



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA PÁGINA WEB DE EVENTOS EN SANTIAGO DE CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**ANTONIO XU ZHANG**

PROFESOR GUÍA:  
IVÁN DÍAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ERNESTO TIRONI BARRIOS  
KARINA CISTERNA MUÑOZ

SANTIAGO DE CHILE  
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

POR: ANTONIO XU ZHANG

FECHA: 13/04/2018

PROFESOR GUÍA: IVÁN DÍAZ CAMPOS

## **DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA PÁGINA WEB DE EVENTOS EN SANTIAGO DE CHILE**

El objetivo general de este trabajo de memoria es diseñar el modelo de negocios para una página web de eventos en Santiago de Chile, con el fin de que sea autosustentable y genere un ingreso para su dueño.

En primer lugar, se presentan antecedentes generales de la empresa en la que se realizó el trabajo; se caracteriza la página web *quehacerensantiago.cl*, plataforma que ofrece eventos y panoramas en Santiago, actualmente de forma gratuita. Luego se caracteriza la industria de *Event Discovery* en el mundo y la realidad en Chile. La metodología que se utilizó es *Running Lean*, la que se centra en validar cada recuadro del *Lean Canvas*, construyendo el modelo de negocios iterando, en base a experimentos y conversaciones con potenciales clientes.

Para iniciar el trabajo, se analizan los usuarios actuales del sitio a través de Google Analytics (análisis web de usuarios y su comportamiento), SmartLook (grabaciones de la interacción del usuario con el sitio web), y encuestas. Se obtuvo información demográfica de los usuarios, intereses y se realizó una segmentación en base a ello. Luego se generó una lista de posibles clientes. De esta lista se escogieron las ticketeras, productoras de eventos de entretenimiento y actividades recreativas. Se describió un primer *lean canvas*, el cual se procedió a validar siguiendo la metodología mencionada.

Se procedió a entrevistar empresas elegidas como early adopters iterando cada recuadro del lienzo. Así, se ideó un negocio basado en la promoción de eventos a base de comisiones, conocido en inglés como *Affiliate Marketing*. Para validar la propuesta de valor diseñada y las soluciones ofrecidas se realizaron tres MVP, cuyo objetivo fue verificar si los productores están dispuestos a entregar un porcentaje por entrada vendida y si hay demanda por parte de los usuarios.

A través de un análisis de factibilidad se identificaron los recursos tecnológicos necesarios y se realizó una gestión de riesgos, en donde se identificaron 10 factores y se desarrollaron medidas de mitigación.

Finalmente realizó una proyección del flujo de caja a 3 años, el cual dio como resultado un VAN de -\$18.203.871. Sin embargo, a través de un análisis de sensibilidad se identificó que se puede implementar una estrategia enfocada en el marketing digital, otorgando un VAN de \$50.603.063, obteniendo una utilidad mensual de \$6.175.273 a partir del tercer año.

# Tabla de Contenido

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>V</b>
<b>1 ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN: QUEHACERENSANTIAGO.CL.....	1
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA: EVENT DISCOVERY .....	2
1.2.1 <i>En el mundo</i> .....	2
1.2.2 <i>En Chile</i> .....	3
<b>2 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>4</b>
2.1 RUNNING LEAN .....	4
2.1.1 <i>Lean Canvas</i> .....	5
2.2 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MVP).....	6
2.3 VALUE PROPOSITION CANVAS .....	6
2.4 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	7
2.5 ENCUESTA .....	7
2.6 FLUJO DE CAJA .....	8
2.7 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TELOS .....	8
2.8 GESTIÓN DE RIESGOS .....	8
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>4 METODOLOGÍA</b> .....	<b>11</b>
<b>5 RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>6 ALCANCES</b> .....	<b>13</b>
<b>7 IDENTIFICACIÓN INICIAL DEL NEGOCIO</b> .....	<b>14</b>
7.1 CANVAS ACTUAL .....	14
<b>8 ESTUDIO DE LOS USUARIOS</b> .....	<b>15</b>
8.1 CONSUMO DE EVENTOS Y ACTIVIDADES EN SANTIAGO .....	15
8.2 USUARIOS DEL SITIO WEB A TRAVÉS DE GOOGLE ANALYTICS .....	16
8.3 ENCUESTA .....	19
<b>9 MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>20</b>
9.1 SEGMENTOS DE CLIENTES .....	20
9.1.1 <i>Usuarios</i> .....	20
9.1.2 <i>Productoras de eventos</i> .....	20
9.1.3 <i>Ticketeras</i> .....	22
9.1.4 <i>Agencias de Medio/Promotores</i> .....	23
9.1.5 <i>Actividades recreativas</i> .....	24
9.1.6 <i>Municipalidades</i> .....	25
9.1.7 <i>Otros</i> .....	25

9.1.8	Discusión .....	25
9.2	PRIMER LEAN CANVAS .....	27
9.3	PROBLEMA .....	27
9.3.1	Usuario.....	27
9.3.2	Productora .....	31
9.3.3	Ticketera.....	34
9.3.4	Actividades Recreativas .....	36
9.4	SOLUCIÓN .....	37
9.4.1	Usuario.....	37
9.4.2	Productora .....	39
9.4.3	Actividades Recreativas .....	41
9.5	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA .....	43
9.6	CANALES .....	44
9.6.1	Usuarios .....	44
9.6.2	Productores y Actividades.....	44
9.7	INGRESOS .....	44
9.7.1	Usuarios .....	44
9.7.2	Productoras.....	44
9.7.3	Actividades recreativas.....	47
9.8	COSTOS.....	48
9.9	MÉTRICAS CLAVE.....	48
9.10	VENTAJA INJUSTA .....	49
<b>10</b>	<b>MVP Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>49</b>
10.1	PRODUCTORES .....	49
10.2	ACTIVIDADES RECREATIVAS .....	51
10.3	USUARIO .....	52
<b>11</b>	<b>LEAN CANVAS FINAL.....</b>	<b>54</b>
<b>12</b>	<b>FACTIBILIDAD TÉCNICA .....</b>	<b>56</b>
12.1	FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA .....	56
12.2	FACTIBILIDAD LEGAL.....	58
12.3	GESTIÓN DE RIESGOS .....	60
<b>13</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>67</b>
13.1	FLUJO DE CAJA .....	67
13.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	69
13.2.1	Tráfico mensual.....	69
13.2.2	Conversión del sitio web.....	71
13.2.3	Precio del ticket promedio.....	72
13.2.4	Comisión por ticket.....	73
13.2.5	Efecto Marketing Digital.....	74
<b>14</b>	<b>CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO .....</b>	<b>77</b>
<b>15</b>	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>80</b>
15.1	PLATAFORMA MULTILATERAL .....	80
15.2	MARKETING DIGITAL.....	81
<b>16</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: relación entre objetivos, metodología y marco teórico.....	12
Tabla 2: cantidad de eventos por ticketeras durante un mes.....	15
Tabla 3: Páginas/categorías según porcentaje de visita .....	16
Tabla 4: páginas visitadas por usuarios de quehacerensantiago.cl .....	18
Tabla 5: actividades de interés .....	19
Tabla 6: tipos de eventos ofrecidos por la productora Glovox y clientes que los contrataron .....	21
Tabla 7: visitas mensuales (desde Chile) a sitios webs de ticketeras .....	22
Tabla 8: alianzas frecuentes de ticketeras .....	23
Tabla 9: listado de actividades recreativas .....	24
Tabla 10: Participación de cada medio en el presupuesto de publicidad .....	32
Tabla 11: Resultados encuesta MVP productores .....	50
Tabla 12: resultados encuesta MVP actividades .....	52
Tabla 13: Resultados MVP campaña email .....	53
Tabla 14: resumen Problema del huevo y la gallina .....	60
Tabla 15: resumen experiencia depende de un tercero.....	61
Tabla 16: resumen Cruce entre oferta y demanda .....	61
Tabla 17: resumen Frecuencia con la que se asiste a eventos.....	62
Tabla 18: resumen Eventos como tipo de contenido.....	62
Tabla 19: resumen Primera parte del embudo de ventas .....	63
Tabla 20: resumen Duopolio de publicidad Google-Facebook.....	63
Tabla 21: resumen Bajo margen .....	64
Tabla 22: resumen Duopolio de ticketeras Puntoticket-Ticketek.....	64
Tabla 23: resumen Facebook como fuente principal de eventos.....	65
Tabla 24: resumen gestión de riesgo .....	66
Tabla 25: Resumen de supuestos caso base .....	68
Tabla 26: flujo de caja meses 1-6.....	68
Tabla 27: flujo de caja meses 7-12 .....	68
Tabla 28: Proyección flujo de caja primeros 3 años.....	69
Tabla 29: resumen campaña de publicidad digital .....	70
Tabla 30: Supuestos efecto marketing digital .....	75
Tabla 31: flujo de caja meses 1-6.....	75
Tabla 32: flujo de caja meses 7-12 .....	76
Tabla 33: proyección flujo de caja primeros 3 años.....	76
Tabla 34: condiciones actuales .....	78

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: usuarios por hora del día .....	17
Gráfico 3: edad de usuarios .....	17
Gráfico 2: sexo de usuarios .....	17
Gráfico 4: afinidad con categorías .....	18
Gráfico 5: variación del VAN con respecto al tráfico .....	71
Gráfico 6: variación del VAN con respecto a la conversión .....	72
Gráfico 7: variación del VAN con respecto al ticket promedio .....	73
Gráfico 8: variación del VAN con respecto a la comisión por ticket .....	74

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Etapas Running Lean .....	4
Ilustración 2: lean canvas .....	5
Ilustración 3: value proposition canvas .....	7
Ilustración 4: Lean Canvas actual de QuehacerenSantiago.cl: .....	14
Ilustración 5: overview de métricas principales .....	16
Ilustración 6: lean canvas inicial .....	27
Ilustración 7: perfil del Usuario .....	28
Ilustración 8: perfil resumido del Usuario .....	29
Ilustración 9: cambios en Problemas del Usuario .....	30
Ilustración 10: cambio en early adopter del usuario .....	31
Ilustración 11: perfil cliente productora .....	31
Ilustración 12: pivote problemas de productoras .....	34
Ilustración 13: perfil de ticketera .....	34
Ilustración 14: perfil de Actividades recreativas .....	36
Ilustración 15: pivote problemas actividades recreativas .....	37
Ilustración 16: mapa de valor para el usuario .....	38
Ilustración 17: pivote solución para usuario .....	38
Ilustración 18: mapa de valor para productores .....	40
Ilustración 19: pivote solución para productoras .....	41
Ilustración 20: mapa de valor para actividades recreacionales .....	42
Ilustración 21: pivote Solución .....	42
Ilustración 22: pivote ingresos .....	47
Ilustración 23: lean canvas final de usuarios .....	54
Ilustración 24: lean canvas final productores y actividades .....	55
Ilustración 25: descripción proceso marketing afiliados .....	57
Ilustración 26: mensaje de utilización de cookies en sitio web de Deloitte .....	59
Ilustración 27: comparación audiencia semana 7 de mayo 2017 con semana 7 de mayo 2018 .....	65

# 1 Antecedentes Generales

## 1.1 Características de la Organización: QuehacerenSantiago.cl

El trabajo se realiza en el emprendimiento ‘¿Qué hacer en Santiago?’<sup>1</sup> (abreviado como QHES). Esta organización busca ayudar a las personas a encontrar eventos y panoramas dentro de la ciudad a través de filtros determinados por gustos y geolocalización. Tiene una baja presencia en redes sociales (224 seguidores en Instagram, 5.700 Me gusta en Facebook y 800 seguidores en Twitter).

La organización da libre acceso (todas las funcionalidades son gratis) a la información de estos panoramas a través de su página web, en donde además de explorar, los usuarios pueden publicar sus propios eventos. En Julio de 2017 se publicaban 160 eventos semanales.

Los fundadores actualmente distinguen dos tipos de usuarios; primero están quienes buscan algo que hacer (éstos conforman la demanda) y segundo los que publican (la oferta). Estos últimos publican sus eventos con el fin de atraer más público, es decir, utilizan la página como un canal para llegar a más personas.

Camilo Núñez, el creador y programador del sitio web, se inspiró en la página homóloga <https://quefaire.paris.fr> (“qué hacer en Paris”), observando que en Santiago no existía una página con esas características. Para crear la página, programó un scraper<sup>2</sup> a través de una API de Facebook con el fin de obtener la información de los eventos (imagen, ubicación, fecha, descripción) y publicarlos automáticamente en el sitio web propio. Pero no todos los eventos de Facebook son relevantes, por lo que el scraper tiene restricciones: el evento debe realizarse en Santiago de Chile y sólo se buscan eventos de ciertas cuentas (como productoras conocidas y municipalidades) que son elegidos por el equipo.

El problema que se busca solucionar en este proyecto es el hecho que actualmente la página no tiene ingresos, a pesar de tener alrededor de 60.000 visitas mensuales de usuarios únicos (340.000 visitas en total mensualmente). Sin embargo, hay costos (servidores, mantenimiento y programación página web), generando un flujo negativo mes a mes.

Este alto número de visitas se traduce en un interés por parte de la población, interés que no está siendo capitalizado.

---

<sup>1</sup> <https://quehacerensantiago.cl>

<sup>2</sup> Web scraping es una técnica para recopilar información de páginas web

## 1.2 Características de la industria: Event Discovery

### 1.2.1 En el mundo

Los sitios web o aplicaciones cuya principal función es ayudar a las personas a encontrar actividades y panoramas se les denominan 'Event Discovery App'. Existen varias de estas plataformas, algunas globales y otras específicas de la ciudad o país en que se encuentre el usuario. En estas plataformas, el usuario puede informarse de un evento, a veces adquirir entradas o promocionar un evento publicándolo en la plataforma. Algunos ejemplos históricos son Yplan (2012) y Fever (2011), emprendimientos que levantaron capital por \$37,7 MUSD<sup>3</sup> y \$39,3 MUSD<sup>4</sup> respectivamente, de los cuales sólo Fever sigue funcionando, alcanzando el breakeven (punto de equilibrio) el 2017.

Discutiblemente se podría decir que Facebook Events (departamento de Facebook encargado de los eventos en la red social) es el líder en esta industria dado su alto uso: 490 millones de usuarios usan la página de eventos de Facebook, 38 millones de eventos publicados<sup>5</sup>. Sin embargo, la red social, cuyo principal ingreso es a través de publicidad, no había capitalizado en esta oportunidad hasta que en Julio de 2016 se estableció una alianza, con Eventbrite<sup>6</sup> para la venta de entradas directamente en la página del evento en Facebook, funcionalidad habilitada únicamente para Estados Unidos.

Con presencia en más de 180 países y 50 millones de asistentes a sus eventos, Eventbrite también es un actor importante en esta industria. Esta empresa ofrece la logística de tickets para eventos (venta, creación de códigos únicos, registro en evento, etc.) y la posibilidad de buscar o publicar un evento. Sus ingresos provienen de planes para organizadores de eventos, siendo gratis para eventos gratis y cobrando una comisión de 2.5% + \$1.99 por ticket pagado (Plan Profesional).

Otro actor relevante es Time Out, una revista digital que sirve como guía de viaje con distintas ediciones (según ciudad) en donde se recomiendan lugares que visitar, restaurantes y eventos. Actualmente tienen información de 108 ciudades en 39 países y una audiencia mensual de 217 millones<sup>7</sup>. Sus ingresos provienen de espacios publicitarios ofrecidos en su página web y notas de prensa (como reseñas, en las que se puede cobrar un fijo o un porcentaje por cada reserva o compra realizada desde la página de Time Out). Cabe destacar que esta empresa tiene presencia en Argentina, México y Brasil, pero no en Chile.

TripAdvisor, y Aviator de TripAdvisor, es otra plataforma que también compite con la principal misión de encontrar panoramas en Santiago. Además de ofrecer la posibilidad

---

<sup>3</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/yplan#section-funding-rounds>

<sup>4</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/fever-3#section-funding-rounds>

<sup>5</sup> <https://events.fb.com/#why-facebook-events>

<sup>6</sup> [www.eventbrite.com](http://www.eventbrite.com)

<sup>7</sup> <https://www.timeout.com/investors/>



de reservar una actividad, hotel o restaurant, tiene el plus de ofrecer reseñas de otros usuarios.

Esta industria está estrechamente relacionada con la producción de eventos, publicidad (de eventos principalmente o de productos y servicios en caso de auspiciadores) y el turismo. Por este motivo, se decide entrevistar actores de estas industrias para encontrar espacios de mejora.

### **1.2.2 En Chile**

Civico.com es una plataforma de event discovery que se forma a través de crowdsourcing; son los mismos usuarios quienes completan información de negocios y actividades de la ciudad. Los usuarios reciben puntos como recompensa, los cuales pueden canjear por premios en forma de giftcards para varios negocios (por ejemplo, una giftcard de Cencosud por \$30.000). Además de eventos, contiene información de servicios (policía, bancos, etc.), lugares y noticias de la ciudad.

