen momento del sector del comercio electrónico y el futuro de las compañías que ingresen al mercado en los próximos 1 a 3 años.

- Aspectos negativos:

- La tecnología a permitido competidores globales dentro del mercado lo que ha incrementado el número de competidores y ofertas para el cliente.
- Las nuevas tecnologías y plataformas streaming desincentivan la contratación de grupos musicales en vivo dada la flexibilidad que permite.
- Aún hay una gran parte de la población colombiana que no tiene acceso a internet desde su teléfono móvil.

Perfil estratégico del entorno

En el siguiente Perfil Estratégico del Entorno se procede a resumir de manera concreta lo elaborado en el análisis PEST, elaborando una lista de factores del entorno agrupados en dimensiones, valorando su nivel de afectación a la empresa, en una escala de Muy negativo, Negativo, Indiferente, Positivo y Muy positivo), siendo esta de manera subjetiva por los autores del presente informe.

Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas los picos hacia la izquierda.

Tabla 6 Perfil Estratégico del Entorno. Fuente: Elaboración Propia.

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO						
	DIMENSIÓN	MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	Sector Energético					X
	Sector turístico				X	
	Situación política					X
	Pensiones			X		
ECONÓMICA	Sector cultural				X	
	Producto Interno Bruto (PIB)				X	
	Desempleo				X	
	Índice de precios al consumo (IPC)					X
SOCIOCULTURAL	Folflor musical					X
	Interés por el entretenimiento					X
	Informalidad		X			
	Contratación de grupos musicales					X
TECNOLÓGICA	Acceso Digital					X
	Redes Sociales					X
	Cobertura Digital Urbana					X
	Cobertura Digital Rural		X			
	Comercio digital en auge					X

Con la realización de este Perfil, se observa lo siguiente:

- En general el entorno tiene ventajas para la introducción de una nueva idea de negocio que permita conectar los artistas con los usuarios a través de herramientas digitales.
- La batalla más ardua será contra la informalidad, es decir, que la empresa deberá educar al consumidor para que perciba las herramientas digitales como positivas y aprenda el valor de aprovechar los intermediarios para adquirir soluciones de mejor calidad, con mayor facilidad e incrementar el nivel de vida.
- Desde el punto de vista político y legal, se están generando buenas oportunidades en la economía Colombiana, bien desde la generación de normas y leyes que facilitan el comercio en línea, como los sucesos políticos que dan fin a la guerra interna de 50 años, abriendo paso a nuevos espacios del país al comercio y la integración de consumidores al sistema comercial e internet.
- No obstante, el proceso de integración con el área rural es paulatino y la empresa puede aprovechar el inicio de esta oportunidad para posicionarse.
- El panorama positivo de la economía colombiana traerá consigo bonanza para las empresas nacionales pero también atraerá inversión extranjera, los 15 tratados de libre comercio vigentes entre Colombia y diferentes países del mundo permiten la entrada de servicios y productos extranjeros que incrementan la competencia.
- Hay un incremento en la aceptación del internet y los hábitos de compra en línea son cada vez más pronunciados en un mercado emergente en términos generales pero con buenos pronósticos para el mercado digital.

Resumen de amenazas y oportunidades

Tabla 7. Resumen de amenazas y oportunidades del macroentorno colombiano para Live App.

Amenazas	Oportunidades
<p>Las leyes actuales son muy nuevas y variarán notablemente con el paso del tiempo y la experiencia adquirida por el estado.</p> <p>La inversión extranjera encuentra un atractivo en la economía creciente del país amenazando con incrementar la competencia.</p> <p>En la búsqueda del ahorro los colombianos acuden a la informalidad y la evasión de los intermediarios. Este es un mal que no deja de afectar afecta al comercio incluso electrónico.</p> <p>La oferta del comercio electrónico no solo incrementa la oferta internacional ya que rompe las barreras geográficas sino que también ofrece alternativas musicales y de entretenimiento que pueden reemplazar fácilmente y de forma más económica la contratación de artistas en vivo.</p>	<p>Las leyes colombianas respaldan la propiedad intelectual y el funcionamiento de los comercios electrónicos.</p> <p>La economía colombiana se encuentra en una fase de crecimiento continuado y las perspectivas de consumo son prometedoras.</p> <p>Las nuevas generaciones de trabajadores son fan del comercio electrónico y una buena combinación por su interés en el entretenimiento musical nacido en el folclor puede generar buenas oportunidades.</p> <p>El incremento del uso de internet y aplicaciones móviles para compras de servicios y bienes de consumo crece constantemente. Además se prevén inversiones en infraestructura para ampliar el acceso al totalidad de la población.</p>

Análisis del microentorno

En este apartado se explicarán las principales fuerzas del microentorno como son las 5 fuerzas de Porter y la afectación que estas tendrán sobre la operación de Live App. Se analizan los clientes como motores de la idea principal, también a los competidores del sector desde el punto de vista del artista como cliente, es decir las agencias publicitarias y los canales de comunicación actuales, más que desde el punto de vista del cliente, quien tiene una oferta más amplia en la que Live no intervendrá y por lo tanto se trata de productos sustitutos.

También se analizan los potenciales competidores que surgirán en la marcha y los proveedores que permitirían el ascenso tanto de Live como de dichos competidores.

Cientes: En las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación del cliente se refiere a la presión que puede ejercer, los consumidores sobre las empresas de manera que se consiga que oferten productos de mayor calidad mejor servicio y precios más bajos.

A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye y por tanto este factor supondrá una amenaza, ya que son los clientes quienes imponen las condiciones. Por otro lado, a medida que el poder de negociación de los clientes es menor supondrá una oportunidad, ya que los clientes no podrán imponer condiciones y por tanto el atractivo del sector será mayor.

En primera instancia Live App tendrá un poder de negociación alto, en la medida en que nuevos competidores directos surjan en el mercado, el poder de negociación se perderá casi que por completo y habrá que recurrir a renovaciones en la estrategia para afrontar dichos cambios.

No obstante, es esencial definir los 2 tipos de clientes con que Live App tendrá relación:

- Artista: Será el sector a quién la publicidad y los beneficios irán dirigidos. Serán los artistas quienes escojan la app para ofrecer sus servicios y llegar de forma directa a sus clientes.
- Clientes de los artistas: Los clientes de los artistas utilizará la app como canal para llegar a ellos y por lo tanto la app ofrecerá facilidades de pago, de contacto y gestión de sus eventos para satisfacer a ambos clientes.

Competidores del Sector: La competencia se concentra en dos ámbitos principales, las plataformas y métodos tradicionales para publicar servicios o publicidad. Y la oferta musical y de entretenimiento existente.

Ambos sectores, aunque diferentes se unen para enmarcar la competencia de Live App. No obstante, esta iniciativa se basa en ofrecer el servicio ya existente sin querer cambiar su estructura, se refiere más bien a una forma disruptiva de llevar dicho servicio a los usuarios ya que la contratación de artistas en vivo a domicilio ya tiene un puesto ganado en el mercado y en los corazones de los usuarios (literalmente ya que es un servicio netamente emocional y utilizado para fechas especiales).

Se analiza entonces la competencia directa de la aplicación en este caso los canales de comunicación.

Tabla 8. Comparación de la competencia directa entre canales de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Nombre	Reconocimiento	Dejar Opiniones	Cobro	Precio	Contratación directa sin contacto	Cobertura	Se conoce el precio antes del servicio
Google	10	NO	Por click y alcance	Alto	NO	La escogida, determina el precio final del precio	NO
Plataformas de boletería para eventos	7	NO	Por publicación y porcentaje de ventas	Medio	SI	Media	NO
Páginas amarillas o equivalentes	8	NO	Por tiempo de publicación	Medio	NO	Alta	SI
Publicidad tradicional (radio, tv, cartels)	10	NO	Por tiempo y tamaño	Muy alto	NO	Muy Alta	SI
Redes sociales	10	SI	Por click y alcance	Medio	NO	La escogida, determina el precio final	NO

De acuerdo a las características más valoradas en el proceso de compra por el cliente, se encuentran competidores con diferentes canales y estrategias, a su vez con una oferta muy diversa y diferentes nichos de mercado a los que llega cada uno. Se puede concluir que cada alternativa tiene un perfil muy diferente de cliente, desde la más tradicional hasta el más joven e innovador, lo que significa siendo una oportunidad para cada alternativa ya que cada uno sigue su propia estrategia de diferenciación.

Sector Publicitario y App de comparación de precios y contratación: Según Vincent Létang, EVP, Global Market Intelligence de Magna y autor del informe sobre las tendencias del sector publicitario global, la inversión publicitaria global sigue siendo fuerte a finales de 2018, situación evidenciada con los crecimientos en EE.UU. +7,5%, China +12%, Rusia +14% e India +14%. Gracias a economías sólidas en el resto del mundo, mientras que Europa occidental se quedó atrás debido a la desaceleración económica y la incertidumbre política.

De igual forma las ventas de publicidad digital crecieron un + 17% en 2018 impulsados por la búsqueda +16%, el video +29% y las redes sociales +33%. Las ventas de anuncios no digitales (TV lineal, radio lineal, impresos y fuera de casa) se mantuvieron estables (+ 0.2%) a \$ 301 mil millones. Lo que sigue mostrando un repunte en las redes sociales como uno de los medios más utilizados a nivel mundial.

No obstante, aunque la inversión sigue creciendo en Colombia, la televisión representa 55% de la inversión total de medios y lo digital sigue siendo uno de los sectores menos desarrollados, al igual que en toda América Latina. La inversión en publicidad digital representa solo 19% del total de la inversión publicitaria.

Ahora bien, es importante analizar también los sectores que más invierten en publicidad. Sector servicios representa un 13,3% de las inversiones, comercio el 10% y el automotriz el 8,2% en participación. En resumidas cuentas, la inversión en publicidad representa casi el 0,4% del PIB en la economía nacional, llegando a invertir al año más de \$4,5 billones.

Por otra parte Raún Ávila de la revista Dinero, recalca que día a día los consumidores son abordados más 3.000 veces por todo tipo de anuncios publicitarios, de los cuales solo se retiene alrededor del 12%.

La generación de contenido publicitario en Colombia crece anualmente un 8,9% en según el DANE. Este dinamismo continuo tiene repercusiones en la economía colombiana gracias a que estimula el crecimiento del consumo, promueve la competencia, acelera la difusión de la innovación e impulsa el crecimiento del PIB.

En este sentido la creatividad y la innovación son variables relevantes a la hora de lograr los objetivos en la mejora publicitaria de las empresas o en la creación de nuevas empresas enfocadas a este nicho.

Por otra parte, y analizando otra parte del sector que le interesa a Live, se encuentra las apps de comparación de precios, no hay mucha información sobre el crecimiento de este segmento dado que cada una o varias de ellas se encuentran en diferentes sectores del mercado. No obstante, se ha realizado una investigación y solamente escribiendo en Play Store “Comparación de precios” aparecen 250 resultados desde apps para comparar precios de tiquetes aéreos, ropa, taxis, comida, supermercados y hasta tiendas para mascotas.

A su vez existen aplicaciones que permiten explorar el mercado de artistas específicamente de artistas visuales, e incluso músicos, apps de redes sociales para conectar músicos para hacer eventos y colaboraciones musicales. No obstante no existe ninguna que conecte al usuario con el músico, por lo menos a nivel nacional.

Productos sustitutivos: Ya que el sector publicitario en efecto es el sector de competencia de la app, pero hay otro sector de interés que puede afectar el rendimiento, se considera al sector del entretenimiento y musical como el sector sustitutivo. Live App deberá también poner esfuerzos en hacer resaltar y conseguir la atención del público con los artistas de música en vivo a domicilio, deberá destacar en el mar de ofertas de entretenimiento disponibles actualmente.

- Cines: Ofrecen un espacio de entretenimiento al usuario a un precio bajo, no es un entretenimiento musical y requiere desplazamientos.
- Teatros: Al igual que el cine, el entretenimiento es de bajo costo, en ocasiones un poco más algo, puede haber entretenimiento musical pero requiere desplazamientos.
- Restaurantes: Ofrece un cambio de ambiente al usuario, una experiencia distinta al de alimentarse en casa, no es un show de entretenimiento directamente pero es una alternativa a la celebración de una fecha especial, los precios son medio y alto. Requiere desplazamiento. No hay libre elección de fechas, el usuario debe adaptarse a las fechas del show.
- Conciertos: Ofrecen una amenaza más directa a Live ya que el entretenimiento es musical, no hay libre elección de las canciones, requiere desplazamiento, el costo es más alto, el reconocimiento y la reputación del artista son el arma más potente pero no puede elegirse la fecha, el usuario debe adaptarse a las fechas del artista. Costo elevado y requiere desplazamientos.
- Eventos deportivos: Son una alternativa de entretenimiento no musical, dependiendo del deporte el precio puede ir desde medio a muy alto, la fecha no es elegible y se requieren desplazamientos.
- Bares, clubes y discotecas: Son una alternativa de entretenimiento musical, de bajo costo, probablemente la competencia más directa con el servicio de músicos en vivo a domicilio. No hay elección de la música a elegir, no hay privacidad, se requieren desplazamientos y dependiendo de la fecha o época del año puede haber mucha o poca disponibilidad.