Existen otras páginas que ofrecen una funcionalidad similar a quehacerensantiago.cl, sin embargo, tienen un mayor alcance en redes sociales, ayudando a posicionarse y poder ofrecer servicios de influencer. Algunos ejemplos son las páginas de Instagram: Panoramasvip, santiagodechile.cl y Santiago Adicto, con 11.100, 91.300 y 206.000 seguidores respectivamente.

Los actores correspondientes a producción de eventos son las productoras de eventos y sus servicios asociados (arriendo de lugar y utensilios, ticketeras como EcoPass, Ticketek y Puntoticket, auspiciadores, entre otros). En conjunto con las productoras están los negocios y locales que a veces contratan a las productoras para realizar un evento, como el lanzamiento de una nueva marca, dar a conocer sus servicios o ferias.

En términos de publicidad, las agencias de medios y de marketing digital juegan un rol similar a quehacerensantiago.cl al momento de hacer difusión de eventos, por lo que será relevante entender su modelo de negocios y entender cómo aportan valor a la industria.

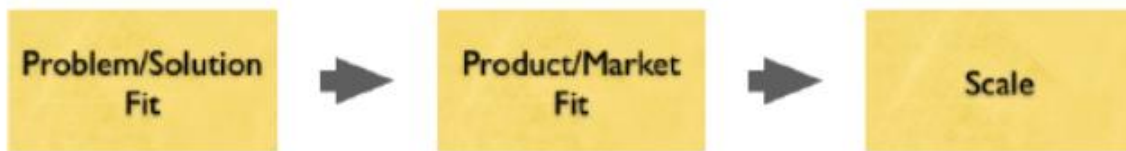
Finalmente, otro actor importante en la industria son las municipalidades que están interesadas en hacer difusión para sus propios eventos o fomentar la cultura y comunidad en sus respectivas comunas.

## 2 Marco Conceptual

### 2.1 Running Lean

Metodología diseñada por Ash Maurya descrita por él mismo como “un proceso sistemático para iterar de un plan A, a un plan que funciona”. El autor explica que es una recolección de su propia experiencia en conjunto con Desarrollo de Clientes de Steve Blank, Lean Startup de Eric Ries y Bootstrapping. Consiste en tres etapas:

*Ilustración 1: Etapas Running Lean*



*Fuente: Running Lean, Ash Maurya*

#### **Problem/Solution Fit**

Se busca el calce problema-solución identificando si hay una necesidad, si es posible solucionarla y si es viable. Para esto hay cuatro pasos:

- 1) Entender el problema
- 2) Definir solución
- 3) Validar cualitativamente
- 4) Validar cuantitativamente

#### **Product/Market Fit**

En esta etapa se busca responder si la solución encontrada en la etapa anterior es atractiva para los clientes. Para ello, se identifica una métrica que mide el ajuste de del producto con el cliente.

#### **Escalar**

Una vez validado el modelo de negocios y creado un producto atractivo para los clientes, el foco pasa a formular la estrategia para la adquisición de clientes.

## 2.1.1 Lean Canvas

Es la adaptación del *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder<sup>8</sup>, creado por Ash Maurya con el fin de entregar a los emprendedores una forma sencilla de crear un plan de negocios. Se enfoca en los problemas, clientes, soluciones y ventajas competitivas.

Ilustración 2: lean canvas

<b>Problem</b> Top 3 problems  <b>1</b>	<b>Solution</b> Top 3 features  <b>3</b>	<b>Unique Value Proposition</b>  Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying  <b>2</b>	<b>Unfair Advantage</b>  Can't be easily copied or bought  <b>7</b>	<b>Customer Segments</b>  Target customers  <b>1</b>
	<b>Key Metrics</b>  Key activities you measure  <b>6</b>		<b>Channels</b>  Path to customers  <b>4</b>	
<b>Cost Structure</b>  Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc.  <b>5</b>		<b>Revenue Streams</b>  Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin  <b>5</b>		

Fuente: *Running Lean 2nd edition*, Ash Maurya

1. **Problema:** listado de los principales problemas del cliente.
2. **Segmento de Clientes:** cliente al que se quiere atender, también se identifican early adopters<sup>9</sup>.
3. **Propuesta de valor única:** frase clara y concisa que resume el valor que otorga el producto o servicio.
4. **Solución:** soluciones a los problemas de los clientes.
5. **Canales:** cómo se llegará a los clientes.
6. **Flujo de ingresos:** cómo se cobrará al cliente.
7. **Estructura de costos:** cuánto cuesta ofrecer el producto.

<sup>8</sup> <http://alexosterwalder.com>

<sup>9</sup> Primeros clientes que estarán interesados en la solución.

8. **Métricas claves:** indicadores de las actividades claves.
9. **Ventaja injusta:** característica de la empresa que la separa de la competencia

## 2.2 Producto Mínimo Viable (MVP)

Como dice su nombre, es una versión básica del producto que se desea crear. Incluye las características que resuelven los problemas esenciales de los usuarios o clientes tempranos, pudiendo identificar sus problemas y ofreciendo una solución.

El objetivo del MVP es llegar rápidamente a los clientes para que puedan dar feedback, sin tener que destinar mayores recursos y tiempo construyendo algo que podría no ser necesitado.

## 2.3 Value Proposition Canvas

En su libro más reciente, *Value Proposition Design*, Osterwalder suplementa su libro anterior describiendo cómo crear productos y servicios que los clientes quieren, encajando las necesidades de los clientes con la propuesta de valor de la empresa. En él, se presenta el lienzo de la propuesta de valor (*Value Proposition Canvas*), que se compone de dos partes: el mapa de valor y el perfil del cliente.

El **perfil del cliente** es una manera estructurada de describir un segmento de clientes, lo que ayuda a entender al cliente y se compone de:

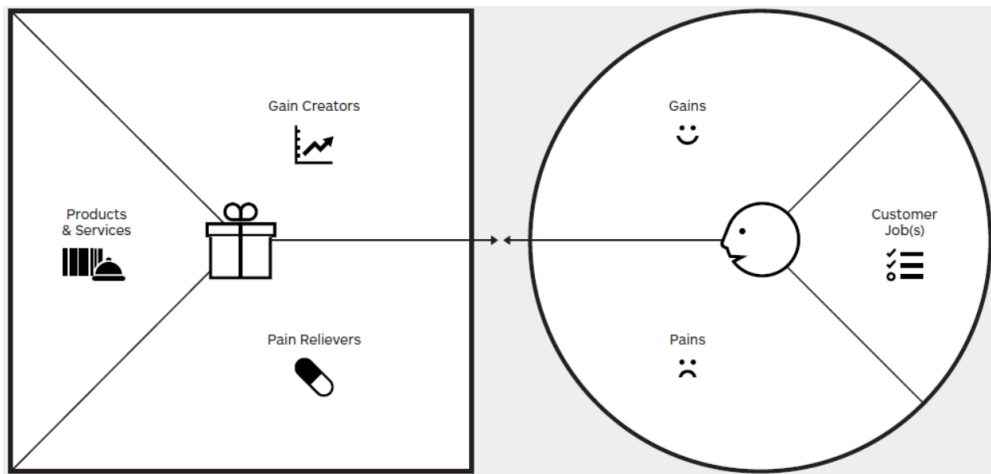
1. **Tareas** (*Jobs to be Done*): aquello que los clientes quieren realizar, ya sea en un ámbito laboral o personal. Pueden ser funcionales: cosas específicas que deben hacer, como regar las plantas ó sociales: lo que quieren hacer para impresionar a otros, como comprar ropa de moda.
2. **Dolores** (*Pains*): resultados indeseados, obstáculos o riesgos relacionados a las tareas.
3. **Alegrías** (*Gains*): se describe qué es lo que quieren lograr los clientes, clasificadas en ganancias requeridas (función básica del producto), resultados esperados y resultados deseados (el producto excede sus expectativas).

El **mapa de valor** describe cómo se entregará valor al cliente y se compone de:

1. **Productos y servicios:** la oferta sobre la cual se construye la propuesta de valor.

2. **Creadores de alegrías** (*Gains creators*): cómo los productos y servicios generan ganancias o alegrías.
3. **Aliviadores de dolores** (*Pain relievers*): cómo los productos y servicios alivian el dolor.

Ilustración 3: value proposition canvas



Fuente: *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*

## 2.4 Entrevista en Profundidad

Herramienta de investigación de mercados de recolección de información, ocupada comúnmente durante una etapa exploratoria en la que el problema no es claro. Tiene una estructura de preguntas abiertas, dirigidas para responder las dudas del entrevistador, pero el entrevistado es libre de responder lo que sea, otorgando una visión interna sobre, por ejemplo, costumbres y realidades.

Una de las desventajas de esta técnica de investigación es que al ser datos únicamente verbales y desde el punto de vista y experiencia del entrevistado, éstos pueden ser subjetivos, además de que se podría estar reteniendo información e incluso ser falso. Otra desventaja, es que lo que las personas dicen puede ser distinto a lo que hacen. Por lo que la información recolectada no puede darse por sentada, sino que debe ser analizada y cuestionada críticamente.

Debido a su naturaleza cualitativa, se usará para identificar problemas de los clientes.

## 2.5 Encuesta

Se realizarán encuestas a los usuarios para identificar actividades y categorías de interés para ofrecer actividades y panoramas acorde a sus intereses, lo que debería traducirse en un aumento en la conversión y retención del sitio.

## **2.6 Flujo de Caja**

Corresponde a la suma de ingresos y egresos que presenta una empresa en un periodo determinado. Con esta herramienta y ciertos indicadores financieros se estudiará la viabilidad y el atractivo económico del proyecto.

Los dos principales indicadores que se analizarán son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El primero es el valor presente de los flujos futuros, es decir, es el beneficio monetario actual que se obtendría si se realizara el proyecto. Sapag en su libro “Proyectos de inversión Formulación y evaluación” indica que, si el VAN es positivo, el proyecto es rentable, en caso contrario no lo es, y cuando es 0, es indiferente realizar o no el proyecto.

La TIR es la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0, ayuda a determinar la conveniencia del proyecto, al ser mayor que la tasa de descuento (o costo de oportunidad), es conveniente, de caso contrario no lo es. El segundo es la tasa a la cual el VAN es 0, es decir, la tasa máxima a la que un inversionista podría estar dispuesto a invertir sin perder dinero. El criterio de éxito es una TIR mayor que la tasa de descuento del proyecto.

## **2.7 Estudio de Factibilidad TELOS**

Un estudio de factibilidad es una herramienta utilizada para determinar los requerimientos para la realización de un proyecto. En el libro “Accounting Information Systems”, el autor describe el modelo TELOS para realizar un estudio de factibilidad, en donde las letras significan Technology, Economic, Legal, Organizational y Scheduling. De estos cinco ámbitos, Scheduling (o la programación temporal) no es necesaria estudiarla. De las cuatro restantes, el ámbito económico y organizacional son revisados a lo largo del modelo de negocios, por lo que sólo queda analizar la factibilidad tecnológica y legal.

## **2.8 Gestión de Riesgos**

Se refiere a la identificación, evaluación y priorización de riesgos con el fin de minimizar el impacto negativo en la operación. Aunque no se puedan prever todos los riesgos o generar una contra medida para cada uno de los factores identificados, este es un ejercicio útil para lidiar con posibles eventos negativos de manera proactiva y tener una mejor preparación.

Los riesgos suelen caer en una o varias de las siguientes 7 categorías:

1. Riesgos de mercado
2. Riesgos de competitividad
3. Riesgos tecnológicos & operacionales
4. Riesgos financieros
5. Riesgos de personal

6. Riesgos legales
7. Riesgos sistémicos

Los principales pasos involucrados en la gestión de riesgos son:

1. Identificar factores de riesgo
2. Categorizar factores
3. Determinar probabilidad de ocurrencia
4. Evaluar impacto
5. Describir consecuencias
6. Identificar medidas de mitigación

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

DISEÑAR EL MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA PÁGINA WEB DE EVENTOS EN CHILE.

Este objetivo tiene como finalidad generar un negocio rentable y sustentable que signifique un ingreso para su dueño, con quien se establece una meta de \$800.000 pesos chilenos, argumentando que sería un sueldo sobre el promedio del mercado para un programador.<sup>10</sup>

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la situación actual de la empresa en términos de producto, mercado, industrias relevantes, regulaciones y tecnología.
2. Analizar usuarios y clientes: se estudiarán las necesidades, características y comportamiento de los usuarios y clientes, con el fin de generar una propuesta de valor específica y atractiva para ambos segmentos.
3. Evaluar alternativas de solución: se analizarán y evaluarán propuestas de solución para elegir cuál (o cuáles) ofrecer.
4. Describir modelo de negocios: este será representado a través de un lean canvas, ya que a diferencia del tradicional Business Model Canvas que facilita la representación de negocios ya funcionando, su versión lean tiene componentes acordes a una etapa inicial de una empresa.
5. Validar modelo de negocios: a través de MVPs se buscará validar las hipótesis generadas.
6. Estudiar factibilidad técnica y financiera: una vez probado el modelo de negocio, se estudiará si es posible implementar la solución encontrada y el atractivo económico del proyecto.

---

<sup>10</sup> Según la página indeed.cl, corresponde a \$701.874



## 4 Metodología

En este proyecto se utilizará la metodología Running Lean, ya que es un proceso repetible y accionable para la creación de productos, en particular para encontrar un modelo de negocios escalable. La principal limitante es que la mayor parte del proceso se basa en experimentos cualitativos que pueden no ser una representación fiel de la realidad.

En primer lugar, se realizará un análisis interno de la empresa, el producto actual y la base de usuarios, quienes son potenciales clientes. A partir de encuestas y un análisis a las variables demográficas y comportamiento de los usuarios, se segmentarán para elegir un mercado objetivo.

En conjunto con un estudio de los principales actores de la industria, se seleccionarán quienes potencialmente serían clientes, creando una primera versión del lean canvas, el que irá iterando, ajustándose a los descubrimientos de las entrevistas.

A través de entrevistas de problemas se identificarán cuáles son los problemas más importantes para los clientes y usuarios, además de cómo los solucionan en la actualidad. Bajo la metodología escogida, en las entrevistas iniciales, se les preguntará a los clientes por problemas que podrían tener y ellos enunciarán si son o no problemas, ordenándolos jerárquicamente en orden de importancia. Para esto, se apoyará en la herramienta “Perfil del Cliente”, el cual detalla los trabajos que desea realizar el cliente en conjunto con los obstáculos que tiene para realizarlos y los resultados que busca.

Antes de proponer soluciones, se realizará una sesión de brainstorming de posibles soluciones. Esto será útil para acotar el estudio y tener una visión más clara de qué podría ser más atractivo como proyecto.

Para validar las soluciones (características del producto) se harán entrevistas de solución, además de apoyarse en la otra mitad del “Value proposition Canvas”, el cual detalla los productos y servicios que ayudan al cliente a realizar sus trabajos, y cómo éstos alivian sus dolores y conseguir los resultados que buscan. Una vez definidos los problemas principales y las soluciones definidas, se obtendrá el problem/solution fit. La estructura de ambas entrevistas son adaptaciones de las que sugiere Ash Maurya para esta etapa.

Luego, a partir de la información recolectada, de las conversaciones y el comportamiento observado de los usuarios y clientes se definirá el resto del modelo de negocios.

Para lograr el product/market fit, se ideará y testarán MVPs para validar o refutar hipótesis y responder si se ha construido algo que los clientes quieren o necesitan. Principalmente se buscará validar los problemas encontrados, las soluciones propuestas y el pricing del producto.

Será necesario evaluar cómo se entregará la solución y si es factible construirla. Para esto se realizará un análisis de factibilidad técnica del proyecto, en donde se analizará cómo se entregará el servicio a los clientes, los requerimientos que conlleva y los riesgos asociados. Una vez identificados los riesgos, se seguirá el proceso de gestión de riesgos descrito en el marco conceptual para generar medidas de mitigación.

Finalmente, a través de un flujo de caja se realizará la evaluación económica, el cual revelará el atractivo económico del negocio a través de los indicadores VAN y TIR. Como se mencionó en el marco conceptual, un VAN positivo significa un proyecto rentable y una TIR mayor que la tasa de descuento el atractivo de éste. Luego, se realizará un análisis de sensibilidad, poniendo el proyecto en distintos escenarios posibles. Además de estos indicadores, se debe analizar la magnitud del proyecto, según los costos y los ingresos alcanzables, que dictarán el atractivo operacional.

En la siguiente tabla se resumen los objetivos y se observa la relación con un paso de la metodología escogida, en conjunto con elementos del marco teórico a utilizar en la investigación.