Competidores Potenciales: Entendiendo principalmente que la app como idea de negocio conjugará 2 modelos de negocio es importante resaltar que se pueden determinar cómo competidores tanto al sector del entretenimiento y musical como el sector publicitario.

Se determina que el sector publicitario es el “core” o el eje central sobre el que la app debe enfocar sus esfuerzos a la hora de competir, no olvidando la competencia del sector

del entretenimiento también tendrá un efecto sobre el rendimiento.

Como competidores potenciales se pueden definir:

- Nuevas apps de publicación y contacto entre artistas y usuarios (empresas seguidoras)
- “Influencers”
- “Streamers”
- Redes sociales
- Buscadores genéricos online
- Medios tradicionales (tv, radio, carteles, etc.)

Las barreras de entrada que hay en este momento para Live y que podrían existir para los competidores potenciales son el precio y el reconocimiento. Con el precio se hace referencia al precio que actualmente los artistas están acostumbrados a pagar por una publicación en cualquier medio o su página web, un dominio puede costar entre 15 y 27€, mientras que el hosting puede costar entre 26 y 54 €. No obstante debe considerarse el valor que implica tener la publicación justo al lado del botón de contratar incluida la forma de pago, además de ser la web referencia en donde todos los usuarios asistirán para buscar un artista

Por otra parte, el reconocimiento de la app comparado con el reconocimiento de los buscadores actuales y las páginas web tradicionales será mucho menor, no obstante en la medida en que usuarios ir artistas empiecen a hacer parte de la base de datos, y más presencia tenga la marca en eventos y medios de comunicación, esta barrera será superada por completo, dejando atrás a potenciales competidores quienes deberán saltar dicha barrera.

Proveedores: Los proveedores de la app deberán ser proveedores de servicios tecnológicos y publicitarios que estén al nivel de crecimiento estimado del servicio. Actualmente todos los proveedores necesarios para el funcionamiento del negocio se encuentran en sectores bien fundamentados y que a pesar de aportar sus servicios y componentes a ideas disruptivas, son proveedores de servicios ya establecidos en el mercado.

- Servidores web
- Seguridad en la nube
- Publicidad digital y tradicional
- Agencias de recursos humanos
- Consultoría financiera

Son algunos de los proveedores base para dar funcionamiento al negocio. Basados en los indicadores económicos de la economía colombiana y el crecimiento previsto del 3.6% del PIB, se considera que estos servicios estarán disponibles y con capacidad para dar soporte.

A su vez, ya que cada proveedor ofrece sus servicios a sectores diferentes, pero similares por ejemplo el sector tecnológico, estos ya tienen precios definidos y que en la medida en que la compañía y bases de datos vayan creciendo, se podrá planear diferentes economías de escala.

Capítulo IV

Creación de un nuevo modelo de negocio a través de la Estrategia del Océano Azul

Se expondrán las diferentes características del actual sector publicitario en Colombia (características similares a las del mismo sector en muchos de los países europeos). Características que a su vez serán analizadas con motivo de implementar la estrategia del Océano Azul y cuyo principal objetivo será el de encontrar un modelo de negocio que ofrezca beneficios inexistentes en el actual mercado de la música en vivo.

El análisis empieza con la realización del cuadro o escenario estratégico, del sector en cuestión.

Cuadro estratégico

Tras analizar detalladamente diferentes alternativas del sector publicitario y los diferentes canales que utilizan los artistas de música en vivo actualmente se definen las siguientes variables competitivas:

- **Precio**

Corresponde al precio que deben pagar los artistas para publicar sus servicios en cualquier medio.

- **Riesgo**

El riesgo que tiene el cliente de contratar un artista y que este no llegue incumpliendo a su contrato verbal y fallando el evento.

- **Cobertura**

El alcance que tiene el medio o canal de comunicación para llegar a mayor cantidad de usuarios.

- **Facilidad de conversión**

Es el ratio entre la cobertura que tiene la publicación y las ventas que pueda lograr el artista.

- **Comentarios y Recomendaciones**

Se refiere a la capacidad de ver comentarios y recomendaciones hechas por antiguos clientes o el público en general sobre la oferta publicada.

- **Contacto directo**

Lograr realizar la compra directamente desde el anuncio.

Se plantea el cuadro estratégico inicial de Live App como un servicio que consistirá en buscar un género musical de interés, ver todos los artistas del mercado con precios y valoraciones del público, poder contratarlos directamente desde la app y recibir un artista del mismo género musical sin percances en caso de que el artista inicial no pueda asistir.

Por otra parte, la competencia directa serán los métodos actuales de publicación de

ofertas más potentes en el mercado de los artistas en vivo como Google, Yahoo, Redes Sociales, páginas web propias y carteles.

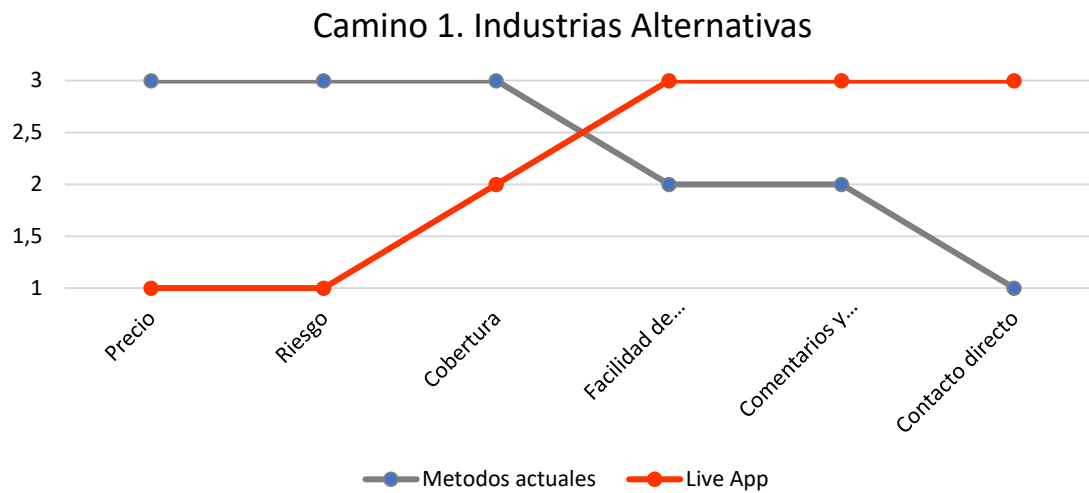


Figura 21. Cuadro estratégico inicial de Live App. Fuente: *Elaboración Propia*

En el cuadro estratégico los valores 1, 2 y 3 corresponden a bajo, medio y alto respectivamente. Se puede observar cómo desde la idea inicial Live App busca diferenciarse de la competencia actual. No obstante, se busca en la Estrategia del Océano Azul encontrar variables y conceptos no tenidos en cuenta que garanticen que este se convierta en un océano rojo en el mayor tiempo posible.

Mapa de utilidad

BUSQUEDA

Es el proceso de búsqueda del artista de un género específico que el usuario realiza, bien sea a través de internet, páginas amarillas, preguntando recomendaciones a conocidos, entre otros.



RESERVA

Generalmente se realiza vía telefónica, consiste en una llamada al artista para confirmar su disponibilidad en la fecha y negociar el precio del show más los adicionales que este pueda incluir como flores, show de baile, etc.



ESPERA

El día del evento hay una espera prolongada horas antes de la presentación del artista, siempre existe la incertidumbre de si el artista cumplirá o no con la cita. Si el artista llega, suele ser de forma impuntual lo que prolonga aún más la espera.



SHOW

El cliente disfruta del show, generalmente acompañado de la sorpresa de alguien a quien la serenata o el show va dirigido, es el momento cumbre del servicio en donde las canciones que se toquen y la duración del show cobran importancia.



PAGO

Es el momento más incómodo del servicio, un acto que se realiza casi que a escondidas y de la forma más discreta posible. El artista procede a regresar el cambio o entregar una tarjeta de presentación para próximos eventos.

Figura 22. Etapas del ciclo de compra del cliente de música en vivo a domicilio. Fuente: Elaboración propia

Las seis fases del ciclo de experiencia del comprador que hemos identificado en la ilustración anterior, son secuenciales y resultan más amplias de lo que se piensa, cada fase engloba diferentes experiencias específicas que se analizarán adelante.

A continuación, se muestra el mapa de utilidad del comprador para el servicio de música en vivo a domicilio actual.

Tabla 9. Mapa de utilidad del comprador. Fuente: Elaboración propia

	BUSQUEDA	RESERVA	ESPERA	SHOW	PAGO
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE					
SIMPLICIDAD	1				
PRACTICIDAD		2			
REDUCCIÓN DEL RIESGO			3		4
DIVERSIÓN E IMAGEN					5
RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE					

Las seis fases del ciclo de experiencia del comprador se encuentran en el eje de las abscisas mientras que las seis palancas de utilidad se hallan en el eje de las ordenadas, de lo que resultan 36 espacios de utilidad potencial. En el mapa anterior se enumeraron por orden de importancia:

1. Simplicidad – Búsqueda

El proceso de búsqueda actual es muy complejo, buscar de un lado para el otro, saltar de página web en página web, preguntando a personas conocidas e incluso en las páginas amarillas, lleva demasiado tiempo.

2. Practicidad – Reserva

Tras la comparación de artistas según sus páginas webs o distintas llamadas, la reserva es una llamada telefónica nada práctica que requiere de tiempo para aclarar los servicios incluidos e información sobre precios, etc.

3. Reducción de riesgo – Espera

Hay un riesgo latente de que el artista no cumpla con la cita o con los horarios, todos saben que los horarios en un evento bien planeado deben ser cumplidos y un artista a destiempo puede afectar toda la experiencia de usuario.

4. Reducción del riesgo - Pago

Los clientes suelen pagar una vez termina el show. El riesgo recae sobre el artista, quien no tiene asegurado el pago una vez a terminado el show. Es un tema delicado que puede afectar también la experiencia de usuario tanto para el cliente como para el artista.

5. Diversión e imagen – Pago

El momento del pago puede ser incomodo y nada agradable. Algunos clientes pueden ponerse difíciles o algunos artistas incluso pueden incrementar sus precios debido a algún acontecimiento. Lo cual deja en mala posición a todo el sector y a la reputación de todo el mercado musical.

Niveles de no clientes

La estrategia del océano azul permitirá que Live tenga un nicho de mercado específico en su primera fase, no obstante para lograr maximizar el tamaño del océano azul es importante analizar aquellos nichos que no son clientes. Todos los compradores confluyen en alguna variable o elemento que valoran por regla general, es importante analizar cuales son esos elementos para ir más allá de la demanda creada.

En este apartado se analizan los 3 niveles de no clientes, con motivo de buscar la forma de convertirlos en clientes. Cada nivel, desde el primero al tercero, se encuentra más alejado del océano azul, se trata de aquellas personas que son consumidores poco frecuentes, aquellos que conocen el servicio pero no lo consideran y aquellos que son considerados de otro mercado o que ni siquiera tienen conocimiento explícito del servicio.

- NIVEL 1

Son aquellos que están cerca de ser clientes pero no lo hacen por distintos motivos. Son los clientes que contratan a un artista de música en vivo en una fecha especial y luego nunca lo vuelven a hacer, es posible que sea porque en su empresa su jefe lo solicitó, que lo haga porque sabe que a su pareja o a un familiar le gusta pero solo lo intenta una vez.

La mayor parte del mercado se encuentra en este segmento, en el segmento que ha contratado un artista la menos una vez pero no lo ha repetido debido al proceso que conllevó todo el servicio o porque no ha encontrado otra oportunidad en donde el servicio encaje.

- NIVEL 2

Se trata de los clientes que prefieren otras opciones antes que la música en vivo a domicilio. Son aquellos que disfrutan haciendo eventos, asistiendo a conciertos, poniendo la música de forma autónoma a través de plataformas streaming y nunca preferirán contratar un artista de un único género. Bien sea porque le parece costoso, porque no le gustan los géneros musicales disponibles a contratar en la música en vivo a domicilio, porque no ve la necesidad de contratar a alguien que haga la música o porque prefiere tener completo control de lo que escucha.

- NIVEL 3

Se trata de los clientes que nunca han pensado en contratar un músico en vivo, bien sea porque no les interesa la música en vivo en general, porque prefieren otro tipo de entretenimiento en fechas especiales o incluso porque no conocen de la existencia de estos servicios.

Es posible que la gente que busca estos servicios es porque conoce de su existencia, una app que publicitó el servicio en general y no solo un artista específico podría conseguir cubrir incluso parte del nivel 3 de no clientes.

Estrategia de los 6 caminos

En la búsqueda de la idea de negocio ganadora, se estudian 6 caminos distintos para llegar a ella, diversas formas de encontrar servicios y alternativas en otros segmentos, en las actitudes de compra y tendencias temporales del mercado.

Algunos de los caminos estarán enfocados al análisis desde el punto de vista del usuario quien contrata los grupos musicales y a quien llamaremos simplemente usuario, pero también habrá caminos enfocados desde el punto de vista del artista, el segundo pero no menos importante cliente de Live.