*Tabla 1: relación entre objetivos, metodología y marco teórico*

<b>Objetivo</b>	<b>Etapa Running Lean</b>	<b>Conceptos/Herramientas</b>
1. Describir situación actual	<b>Problem/Solution Fit</b> Entender el Problema	Entrevistas a profundidad, Google Analytics, Smartlook
2. Analizar clientes y usuarios	<b>Problem/Solution Fit</b> Entender el Problema	Value proposition map, entrevistas a profundidad, encuestas
3. Evaluar alternativas de solución	<b>Problem/Solution Fit</b> Definir Solución	Value Proposition Map
4. Definir modelo de negocios	<b>Problem/Solution Fit</b> Definir Solución y Validar cualitativamente	Lean Canvas
5. Validar modelo de negocios	<b>Product/Market Fit</b>	Entrevistas a profundidad, MVP, encuestas
6. Estudiar factibilidad técnica y financiera	<b>Product/Market Fit</b>	Flujo de Caja

## 5 Resultados Esperados

- Generar un conocimiento consolidado de las industrias relevantes para el negocio
- Una caracterización de los usuarios de la página a través de una segmentación
- Contar con un modelo de negocio validado y viable para ser ejecutado
- Un plan para alcanzar una utilidad de al menos \$800.000 pesos mensuales

## 6 Alcances

En este trabajo, se llegará a validar el Product/Market Fit del modelo de negocios. Cabe destacar que los socios del sitio se encuentran actualmente desarrollando otro emprendimiento<sup>11</sup>, sin embargo, este trabajo se realizará única y exclusivamente para *www.quehacerensantiago.cl*.

Si bien se espera generar ingresos, éstos sólo serán para validar el modelo de negocio a través de prototipos y no garantizarán flujos futuros, ya que éstos deben provenir de la ejecución del modelo, lo que queda fuera del alcance de este proyecto. Dicho esto, se entregará un plan de ejecución a fin de que la empresa pueda avanzar y aplicar lo investigado.

---

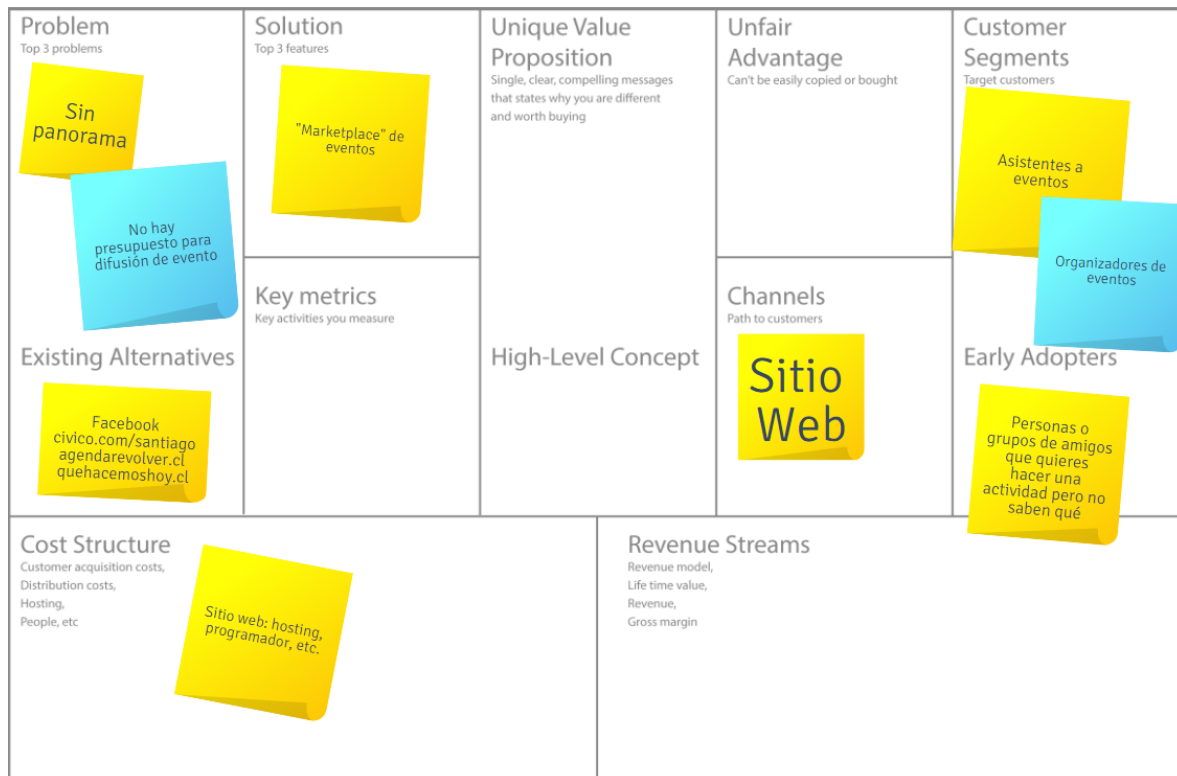
<sup>11</sup> <https://tralov.com/en>

## 7 Identificación Inicial del Negocio

### 7.1 Canvas Actual

Dado que, al momento de crear el sitio web, el fundador no pensó en un modelo de negocios, sino que se centró únicamente en los problemas, no hay un canvas elaborado, es decir, hay partes del negocio que no fueron definidas y/o están escasamente desarrolladas.

Ilustración 4: Lean Canvas actual de QuehacerenSantiago.cl:



## 8 Estudio de los Usuarios

### 8.1 Consumo de eventos y actividades en Santiago

Según la VIII Encuesta de Presupuesto Familiar<sup>12</sup>, los hogares chilenos destinan mensualmente \$76.167 en promedio para 'recreación y cultura', del cual el 8,42% corresponde a gasto en eventos y actividades recreativas como entradas a ferias, fiestas, conciertos, teatro, etc. y con un total de 1.881.649 hogares en Santiago, el gasto total en este ítem es de **\$12.067.506.900 al mes**.

Según la ENUT 2015, en un día tipo<sup>13</sup>, el 14,5% de la población asiste a eventos, es decir, 1.031.357, de los cuales **412.543** (40% de la población) se encuentran en la capital. Según expertos<sup>14</sup>, no hay estadísticas confiables sobre la cantidad de eventos realizados, sin embargo, estiman que sólo en Santiago podrían ser 40.000 al año.

Para obtener un mejor aproximador de cuántos eventos se realizan en Santiago, se contaron cuántos eventos de ocio y entretenimiento se comercializan en las 9 principales ticketeras durante un mes.

Tabla 2: cantidad de eventos por ticketeras durante un mes

Ticketera	Cantidad de eventos
Puntoticket	67
Ticketek	34
Ticketplus	58
Ticketpro	11
Passline	122
Eventrid	65
Daleticket	26
WeLive	1
Ecopass	4

Sumado al hecho de que aproximadamente el 90% de los eventos es publicado en una plataforma de ticketería, se obtiene que se realizan 430 eventos de estos tipos en un mes.

---

<sup>12</sup> <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/epf>

<sup>13</sup> Constructo que agrupa las actividades realizadas en un día de semana y un día de fin de semana. Se considera que la persona realiza una actividad en un día tipo (participa) si realiza la actividad en al menos uno de los dos períodos consultados. El tiempo es calculado a partir de la suma ponderada, con proporciones de 5/7 para el tiempo destinado en día de semana y 2/7 para el tiempo destinado en el de fin de semana.

<sup>14</sup> Revista Eventos

## 8.2 Usuarios del sitio web a través de Google Analytics

A continuación, se presenta información recaudada en Google Analytics entre las fechas 14 de marzo y 12 de abril de 2018 (30 días).

*Ilustración 5: overview de métricas principales*



*Fuente: Google Analytics. 14/03 al 12/04. 2018*

Se observa un alto interés por los 60.000 usuarios mensuales, quienes navegan en promedio 8 páginas del sitio en búsqueda de algo que hacer. El 71,4% navega por móvil, el 26,6% por desktop y 2% en tablet.

*Tabla 3: Páginas/categorías según porcentaje de visita*

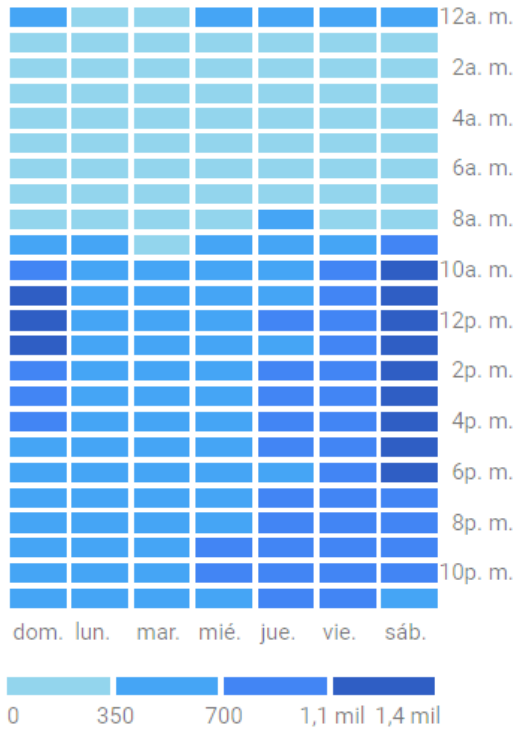
Al Aire Libre	23,8%
7 días	15,3%
Gratis	6,6%
Mapa	6,6%
Conciertos	5,9%
Ferias	5,0%
Fiestas	3,1%
Exposiciones	2,0%
Juegos	1,7%
Hoy	1,4%
Tours	1,2%
Teatro	1,1%
Festivales	1,1%
Ferias	1,1%
Deporte	1,1%
Otro	23,1%

*Fuente: Google Analytics. 14/03 al 12/04. 2018*

De la figura anterior, se observa un mayoritario interés por actividades al aire libre, seguido por actividades cercanas (en los siguientes siete días), gratuitas y cercanas o en un área en particular. Las 3 categorías más interesantes para los usuarios son las realizadas al aire libre, conciertos y ferias.

De la figura 5 se ve una clara preferencia por actividades “al aire libre”, que ocurran pronto (“7 días”) y que sean gratis.

Gráfico 1: usuarios por hora del día



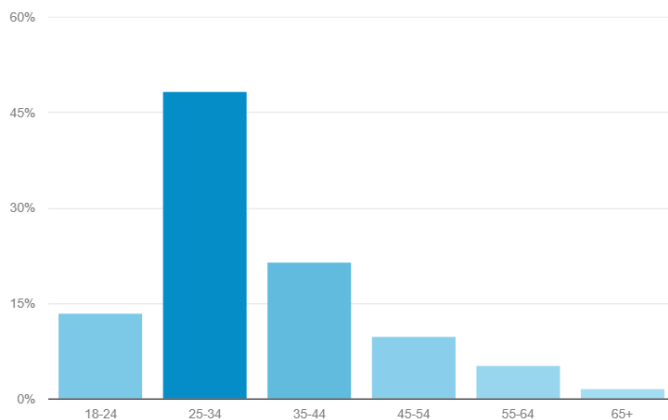
Se observa que el mayor flujo de usuarios ocurre los viernes, sábados entre las 10:00 y 18:00 y domingo al mediodía. Estos son los horarios donde probablemente los usuarios planifican su día (o noche).

En la semana hay actividad, especialmente los miércoles y jueves en la noche, días en que se suelen realizar fiestas de media semana.

A través de un chat instalado en el sitio web<sup>15</sup>, se interactuó con usuarios y se pudo comprobar que la mayoría estaban buscando panoramas para el fin de semana y sólo un pequeño grupo para ese mismo día.

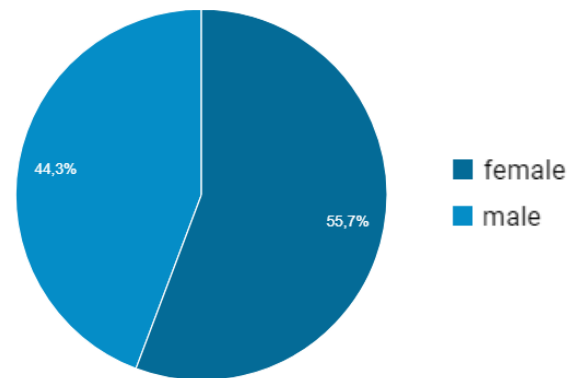
Fuente: Google Analytics

Gráfico 3: edad de usuarios



Fuente: Google Analytics

Gráfico 2: sexo de usuarios



Fuente: Google Analytics

<sup>15</sup> <https://www.tawk.to>

Gráfico 4: afinidad con categorías



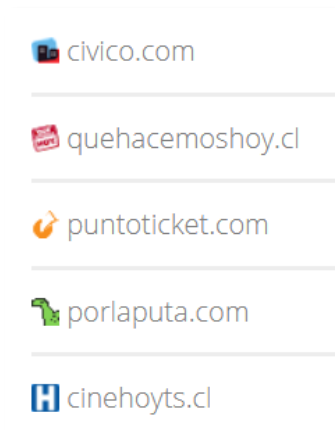
Fuente: Google Analytics

Al momento de ofrecer actividades, se deben tomar en cuenta estos gustos para buscar eventos relacionados.

Se observa también una retención de 4,67% al día 1, y baja a 0% al día 7. Esto podría indicar que no se está entregando la información o funcionalidades que están buscando los usuarios.

Ocupando la herramienta SimilarWeb <sup>16</sup>, específicamente otras páginas frecuentemente visitadas por los usuarios, se observa que éstos buscan información en varios sitios, incluidas otras páginas de event discovery (como Cívico y quehacemoshoy).

Tabla 4: páginas visitadas por usuarios de quehacerensantiago.cl



<sup>16</sup> [www.similarweb.com/website/quehacerensantiago.cl](http://www.similarweb.com/website/quehacerensantiago.cl)

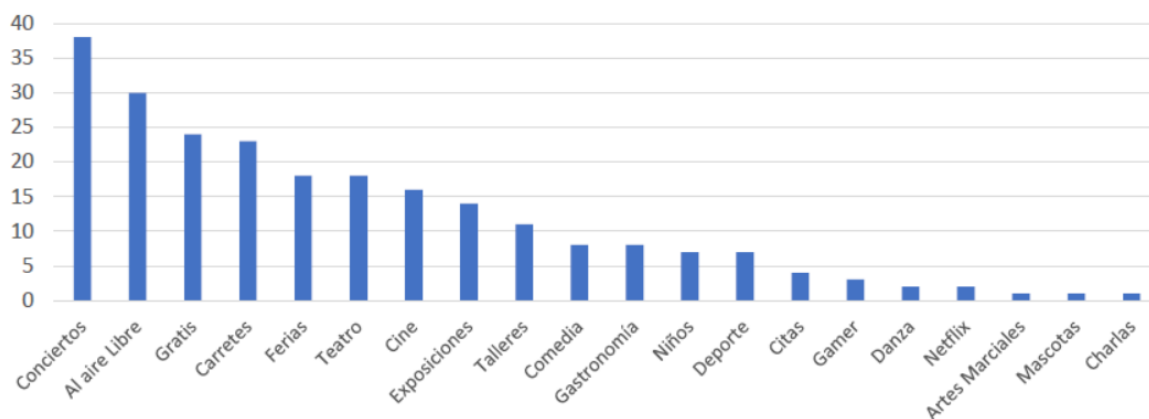


El navegar por el sitio [porlaputa.com](http://porlaputa.com)<sup>17</sup> indica un alto nivel de ocio, explicando la necesidad de encontrar un panorama. Cinehoys podría representar dos caminos tomados por los usuarios. El primero, en que visitaron [Cinehoys.cl](http://Cinehoys.cl), pero prefirieron buscar una alternativa, algo distinto, o que luego de visitar las otras páginas, ninguno de los eventos los convenció y se decidieron finalmente por un panorama más tradicional.

### 8.3 Encuesta

A través de una encuesta realizada en el sitio web, los usuarios indicaron que sus principales actividades de interés son: conciertos, actividades al aire libre, gratuitas y fiestas.

Tabla 5: actividades de interés



Fuente: encuesta en sitio web

Las cinco comunas que acumulan más usuarios son Santiago, Providencia, Maipú, Puente Alto y La Florida, en ese orden. Por otra parte, las tres características del sitio web que destacan los usuarios son:

- 1) variedad de eventos
- 2) fácil de usar
- 3) cantidad de eventos

Cuando buscan algo que hacer, la mayoría busca algo que hacer con su pareja, seguido por amigos, familia y un 10% planea salir solo. Finalmente, los usuarios respondieron a una pregunta abierta sobre qué esperaban encontrar en el sitio web, en donde destacaron las palabras “rutina”, “falta de tiempo”, “información” y “novedosa”, entre otras.

---

<sup>17</sup> Página de humor y memes

Cabe destacar que para que esta encuesta sea estadísticamente representativa, a un nivel de confianza del 95%, se necesitan 384 encuestas (ya que 60.000 usuarios, que es el universo, se considera población infinita). Por lo tanto, esta muestra no es representativa.

## 9 Modelo de Negocios

### 9.1 Segmentos de Clientes

A continuación, se enlistarán posibles clientes de la empresa, segmentados según su rubro o actividad económica.

#### 9.1.1 Usuarios

Este segmento lo conforman los usuarios del sitio web, quienes buscan un panorama. Una posibilidad es cobrar una membresía por el acceso a la información de los eventos, acceso a descuentos o simplemente cobro de entradas. Sin embargo, al entrevistar usuarios, ellos destacan que no necesitan ideas de panoramas recurrentemente, por la disponibilidad de tiempo libre que poseen, lo que explica en parte la baja retención de usuarios.

En entrevistas a fundadores de empresas de event discovery, ellos relatan que observaron o experimentaron personalmente el problema de no encontrar un panorama, combinado con la principal propuesta de valor (ejemplo: fever.com – “Discover the best events in your city”), se puede ver que estas aplicaciones nacieron para satisfacer las necesidades de este segmento; los usuarios. Por esta razón, la mayoría de las funcionalidades están pensadas para ellos.

**Early Adopters:** quienes podrían conformar este segmento son personas que están activamente buscando una solución para este problema, que es exactamente lo que están haciendo las personas entrando al sitio web, por lo tanto, se tomará como early adopter a mujeres (son 10% más que los hombres) entre 25-34 (el segmento más grande del sitio). Es decir, mujeres millennial.

#### 9.1.2 Productoras de eventos

Las productoras (o *promoters* en inglés) organizan y promueven eventos, ya sea para generar un beneficio económico propio o contratadas por un cliente. Estos eventos pueden ser de distinto tipo y tamaño, desde lanzamientos de productos con 100 invitados hasta un festival como el Lollapalooza que este año convocó a 240.000 personas.

Tabla 6: tipos de eventos ofrecidos por la productora Glovox y clientes que los contrataron

**Eventos Corporativos** para empresas como Deloitte, Sony, Movistar y la Embajada de Alemania  
**Convenciones** para CIER, Falabella Viajes y Seguros Cruz del Sur  
**Activaciones de Marca** para Canon, Movistar y Metrogas  
**Lanzamientos** para Omega, Mazda y Suzuki  
**Exhibiciones Deportivas** para Redbull y Oxford  
**Premiaciones** para LG, Avonni y La Parva  
**Workshop** para Universidad Mayor  
**Festivales Masivos** como Lovepareda, Earthdance, Mysteryland, Primavera Fauna y Lollapalooza  
**Ciclos de Fiestas** como Sundeck

Fuente: <http://glovox.cl>

Según Jorge Ramírez, gerente general de la AGEPEC (Asociación Gremial de Empresas Productoras de Entretenimiento y Cultura), la industria de los eventos musicales masivos facturó \$120 MUSD en 2017 y actualmente la mayoría del negocio está concentrado en unas 12 empresas, de las cuales 8 se identifican como socias de la AGEPEC: DG Medios (U2, Paul McCartney), T4F Bizarro (Maroon 5, Elton John), Multimúsica, Swing, Fanlab, La Oreja, La Clave y Charco. Las restantes serían Lotus (Lollapalooza, Robbie Williams), Fénix (Rod Stewart), Agosín y Noix. El margen en este sector es de 20% aproximadamente, indicó el gerente general.

Este segmento conforma la oferta de la plataforma, cuyo principal servicio es producir eventos de entretenimiento como festivales, conciertos, congresos, ferias, fiestas, entre otros.

Cabe mencionar que el rubro de las productoras es amplio, ya que además de servicios de producción de eventos, algunas actúan como managers de artistas (comediantes, bandas, etc.).

El principal problema (o job to be done) que se buscará resolver es la venta de entradas, la cual corresponde a su principal ingreso.

Early adopters: productoras que realizan eventos pagados al menos una vez al mes, no contratan servicios de una agencia de medios y estén invirtiendo en publicidad online. La primera condición se impone porque al realizar eventos seguidamente, sería mayor la cantidad de recursos invertidos en publicidad y difusión. La segunda condición se da porque si tienen una agencia de medios, será difícil igualar su valor. Finalmente, es necesario que ya se encuentren realizando publicidad online e invirtiendo en ella, porque significaría que ven la necesidad de llegar a los usuarios de manera digital, por lo que podrían estar abiertos a destinar una porción de esa inversión en un nuevo canal.

### 9.1.3 Ticketeras

Uno de los actores más relacionados con el event discovery, ya que como se vio anteriormente, sus sitios también sirven como una fuente de inspiración de panoramas y al ser las que controlan el acceso a más del 90% de los eventos del país, se convierten en actores atractivos para este estudio.

Según La Tercera<sup>18</sup>, en el 2012, los mayores competidores eran Ticketek, Puntoticket, Feriaticket, Ticketpro, Daleticket en ese orden, y en el presente se agregan a la lista Ticketplus, Passline y Ecopass, entre otras. Ticketpro estimó que al año se venden 12 millones de tickets y con un promedio de \$30 USD por ticket, el sector tendría ventas de \$360.000.000 USD anuales.

El 2014, SERNAC estimó que Ticketek y Puntoticket son los líderes del mercado con un poder de mercado similar<sup>19</sup>, los que han mantenido su alta participación, sin embargo, el jefe de marketing de Ticketek estima que hoy Puntoticket posee más del 60% del mercado, seguido por Ticketek, y en tercer lugar Ticketpro o Ticketplus.

No hay estadísticas oficiales sobre esta industria, sin embargo, los datos sobre el tráfico que reciben en sus páginas web pueden ser un indicador sobre la demanda de entradas por parte de los usuarios.

Tabla 7: visitas mensuales (desde Chile) a sitios webs de ticketeras

Ticketera	Visitas	Visitas unicas
PuntoTicket.com	1.444.000	798.950
Ticketek	438.240	209.856
Ticketplus	280.900	163.000
Ticketpro	149.380	94.090
Welcu	154.100	87.100
Passline	122.920	60.256
Eventrid	82.848	42.912
Daleticket	57.232	30.576
WeLive	39.200	20.100
Ecopass	31.200	15.300
Eventbrite	25.800	14.250
tickethoy.com	19.512	9.360
Octopass	25.800	6.859

Fuente: elaboración propia a partir de datos de similarweb.com

---

<sup>18</sup> <http://www2.latercera.com/noticia/la-florecente-industria-de-la-venta-de-tickets-en-chile/>

<sup>19</sup> Pronunciamento respecto del Proyecto de Ley que "Modifica la ley N°19.928, sobre fomento de la música chilena, para establecer los requisitos que deben cumplir los conciertos y eventos musicales que se presenten en Chile"

En Chile, es común que las ticketeras generen alianzas con productoras, recintos y multitiendas. Esta alianza con productoras y recintos le despeja la tarea de tener que buscar clientes, mientras que las multitiendas ayudan para ampliar los puntos de ventas y abarcar un mercado más grande (al tener mayor presencia en el territorio nacional que las tarjetas bancarias).

Tabla 8: alianzas frecuentes de ticketeras

<b>Ticketera</b>	<b>Productora</b>	<b>Recinto</b>	<b>Multitienda</b>
Ticketek	T4F (Time 4 Fun)	-	Falabella
Ticketpro	Multimúsica	-	ABC Din
Puntoticket	Lotus, Fénix	Movistar Arena	Ripley
Feriaticket	DG Medios	-	Hites
Daleticket	-	Teatro Municipal de Santiago	-

Fuente: <http://www2.latercera.com/noticia/la-florecente-industria-de-la-venta-de-tickets-en-chile/>

Los ingresos de estas empresas es un cobro por servicio, que es un cargo adicional a cada ticket vendido (que generalmente se traspasa al usuario) y en Chile varía entre 6-12%, llegando hasta un 18%<sup>20</sup>, pero el standard es 10%.

Al ser los encargados de vender y distribuir los tickets, su venta es uno de sus principales indicadores.

Early adopters: posibles early adopters son las ticketeras con menor tráfico en su sitio web, inviertan en marketing digital y tengan eventos de entretenimiento.

#### 9.1.4 Agencias de Medio/Promotores

Se entrevistaron a dos agencias de medios, las cuales usan páginas de event discovery, blogs e influencers para comunicar información y hacer publicidad de sus clientes. Sin embargo, no se ven en la necesidad de pagar por publicidad, ya que tienen varios canales para comunicar su contenido. Además, dependiendo del cliente, consideran la plataforma de quehacerensantiago.cl como competencia.

Tickets Tech es una comunidad que informa sobre los eventos Tech-House (o Tech) en Chile. Daniel Valdivia, el fundador, comenzó como un vendedor de entradas en donde su beneficio era conseguir entradas para las mismas fiestas que él quería asistir y un poco de dinero, conformó este grupo para poder vender más entradas. Sin embargo, afirma que su motivación no está en vender más entradas para lucrar, sino en su pasión

<sup>20</sup> <http://www2.latercera.com/noticia/la-florecente-industria-de-la-venta-de-tickets-en-chile/>

por el género musical. Esta temática se ha encontrado con varios entrevistados, quienes no realizan eventos para lucrar, sino que es una extensión de su pasión, por ende, no generan altos ingresos, lo que se traduce en un bajo presupuesto. En esta misma línea, cabe destacar que un gran porcentaje de los eventos son de entrada liberada, reforzando la noción de que estas organizaciones no tienen como objetivo el lucro.

Un tipo particular de promotor son los promotores de clubes nocturnos o discoteques, a quienes les llaman RRPP (Relacionador Público). En Chile, el trabajo que realiza la mayoría es generar convocatoria, invitando personas a los clubes que representan a cambio de distintos beneficios. Por ejemplo, en documento emitido por el director de marketing & relaciones públicas de Club 57 (Anexo X), establece que el RP recibe \$700 por cada invitado que asista al club, siempre que cumpla un mínimo de 15 asistentes. Además, recibe otros beneficios como entradas gratis VIP toda la noche y descuentos en tragos. Finalmente, otro ingreso que pueden percibir es por comercializar el club como centro de eventos, para empresas, particulares o productoras que necesiten un espacio, el RP recibe el 10% del total de la venta del servicio.

### 9.1.5 Actividades recreativas

Empresas cuyo servicio es entregar un espacio y/o facilitar actividades de recreación y esparcimiento. Algunos ejemplos son bares, centros de skii, discoteques, restaurantes, etc. El atractivo de estas empresas que ofrecen actividades constantemente está en que sería una relación de largo plazo y no de sólo una vez (como es el caso de festivales como Lollapalooza que se realiza una vez al año), ya que se realizan varias veces al año, por ejemplo, la mayoría de las discoteques abren todas las de jueves a sábado.

Se observó que en ciertos días y horarios los lugares están llenos, por lo que para esos bloques no necesitan difusión, ya que no hay capacidad para atender a más público, sin embargo, hay otros horarios en los que no hay público, generando capacidad ociosa. Otros problemas que articuló la escuela de yoga “Yuukti Yoga” fueron no poseer conocimientos para hacer publicidad digital y la falta de una herramienta de control de participantes.

*Tabla 9: listado de actividades recreativas*

Pub crawl	Nightclubs
Trampoline Summit	Cafés
Escape Room	Restaurantes
Paintball	Bares
Bowling	Comedia Stand up
Patinaje en Hielo	Karting
Tours (Viñedos, hop on hop off)	Parapente

Fuente: elaboración propia

**Early Adopters:** en este segmento, es común que algunas empresas ofrezcan actividades en plataformas de descuentos (como Groupon y Atrápalo) con la condición de que sea en ciertos horarios. Empresas que tengan este tipo de cupones están interesadas en rellenar su capacidad ociosa y están utilizando una solución para eso, por lo que servirían como early adopters.

### **9.1.6 Municipalidades**

Las municipalidades son una fuente de eventos importante en Santiago, cada una generando distintas actividades en sus comunas. Utilizan las plataformas de event discovery para dar a conocer su oferta. Un factor que caracteriza la mayoría de las actividades municipales es que son gratuitas y sumado a que las municipalidades tienen personal contratado para comunicaciones, se dificulta la prestación de este tipo de servicios.

En una entrevista con la subdirección de cultura de Santiago, las entrevistadas mencionaron que no tienen presupuesto para pagar por servicios, por ejemplo, publicidad, ya que los servicios deben licitarse por Mercado Público<sup>21</sup>. Además, la municipalidad ya cuenta con un área de difusión; dos personas que se encargan de enviar la información a todos los medios posibles.

### **9.1.7 Otros**

Cabe destacar que hay empresas que también tienen interés en el proyecto, algunas de ellas contactan a la página vía mail para agendar reuniones con el fin de estudiar una posible alianza. Este fue el caso de Pasajes Chile y Hyatt Centric, empresas que desean recomendarle panoramas a sus pasajeros y huéspedes como un servicio complementario a su oferta. En la misma línea, oficinas de información turística (OIT) recurren a sitios de event discovery para informarse y ofrecer una mayor variedad de panoramas, además de los sitios y actividades tradicionalmente turísticas.

### **9.1.8 Discusión**

El proyecto se ideó desde la necesidad de encontrar algo que hacer, que corresponde al problema de los usuarios, por lo tanto, es natural que se consideren como un segmento de cliente.

De partida, se descartan las municipalidades (e instituciones estatales) ya que probablemente no están dispuestas a pagar por un servicio de difusión de actividades, principalmente porque tienen un área encargada de esas tareas, además de sus propios medios (páginas web, redes sociales, folletos). Por la misma razón se descartan las agencias de medio/promotores y “Otros” (como hoteles y empresas de transporte), ya que no serían clientes, pero podrían ser socios clave.

---

<sup>21</sup> Plataforma en donde los organismos estatales deben realizar todas sus compras.

De esta manera, se analizarán a los usuarios, productoras de eventos y ticketeras como posibles clientes.

Al ser una plataforma que enlista eventos, es decir, cosas que hacer, se podrían descartar las actividades recreativas que sólo ofrecen un espacio o un producto (como bares, restaurantes y cafés), sin embargo, aplicaciones internacionales las mantienen en la plataforma, por lo que habrá que validar si los usuarios demandan este tipo de empresas.



## 9.2 Primer Lean Canvas

A continuación, se presenta un lean canvas inicial, según la discusión de la sección anterior. Como se explicó anteriormente, al ser una plataforma multilateral, debe estudiarse el valor para cada segmento, tanto los clientes (productoras, ticketeras y actividades recreativas en amarillo) y los usuarios (en celeste).

Ilustración 6: lean canvas inicial

<p><b>PROBLEM</b></p> <p>Pocos asistentes #cliente</p> <p>Ventas concentradas al principio y al final #cliente</p> <p>Difícil encontrar un panorama #usuario</p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b></p> <p>Marketing Digital #cliente</p> <p>Medios tradicionales #cliente</p> <p>Redes Sociales #usuario</p>	<p><b>SOLUTION</b></p> <p>Plataforma web para publicidad de actividades</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b></p> <p>Vende más entradas y atrae más asistentes a tus actividades #cliente</p> <p>Ayudar a las personas asistir a mejores evento #usuario</p> <p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b></p> <p>TripAdvisor de eventos</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b></p> <p>-</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>Productora de eventos #cliente</p> <p>Ticketera #cliente</p> <p>Actividades recreativas #cliente</p> <p>Asistente #usuario</p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b></p> <p>Ticketeras pequeñas</p> <p>Productores que usan MKT Digital</p> <p>Millenials #usuario</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <p>Sueldos</p> <p>Servidores</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <p>Venta de entradas 5-10% por ticket vendido</p> <p>Planes de marketing digital</p>		

En resumen, la empresa se encargaría de la difusión de eventos y actividades a su base de usuarios a cambio de un porcentaje por cada entrada vendida, además de ofrecer un servicio de marketing digital (publicidad online principalmente a través del sitio web, Google Ads y redes sociales).

## 9.3 Problema

A través de entrevistas con actores pertenecientes a los tres segmentos, se genera el **perfil del cliente** para cada segmento, agrupando sus tareas, dolores y alegrías.

### 9.3.1 Usuario

Para realizar el perfil de los usuarios, se asistió a eventos de distinto tipo para entrevistar asistentes, y en conjunto con encuestas y contacto a través de un chat

instalado en el sitio web, se recopilaron frases que dejan entrever los problemas relacionados con event discovery que tiene este segmento, comprendiendo sus tareas, alegrías o dolores, así como sus motivaciones para atender eventos.