Camino 1: Explorar industrias alternativas

Este primer camino hace referencia a la investigación de los sectores que hacen parte de la industria musical y del entretenimiento en vivo, por sus características ataca segmentos de clientes totalmente diferentes y logra sustituir los servicios que ofrece la industria de los shows en vivo a domicilio.

Es posible también hacer un análisis de las diversas opciones de publicidad como Google, Páginas Amarillas, carteles publicitarios, entre otros, pero en este caso se busca una idea disruptiva respecto al actual modo de contratación de artistas en vivo a domicilio.

Para este caso se han seleccionado las mejores alternativas de cada uno de los negocios de la industrias del entretenimiento para crear un solo grupo potente de alternativas que permita comparar el actual servicio de contratación de artistas en vivo a domicilio y encontrar las falencias y oportunidades de mejora del negocio. Se escogieron los siguientes negocios alternativos:

- Teatro
- Conciertos
- Club
- Cine

Durante el análisis se ha determinado que las variables que más se destacan en la industria alternativa son el bajo precio de esta opción por persona que al sumar el gran número de personas asistentes les permitirá ver un artista que no podrían ver en número

reducido, sin embargo, pueden ver a su artista o evento preferido sin libertad de escoger la música o actividades que en él se realizan, además de implicar un desplazamiento obligatorio al lugar del evento.

En la siguiente figura se puede observar el nivel de servicio que ofrece la mezcla de las mejores características de los sectores alternativos respecto de las variables de estudio consideradas, y en comparación con Live App.

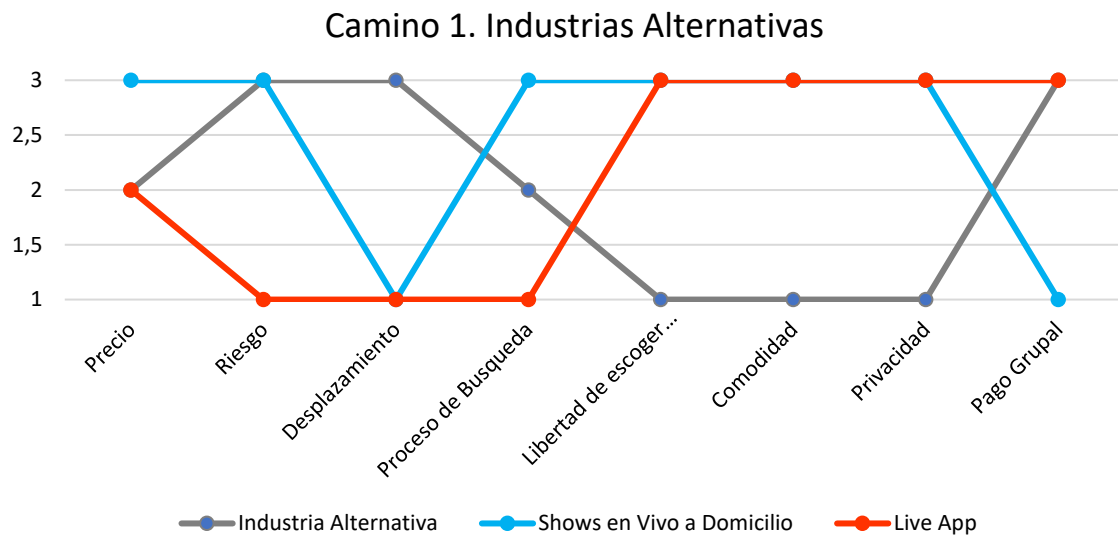


Figura 23. Camino 1. Industrias alternativas

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, a partir de las características de los sectores alternativos es posible obtener ideas innovadoras para el nuevo negocio según la Estrategia del Océano Azul.

Se propone crear una oferta única para los usuarios que brinde seguridad eliminando el riesgo de la no realización del evento o la cancelación del artista sin brindar solución alguna, por otra parte permitiendo la facilidad online de pagar online entre varias personas, es decir “para hacer la vaca” como se dice en Colombia cuando un grupo de personas aportan dinero para acceder a un producto o servicio.

Matriz ERIC

La siguiente figura recoge los aspectos candidatos a ser eliminados, reducidos, incrementados y creados en este primer camino del esquema.

Tabla 10, Matriz ERIC, Camino 1.

Camino 1. Explorar industrias alternativa	
ELIMINAR	INCREMENTAR
- Riesgo de cancelación	
REDUCIR	CREAR
- Precio - Proceso de búsqueda	- Pago grupal

Eliminar

- **Riesgo de cancelación:** Live App reducirá el riesgo por completo, las personas contratarán en un primer momento un artista incognito de su género preferido, la app seleccionará el mejor artista disponible para la fecha y hora del evento. No obstante, si el artista no puede asistir por cualquier motivo, la app se encargará de encontrar otro artista de las mismas o similares características para ambientar el evento. Esto, sin causar ninguna molestia al usuario. Situación contraria a los actuales servicios de eventos en vivo o contratación de artistas a domicilio.

Reducir

- **Precio:** Ligado con la variable creada “Pago grupal” los artistas podrán ser contratados a menores precios ya que todos los asistentes podrán aportar una parte del presupuesto.
- **Proceso de búsqueda:** Dado que se enviará el usuario contratará en primer momento un artista incognito pero del género que desea, no tendrá que preocuparse por comparar absolutamente nada, solo deberá escoger un rango de precios.

Crear

- **Pago grupal:** Herramienta online que permitirá a un grupo de usuarios pagar una cantidad pequeña para conseguir contratar un artista con precios alto, difícil de cubrir por una sola persona.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Facilitar el proceso de búsqueda evitando dolores de cabeza a las usuarios a la hora

de buscar un artista adecuado, a través de entrevistas personales con el sector escogido de consumidores, se ha identificado que no le prestan mucha atención al artista específico a la hora de contratarlo sino al género musical que el artista representa.

De igual forma se busca financiar el precio de artistas específicos de mayor valor, buscando facilitar otro de los procesos del mapa de utilidad.

Divergencia: Brindarle plena seguridad al usuario de que su artista asistirá al evento sin inconvenientes, ahorrarle tiempo en el proceso de búsqueda y ofrecerle modos de pago.

Mensaje central contundente: “Live, nunca un show en vivo fue tan fácil y seguro”

Camino 2. Explorar otros grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son grupos de empresas de un mismo sector que aplican una estrategia similar. Normalmente ninguno de los grupos estratégicos presta mayor atención a lo que hacen los demás porque aparentemente no compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta. La clave para crear un océano azul consiste en descubrir que hace que los clientes pasen de un grupo estratégico a otro, o qué no les satisface a los mismos.

Para este camino se analizaron diferentes sectores desde el punto de vista del artista, quien también será cliente de Live App. Se investigó por qué escoge un método u otro para publicar sus servicios al público.

- Página Web propia
- Buscadores online (Google, Yahoo, Bing, etc)
- Redes sociales
- Publicidad impresa
- Radio
- Boca a oreja

Estos grupos estratégicos van a permitir estudiar unas características nuevas que permitan crear una nueva forma de que los artistas lleguen a sus clientes.

Cuadro estratégico

A continuación, se muestra el cuadro estratégico perteneciente al camino 2 donde se compara la media de los otros grupos estratégicos que suelen utilizar los grupos musicales para llegar a los clientes. De esta forma encontramos variables que marquen una diferenciación importante y creen valor para el artista.

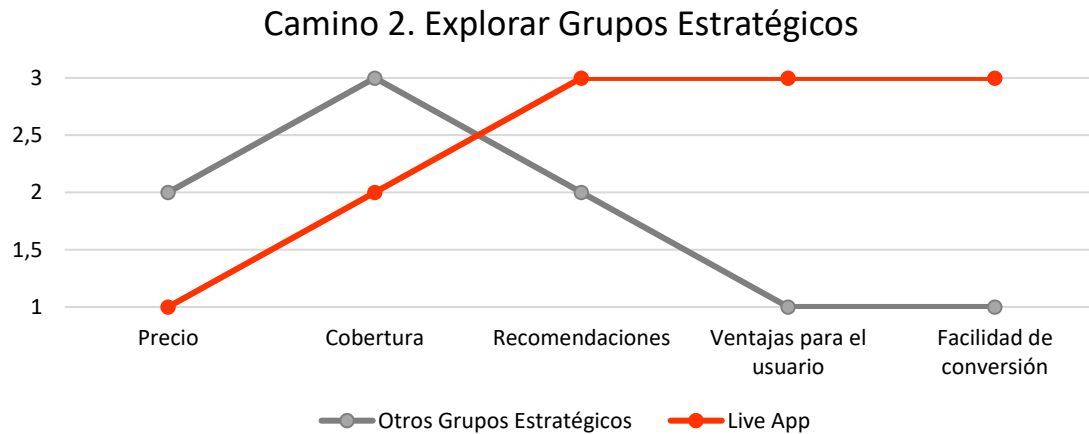


Figura 24. Camino 2. Explorar grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Matriz Eric

A continuación, los cambios propuestos se clasifican en base a la matriz ERIC y se explican con más detalles las razones por las cuales se deberían de llevar a cabo.

Tabla 11. Matriz ERIC camino 2

Camino 2. Explorar otros grupos estratégicos	
ELIMINAR	INCREMENTAR
- Precio	- Recomendaciones - Ventajas para el usuario
REDUCIR	CREAR
- Cobertura	- Facilidad de conversión

Fuente: Elaboración propia

Eliminar

- Precio:** El precio de publicar los servicios se eliminará por completo, será completamente gratis mostrar al público los servicios que se ofrecen. No obstante, el usuario deberá reservar un show para obtener contacto directo con el artista y la App cobrará al artista un porcentaje del precio del show, el artista podrá darse a conocer gratuitamente y garantiza que solo pagará por las ventas que realice.

Reducir

- **Cobertura:** Los artistas no tendrán igual alcance o cobertura para llegar a gran número de usuarios de forma directa. No obstante, será la app la que llegue a los usuarios a través de los métodos actuales online, buscadores online y redes sociales, por lo que el nicho será más reducido y diferente que el que se alcanza con publicidad impresa o radio.

Incrementar

- **Recomendaciones:** El boca oreja nunca falla sobre todo en servicios de este tipo, la gente suele buscar por su cuenta un grupo musical o preguntarle a conocidos por alguno que le recomienden. Con Live, los usuarios obtendrán puntos por el echo de recomendar la app o un artista dentro de la app a otros usuarios, también los obtendrá por dejar comentarios, puntos que podrá canjear posteriormente por descuentos. Esto incrementará notablemente las recomendaciones entre usuarios.
- **Ventajas para el usuario:** El usuario no solamente podrá contratar el artista del genero musical que desea, sino que también obtendrá descuentos por realizar las primeras reservas, podrá dejar sus opiniones y obtener puntos por ello, beneficios que el usuario no obtiene al acceder a un artista a través de los métodos disponibles actualmente.

Crear

- **Facilidad de conversión:** Los métodos actuales no ofrecen un método directo que invite a la acción, invitan a llamar, a entrar en una página web o a escribir un mensaje. Con Live se busca la persona solo tenga que oprimir un botón y seleccionar la fecha para contratar un artista, lo que acorta el proceso de compra y crea la posibilidad de contratar directamente desde el anuncio.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Centrarse en mejorar las oportunidades de venta para los artistas, disminuyendo sus costos e incrementando sus posibilidades de ser contratados.

Divergencia: Pasar de ser un simple método de publicación de un servicio a ser un método de venta directa.

Mensaje central contundente: “Llega a tus clientes como nunca antes”

Camino 3: Explorar la cadena de compradores

Con el fin de crear un nuevo espacio de mercado, se requiere analizar los segmentos de mercado y los clientes específicos a los que irán dirigidos los servicios de la empresa, de esta forma se definirán las estrategias que logren una diferenciación notable respecto a la competencia y logren los objetivos planteados.

Para el desarrollo de éste análisis se definirán específicamente los clientes potenciales con motivo de valorar el beneficio que recibiría cada uno de ellos con un servicio de música en vivo a domicilio.

Cuadro Estratégico

La app irá dirigida a 2 clientes: los artistas o grupos musicales y los usuarios.

- **Millennials:** La nueva generación de trabajadores que ya tiene el poder adquisitivo para tomar decisiones propias, son gente joven que le gusta festejar y hacer reuniones de amigos. Generalmente fans de la música moderna pero siempre con la tradición de los géneros de música con los que los criaron sus padres.
- **Familias:** Suelen contratar artistas en cumpleaños, festividades durante el año como navidad, día de la madre, etc.
- **Empresas:** Siempre en festividades especiales durante el año como las familias pero también en actividades particulares como el cumplimiento de metas, aniversario o menciones de honor a los empleados.
- **Enamorados:** Las contrataciones se deben a una serenata en una fecha especial como un aniversario, una boda o incluso para pedir perdón por algún malentendido.

Desde el punto de vista de los usuarios se ha analizado que finalmente el motivo de la contratación solamente determina el género musical y el precio que están dispuestos a pagar, el artista que cumpla con el requerimiento será contratado no importa el nombre o la cantidad de instrumentos. No obstante, si es relevante el performance de los artistas, pero la única forma que tienen las personas para corroborarlo hasta ahora son las recomendaciones o comentarios boca a oreja.