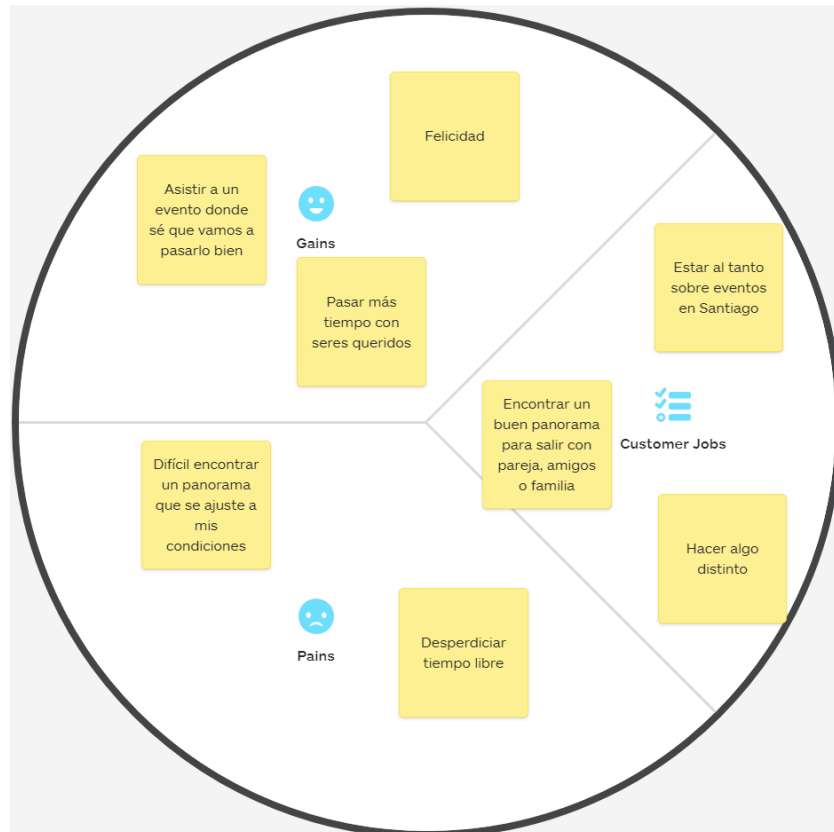
Ilustración 7: perfil del Usuario



Fuente: elaboración propia a partir de

Agrupando y en algunos casos interpretando lo que dijeron, se produce el siguiente perfil del usuario.

Ilustración 8: perfil resumido del Usuario



Fuente: elaboración propia

El principal trabajo que buscan realizar es “Encontrar un buen panorama para salir con pareja, amigos o familia”, esto indica que, de tener conseguido entradas, no se compraría sólo una, sino que dos o más, ya que es una actividad que desean realizar grupalmente. Una característica que los usuarios buscan es un sentido de novedad, buscando actividades que los saquen de la rutina. Finalmente está la necesidad de saber qué está pasando en ciertos lugares o en las fechas próximas, ya que quieren tener opciones cuando tengan la oportunidad de salir.

El objetivo de cumplir esa tarea es pasar más tiempo con sus seres queridos (pareja, amigos o hijos), profundizar en su relación y vincularse. Para esto, buscan eventos para disfrutar y entretenerse. Todo esto y las consecuencias que conlleva (como desestresarse, salir de la rutina y hacer algo que les gusta) los ayuda a sentirse feliz, tanto en el momento como en la posteridad, a través de los buenos recuerdos generados.

Un obstáculo mencionado frecuentemente es la falta de dinero, tercera razón más frecuente de por qué las personas no asisten a eventos (Anexo X), después de no tener tiempo y no tener interés.

El riesgo que corren de no cumplir las tareas es “desperdiciar tiempo libre”, refiriéndose por ejemplo a perderse un día con buen clima o querer hacer algo que los entretenga en su día libre, pero terminar por no hacer nada. Mientras que un obstáculo

para cumplirlas es la dificultad de encontrar un panorama que se ajuste a sus condiciones (fecha, lugar, presupuesto, gusto).

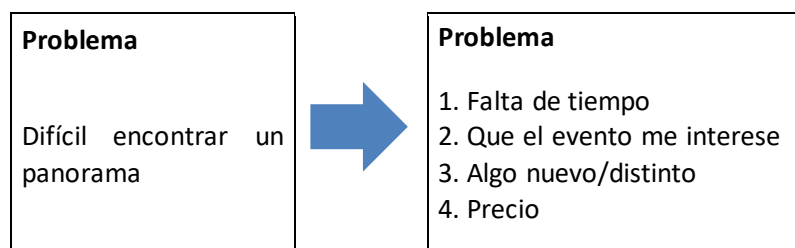
Resumidamente, los usuarios asisten a eventos para compartir con sus seres queridos, entretenerse y salir de la rutina. Uno de sus obstáculos es la información fragmentada (esparcida y/o incompleta) de los eventos, límites presupuestarios y un calce con los requerimientos del usuario (gustos, tickets disponibles, presupuesto).

Una técnica usada comúnmente para validar el problema cuantitativamente (es decir, con un real interés por parte de los usuarios) es lo que se ha llamado un *Dropbox MVP*, en honor a la empresa Dropbox, la cual creó una landing page en donde se explicaba cómo funcionaría el producto y luego dejaba la opción al usuario para registrarse y ser parte de la versión de prueba.

En este caso, el sitio ya está construido y al tener 60.000 usuarios únicos mensuales, se demuestra el interés por parte de la población. A esto podemos sumarle los datos de otros sitios como quehacemoshoy.cl y panoramasgratis.cl que rodean los 30.000, mientras que finde.latercera.com tiene un tráfico de 280.000. Hay una demanda por más información.

Se observó que los usuarios no necesariamente buscan algo que “hacer”, sino más bien una razón o excusa para reunirse con sus seres queridos, esto indicaría que tienen interés por lugares (como cafés y bares), sin embargo, los usuarios dicen que deben tener un elemento diferenciador para ser considerados “panoramas”, un ejemplo es el bar Insert Coin, el cual ofrece una carta de tragos y comida con temática de videojuegos y consolas para jugar.

*Ilustración 9: cambios en Problemas del Usuario*



Fuente: elaboración propia

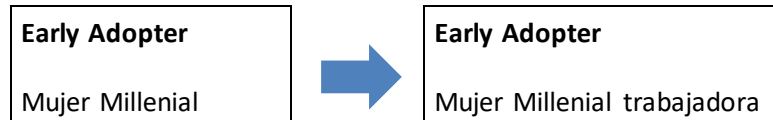
Con un entendimiento mayor del problema, se puede refinar el early adopter (definida anteriormente como mujeres millenials). Quienes más estarían con falta de tiempo probablemente sean las mujeres que trabajan. Esto se corrobora en un análisis del INE a la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo<sup>22</sup> (ENUT), ahí se descubrió que las personas que trabajan están más insatisfechas con su cantidad y calidad de tiempo libre

---

<sup>22</sup> [http://historico.ine.cl/enut/files/principales\\_resultados/enfoque-tiempo-libre-2017.pdf](http://historico.ine.cl/enut/files/principales_resultados/enfoque-tiempo-libre-2017.pdf)

(Anexo 17.10), las mujeres entre 25 y 45 años son el segmento más insatisfecho con el tiempo dedicado a amistades (Anexo 17.11) y finalmente, las mujeres trabajadoras son las más insatisfechas con la cantidad de tiempo libre (Anexo 17.12).

Ilustración 10: cambio en early adopter del usuario

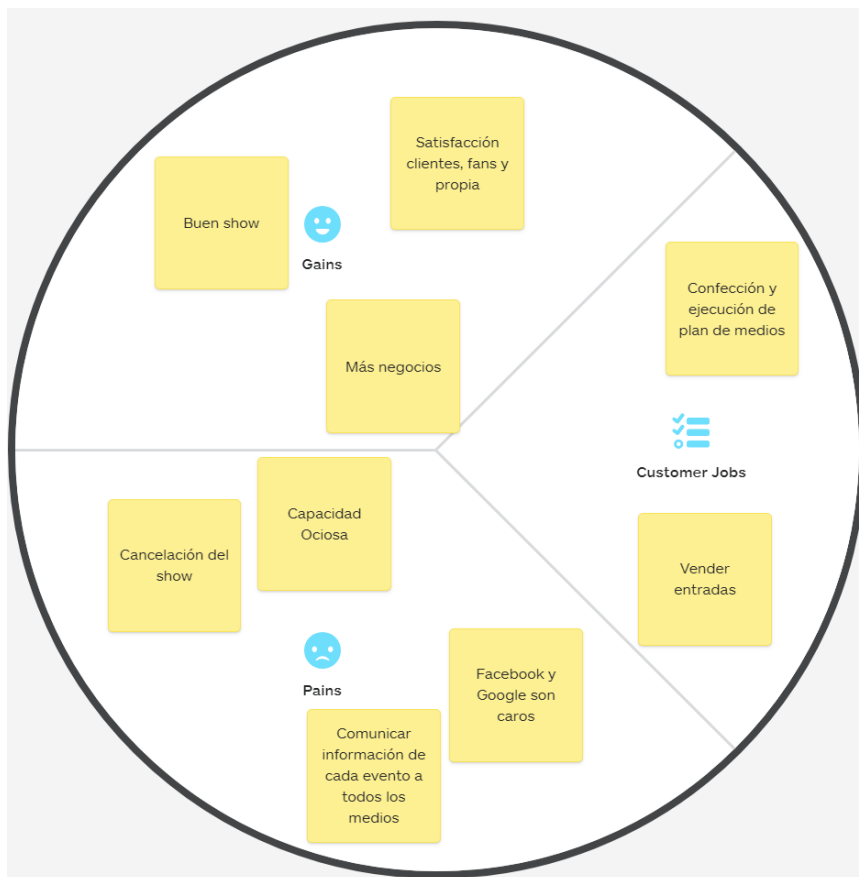


Fuente: elaboración propia

### 9.3.2 Productora

A través de entrevistas con productoras de entretenimiento (T4F Bizarro, Noix, Red Eyes, Alraz y Miércoles Po) se produjo el perfil de productoras, versión resumida a continuación (la versión completa está en Anexo 17.7).

Ilustración 11: perfil cliente productora



Fuente: elaboración propia

El principal trabajo que deben realizar es vender entradas para un concierto, la principal fuente de ingreso de los productores (sumado a otras fuentes secundarias como merchandising y/o comida, pero son en el lugar, es decir, después de la venta de entradas). De no cumplirse una venta mínima de entradas, el productor corre el riesgo de tener que cancelar el show. Por otro lado, el jefe de marketing de ticketek estima que sus shows tienen una capacidad ociosa de 15% en promedio, problema en el que han estado trabajando los últimos años. Si tomamos en cuenta un evento masivo de 3.000 personas (cantidad desde la cual se considera “masivo” según el gobierno<sup>23</sup>) y un ticket promedio de \$18.000, en cada show de estas características estaría perdiendo \$8.100.000 en ventas.

Para cumplir los objetivos de la campaña de marketing se crea un plan de medios, en el cual se detalla la inversión óptima a realizar en cada medio (TV abierta y paga, diario, revista, radio, vía pública y online). El tipo de evento y público objetivo influyen la inversión en cada medio; por ejemplo, un concierto de Chayanne probablemente gastaría más en vía pública y medios tradicionales (TV, diarios, revistas), mientras que Lollapalooza invertiría más en redes sociales. Dicho esto, los clientes dicen que los tres medios donde más invierten son TV, digital y vía pública.

Por la razón anterior, es difícil saber cómo se compone el presupuesto de las productoras en temas de publicidad, sin embargo, con datos de la Asociación Chilena de Agencias de Medios (AAM), se puede tener un estimado.

*Tabla 10: Participación de cada medio en el presupuesto de publicidad*

	2014	2015	2016
TV	46,6%	44,4%	42,2%
Digital	12,4%	16,1%	19,1%
Diario	20,3%	18,8%	16,9%
Vía Pública	10,3%	10,9%	12,5%
Radio	7,7%	7,4%	7,3%
Revista	2,4%	2,0%	1,7%
CINE	0,3%	0,4%	0,4%
TOTAL	100%	100%	100%

*Fuente: Inversión Publicitaria en medios 1er Semestre 2018, Asociación Chilena de Agencias de Medios*

Se puede observar que la televisión ocupa la mayor parte del presupuesto, sin embargo, no todos los eventos pueden costear un spot publicitario; los cuales pueden costar \$900.000, \$2.100.000 y \$7.550.000 según la hora y el día<sup>24</sup> (8:00, 15:00 y 22:00 respectivamente en días de semana). Por esto, una mayor parte del presupuesto iría a otros medios, principalmente el digital.

<sup>23</sup> <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/3784-solicitar-autorizacion-para-realizar-eventos-masivos>

<sup>24</sup> <http://comercial.mega.cl/tarifas/>

Una tendencia que se puede observar es la reducción en el presupuesto de todos los medios con excepción del online (o digital) y vía pública. En particular, para este proyecto, resulta interesante comparar TV con digital. Globalmente, el gasto digital igualó al gasto en TV en 2017 (Anexo 17.8) y para el 2020 se espera que el 50% del presupuesto se lo lleven los medios digitales<sup>25</sup>. Esto indica una necesidad por parte de las productoras, y las empresas en general, de mejorar sus capacidades de marketing digital, necesidad que ya es reconocida a través de sus quejas sobre el alto precio que tienen las dos empresas más grandes en este medio: Facebook y Google.

Un problema para ejecutar el plan de medios es comunicarse y negociar con cada medio, lo que toma tiempo y recursos. Para estas tareas, las empresas con más recursos contratan una agencia de medios, cuya principal propuesta de valor es tener los contactos en los medios, agilizando el proceso. Algunas agencias ofrecen una oferta horizontal añadiendo servicios de marketing digital. De no contratar una agencia, incorporan al equipo personas con experiencia en periodismo o similares para manejar los medios tradicionales, pero rara vez también poseen conocimientos de marketing digital, cayendo en la necesidad de contratar también a alguien con esas habilidades.

Productoras más pequeñas no tienen el presupuesto para contratar una agencia o a varias personas, por lo que alguien del equipo, quien tenga más experiencia, se encarga de todas esas tareas.

Sumado a todos los esfuerzos comunicacionales, está todo lo relacionado con la parte legal y sanitaria de la producción de eventos. Para cumplir con las normas, se debe presentar una solicitud ante la intendencia, luego el organizador debe tramitar las aprobaciones y conformidades pertinentes ante las autoridades con competencias en la materia, tales como SEREMI de salud, SEREMI de Transportes y Telecomunicaciones, Carabineros, Superintendencia de Electricidad y Combustible y la Municipalidad correspondiente.

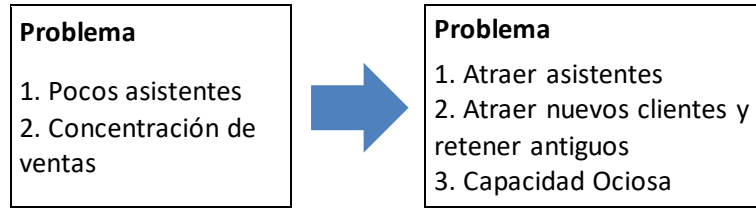
Todas las tareas mencionadas anteriormente muestra la complejidad de realizar un evento masivo, otra razón por la cual las productoras recurren a externalizar algunos servicios.

De cumplir satisfactoriamente sus trabajos, la productora es capaz de entregar un buen espectáculo, lo que se traduce en un disfrute por parte de los fans, los clientes (manager y performer), y ellos mismos, quienes son amantes de lo que hacen. Todo esto se traduce en un buen servicio, lo que genera confianza en clientes, captando nuevos y reteniendo con los que ya han trabajado.