Respecto a los artistas se define:

- **Artista/Grupo musical profesional:** Dedicar su tiempo completamente a la labor de artista.
- **Artista/Grupo musical esporádico:** Tienen un empleo y hacen presentaciones cuando ven una oportunidad.
- **Nuevos Artistas/Grupos musicales:** Quieren darse a conocer entre el amplio mar de artistas bien sea para una labor profesional o de medio tiempo.

Ahora bien, analizando las necesidades del artista encontramos que lo que más les puede interesar es destacar entre la multitud de artistas que disponen de sus servicios a un público que no le presta atención a qué artista contrata.

No obstante, a raíz del surgimiento de aplicaciones como Airbnb, Blablacar, Booking, entre otras, que permiten a las personas dar opiniones y calificaciones sobre el servicio, ha tomado importancia el “quién” presta el servicio. Anteriormente no importaba que conductor te lleva en un bus hasta Madrid, lo que importaba era el bus. Blablacar ha cambiado para darle más importancia al conductor que al mismo coche que conduce (por supuesto que el precio sigue siendo la variable más relevante en la decisión de compra).

A continuación se ilustra el posicionamiento de la cadena de compradores, basado sobre todo en las variables que afectan su disposición de compra.

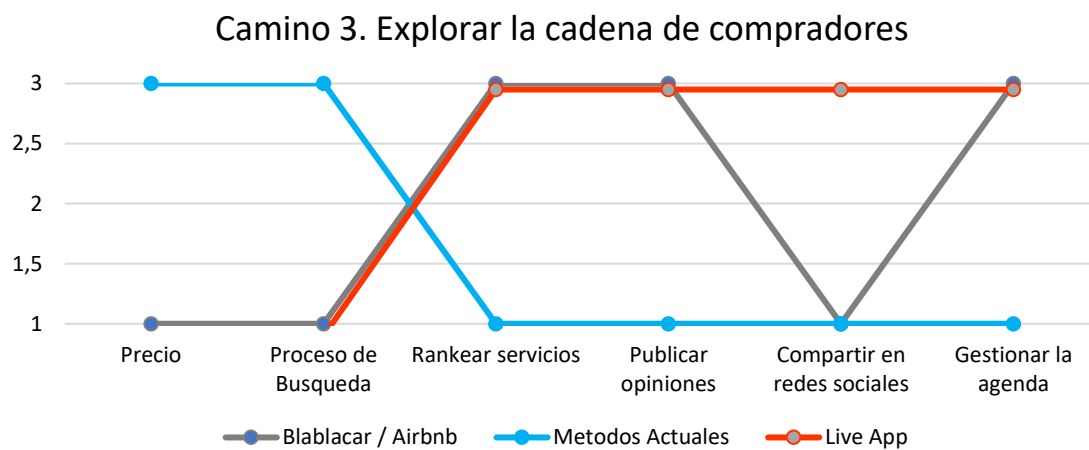


Figura 25. Camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: Elaboración propia

En la matriz ERIC se analizan los cambios en las variables competitivas que permitirán la diferenciación respecto a la competencia.

Matriz ERIC

Tabla 12. Matriz ERIC Camino 3

Camino 3. Explorar la cadena de compradores	
ELIMINAR	INCREMENTAR
- Precio	
REDUCIR	CREAR
- Proceso de búsqueda	<ul style="list-style-type: none"> - Rankear servicios - Publicar opiniones - Compartir en redes sociales - Gestionar agenda

Fuente: Elaboración propia

Eliminar

- **Precio:** El precio de publicar los servicios se eliminará por completo, será completamente gratis mostrar al público los servicios que se ofrecen. No obstante, el usuario deberá reservar un show para obtener contacto directo con el artista y la App cobrará al artista un porcentaje del precio del show, el artista podrá darse a conocer gratuitamente y garantiza que solo pagará por las ventas que realice.

Reducir

- **Proceso de búsqueda:** Dado que se enviará el usuario contratará en primer momento un artista incognito pero del género que desea, no tendrá que preocuparse por comparar absolutamente nada, solo deberá escoger un rango de precios.

Crear

- **Rankear servicios:** Los usuarios darán una puntuación de 1 a 5 a los artistas que han realizado el show. Por el hecho de puntuarlos obtendrán puntos para descuentos. De esta forma los artistas empezarán a hacerse un lugar entre el ranking de todos los artistas disponibles. Esto los impulsa a realizar un mejor servicio y a mejorar las condiciones de la competencia.
- **Publicar opiniones:** Los usuarios deben publicar una opinión escrita respecto al show recibido, una situación similar a la del punto anterior.
- **Compartir en redes sociales:** Los usuarios pueden compartir en sus redes sociales la próxima realización del evento o el evento que ya ha sucedido, de esta forma le dará reconocimiento al artista.

- **Gestionar agenda:** Los artistas tendrán un calendario en donde gestionar todos sus shows, incluso aquellos conseguidos fuera de la aplicación. Esta es una herramienta adicional que les disminuirá costos administrativos.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Implementar herramientas y servicios pensados netamente para el cliente principal de la app: el artista.

Divergencia: En un solo método de publicidad, los artistas pueden encontrar destacarse entre el total de los artistas como beneficio para ello, e incrementando la competencia como beneficio para los usuarios por la disminución de precios.

Mensaje central contundente: “Consigue el reconocimiento que necesitas”

Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios

Este camino hace referencia a los productos y servicios que el Live podría ofrecer, además del servicio de contratación de artistas para shows en vivo a domicilio.

Incluir otros servicios complementarios podría generarle a Live la oportunidad de obtener mejores resultados que los esperados en su lanzamiento, pero, sobre todo, mejorar la experiencia de los clientes, lo cual sería un punto clave para que ser elegidos.

Las áreas complementarias que se han tenido en cuenta a la hora de enriquecer la oferta de servicios de la aplicación son la fotografía, el catering, la filmación y la limpieza. Teniendo en cuenta estas áreas, se propone la siguiente serie de nuevos servicios:

- **Fotografía y Filmación:** Permitir que fotógrafos especializados en eventos publiquen sus servicios, incluso con la opción de fotógrafo incognito a partir de un rango de precios.
- **Catering:** De igual forma permitir publicaciones de servicios de catering para eventos en la app.
- **Limpieza:** Los dos anteriores servicios fueron pensados para el Antes y el Durante el evento, pero es importante apoyar al cliente en el Después. Ofrecer servicios de limpieza después del evento puede ser uno de los servicios más atractivos por la molesta tarea que puede llegar a ser limpiar después de divertirse.
- **Luces:** Set de luces para ambientar el espacio en donde se realiza el evento.

Cuadro estratégico

En la siguiente ilustración, se puede observar la nueva curva de Sercotel Ciutat d'Alcoi Hotel frente a la competencia en cuanto al cuarto camino, después de incorporar todas estas actividades.

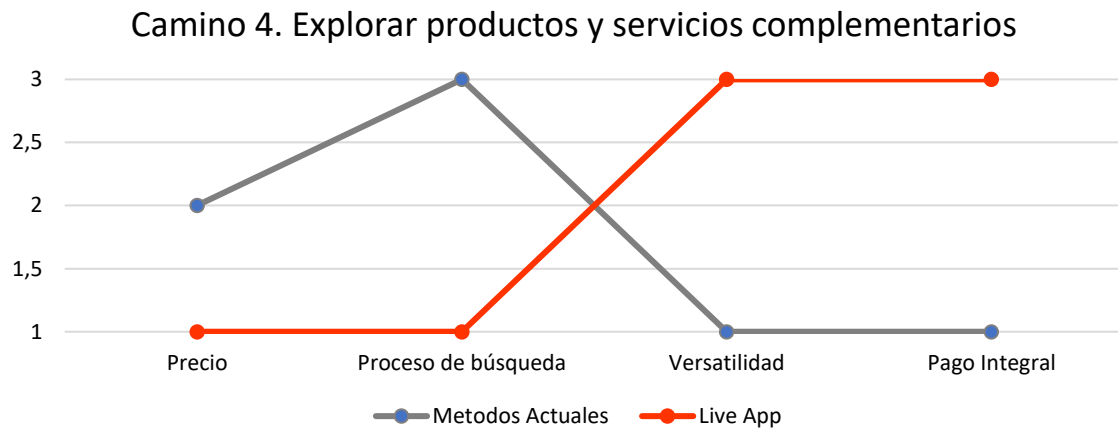


Figura 26. Camino 4. Explorar productos y servicios complementarios. Fuente: Elaboración propia

Hay 2 puntos de dolor que se intentan cubrir con esta solución. El primero de ellos es saltar de un lado para otro en la búsqueda de diferentes servicios complementarios a un evento. Logrando que toda la oferta de servicios necesarios para un evento estén disponibles en un solo lugar le reducirá el tiempo de búsqueda al cliente y le dará una visión global de los servicios que adquiere.

El segundo es la falta de voluntad para hacer las actividades que ofrecen los servicios complementarios. Por ejemplo, la limpieza, la fotografía o el vídeo, en efecto pueden ser llevadas a cabo por el mismo usuario, no obstante la falta de profesionalismo, afición y voluntad pueden generar malos resultados y malas experiencias en los usuarios, por ejemplo a la hora de fotografiar o pereza a la hora de limpiar. Se busca darle solución a este punto de dolor a cambio de un precio razonable.

Matriz ERIC

A continuación, los cambios propuestos se clasifican en base a la matriz ERIC y se explican con más detalles las razones por las cuales se deberían de llevar a cabo.

Tabla 13. Matriz ERIC Camino 4

Camino 4. Explorar productos y servicios complementarios	
ELIMINAR	INCREMENTAR
- Proceso de búsqueda	
REDUCIR	CREAR
- Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Versatilidad - Pago Integral

Fuente: Elaboración propia.

Eliminar

- **Proceso de búsqueda:** Comparado con el tiempo que debe dedicar una persona a buscar servicios independientes en plataformas o medios diferentes, el tiempo que le tomará encontrar servicios complementarios en Live será mínimo.

Reducir

- **Precio:** Al contratar varios servicios conjuntamente, Live podrá negociar con los proveedores de dichos servicios para generar descuentos en caso de generarse un paquete. Por ejemplo: Show + Fotografía + Vídeo = Limpieza Gratuita.

Crear

- **Versatilidad:** El buscador permitirá encontrar servicios de diferentes áreas pero relacionados en el ámbito de los eventos y además permitirá gestionar los pagos de dichos servicios desde la app.
- **Pago integral:** Dado que será posible gestionar los pagos, será incluso posible pagar por un paquete completo que facilite y motive la decisión de compra de los usuarios a la hora de adquirir varios servicios.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Ofrecer todos los servicios de diferentes áreas que sean necesarios para la realización de eventos.

Divergencia: Ofrecer todo en un solo lugar.

Mensaje central contundente: “El evento que sueñas está en tus manos”

Camino 5: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

En esta vía, se plantea la orientación funcional o emocional del sector actual, dejando de compartir la misma visión sobre el producto y el mismo atractivo del servicio. La contratación de artistas en vivo es un servicio basado netamente en las emociones. La alegría que puede llevar un show a una situación particular o el romanticismo y encanto que puede generar una cena o reunión, son los pensamientos que rondan la mente del consumidor antes de proceder a la búsqueda del artista.

Live competirá contra los buscadores genéricos que actualmente ofrece el mercado, competencia basada en la funcionalidad, rapidez y facilidad. Al tratarse de ofrecer un servicio basado en las emociones, es posible también tocar las emociones de las personas para convertirlas en usuarias de Live.

Cuadro estratégico

Para Live, el atractivo debe ser emocional, crear ese vínculo con el cliente de satisfacción absoluta, de pertenencia y fidelización. Para ello se desarrolla la siguiente matriz en este camino.

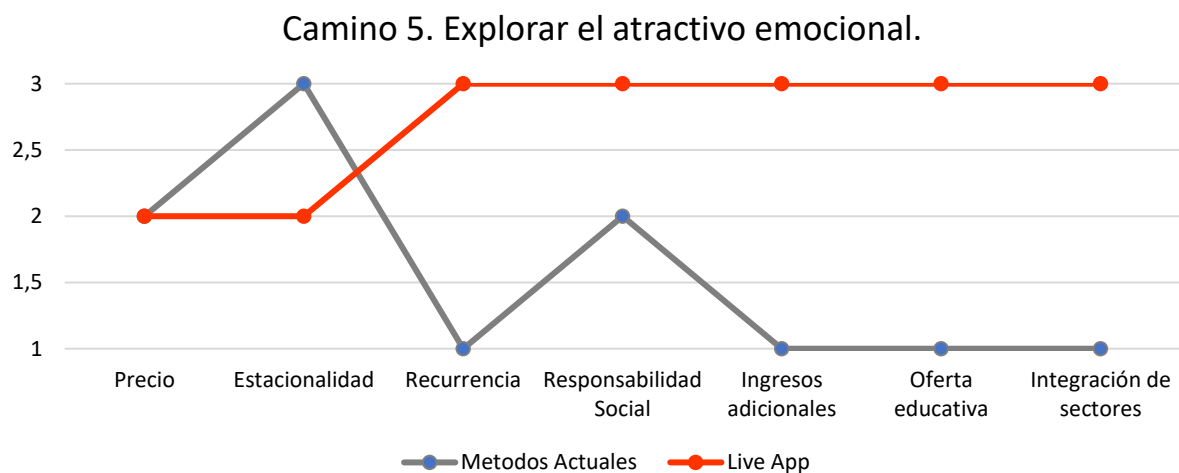


Figura 27. Camino 5. Explorar el atractivo emocional. Fuente: Elaboración propia.