---

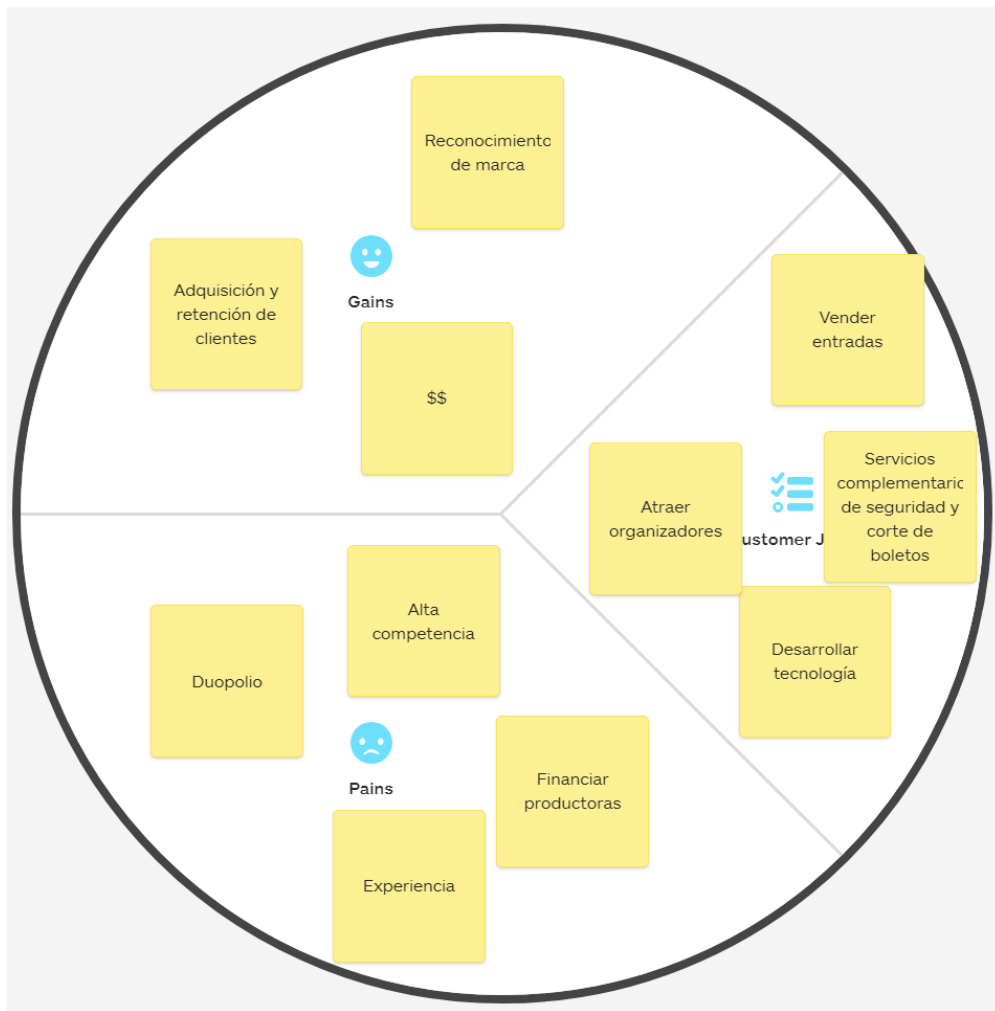
<sup>25</sup> <https://www.recode.net/2017/12/4/16733460/2017-digital-ad-spend-advertising-beat-tv>

Ilustración 12: pivote problemas de productoras



### 9.3.3 Ticketera

Ilustración 13: perfil de ticketera



Fuente: elaboración propia

Un trato común entre las productoras y ticketeras (sobre todo las dos más grandes) es uno en el cual las empresas de tickets financian parcialmente el evento, bajo esta



modalidad, la productora recibe un avance de la venta de entradas para organizar la actividad, de esta manera la ticketera gana poder y puede negociar un mejor trato (mayor porcentaje de cada entrada), exclusividad e incluso shows futuros.

Otro requerimiento que a veces tiene la productora es que la ticketera se encargue del corte de tickets (controlar el acceso al evento), lo que conlleva un alto gasto en personal.

Además, con el surgimiento de nuevas empresas de ticketing en Chile, la competencia ha aumentado, favoreciendo a los productores quienes pueden negociar una mejor distribución de las ganancias y una menor tasa de recargo para los usuarios. Sin embargo, esta nueva competencia ha amenazado a los dos líderes del mercado, Puntoticket y Ticketek, quienes han sido acusados de hacer dumping<sup>26</sup>.

Estas tres prácticas actúan como barrera de entrada para las ticketeras, las que de no tener el capital suficiente pueden quebrar, uno de estos casos es el de la empresa Planetaticket, pionera en espacio de los e-tickets (ticket electrónico) que trabajó en conjunto con el SII para legalizar este tipo de tickets, particularmente para que también contaran como boleta. Pero inversiones en eventos que finalmente tuvieron resultados negativos y nueva competencia resultó en su quiebra.

Según el gerente comercial de Puntoticket, un objetivo es vender la mayor cantidad de tickets lo más rápido posible, sin embargo, ésta no es la prioridad y su principal tarea está en captar organizadores que necesiten su servicio de ticketería (las productoras). Esto fue confirmado por el jefe de marketing de Ticketek y gerentes generales de EcoPass y Planetaticket. Por esta razón, la mayoría de las veces, todo el marketing de los eventos recae en las productoras.

Finalmente, las ticketeras no tienen mayor control sobre los tickets, sólo en el cargo del servicio. En cuanto al precio base del ticket y distribución fuera de la red de la ticketera, la productora tiene todo el poder (por ejemplo, para hacer descuentos u ocupar vendedores de entradas físicas).

Por esta razón, las ticketeras no están activamente buscando nuevas formas de vender más tickets, sino que más formas de atraer organizadores, mejorando su servicio de ticketing.

En conclusión, las ticketeras no tienen mayor incentivo para pagarle a una plataforma de publicidad de actividades, con la que tendría que compartir el 10% del margen del ticket. Por ende, se descarta la ticketera como segmento de cliente.

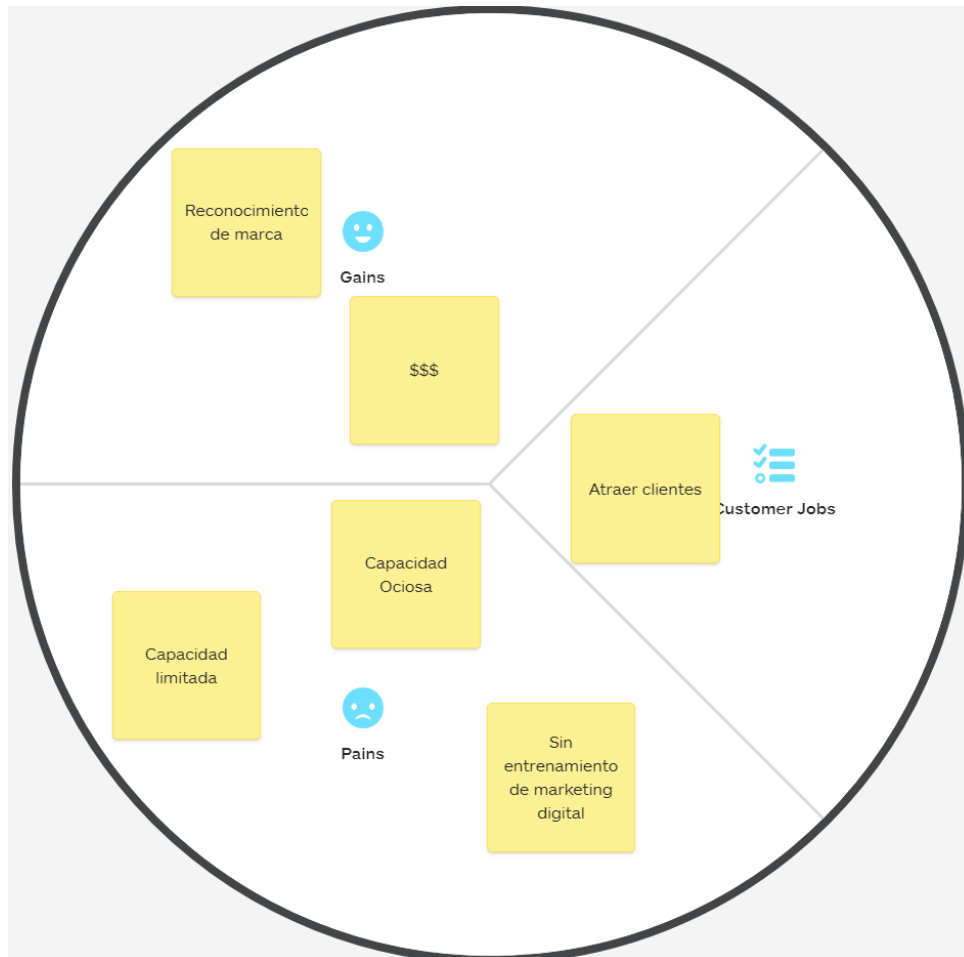
---

<sup>26</sup> Ofrecer un servicio o producto debajo del precio de mercado, a veces incluso debajo del costo, para eliminar competencia.

### 9.3.4 Actividades Recreativas

En este estudio sólo se incluirán actividades (dejando fuera bares, cafés y restaurantes), porque ya existen empresas posicionadas para panoramas gastronómicos como TripAdvisor y Zomato, además de las opciones de delivery. Por esto, añadir esas opciones queda fuera del alcance de este proyecto.

Ilustración 14: perfil de Actividades recreativas



Fuente: elaboración propia

A través de entrevistas a Break Out<sup>27</sup> (juego de escape), Rally Karting<sup>28</sup> (carrera de autos kart) y Andes Soul<sup>29</sup> (turismo aventura como rafting y cabalgatas en Cajón del Maipo), se llegó a que tienen problemas similares a las productoras de eventos.

<sup>27</sup> <https://www.breakout.cl>

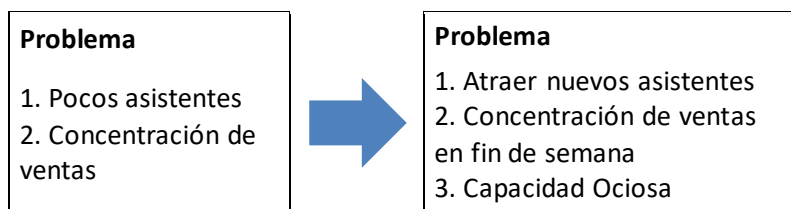
<sup>28</sup> <http://www.rallykarting.cl/>

<sup>29</sup> <https://www.andes-soul.com>

Principalmente tienen que atraer nuevos clientes, ya que no suelen tener clientes repetidos y un gran porcentaje de sus clientes llegan por recomendación de un conocido. Las diferencias con los eventos, es que las actividades se realizan periódicamente, generalmente de martes a domingo y estas actividades son de una capacidad reducida, las salas de escape son de 3 a 5 personas y el rafting hasta 8.

Break Out realiza publicidad en Google AdWords y está presente en Atrápalo, Rally Karting está en Atrápalo y Andes Soul promociona sus actividades a través de Groupon.

*Ilustración 15: pivote problemas actividades recreativas*



## 9.4 Solución

### 9.4.1 Usuario

Para cumplir sus tareas, el usuario recurre a redes sociales, principalmente facebook, donde puede ver dónde irán sus amigos, eventos cercanos y que podrían interesarle, sin embargo, esta aplicación (Facebook Local <sup>30</sup>) presenta varios inconvenientes para los usuarios, quienes a través de las reseñas dejadas en la página de la aplicación comentan que la aplicación ocupa mucho espacio (alrededor de 500 MB), se cierra sola, envía notificaciones inútiles y no está disponible en español. Aún así, la mayoría de los comentarios son positivos, con una nota de 4/5 estrellas y 5.623 calificaciones.

Otras soluciones que ya usan son consultar a amigos, aunque tengan poca información de eventos, ticketeras, cuya limitación es mostrar únicamente eventos donde venden entradas, por lo que deben visitar varias páginas para tener una visión completa de sus opciones y algunos visitan sitios de event discovery.

A continuación se presenta el mapa de valor. En él, se detalla que las tareas se cumplirán a través de una lista consolidada de panoramas (es decir información completa de distintos medios) ofreciendo una variedad de eventos y actividades.

---

<sup>30</sup> <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.facebook.Socal>

Para aliviar los dolores de tiempo, habrán disponibles filtros de búsqueda según presupuesto, fecha, tipo de evento, ubicación y gustos, y se mantendrá al usuario informado semanalmente para que cuando decida salir ya tenga opciones en mente y pase menos tiempo decidiendo, así desperdiciará menos el tiempo y podrá aprovecharlo para pasar más tiempo con sus seres queridos. Para aliviar el dolor de presupuesto, se ofrecerá descuento en entradas. Finalmente, habrá disponible una reseña del equipo y otros usuarios, de esta manera los asistentes podrán tener mayor certeza de cómo será el evento.

Ilustración 16: mapa de valor para el usuario

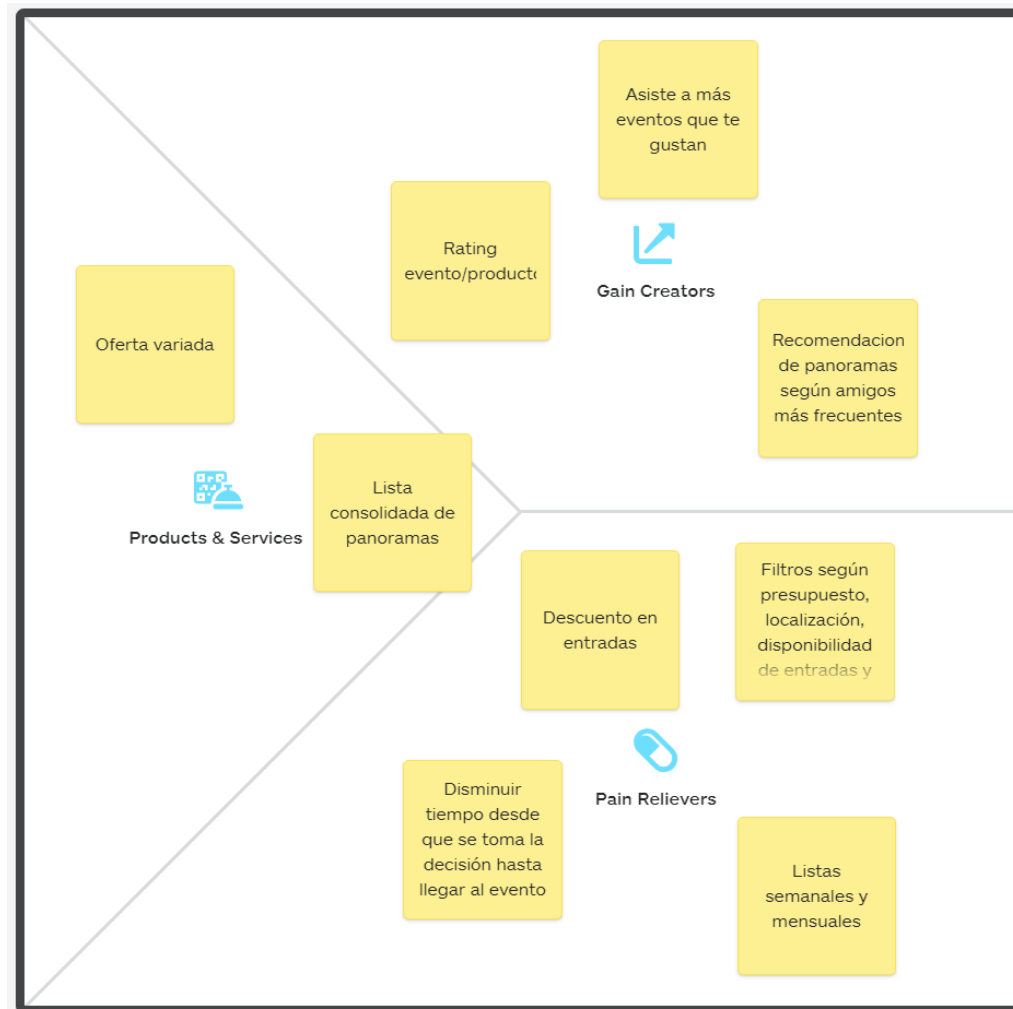
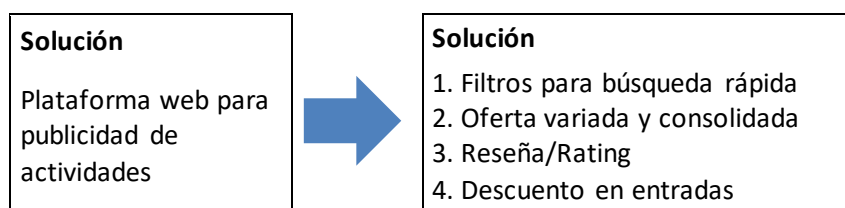


Ilustración 17: pivote solución para usuario



## 9.4.2 Productora

Lo primero que hacen las productoras al organizar un evento, es crear el evento en Facebook, ya que la mayoría de las personas están en Facebook (con 2 billones de usuarios mensuales es la red social más grande) y es fácil viralizar contenido en esa red social; cada vez que una persona interactúa con el evento (le pone me gusta, comenta o coloca “asistir”), Facebook comunica esta información a toda su red de contactos, incluso enviando una notificación a potenciales asistentes si ese evento se realiza cerca de ellos. También se hace esto porque es gratis y la segunda plataforma de publicidad online más grande del mundo<sup>31</sup>. Esto ha ayudado a que Facebook sea la principal y más completa base de datos de eventos, tanto en Chile como en el mundo.

Luego, como se mencionó anteriormente, se ejecuta el plan de medios, ya sea a través de un equipo interior de la empresa o contratando una agencia de medios. Finalmente, para prevenir una alta capacidad ociosa (entradas sin vender), se recurre a venta de empresas, en donde grandes empresas pagan entradas por adelantado (a un precio más bajo al ser una venta de gran volumen) y los clientes de esas empresas pueden adquirir las entradas con descuento. Esta es la razón de por qué clientes del Banco de Chile frecuentemente tienen descuentos para conciertos, como 20% para el próximo concierto de Sting, en donde el banco compró 4.000 entradas<sup>32</sup>.

Finalmente, si se considera que es muy alto el riesgo de no vender entradas o simplemente se quieren vender más entradas, se recurre a sitios como Atrápalo y Groupon, en donde se ofrecen las entradas a precio descontado. Sin embargo, las productoras dicen preferir no recurrir a estas prácticas, ya que se considera una falta de respeto a los asistentes que pagaron la entrada a precio completo y se podrían considerar estafados al haber pagado más. Por esta razón, será difícil negociar entradas con descuento para eventos, considerando que la empresa no podría pre-comprar un volumen de entradas que sería interesante para las grandes productoras. A continuación se presenta el mapa de valor para los productores.

---

<sup>31</sup> <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2018/03/19/digital-duopoly-declining-facebooks-googles-share-of-digital-ad-dollars-dropping/#7c4d38560a88>

<sup>32</sup> <https://www.puntoticket.com/sting-shaggy>

Ilustración 18: mapa de valor para productores



Se observa que se ayudará en la tarea de venta de entradas, publicitando y dando la posibilidad de vender entradas, lo que puede ocurrir de dos maneras: si no se tiene exclusividad con una ticketera, se pueden vender tickets a través del sistema de ticketería de la plataforma y si hay exclusividad, la mayoría de las ticketeras ofrecen un sistema de embajadores, en la que a través de un link único, por cada venta que se registre por él, se paga una comisión al embajador. Este segundo escenario no sería ideal, ya que obligaría a los usuarios a salir de la plataforma para adquirir las entradas, disminuyendo las ventas, esto según un estudio de Eventbrite donde se encontró que las transacciones se reducen en un 10%<sup>33</sup> por cada paso extra en el proceso de compra.

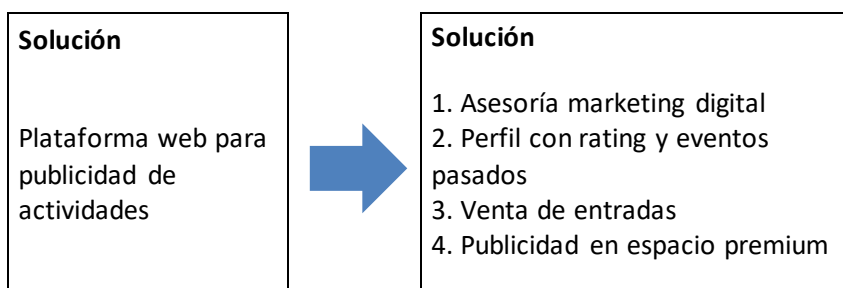
Se realizará asesoría de marketing digital, especialmente en Facebook y Google, plataformas en las que ya invierten. También se ofrecerá el servicio de comunicación masiva, en donde se enviará la información del evento para ser promocionado en los medios que desee el cliente. Con estos dos servicios, se podrá prescindir de servicios de agencias y tener que incorporar a alguien experto en marketing digital, externalizando estos servicios, lo que generaría un ahorro en costos.

<sup>33</sup> <https://www.eventbrite.com.au/blog/ecommerce-trends-ticket-revenue-ds0c/>

Además de publicar el evento en el calendario y base de datos de la plataforma, se ofrecerá un espacio premium en el sitio web y otros medios (redes sociales, email marketing, notificaciones) en donde por un pago extra se publicitará el evento, alcanzando un mayor número de personas.

Después del evento, se enviará un comunicado con una nota del evento a los medios correspondientes y los fans podrán evaluar a la productora, con esto aumentaría la exposición de la productora, mostrando a futuros clientes los resultados que tendría trabajar con esa empresa.

*Ilustración 19: pivote solución para productoras*



### 9.4.3 Actividades Recreativas

Como se mencionó, las actividades identificadas como early adopters publicitan sus actividades en sitios de descuentos como Groupon (ofreciendo descuentos desde 10-45%) y en algunos casos realizan publicidad por Google y redes sociales con el fin de atraer nuevos clientes.

Para poder publicitar con Groupon, las empresas deben ofrecer un descuento para que sea atractivo para los usuarios de Groupon (en el pasado, el descuento tenía que ser de al menos 50%, hoy esa política es más flexible) y después de aplicado el descuento, Groupon se queda con el 50% de la venta<sup>34</sup> (este porcentaje es negociado independientemente con cada negocio). Esto significa que de ofrecer un producto a \$100.000, en promedio se obtendría \$25.000. Las empresas que trabajan con Groupon no lo hacen por las ganancias, de hecho, una encuesta realizada por Business Insider<sup>35</sup> reveló que más del 40% de los negocios que publicaron con Groupon perdieron plata con la plataforma, sólo unos pocos clientes volvieron después de usar el groupon y el 55% de los negocios no volvería a trabajar con la empresa.

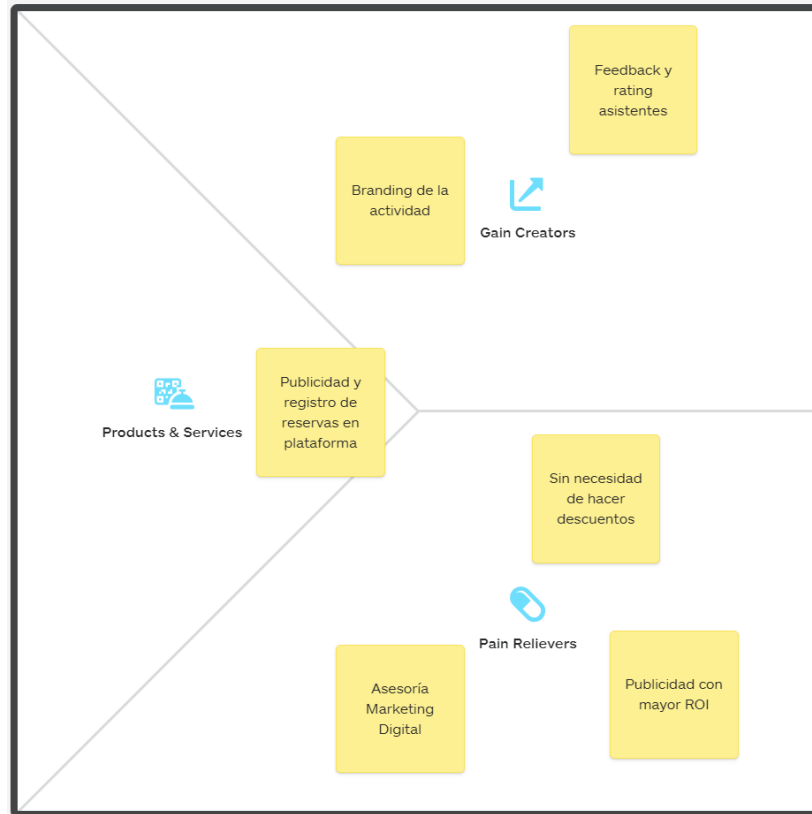
Si bien Groupon puede ser una oportunidad para un negocio que está empezando y necesita publicidad (o tiene márgenes altísimos), esta relación no es sustentable, ya

<sup>34</sup> <https://www.thebalancesmb.com/how-using-groupon-can-hurt-your-business-3867065>

<sup>35</sup> <https://www.businessinsider.com/groupon-survey-results-2011-7#most-businesses-didnt-lose-money-6>

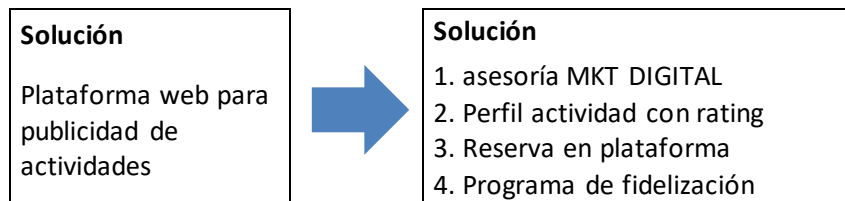
que no genera negocio para las empresas. Por esta razón, a las actividades que decidan publicar en la plataforma, no se les obligará a ofrecer descuentos, sin embargo, el precio no puede ser superior al que ofrecen particularmente.

*Ilustración 20: mapa de valor para actividades recreacionales*



Además, al igual que a las productoras, se les ofrecerá asesoría de marketing digital y a través de una descripción editorial y reseñas de usuarios se generará un perfil de la actividad, lo que aumentará el reconocimiento de la marca. Finalmente, se generará un programa de fidelización, en donde los usuarios serán recompensados al realizar la misma actividad cierta cantidad de veces, de esta manera se incentivará a los asistentes a volver, generando más ingresos para el cliente.

*Ilustración 21: pivote Solución*





## 9.5 Propuesta de Valor Única

Hacia los usuarios, la propuesta es una manera sencilla de encontrar algo que hacer, según sus propias condiciones, para compartir con sus seres queridos y salir de la rutina. Resumido en una frase sería:

“Elige entre cientos de panoramas, sal de la rutina y disfruta con quienes más quieres”

En esta propuesta se destaca la cantidad de panoramas que pueden encontrar, aumentando la probabilidad de poder encontrar algo que les guste. También se hace referencia al deseo de salir de la rutina y probar algo nuevo, y finalmente se alude al último objetivo, que es pasar un buen momento con sus seres queridos.

Hacia los productores, la propuesta es la opción de delegar y automatizar procesos de marketing y aumentar la venta de entradas, así se pueden preocupar de su core business; organizar un buen evento.

“Organiza un buen evento, confía el marketing digital a nuestros expertos en eventos y te ponemos ante nuestra comunidad”

Hacia las actividades sería parecido, pero en vez de hacer un buen evento sería entretener a sus clientes.

“Recibe a tus clientes, nosotros nos encargamos del marketing digital y aumentamos tus reservas”

## 9.6 Canales

### 9.6.1 Usuarios

Al ser un negocio online, un canal será el sitio web. Además, al mostrar un alto interés por el newsletter semanal, éste será otro punto de contacto, en donde se enviarán panoramas y contenido relevante, esto hará crecer la comunidad y aumentará la retención, ya que es un canal directo y que confían.

Al ser millenials y pasar una gran parte de su tiempo en redes sociales, es necesario estar presentes allí, por lo que Facebook e Instagram también serán canales.

### 9.6.2 Productores y Actividades

Para llegar a estos segmentos, se realizará venta directa, contactando personalmente a los responsables y ofrecer los servicios. De partida será así ya que no hay presencia de marca, pero una vez que se establezca y un número importante de personas ocupen la plataforma, los productores no la podrán ignorar. En este punto en que hay una presencia de marca, las ventas directas se cambiarán por publicidad online, principalmente en Facebook e Instagram, redes sociales ocupadas por estas empresas y donde también están presentes.

## 9.7 Ingresos

### 9.7.1 Usuarios

Toda la información será expuesta a los usuarios de manera gratuita (como se ha hecho hasta hoy), y sólo tendrán que pagar cuando decidan reservar una actividad o comprar una entrada.

### 9.7.2 Productoras

Recapitulando, los servicios por los que pagaría la productora serían:

- **Asesoría de marketing digital:** manejo de campañas en redes sociales (publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn) y campañas en buscadores (publicidad en Google)
- **Venta de entradas** a través de la plataforma
- **Publicidad en plataforma** (evento destacado en sitio web y email, ejemplo en Anexos 17.13)

Con respecto a la asesoría de marketing digital, las agencias comúnmente cobran de tres maneras:

1. **Por hora:** Se establece un precio a pagar por cada hora trabajada. Este pago en función del tiempo desincentiva la eficiencia de la agencia, ya que mientras más se demore, más se le paga.
2. **Precio fijo o basado en proyectos:** la agencia estima la cantidad de horas que le tomará el proyecto y cobra por el total de horas. La modalidad es en incrementos a través de adelantos (25% o 50%) y el resto al final del proyecto. El problema con esta modalidad es que el cálculo es subjetivo.
3. **Porcentaje de la inversión:** al igual que los tickets, el cliente decide una inversión base y se le cobra un porcentaje de la inversión. El problema con esta modalidad es encontrar el punto de equilibrio donde el cliente está cómodo en pagar y al mismo tiempo sea provechoso para la empresa, lo que es difícil en este sector, ya que los presupuestos tienen una gran variabilidad. Por ejemplo, la productora Red Eyes invirtió 6 millones en Facebook y Google en su último concierto, mientras que NoiX no invirtió en publicidad digital.

La empresa Abend<sup>36</sup> ofrece el servicio de marketing en facebook para eventos, y para esto cobra un 30% de la inversión. Sin embargo, ellos ofrecen un algoritmo, el cual está diseñado para reducir costos optimizando las campañas y maximizando los objetivos. Por esto, se decidió probar con un 15% de la inversión para testear el precio, sin embargo, al tener un costo fijo (experto en marketing digital con un sueldo promedio de 1.300.000<sup>37</sup>), se debe tener un piso mínimo para no incurrir en pérdidas. Para calcular el mínimo, se recurrirá al modelo de precio basado en proyecto.

Entrevistando a un experto en marketing digital, dice que el tiempo inicial para empezar una campaña toma aproximadamente 1 hora. Luego, necesitaría 20 minutos diariamente para revisar la campaña y ajustar si es necesario. Red Eyes dice que por lo general realizan publicidad pagada desde un mes antes del evento (explotando los medios tradicionales y medios gratis desde antes).

Tomando todo esto en cuenta, se tiene que, por evento, el personal necesitaría  $1 + \frac{1}{3} * 30 = 11$  horas. Si trabaja 160 horas mensuales, podría cubrir  $\frac{160}{11} = 15$  eventos mensualmente. Con un costo de 1.300.000, el cobro mínimo por evento debería ser de  $\frac{1.300.000}{15} = 89.375$ .

---

<sup>36</sup> [www.indeed.cl/cmp/Intra-Consulting/jobs/Encargado-marketing-digital-9aab8d8a42bfd04d](http://www.indeed.cl/cmp/Intra-Consulting/jobs/Encargado-marketing-digital-9aab8d8a42bfd04d)

<sup>37</sup> <https://www.indeed.cl/cmp/Intra-Consulting/jobs/Encargado-marketing-digital-9aab8d8a42bfd04d>

Por lo tanto, los precios de los servicios de marketing digital a ofrecer son de **15% de la inversión con un piso mínimo de 89.375 pesos chilenos.**

Al entrevistar a las productoras sobre la posibilidad de vender entradas, la primera barrera está en el contrato de exclusividad que tienen algunas ticketeras, principalmente Puntoticket y Ticketek, por lo que, de primera, no se podrán vender tickets de eventos publicados ahí. Sin embargo, una posibilidad es vender entradas físicas, el método sería recolectar entradas del productor, venderlas y las que no hayan sido vendidas devolverlas días antes para que el productor pueda ingresarlas al sistema y ser vendidas a través de la ticketera. Sin embargo, no es una opción atractiva, ya que logísticamente podría no valer la pena, al tener un margen bajo, ésta es una de las ventajas competitivas que tienen las ticketeras establecidas, al tener un sistema de distribución con alta cobertura nacional. Otra posibilidad es vender la entrada y que el asistente retire su entrada en el evento antes de entrar. Esta modalidad de venta de entradas físicas se negocia idividualmente con cada evento.

Con respecto a eventos que no tienen exclusividad, algunos productores están abiertos a trabajar con más de una ticketera, sin embargo, la mayoría prefiere utilizar una para facilitar el control de acceso, ya que cada ticketera tiene un control de acceso distinto, ya se a través de una aplicación en el smartphone o un validador especial.

Dicho esto, al elegir una empresa de ticketing, las productoras se fijan en el porcentaje que les cobra, las funcionalidades que ofrece y la experiencia. Algunas funcionalidades son la revisión de estadísticas, la posibilidad de hacer upsell (vender productos complementarios como una polera en una maratón), integración con página web, tickets físicos y sistema de referidos. Esta última funcionalidad corresponde a la posibilidad de que un tercero venda entradas a través de un link único, obteniendo una comisión.

La experiencia asegura un servicio de calidad, donde la principal preocupación es la seguridad de los tickets, por ejemplo, que cualquier cámara de celular (sin necesariamente tener la aplicación de validación de ticket oficial) pueda “validar” un ticket, dejándolo obsoleto y sin poder entrar al portador (este era un problema que tenía la ticketera Passline en sus inicios).

Ya que la plataforma no podría competir con las ticketeras al ser una empresa nueva sin experiencia, se puede recurrir a la venta de referidos. La empresa Ecopass ofreció este sistema, en donde la plataforma redirigiría tráfico hacia un evento en Ecopass.cl a través de un link único, y por cada venta realizada, Ecopass cedería el 50% de sus ganancias en cada ticket (con un cargo de 10% del ticket en promedio, esto sería un 5% para quehacerensantiago.cl).