Después de estudiar las actuales metodologías de publicación de servicios y oferta publicitaria funcional comparada con la oferta de Live, se puede desarrollar la matriz Eric.

Matriz ERIC

A continuación, los cambios propuestos se clasifican en base a la matriz ERIC y se explican con más detalles las razones por las cuales se deberían de llevar a cabo.

Tabla 14. Matriz ERIC Camino 5

Camino 5. Explorar el atractivo emocional para los compradores	
ELIMINAR	INCREMENTAR
	<ul style="list-style-type: none"> - Recurrencia - Responsabilidad social
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Estacionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos Adicionales - Oferta educativa - Integración de sectores

Fuente: Elaboración propia

En este camino se propone crear una propuesta de valor basada en la experiencia emocional de ambos clientes (artista y usuario), Live propone crear una fundación que ofrezca cursos educativos de música, arte y puesta en escena para niños de escasos recursos, pero también para personas que deseen aprender a tocar un instrumento, canto, etc.

Los cursos serán dictados por los mismos artistas que publican su oferta musical en Live y tendrán una fuente de ingresos adicional a la habitual. Live invertirá un porcentaje de sus ingresos en la fundación para pagar aquellas clases dictadas a niños de escasos recursos, creando como beneficio principal para la empresa el reconocimiento público por la responsabilidad social y la posibilidad de atraer clientes durante todo el año. Pero obtendrá ingresos por aquellos cursos dictados a personas con ingresos medio y alto.

Reducir

- **Estacionalidad:** Un buscador de artistas y grupos musicales para shows en vivo puede tener una estacionalidad marcada claramente por las fechas de las festividades durante el año. Con la oferta de cursos educativos, el mercado usará la app durante todo el año.

Incrementar

- **Recurrencia:** Al igual que la app se vería marcada por una estacionalidad, hay una falta de recurrencia contra la cual luchar. Con recurrencia se hace referencia al uso continuo de la app por una misma persona. Idealmente a través de la oferta de cursos, una misma persona pagará a través de la app la mensualidad de su profesor de música canto o danza.
- **Responsabilidad social:** Los actuales buscadores o medios publicitarios quizás tienen inversiones en acciones enmarcadas en el ámbito de la responsabilidad.

No obstante, no de forma tan directa como hacer pública la oferta de su fundación. Los clientes sentirán que están aportando un grano de arena a la sociedad y a la niñez de su entorno más cercano. Contratar el mismo servicio pero sintiendo que se aporta al mejoramiento de la vida de otros puede ser un factor de decisión importante.

Crear

- **Ingresos adicionales:** Ingresos para los artistas a través de los cursos que dictarán en horarios que no afecten su labor habitual como músicos.
- **Oferta educativa:** Lograr que la gente sienta que el artista que escucho la noche anterior o que amenizo la fiesta de su amigo, puede también enseñarle una de sus habilidades a él mismo o incluso a sus hijos.
- **Integración de sectores:** El sector del entretenimiento y la educación unida en un solo lugar y al alcance de cualquier usuario.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Ofrecer dos servicios diferentes pero que se complementan pero generando una imagen positiva para la empresa que motive a los usuarios a aportar a la sociedad desde el uso de los servicios ofrecidos.

Divergencia: Darle continuidad y recurrencia a un servicio que suele usarse pocas veces al año por un solo usuario.

Mensaje central contundente: Fundación Live, el entretenimiento también puede aportar a una sociedad más justa.

Camino 6: Explorar la dimensión del tiempo

El sexto camino requiere que se piense en las estrategias futuras que le permitan a la empresa alejarse aún un poco más de la competencia, sobre todo de cara al futuro una vez la empresa esté en funcionamiento. Mantener la innovación constante es fundamental dado que el paso del tiempo podría convertir la empresa en una empresa que funciona de manera tradicional, sin ninguna diferenciación con respecto a la competencia.

Dado que la creación de aplicaciones móviles se ha convertido en algo tan habitual, no será extraño que tras del posible éxito de Live, otras aplicaciones móviles con la misma oferta surjan para entrar en el océano azul que finalmente terminará siendo un océano rojo.

Muchos de los caminos antes mencionados, ofrecen soluciones incluso a esa segunda fase de competencia ya que la idea principal se basa simplemente en una app que logre conectar clientes con artistas. No obstante en este camino se piensa incluso más allá de la aparición de competidores durante los próximos años.

Un nuevo océano azul se abriría con la idea de generar un crowdfunding para traer artistas de talla internacional, haciendo un llamado desde la app a miles de usuarios que voten por el mismo artista para convencerlo y aportar un pago establecido que disminuirá en la medida en que más usuarios se sumen.

Cuadro estratégico

A continuación se desarrolla el cuadro estratégico de este sexto camino.

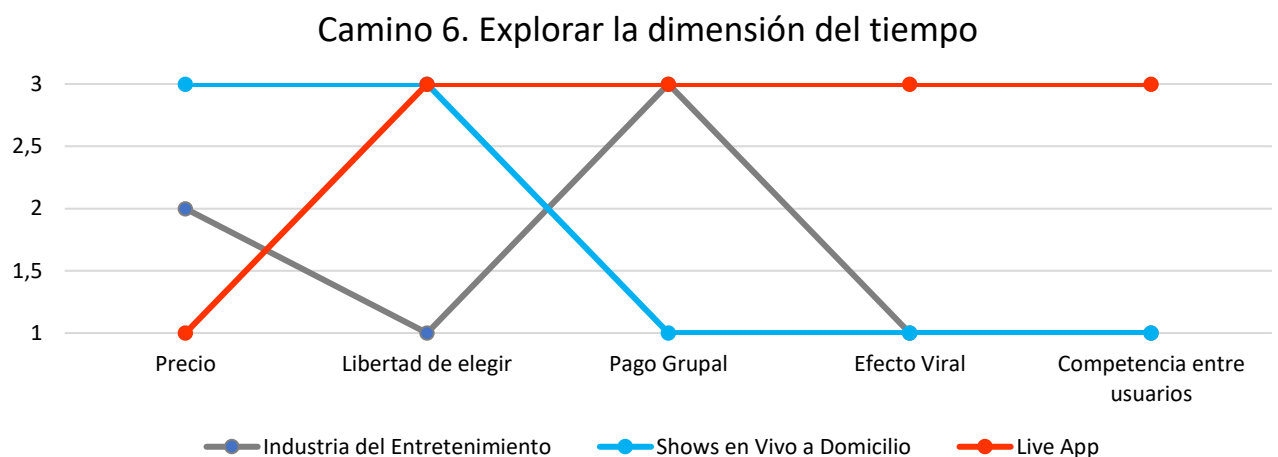


Figura 28. Camino 6. Explorar la dimensión del tiempo. Fuente: Elaboración propia

Luego de tener claras las variables del cuadro estratégico, se procede con la elaboración de la matriz ERIC.

Matriz ERIC

A continuación, los cambios propuestos se clasifican en base a la matriz ERIC y se explican con más detalles las razones por las cuales se deberían de llevar a cabo.

Tabla 15. Matriz ERIC Camino 6

Camino 6. Explorar la dimensión del tiempo	
ELIMINAR	INCREMENTAR
	- Libertad de elección
REDUCIR	CREAR
- Precio	- Efecto viral
	- Competencia entre usuarios

Fuente: Elaboración propia

Reducir

- **Precio:** Dado que el precio estará dictado por la cantidad de usuarios, entre más usuarios se concentren para aclamar por el show de un artista, más barato será el tiquete.

Incrementar

- **Libertad de elección:** Los usuarios propondrán al artista que desean ver y el más votado será convocado por la multitud de forma democrática, aquellos artistas que superen un número específico de votos serán convocados. En este sentido la libertad de elegir es permanente.

Crear

- **Efecto viral:** En la motivación de ganar la carrera por el artista que presentará el próximo show, los usuarios viralizarán la app para que todos sus conocidos voten por el artista que desean, el efecto viral no tardará en presentarse y los eventos se venderán de fugazmente.

- **Competencia entre usuarios:** Los grupos de usuarios y fans competirán incluso entre ellos para demostrar qué grupo de fans tiene más poder de convocatoria, qué artista tiene más reconocimiento y quién logrará el show más grande y más pronto en la ciudad/país.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Enfocarse en la atracción de artistas de talla internacional y en brindarles poder de decisión al usuario.

Divergencia: Darle el poder al usuario de elegir realmente a que artista quiere ver. Brindarle la oportunidad de ver a su artista favorito a personas que no podrían pagar un tiquete vendido por una organización de ventas tradicional.

Mensaje central contundente: ¿Lograrás que tu artista favorito vaya a tu ciudad?

Cuadro Estratégico Live App

Una vez analizados seis caminos distintos para crear demanda en un nuevo mercado y permitir que la nueva empresa navegue por el océano azul sin competidor alguno, se ha definido el cuadro estratégico definitivo para Live App.

El cuadro estratégico reúne variables de los cuatro primeros caminos para cubrir todos los puntos de dolor identificados en el mapa de utilidad. No obstante, en la creación de los caminos 5 y 6 surgieron ideas increíbles que servirán como aportes y actualizaciones a la app, una vez el océano empiece a tornarse rojo, cuando la empresa tenga un tamaño y capital suficiente para abarcar mayores zonas del mercado o incluso para crear nuevos productos (otra app) que permitan diversificar la cartera de la compañía.

A continuación se presenta el nuevo cuadro estratégico propuesto para Live App.

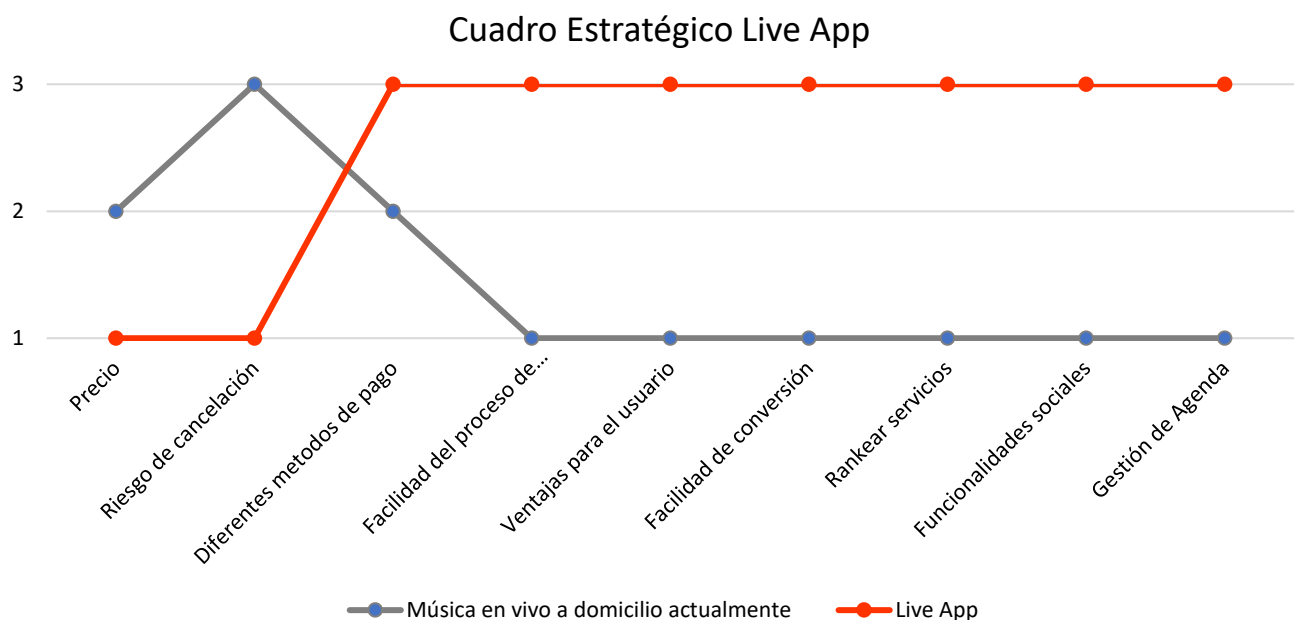


Figura 29. Cuadro estratégico de Live App. Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro estratégico se ve claramente que el mercado va a cambiar por completo, el sistema actual de contratación de música en vivo a domicilio tiene una curva completamente diferente al de Live App.

Para exponer un poco mejor el proceso de creación de Live App se presenta la matriz ERIC.

Matriz ERIC

A continuación en la matriz se muestran las variables competitivas a modificar y las razones específicas de cada uno de los cambios.

Tabla 16. Matriz ERIC Live App

ELIMINAR	INCREMENTAR
- Precio de la publicación	- Diferentes métodos de pago - Facilidad en el proceso de búsqueda
REDUCIR	CREAR
- Riesgo de cancelación	- Ventajas para el usuario - Facilidad de Conversión - Rankear Servicios - Funcionalidades sociales - Gestión de agenda

Fuente: Elaboración propia

*Los números (1), (2), (3), (4) y (5) hacen referencia al punto de dolor cubierto en el apartado siguiente "Aplicación de la Secuencia Estratégica Correcta.

Eliminar

- **(1) (2) Precio:** El precio de publicar los servicios se eliminará por completo, será completamente gratis mostrar al público los servicios que se ofrecen. No obstante, el usuario deberá reservar un show para obtener contacto directo con el artista y la App cobrará al artista un porcentaje del precio del show, el artista podrá darse a conocer gratuitamente y garantiza que solo pagará por las ventas que realice.

Reducir

- **(3) Riesgo de cancelación:** Live App reducirá el riesgo por completo, las personas contratarán en un primer momento un artista incognito de su género preferido, la app seleccionará el mejor artista disponible para la fecha y hora del evento. No obstante, si el artista no puede asistir por cualquier motivo, la app se

encargará de encontrar otro artista de las mismas o similares características para ambientar el evento. Esto, sin causar ninguna molestia al usuario. Situación contraria a los actuales servicios de eventos en vivo o contratación de artistas a domicilio.

Si el usuario opta por buscar un artista específico en la biblioteca de artistas, lo contrata y posteriormente el artista no puede acudir. Live App hará una búsqueda de artistas que cumplan con los requerimientos del usuario, dándole si o si la cobertura del servicio.

Incrementar

- **(1) Facilidad en el proceso de búsqueda:** Dado que se enviará el usuario contratará en primer momento un artista incognito pero del género que desea, no tendrá que preocuparse por comparar absolutamente nada, solo deberá escoger un rango de precios.
El usuario también tendrá a su disposición la biblioteca de artista en donde encontrará toda la oferta, para facilitar la búsqueda podrá poner filtros por precio, género, ubicación, calificación de otros usuarios, fechas disponibles, entre otros. Además podrá hacer una comparación entre artistas que facilite la decisión de compra desde la misma app.
- **(4) (5) Diferentes métodos de pago:** El usuario podrá pagar el servicio de forma anticipada escogiendo el método de pago (tarjeta de crédito, cuenta de ahorros, transferencia bancaria, pago en efectivo, etc.). Una vez se dé por terminado el servicio, ambos, el usuario y el artista dan por confirmado que el servicio fue realizado y el artista recibirá el pago correspondiente.

Crear

- **(2) Ventajas para el usuario:** El usuario no solamente podrá contratar el artista del género musical que desea, sino que también obtendrá descuentos por realizar las primeras reservas, podrá dejar sus opiniones y obtener puntos por ello, beneficios que el usuario no obtiene al acceder a un artista a través de los métodos disponibles actualmente.
- **(1) Facilidad de conversión:** Los métodos actuales no ofrecen un método directo que invite a la acción, invitan a llamar, a entrar en una página web o a escribir un mensaje. Con Live se busca la persona solo tenga que oprimir un botón y seleccionar la fecha para contratar un artista, lo que acorta el proceso de compra y crea la posibilidad de contratar directamente desde el anuncio.
- **(2) Rankear servicios:** Los usuarios darán una puntuación de 1 a 5 a los artistas que han realizado el show. Por el hecho de puntuarlos obtendrán puntos para descuentos. De esta forma los artistas empezarán a hacerse un lugar entre el

ranking de todos los artistas disponibles. Esto los impulsa a realizar un mejor servicio y a mejorar las condiciones de la competencia.

- **(2) Funcionalidades sociales:** Aquí se enmarcan 2 funcionalidades (poner opiniones y compartir en redes sociales). Los usuarios deben publicar una opinión escrita respecto al show recibido, para informar a otros usuarios y para ganar descuentos. Además podrán compartir en sus redes sociales la próxima realización del evento o el evento que ya ha sucedido, de esta forma le dará reconocimiento al artista.
- **(2) Gestionar agenda:** Los artistas tendrán un calendario en donde gestionar todos sus shows, incluso aquellos conseguidos fuera de la aplicación, además permitirá que los usuarios conozcan la disponibilidad del artista en tiempo real. Esta es una herramienta adicional que les disminuirá costos administrativos.

Foco, divergencia y mensaje

Foco: Facilitar todo el proceso de búsqueda, reserva y pago a los usuarios para que logren conectarse con los artistas que les interesan. Disminuir por completo el precio de publicación a los artistas y darles el reconocimiento que buscan. Todos los artistas en un solo lugar.

Divergencia: Live es una herramienta de trabajo novedosa, facilita la contratación de los artistas y mejora todo el proceso al usuario para que ambos dediquen su tiempo a lo que en realidad les interesa. Artista: Presentarse y recibir el pago, Usuario: Encontrar el artista que desea rápidamente y disfrutar del show.

Mensaje central contundente: Música en vivo. Cuando quieras, donde quieras.

Aplicación de la Secuencia Estratégica Correcta

Una vez definida la idea completa, expresada a través del cuadro estratégico, es fundamental verificar si esta podría funcionar adecuadamente siguiendo la secuencia de la Estrategia del Océano Azul.

Para ello debemos plantearnos cuatro preguntas, que nos permitan identificar si la idea se acoplará al mercado o si debería ser reformulada.

¿Ofrece Live una utilidad excepcional para el comprador?

A través del mapa de utilidad y los números asignados a las variables del cuadro estratégico del apartado anterior se demuestra como Live App cubre los puntos de dolor actuales del cliente y del artista, logrando ofrecer una utilidad excepcional para ambos compradores.

Tabla 17. Mapa de utilidad excepcional propuesto para Live.

	BUSQUEDA	RESERVA	ESPERA	SHOW	PAGO
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE					
SIMPLICIDAD	1				
PRACTICIDAD		2			
REDUCCIÓN DEL RIESGO			3		4
DIVERSIÓN E IMAGEN					5
RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE					

Simplicidad en la Búsqueda: Uno de los principales objetivos de la aplicación móvil es precisamente hacer más simple la búsqueda del artista para los usuarios. Actualmente los usuarios deben saltar entre diferentes páginas webs, preguntar a sus conocidos y llamar directamente para encontrar al artista que desea. La aplicación mostrará la oferta total de artistas, con los servicios incluidos, precios y todas las variables relevantes a la hora de comparar la oferta para escoger el más adecuado.

Practicidad en la Reserva: Como una extensión del proceso de búsqueda, la reserva es compleja ya que requiere la comparación y análisis de la oferta disponible en el mercado, llamando y preguntando, lo que requiere de un tiempo considerable del usuario y molestias para el artista quienes deben atender a las solicitudes y preguntas aunque no sean contratados. Con Live, la reserva será directamente desde la aplicación móvil con solo oprimir un botón el artista recibirá la solicitud una vez haya sido escogido y solo deberá aceptarla para cerrar el trato con el cliente.

Reducción del riesgo en la Espera: Existe la posibilidad de que el artista no cumpla con el compromiso y el usuario se quede sin grupo o solista musical para ambientar su

evento. Live app resolverá la búsqueda cuando el artista cancele asignándole un artista de características y precio similar al usuario. Igualmente se penalizará al artista o al usuario que cancele la reservación.

Reducción del riesgo en el pago: Live app controlará los pagos y devoluciones entre artista y usuario. El artista tendrá seguro el pago del servicio incluso si la reservación se cancela a falta de pocas horas. El usuario tendrá plena seguridad de la devolución de su dinero en caso de cancelación por parte del artista. Aquel de los dos clientes que haya incurrido en la cancelación será penalizado.

Diversión e imagen en el Pago: El proceso de pago ya no será algo informal, en un momento inoportuno o teniendo que buscarse un lugar apartado durante el evento para proceder al pago. El artista y el usuario ni siquiera tendrán que interactuar para temas administrativos o de gestión, el artista se preocupará por prestar el mejor servicio y el usuario se dedicará a disfrutarlo.

Fijación del precio estratégico

Como segunda pregunta, debe formularse ¿El precio de Live es fácilmente asequible para los compradores? Es fundamental definir el precio antes de lanzar el producto y no esperar a las reacciones del mercado para modificarlo e incrementar la demanda.

Es claro que al tratarse de un desarrollo tecnológico, el coste mayor de la app estará en su desarrollo y posteriormente su funcionamiento implicará costes mínimos, a su vez, dado que la notoriedad que ofrecerá la app a los artistas depende netamente de la viralización o el tráfico de usuarios que se dé, podría decirse que se trata del fenómeno “*externalidades en la red*” como es el caso de eBay, entre más usuarios, más atractivo.

Es muy importante a su vez, definir un precio que retenga los usuarios, ya que la idea de Live App puede ser fácilmente copiada y los artistas en este caso como oferentes podrían ofertarse en otras plataformas, por lo tanto, la relación valor/precio debe ser tal que el surgimiento de competidores no afecte la demanda.

Como primer paso para definir el precio, se define la banda de precios del grueso del mercado. Se identifica que Live App como buscador de artistas para su contratación tiene una ***Distinta Forma pero la misma Función*** que los buscadores actuales (Google, Páginas Amarillas), es cierto que Live tiene distintas funcionalidades como contratar y pagar directamente desde la app, pero la Función de ambas alternativas sigue siendo la misma: Encontrar al artista ideal.

Para terminar de definir el precio estratégico, especificar el nivel dentro de la banda de precios es necesario. Live App será un app de fácil programación y los buscadores de servicios abundan en este momento, por lo tanto, será fácilmente copiable y no tiene ningún grado de protección legal y de recursos o activos. El valor de Live es alto para ambos clientes pero es fácilmente replicable por lo tanto el ***precio debe ser bajo***.

Para suplir ese precio bajo, el negocio brindará gratuitamente la publicación de los servicios a través de la app pero cobrará por el % de ventas del artista, dicho porcentaje también debe ser bajo en caso de que la idea de negocio sea replicable, no obstante, actualmente no existe un precio de referencia de este tipo. Hoy en día, los artistas pagan por un hosting en una página web y esperan de forma pasiva a que los llamen.

El precio definido para los artistas será del 10% del precio de la reserva.

El precio definido para los usuarios será del 5% del precio de la reserva.

Garantizando un precio bajo para los usuarios, garantizaremos su tránsito y continuidad en la app, lo que atraerá a los artistas quienes entrarán literalmente a “recoger las uvas” por lo que se define un precio más alto para los artistas.

Coste Objetivo

Una vez definido el precio objetivo, es fundamental definir el coste objetivo. En el proceso se han identificado 4 actividades fundamentales que generan los costes principales de Live (omitiendo el coste del desarrollo, el cual deberá amortizarse en el lapso los primeros 6 meses de funcionamiento):

- El mantenimiento
- Gestión de las reservas
- La publicidad
- La pasarela de pago

Para mantener unos beneficios netos altos, se desea que estas cuatro variables principales consuman el 30% de los ingresos anuales, por este motivo para atacar las tres variables se aplicarán estrategias distintas:

- El mantenimiento y la gestión de las reservas: La app será automática en su totalidad y el mantenimiento se referirá a caídas en la red, atención al cliente y servicios en la nube. Dos equipos de tres personas cada uno, para atención al cliente y para servicios tecnológicos deberán dar soporte al funcionamiento de la app.
- La publicidad: Se buscarán alianzas con entidades gubernamentales que apoyen la cultura, con compañías dirigidas al entretenimiento y con los medios de comunicación más reconocidos del país.
- La pasarela de pago: En un principio se buscará tener un acuerdo con una de las pasarelas de pago desarrolladas en Colombia para disminuir los costos por transacción pero a mediano plazo se buscará desarrollar una pasarela de pago propia, evitando por completo dichos costes.

Adopción de la estrategia

En principio el cambio de mentalidad no será una variable a enfrentar ya que la idea surge como novedad y todos los empleados y socios partirán de la basa del cuadro estratégico

definido. Por lo tanto se facilita el proceso de adopción de *Los Empleados y Los Socios*.

No obstante un grupo de interés si debe ser analizado con más detalles:

El público en general

Actualmente el mercado está habituado a los buscadores que permiten comparativas como por ejemplo Skyscanner, Booking, Airbnb, Blablacar, entre otros. Por lo tanto, a su vez el concepto del libre mercado abre las puertas a dichos proceso comparativos y no se quebrantan normas políticas. No obstante, algunas reglas sociales establecidas pueden verse como vulneradas en el caso de los artistas, quienes podrían llegar a ser vistos como un grupo vulnerable, casos similares a los de Uber con los conductores pidiendo mejores condiciones laborales o Rappi y Glovo en la misma situación.

Para evitar esta situación, se buscará aplicar el concepto del proceso justo, en el cual una de las variables clave es la teoría del reconocimiento intelectual y emocional. Es una teoría más aplicada a las partes internas de la compañía pero en este caso específico los artistas serán “los empleados” de Live prácticamente.

Ahora bien, utilizar el reconocimiento intelectual o emocional en el proceso de adopción de los artistas será fundamental y es por eso que se han incorporado funcionalidades como el Ranking de artistas en la App. La discusión no será si los artistas están pagando un porcentaje justo por recibir reservas, sino, ¿qué debe hacer el artista para llegar a lo más alto del ranking y conseguir más reservas de las que jamás imagino con los métodos actuales?. Los mismos resultados se buscarán en las funcionalidades de publicar opiniones sobre el servicio y compartir historias en redes sociales.

Índice de ideas de Océano Azul

Una vez elaborado el análisis de la secuencia de utilidad, precio, coste y adopción se presenta el índice de ideas de océano azul (BOI), que al menos en la teoría, muestra la viabilidad del Live App.

Tabla 18. Índice de ideas de océano azul para Live App.

		Live App
Utilidad	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Existen razones convincentes para comprar el producto o servicio?	+
Precio	¿Es fácilmente asequible el precio para el grueso de los compradores?	+
Coste	¿Cumple la estructura de costes con el coste objetivo?	+
Adopción	¿Se han resuelto los obstáculos para la adopción desde el principio?	+

Por lo menos en el planteamiento teórico del modelo de negocio surgido a partir del análisis del mercado actual, los puntos de dolor de los usuarios y la aplicación de las diferentes herramientas de la estrategia del océano azul, Live App parece viable y prometedora.

Hay una utilidad real para los dos clientes, para el artista y para el usuario, haciendo más eficiente el proceso para ambos y mejorando la experiencia final.

El precio para el usuario no se verá afectado en mayor medida y para el artista implicará convertir su inversión en publicidad sin resultados, en una inversión en publicidad solamente cuando obtenga resultados.

Los costes iniciales de la puesta en marcha deberían cubrirse al menos con la operación de los primeros 6 meses de la aplicación. A partir de ese momento, los costes serán mínimos de mantenimiento y los principales irán dirigidos a la publicidad general de la app.

La adopción por parte del equipo está asegurada ya que el equipo es nuevo y parte de la base del nuevo modelo de negocio, sin embargo, habrá una labor ardua cubierta por los 3 puntos anteriores para garantizar la adopción por parte del artista y posteriormente de los usuarios.

Canvas Propuesto

Se ha definido el Canvas business model basado en el modelo de negocio encontrado a través de la integración de varios caminos de la estrategia del océano azul, el test de utilidad excepcional, la fijación del precio estratégico y el coste objetivo. A continuación se mencionan los 9 apartados del Canvas business model y las correspondientes acciones, variables y herramientas para llevar a cabo el negocio y lograr llevar la propuesta de valor a los dos tipos de clientes.

Tabla 19. Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Grupos musicales y solistas independientes. - Plataformas de pago online - Entidades gubernamentales - Compañías de eventos y entretenimiento - Medios publicitarios tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear buenas relaciones con los artistas. - Publicidad en la web y en los medios tradicionales. - Gestión de las reservas. - Mantenimiento de la App. 	<p>Música en vivo. Cuando quieras, donde quieras.</p> <p>Conéctate directamente con tus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación vía chat - Oferta de descuentos y promociones. - Obtención de puntos. - Realización de eventos en fechas especiales. - Call center para artistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes trabajadores en Colombia. Con interés en el entretenimiento musical. En permanente contacto con la tecnología. - Grupos musicales o solistas de poco reconocimiento.
	<th>RECURSOS CLAVE</th> <th>CANALES</th>		RECURSOS CLAVE	
	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado - Recursos financieros - App y pasarela de pagos online 		<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación Móvil. - Publicidad tradicional. - Email, chats y - Call center. 	
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la aplicación móvil e integración con pasarelas de pago - Publicidad de la aplicación móvil - Mantenimiento del funcionamiento de la app - Personal administrativo y técnico 			<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje por cada show contratado a través de la app - Tarjeta de crédito - Pasarela de pagos online - Transferencia Bancaria 	

Propuesta de valor

Música en vivo. Cuando quieras, donde quieras. Esa será la propuesta de valor a los usuarios: Encontrar a todos los artistas en un solo lugar, compararlos y reservar un show con solo oprimir un botón.

Conéctate directamente con tus clientes y destaca entre la oferta artística de tu ciudad. Será la propuesta de valor a los artistas: Publicar gratuitamente en la app con mayor reconocimiento de artistas, gestionar la agenda y recibir reservas, comentarios y valoraciones.

Asociaciones clave

El socio clave de Live principal será el artista, el motor funcional de la aplicación, pero nada podría ponerse en marcha sin las ruedas, en este caso:

- Plataformas de pago online para la gestión de cobros y pagos a ambos clientes.
- Entidades gubernamentales que le den visualización a la app en los eventos públicos y de apoyo a la cultura.
- Compañías de eventos y entretenimiento que cumplan la función de darle visibilidad a la app
- Medios publicitarios tradicionales

Actividades clave

Las actividades principales son aquellas mencionadas en la definición del coste objetivo:

- El mantenimiento y la actualización de la app para que el funcionamiento de la misma se mantenga en el tiempo sin fallos, brindando una buena experiencia de usuario a ambos clientes.
- La publicidad a través de todos los medios conocidos actualmente para dar reconocimiento a la app y por lo tanto a los artistas que la integran.
- Gestionar las reservas será la actividad clave que permita conectar a ambos clientes y lograr que la experiencia de usuario sea única.

Recursos clave

El principal recurso de Live App son las personas, las personas desde el punto de vista integral pero también por sus capacidades en conocimiento de marketing digital y tradicional y su conocimiento en el desarrollo de la aplicación.

Los recursos financieros también serán relevantes para poner en marcha el proyecto y por último la pasarela de pago que permita la gestión de los cobros y pagos de los servicios.

Estructura de costes

Se espera que los costes no absorban más del 40% de los ingresos totales, por lo tanto se buscará la automatización de diferentes actividades como son el uso de los servidores, el mantenimiento, el soporte al usuario, la gestión de las reservas y cobros.

Otras actividades que también pueden ser automatizadas en un futuro serían la publicidad y la gestión administrativa, mientras tanto serán costes a cubrir.

Segmento de mercado

Durante todo el documento se han mencionado los 2 clientes de la aplicación, los artistas como motor principal de la misma y los usuarios como motivación para dichos artistas.

Los artistas serán grupos musicales o solistas con poco reconocimiento que tenga una carrera profesional o no en la música. Que busque incrementar sus shows y reconocimiento.

Los usuarios serán en su mayoría jóvenes trabajadores en Colombia. Con interés en el entretenimiento musical y en permanente contacto con la tecnología. Habitados al uso de aplicaciones móviles y que busquen innovar incluso en su modo de entretenerse.

Canales

El canal de principal conexión entre artistas y usuarios será la app. No obstante para que ambos clientes descarguen la app y hagan uso de ella, la información llegará a través de redes sociales, eventos, publicidad tradicional, entre otros.

Una vez los usuarios hagan parte de la comunidad, toda la información, actualizaciones y promociones se harán a través de la misma app que será el canal principal entre ambos clientes y la empresa.

Relación con los clientes

La relación con los clientes será netamente digital, vía chat, comentarios, etc. Acompañado de promociones sobre todo en fechas especiales y eventos específicos. Para los artistas se asignará un call center de atención directa las 24 horas del día, la relación con los artistas deberá ser muy cercana.

Flujo de ingresos

Live cobrará 10% de los servicios a los artistas y 5% de los servicios a los usuarios, dado que ambos reciben el valor de la app, pero los artistas en mayor medida.

Los cobros se harán al usuario vía online (tarjeta de crédito, transferencia bancaria) también pagos en puntos específicos de empresas como Efecty o Gane (empresas de giros financieros con muchos puntos de atención).

Los artistas recibirán el pago una vez el usuario lo confirme satisfactoriamente.

Pronóstico de ingresos y gastos

A continuación se ilustra el pronóstico de ingresos y gastos planteado para Live durante los últimos 4 meses del 2019 y los primeros 2 años de operación. Los datos se basan en investigaciones propias en cuanto a la cantidad de artistas disponibles en el mercado en las ciudades de Cali y Medellín y el número de servicios estimado en base a entrevistas realizadas a diferentes artistas.

En Cali existen aproximadamente 1700 artistas dedicados a la música y la danza según el Censo de Actores Culturales de Santiago de Cali 2015, de los cuales aproximadamente la mitad se dedican a la música. Con base en una variación pequeña de la población de la ciudad, es posible suponer una cifra similar para el 2019.

Es también sabido a través de entrevistas propias que los artistas suelen hacer en promedio unos 25 shows al mes, centralizados principalmente en el fin de semana en donde pueden hacer entre 6 y 7 shows.

Como estrategia de implementación Live espera abarcar las dos ciudades con similar número de artistas, incrementando cada mes el número de artistas registrados en la aplicación e incrementando el número de shows que llegan a dichos artistas a través de la aplicación.

Live cobrará el 10% a los artistas inscritos durante el 2019 y 20% a aquellos inscritos en 2020 (bonificación de Early Adopters) y el 5% a los usuarios, que combinado con la tasa de crecimiento de artistas inscritos y de servicios solicitados a través de la app dan como resultado las siguientes estimaciones para el resto de 2019 y 2020:

Pronostico Optimista

La tasa de crecimiento de artistas inscritos es del 10% mensual y los servicios solicitados a través de la app por cada artista se incrementa un 5% mensual.

		2019						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2019
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	0%	0%	10%	20%	30%	40%	40%
	% Reservas Promedio por App	0%	0%	10%	15%	20%	25%	18%
	Ingresos Netos App	\$ 0	\$ 0	\$ 7.968.750	\$ 15.937.500	\$ 31.875.000	\$ 53.125.000	\$ 108.906.250
Gastos	Desarrollo App	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 70.000.000
	Pasarela de pago	\$ 0	\$ 0	\$ 2.656.250	\$ 7.968.750	\$ 15.937.500	\$ 26.562.500	\$ 53.125.000
	Mantenimiento Y Operación	\$ 0	\$ 0	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 12.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 0	\$ 0	\$ 338.917	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 1.355.617
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 850.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.850.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 3.200.000
	Atracción de artistas	\$ 0	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 2.125.000
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
Beneficio Bruto (COP)		-\$ 21.050.000	-\$ 26.225.000	-\$ 19.451.417	-\$ 11.795.150	\$ 6.173.600	\$ 16.798.600	-\$ 55.549.367
Beneficio Bruto (€)		-\$ 5.847	-\$ 7.285	-\$ 5.403	-\$ 3.276	\$ 1.715	\$ 4.666	-\$ 15.430

2020 - I								
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%
	% Reservas Promedio por App	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
	Ingresos Netos App	\$ 199.218.750	\$ 278.906.250	\$ 371.875.000	\$ 478.125.000	\$ 597.656.250	\$ 730.468.750	\$ 796.875.000
Gastos	Desarrollo App	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Pasarela de pago	\$ 39.843.750	\$ 55.781.250	\$ 74.375.000	\$ 95.625.000	\$ 119.531.250	\$ 146.093.750	\$ 159.375.000
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Atracción de artistas	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Beneficio Bruto (COP)			\$ 214.461.100	\$ 290.836.100	\$ 369.186.100	\$ 471.236.100	\$ 578.136.100	\$ 630.461.100
Beneficio Bruto (€)			\$ 59.573	\$ 80.788	\$ 102.552	\$ 130.899	\$ 160.593	\$ 175.128

2020 - II							
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2020
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% Reservas Promedio por App	65%	70%	75%	80%	50%	55%
	Ingresos Netos App	\$ 863.281.250	\$ 929.687.500	\$ 996.093.750	\$ 1.062.500.000	\$ 669.596.354	\$ 7.974.283.854
Gastos	Desarrollo App	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000
	Pasarela de pago	\$ 172.656.250	\$ 185.937.500	\$ 199.218.750	\$ 212.500.000	\$ 133.919.271	\$ 1.594.856.771
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 52.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 4.066.800
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 4.200.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Atracción de artistas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.700.000
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	
Beneficio Bruto (COP)		\$ 683.586.100	\$ 736.711.100	\$ 789.836.100	\$ 842.961.100	\$ 526.338.183	\$ 6.286.460.283
Beneficio Bruto (€)		\$ 189.885	\$ 204.642	\$ 219.399	\$ 234.156	\$ 146.205	\$ 1.746.239

Pronostico Realista

Hay una tasa de adopción del 5% mensual, artistas inscritos y servicios solicitados aumentan en la misma medida.

		2019						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2019
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	0%	0%	0%	5%	10%	15%	15%
	% Reservas Promedio por App	0%	0%	0%	5%	10%	15%	8%
	Ingresos Netos App	\$ 0	\$ 0	\$ 199	\$ 1.354.820	\$ 5.365.758	\$ 12.032.945	\$ 18.753.723
Gastos	Desarrollo App	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 70.000.000
	Pasarela de pago	\$ 0	\$ 0	\$ 66	\$ 677.410	\$ 2.682.879	\$ 6.016.473	\$ 9.376.828
	Mantenimiento Y Operación	\$ 0	\$ 0	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 12.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 0	\$ 0	\$ 338.917	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 1.355.617
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 850.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.850.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 3.200.000
	Atracción de artistas	\$ 0	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 210.375	\$ 212.500	\$ 1.060.375
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
Beneficio Bruto (COP)		-\$ 21.050.000	-\$ 26.012.500	-\$ 24.551.284	-\$ 18.873.990	-\$ 6.866.396	-\$ 3.534.927	-\$ 100.889.097
Beneficio Bruto (€)		-\$ 5.847	-\$ 7.226	-\$ 6.820	-\$ 5.243	-\$ 1.907	-\$ 982	-\$ 28.025

2020 - I								
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
	% Reservas Promedio por App	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
	Ingresos Netos App	\$ 79.687.500	\$ 116.210.938	\$ 159.375.000	\$ 209.179.688	\$ 265.625.000	\$ 328.710.938	\$ 398.437.500
Gastos	Desarrollo App	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Pasarela de pago	\$ 15.937.500	\$ 23.242.188	\$ 31.875.000	\$ 41.835.938	\$ 53.125.000	\$ 65.742.188	\$ 79.687.500
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Atracción de artistas	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Beneficio Bruto (COP)		\$ 57.298.600	\$ 84.517.350	\$ 121.048.600	\$ 154.242.350	\$ 205.398.600	\$ 256.517.350	\$ 311.498.600
Beneficio Bruto (€)		\$ 15.916	\$ 23.477	\$ 33.625	\$ 42.845	\$ 57.055	\$ 71.255	\$ 86.527

2020 - II							
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2020
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	55%	60%	65%	70%	75%	75%
	% Reservas Promedio por App	65%	70%	75%	80%	50%	55%
	Ingresos Netos App	\$ 474.804.688	\$ 557.812.500	\$ 647.460.938	\$ 743.750.000	\$ 502.197.266	\$ 4.483.251.953
Gastos	Desarrollo App	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000
	Pasarela de pago	\$ 94.960.938	\$ 111.562.500	\$ 129.492.188	\$ 148.750.000	\$ 100.439.453	\$ 896.650.391
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 52.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 4.066.800
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 4.200.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Atracción de artistas	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 212.500	\$ 0	\$ 0	\$ 2.125.000
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	
Beneficio Bruto (COP)		\$ 372.592.350	\$ 438.998.600	\$ 510.717.350	\$ 587.961.100	\$ 392.418.913	\$ 3.493.209.763
Beneficio Bruto (€)		\$ 103.498	\$ 121.944	\$ 141.866	\$ 163.323	\$ 109.005	\$ 970.336

Pronostico Pesimista

La adopción por los artistas y usuarios es pobre y se vería reflejado en un crecimiento mensual del 2,5% de artistas inscritos y servicios solicitados a través de la aplicación.

		2019						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2019
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	0%	0%	0%	3%	5%	8%	8%
	% Reservas Promedio por App	0%	0%	0%	3%	5%	8%	4%
	Ingresos Netos App	\$ 0	\$ 0	\$ 199	\$ 345.445	\$ 1.354.820	\$ 3.028.258	\$ 4.728.723
Gastos	Desarrollo App	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 70.000.000
	Pasarela de pago	\$ 0	\$ 0	\$ 66	\$ 172.723	\$ 677.410	\$ 1.514.129	\$ 2.364.328
	Mantenimiento Y Operación	\$ 0	\$ 0	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 12.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 0	\$ 0	\$ 338.917	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 1.355.617
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 850.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.850.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 3.200.000
	Atracción de artistas	\$ 0	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 125.375	\$ 106.250	\$ 550.375
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
Beneficio Bruto (COP)		-\$ 21.050.000	-\$ 25.906.250	-\$ 24.445.034	-\$ 19.272.427	-\$ 8.786.865	-\$ 7.931.021	-\$ 107.391.597
Beneficio Bruto (€)		-\$ 5.847	-\$ 7.196	-\$ 6.790	-\$ 5.353	-\$ 2.441	-\$ 2.203	-\$ 29.831

2020 – I								
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	11%	13%	16%	18%	21%	23%	26%
	% Reservas Promedio por App	11%	13%	16%	18%	21%	23%	26%
	Ingresos Netos App	\$ 14.642.578	\$ 22.445.313	\$ 31.908.203	\$ 43.031.250	\$ 55.814.453	\$ 70.257.813	\$ 86.361.328
Gastos	Desarrollo App	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Pasarela de pago	\$ 2.928.516	\$ 4.489.063	\$ 6.381.641	\$ 8.606.250	\$ 11.162.891	\$ 14.051.563	\$ 17.272.266
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Atracción de artistas	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Beneficio Bruto (COP)		\$ 5.368.913	\$ 9.611.100	\$ 19.181.413	\$ 21.429.850	\$ 37.656.413	\$ 49.861.100	\$ 61.943.913
Beneficio Bruto (€)		\$ 1.491	\$ 2.670	\$ 5.328	\$ 5.953	\$ 10.460	\$ 13.850	\$ 17.207

2020 - II							
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2020
Ingresos	% Artistas Acumulado Registrados	28%	31%	33%	36%	38%	38%
	% Reservas Promedio por App	28%	31%	33%	36%	38%	24%
	Ingresos Netos App	\$ 104.125.000	\$ 123.548.828	\$ 144.632.813	\$ 167.376.953	\$ 191.781.250	\$ 1.055.925.781
Gastos	Desarrollo Ap	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000
	Pasarela de pago	\$ 20.825.000	\$ 24.709.766	\$ 28.926.563	\$ 33.475.391	\$ 38.356.250	\$ 211.185.156
	Mantenimiento Y Operación	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 52.800.000
	Servidores - Hosting - Appstore	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 338.900	\$ 4.066.800
	Imagen Corporativa y Generación de contenido	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 4.200.000
	Publicidad en Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Atracción de artistas	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 106.250	\$ 0	\$ 0	\$ 1.062.500
	Eventos y Publicidad Tradicional	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000
Beneficio Bruto (COP)		\$ 76.154.850	\$ 91.693.913	\$ 108.561.100	\$ 126.862.663	\$ 144.086.100	\$ 752.411.325
Beneficio Bruto (€)		\$ 21.154	\$ 25.471	\$ 30.156	\$ 35.240	\$ 40.024	\$ 209.003

Tras analizar tres diferentes escenarios, principalmente afectados por la adopción del negocio por parte de ambos clientes, se identifica como a pesar de que los primeros meses de operación requieren una inversión importante y que la aplicación generará pérdidas al finales de 2019, un año después la aplicación empezará a otorgar rendimientos importantes, principalmente porque los costes de operación son muy bajos y el flujo de caja libre es bastante alto. El sobrante de liquidez deberá estar dirigido fundamentalmente enfocada a inversiones en publicidad buscando el reconocimiento necesario para que la aplicación funcione adecuadamente.

Incluso a partir de los pronósticos presentados, se determina que es posible incrementar las inversiones para obtener mayor provecho de la liquidez disponible. Igualmente serán necesarios diferentes desarrollos tecnológicos para actualizar la aplicación y mantener una distancia significativa de la competencia.

Capítulo V

Conclusiones

El entorno colombiano es un entorno cambiante, en crecimiento y entusiasta, características generales de los países en vías de desarrollo. Dichas características, los gustos, la cultura y los hábitos de compra sumados a la adopción creciente de las tecnologías, son detonantes claros para que aplicaciones como Live App tengan éxito por lo menos en los primeros 3 a 4 años de funcionamiento.

No obstante, transformar el espíritu tradicional del mercado para llevarlo al entorno digital ha sido una de las tareas más arduas de las últimas aplicaciones móviles o herramientas tecnológicas puestas a disposición del consumidor. Live deberá afrontar una etapa inicial con paciencia y dando pasos pequeños que aporten al objetivo principal, que es ganar reconocimiento.

Incluso en el escenario pesimista Live App parece rentable si se cumplen las suposiciones ideales, hay una buena acogida por parte de los artistas y los usuarios y las inversiones en publicidad son eficientes y cumplen los objetivos planteados.

La publicidad de Live será la principal herramienta y generador de ingresos a futuro y por tanto será de vital importancia efectuar alianzas y convenios con diferentes entes, instituciones y empresas.

Live es posiblemente una de las ideas más disruptivas que el sector de la música en vivo verá en los próximos años, por supuesto, incluyendo las adaptaciones futuras como la contratación de artistas de talla mundial a través de Crowdfunding, entre otras actualizaciones. Ninguna de estas ideas habría surgido de forma válida sin la aplicación de una estrategia clara y concisa como es la Estrategia del Océano Azul.

La Estrategia del Océano Azul a través de su metodología, teniendo en cuenta la utilidad que la idea tendrá para el cliente, los costos adaptados a la estrategia, el precio estratégico por el que el cliente estará dispuesto a pagar y las labores de adopción considerables para que el equipo haga de la idea una idea exitosa, se ha logrado generar una idea disruptiva que no tendrá competidores directos y será una herramienta para dos tipos de clientes que en pocos años no podrá entender un mercado sin la existencia de Live, como sucede actualmente con muchas herramientas tecnológicas.

Live ha surgido de esta estrategia claramente sin competidores, no obstante, en el futuro empresas seguidores empezarán a surgir pero la estrategia del océano azul brinda las guías para continuar alejándose del océano rojo y permanecer como un referente del mercado en un océano inimaginable para navegar.

Solo queda por poner en marcha esta idea innovadora que saldrá al mercado el 1 de septiembre de 2019, analizar el desempeño y aprender de los tropiezos que puedan surgir.

www.liveappmusic.com

Vive

Música en vivo

**Cuando quieras,
dónde quieras**



Vive

Bibliografía

Ávila Raúl. *Así se mueve la publicidad en Colombia*. Revista Dinero, Bogotá. 2019. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/asi-se-mueve-la-publicidad-en-colombia-por-raul-avila/259956> Consultado el 3 de julio de 2019.

Cepyme news. *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. <https://cepynews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>. Consultado el 13 de diciembre de 2018

DANE. *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Colombia, 2019.

El Espectador. *De cada 100 colombianos 56 no completan la educación secundaria*. <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/de-cada-100-colombianos-56-no-completan-la-educacion-secundaria-articulo-740379>.

Consultado el 26 de mayo de 2019.

El País Cali. *Las cinco condiciones para conquistar a los compradores de hoy*. <https://www.elpais.com.co/economia/las-cinco-condiciones-para-conquistar-a-los-compradores-de-hoy.html>

El País Cali, *¿Sabe cuántos artistas tiene Cali?, aquí se lo contamos*. <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/sabe-cuantos-artistas-tiene-cali-aqui-se-lo-contamos.html>. Consultado 14 de julio de 2019.

El Tiempo. *Contribución de la telefonía móvil al PIB de América Latina*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/contribucion-de-la-telefonía-movil-al-pib-de-america-latina-147614>. Consultado el 1 de julio de 2019.

El Tiempo. *Uso del celular y el internet en Colombia*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/uso-del-celular-y-el-internet-en-colombia-149384>. Consultado el 1 de julio de 2019.

El Universal. *Colombia, una década y trece tratados de libre comercio*. <https://www.eluniversal.com.co/economica/colombia-una-decada-y-trece-tratados-de-libre-comercio-232355-AQEU339191>. Consultado el 15 de junio de 2018.

FMI. *Informe Perspectivas de la Economía Mundial - Abril de 2019*. 2019.

Grünig, R. y Kühn R. *Process-based Strategic Planning*. Sexta Edición. Heidelberg, Alemania. 2010.

Henderson, Bruce D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed*. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

Hootsuit & We Are Social. Digital 2019. <https://hootsuite.com>. Consultado el 08 de julio de 2019.

Innokabi. *Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/> . Consultado el 17 de noviembre de 2018.

Kotler, P. Armstrong, G (2008) *Principios de Marketing* . Madrid, S.A. Pearson Educación. 12va Edición.

La República. *Fondo Monetario Internacional calcula que la economía colombiana crecerá 3,6% en 2019*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-la-tercera-mejor-economia-de-america-latina-segun-el-fmi-2752313>. Consultado el 4 de abril de 2019.

Marco Regulatorio del Comercio Electrónico Natalia Barrera Silva Mayo 24, 2018, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/2_MARCO%20REGULATORIO%20DEL%20ECCOMMERCE%20-%20CCCE.pdf. Consultado el 3 de febrero de 2019.

Matriz BCG. *Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa*. <http://www.matrizbcg.com/>. Consultado el 16 de octubre de 2018.

Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario. <https://www.labourosario.com/single-post/2018/12/10/Informe-Panorama-de-la-negociaci%C3%B3n-del-salario-m%C3%ADnimo-para-2019> . Consultado el 30 de junio de 2019.

Perspectivas Económicas Mundiales, Fondo Monetario Internacional, 2019

Real Academia de la Lengua Española.

Revista Dinero. *La economía del posconflicto*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-economia-del-posconflicto-por-camilo-diaz/224345>. Consultado el 18 de marzo de 2019.

Slideshare, Estrategia del Océano Azul.
<https://es.slideshare.net/cigarra71/estrategia-oceano-azul-6792989>. Consultado el 09 de mayo 2018.

Ultravioleta. *Tendencias del sector publicitario en Colombia y el mundo*.
<https://ultravioleta.co/tendencias-del-sector-publicitario-en-colombia-y-el-mundo/> Consultado el 3 de julio de 2019.

Ventura Victoria, J (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, S.A. Ediciones Paraninfo.

W. Chan Kim y Reneé Mouborgne, *La Estrategia del Océano Azul*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2015