Si bien esto no es ideal, ya que los usuarios tendrían que salir de la plataforma para adquirir sus tickets, es un ingreso que podría sustentar la empresa hasta que gane tracción como ticketera, para luego convertirse en distribuidor primario. Por lo tanto, bajo

esta modalidad se espera recaudar un **5% de cada ticket vendido**. Dado esto, las ticketeras podrían conertirse en un canal para llega a los productores; las ticketeras pueden ofrecer el servicio de publicar los eventos de las productoras en sitios externos (como quehacerensantiago.cl), y para ello el productor sólo debe ceder 5% del ticket.

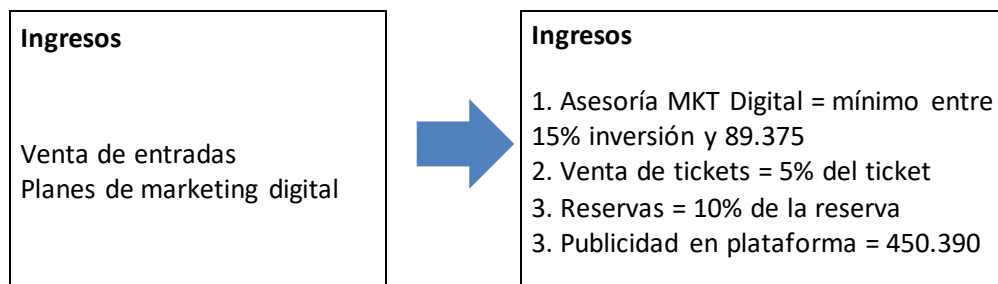
Con respecto a la publicidad como evento destacado, se probará con un monto de \$450.390. Esto se obtuvo haciendo un símil con el tarifario de emol<sup>38</sup>, donde el banner más económico cuesta \$1.200.000 asegurando 500.000 impresiones. La plataforma puede asegurar 187.663 impresiones en un mes (ya que la página de inicio, donde estaría el evento destacado obtiene es cantidad de impresiones), por lo que proporcionalmente serían  $\frac{1.200.000}{500.000} * 187.663 = 450.390$ .

Se considera que es una alta cifra, considerando que la mayoría de las productoras generalmente no consideran sitios web dentro de su presupuesto, a menos que sea un sitio con prestigio, trayectoria y/o autoridad en un nicho. Este es el caso de Agendamusical.cl, una página que entrega información sobre los conciertos y eventos musicales más grandes en Chile. Funciona desde el 2010 y al realizar una búsqueda en google de la palabra clave “concierto Chile”, es el primer reusltado, esto indica una alta autoridad frente a potenciales anunciadores de la escena musical. Se podría considerar que es un sitio de event discovery enfocado en el nicho de conciertos. El gerente general, sin mencionar montos, dice que en algunos meses recibe un buen pago a cambio de publicidad, sin embargo, no es un ingreso estable ni predecible, además de que ha disminuido los últimos años.

### 9.7.3 Actividades recreativas

Dado que las actividades trabajan con reservas y no tickets, no tienen exclusividad, por lo que se cobrará un 10% por cada actividad reservada a través de la plataforma. Además del servicio de marketing digital mencionado anteriormente bajo la misma modalidad.

Ilustración 22: pivote ingresos



<sup>38</sup> <https://mediakit.emol.com/site/>

## 9.8 Costos

Como mínimo, se necesitará un programador. Estos trabajadores tienen un sueldo de \$1.000.000 aproximadamente. Su tarea será programar y mantener el sitio web. Se utilizará AWS, el que tiene un costo de \$30.000.

Para ofrecer los planes de marketing digital y realizar las campañas propias, se requerirá contratar a un experto en el área, que tiene un costo de \$1.300.000.

También se necesitará una periodista, \$550.000, que se encargará de seleccionar eventos para destacarlos, hacer una reseña y promocionarlos a través del newsletter.

Finalmente, el gerente general de la empresa, \$1.000.000.

Los sueldos mencionados son sueldos líquidos, sin embargo, para el análisis económico, es necesario tomar en cuenta el sueldo bruto. Para esto se tomarán en cuenta los descuentos al sueldo bruto por la AFP, previsión de salud, seguro de cesantía e impuesto. Todos estos costos aumentan los sueldos en aproximadamente 25%.

Para reunir al equipo, se optará por trabajar en una oficina de cowork, una oficina central de estas características tiene un precio de \$181.500<sup>39</sup> por persona mensualmente. Ya que se consideran 5 personas, esto sería un costo mensual de \$907.500. La decisión de trabajar en una oficina de cowork, en vez de arrendar una propia, es por la conveniencia en el ahorro del arriendo, servicios (luz, agua, internet) y otros que se incurre al tener una oficina propia (aseo, mantenimiento, etc.). De esta manera se ahorran esos costos operacionales.

## 9.9 Métricas Clave

Las métricas clave financieras serían la cantidad de asesorías de marketing digital, tickets vendidos mensualmente, reservas mensuales y cantidad de eventos promocionados.

Por su parte, estas métricas dependen de otros indicadores, principalmente el tráfico mensual al sitio web y la conversión de asistentes  $\frac{Tickets+Reservas}{Tráfico\ total}$ .

Como se ha detallado, a los usuarios les interesa que haya una gran selección de eventos, por lo que la cantidad de eventos en la plataforma será una métrica importante.

---

<sup>39</sup> <https://www.wework.com/es-LA/buildings/apoquindo-5950--santiago-de-chile#pricing>

## 9.10 Ventaja Injusta

La principal ventaja será la comunidad de usuarios, en donde por cada usuario que se adquiere, disminuyen los costos de publicidad (ROI más alto), costos que disminuyen aún más al tener en cuenta que es un sitio agregador, lo que implica la posibilidad de hacer una campaña publicitaria más amplia que la que podría realizar cada participante por separado. Esto se debe a que a un agregador tiene más probabilidad de obtener una conversión, comparado a un sitio web que sólo oferta sus productos.

El poder de la comunidad es especialmente alto en el canal de email marketing, medio que es considerado el más efectivo para promocionar un evento según profesionales del marketing (Anexo 17.15).

## 10 MVP y Validación de hipótesis

Durante la construcción del modelo de negocios surgieron distintas hipótesis cuya validación puede hacer o romper el modelo de negocios, resumidas a continuación:

### 10.1 Productores

1. Dispuestos a ofrecer un link de afiliados pagando 5% del ticket
2. Dispuestos a pagar un 15% de la inversión (o un mínimo de \$89.375) en publicidad digital por externalizar tareas de marketing digital
3. Dispuestos a pagar \$450.390 por publicidad en un sitio web de eventos
4. Están dispuestos a ofrecer descuentos de último momento

Las primeras tres hipótesis corresponden a los ingresos del modelo de negocios, por lo que son las más importantes de este segmento. La cuarta hipótesis no es esencial, pero sería atractivo para los usuarios poder ofrecer entradas a un precio rebajado, ya que el presupuesto es una de las variables que los usuarios utilizan para estimar su asistir a un evento o no.

La última hipótesis hace referencia al creador de beneficios, el cual le ayudaría a generar más negocio, atrayendo nuevos clientes.

Para probar estas hipótesis, se realizó una entrevista de MVP, el que consistió en ofrecer estos servicios a productoras de eventos. En esta entrevista, se le presentó la aplicación Fever; una aplicación de event discovery similar a quehacerensantiago.cl, pero con una mayor variedad y cantidad de eventos y actividades. Luego, se le explicó cómo es el trato de esta plataforma con los eventos que promociona, cobrando un 30% de comisión por cada ticket vendido a través de la app, y un 0% por boletos vendidos por el sitio web. Una vez que tienen la referencia de una plataforma de este tipo, se mostró un media kit, explicando los servicios ofrecidos (Anexo 17.13).

Finalmente, se le pregunta si le gustaría contratar alguno de los tres servicios. Se definirá que es un servicio atractivo para los usuarios si la mitad o más desean contratar servicios.

Para probar si ofrecerían descuentos, se preguntó a qué precio venderían las entradas; al mismo precio que las vende en las ticketeras, menor (es decir con descuento) o mayor.

Luego de 10 entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 11: Resultados encuesta MVP productores*

	<b>Afiliados</b>	<b>MKT Digital</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Precio</b>
Miércoles Po	no	no	*	-
Nikkita	sí	no	no	1
Red Eyes	no	sí	no	-
Batuta	sí	sí	no	1
Cibeles	sí	no	*	1
Colors	no	no	no	-
Comedy Restobar	sí	no	no	<1
NoiX	no	no	*	-
Fiesta Memo	sí	no	no	1
Carrete Cervezero	sí	no	no	>1

La columna de “afiliados” indica un “sí”, si el cliente está dispuesto a que la empresa promocioe sus eventos por un 5% de cada entrada.

La columna “MKT digital” indica si las empresas contratarían servicios de marketing digital.

“Publicidad” indica si pagarían \$450.390 por promocionar eventos.

“Precio” se refiere al precio a publicar en la plataforma con respecto al precio original del ticket.

Se observa que 60% de las empresas estarían dispuestas a entregar un 5% de las ganancias generadas a través de la plataforma a cambio de una mayor exposición para sus eventos y el acceso a la comunidad de asistentes. Dadas las respuestas, esta parte de la solución es atractiva.



Sólo 20% dijo que pagarían por delegar sus esfuerzos de marketing digital. Del 80% que dijo no, mencionan que prefieren dejar esta tarea dentro del equipo, además de que dudan del valor que puede entregarles un experto en marketing digital. Este feature de la solución se descarta, ya que no hay mercado en esta área.

Sólo 2 empresas se mostraron interesadas en publicitar en la página a cambio de un monto fijo. Miércoles Po menciona que le ayudaría a aumentar su convocatoria a sus eventos semanales y NoiX lo haría dependiendo del evento y lo ocuparía principalmente para aumentar su reach. Sin embargo, consideran que el precio ofrecido es alto y estarían dispuestos a pagar sólo una fracción (entre 25% y 50% aproximadamente). La principal razón del rechazo proviene del hecho de ser una página web desconocida, por lo que dudan de su efectividad. Dado el bajo interés en este feature, también se descarta.

Finalmente, de las empresas que dijeron sí en “afiliados”, sólo 1 está dispuesta a ofrecer descuentos, principalmente porque prefiere atraer público y aumentar ventas en el local. El caso de Red Eyes es que prefiere vender las entradas a un precio menor con tal de no perder ese inventario. Las demás prefieren no bajar el precio porque sienten que estarían perjudicando a los asistentes que pagaron el precio completo. Por otra parte, sólo una empresa publicaría a un precio mayor, traspasando el costo de la plataforma al usuario final.

De este experimento, se logró comprobar que más de la mitad de las productoras están dispuestas a ofrecer una comisión por venta, pero no quieren externalizar las campañas de marketing digital y hay leve interés en publicar pagando un monto fijo. La mayoría de las empresas no está dispuesta a reducir el precio.

## 10.2 Actividades Recreativas

1. Dispuestos a pagar 10% cada reserva para aparecer en la plataforma
2. Quieren delegar tareas de marketing digital
3. Dispuestos a pagar por publicidad en un sitio web de eventos
4. Tener un perfil con reseñas y comentarios aumentaría su reconocimiento de marca
5. Un sistema de fidelización de clientes les parece atractivo

La situación con las actividades recreativas es homóloga a las productoras, con la diferencia de que las actividades deben estar abiertas a pagar un 10% en vez de 5%. Otra diferencia está en que se cree que un sistema de fidelización sería atractivo para ellos al incentivar que los asistentes vuelvan.

Se repitió el MVP, pero ahora con organizadores de actividades, detallado en el cuadro de resultados siguiente:

Tabla 12: resultados encuesta MVP actividades

	Afiliados	MKT Digital	Publicidad	Precio
Rally Karting	No	No	no	-
Andes Soul	Sí	Sí	no	1
Breakout	Sí	No	no	1
What2doinChile	*	No	no	1
Venom Parapente	No	No	no	-
Club Amanda	Sí	No	no	1

Al igual que en el caso de los productores, no están interesados en delegar el marketing digital, pero principalmente porque no destinan mayor presupuesto para esa área y prefieren optar por canales gratuitos (como a través de su cuenta de Instagram).

A ninguno le interesó hacer publicidad. Pero 4/6 empresas dijeron que sí trabajarían con una plataforma que les refiriera clientes a cambio de una comisión. La única objeción fue la empresa What2doinChile, empresa que ofrece recorridos de pub crawl, y mencionó que 10% le parece muy alto, pero un 5% le parecía atractivo. El precio que publicarían en la página sería el mismo que utilizan en las demás.

De esto, se obtiene que están interesados en el mismo servicio que los productores de eventos; ocupar una plataforma de event discovery como canal para llegar a nuevos clientes.

### 10.3 Usuario

1. Dispuestos a comprar entradas fuera de la plataforma
2. Actividades publicadas son atractivas para los usuarios
3. Propuesta de valor es atractiva para usuarios

Las primeras dos definen si hay modelo de negocios o no, ya que, si los usuarios no compran entradas, no habría ingresos. Por otra parte, es necesario validar el segmento de early adopter para generar una oferta relevante. La tercera indica que los usuarios están interesados en ser informados de los eventos y actividades.

Para probar estas hipótesis, se realizó una campaña de email marketing para promocionar eventos de productores que podrían ser clientes, correspondientes a las empresas que dijeron que sí serían afiliados o realizarían publicidad en el sitio web.

La campaña consistió en un mail enviado a 1.645 usuarios registrados. En este mail se promocionaron eventos de Nikkita, Batuta, Cibeles, Comedy Restobar, Fiesta Memo y Carrete Cerveceros. Y también actividades de Andes Soul, Breakout,

What2doinChile y Club Amanda. Esto conformó una campaña promocionando 10 panoramas.

Para comparar los resultados obtenidos, se comparará con el promedio de la industria (Entretenimiento y Eventos) según Mailchimp<sup>40</sup>.

*Tabla 13: Resultados MVP campaña email*

	<b>Campaña</b>	<b>Benchmark</b>
Emails enviados	1.645	-
Tasa apertura	27,7%	20,4%
Clicks	7,8%	2,2%

Al comparar con el promedio de la industria, se puede observar que la tasa de apertura (porcentaje de emails abiertos versus enviados) es un 7,3% más alto y los clicks (clicks versus emails enviados) son 5,6% más, lo que es más de 3 veces el promedio de la industria.

De la alta tasa de apertura se interpreta un interés en la propuesta de valor, ya que el asunto del mail fue “Elige entre cientos de panoramas, sal de la rutina y disfruta con quienes más quieres”, la frase identificada como propuesta de valor en la sección 10.5.

Los clicks indican que, al menos comparado con el promedio de la industria, hay un buen interés por parte de los usuarios en la oferta de la plataforma.

Finalmente, no se pudieron medir cuántas compras se realizaron fuera de la plataforma, sin embargo, la única opción que se entró en el mail para hacer click, correspondía a la compra de entradas (estipulando que se redigiría al sitio externo de tickets), por lo que el mismo 7,8% comprueba que los usuarios sí están dispuestos a comprar fuera de la plataforma.

En conclusión, se pudo verificar que productores y oferentes de actividades desean atraer clientes a través de un nuevo canal. Y a pesar de querer mejorar sus campañas de marketing digital, prefieren dejar esas tareas dentro del equipo y utilizando las herramientas más populares (Facebook e Instagram). Por el lado de los usuarios, se comprobó que la selección de eventos y actividades ofrecida atractiva, y al estar dispuestos a comprar en sitios externos, se puede decir que hay un cruce entre la oferta y la demanda.

---

<sup>40</sup> <https://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-benchmarks/>

# 11 Lean Canvas Final

Ilustración 23: lean canvas final de usuarios

<p><b>PROBLEM</b></p> <p>Falta de tiempo Encontrar un evento que me interese Hacer algo nuevo/distinto Que se ajuste a mi presupuesto</p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b></p> <p>Facebook Amigos Ticketeras Medios tradicionales</p>	<p><b>SOLUTION</b></p> <p>Filtros para búsqueda rápida Oferta variada y consolidada Reseña y rating de panoramas</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b></p> <p>Elige entre cientos de panoramas, sal de la rutina y disfruta con quienes más quieres</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b></p> <p>Comunidad Alto ROI</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>Usuarios</p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b></p> <p>Mujeres millenials que trabajan</p>	
		<p><b>KEY METRICS</b></p> <p>(Tickets+reservas)/mes Conversión (ventas/visitas) Cantidad de eventos en la plataforma</p>	<p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b></p> <p>TripAdvisor de panoramas</p>	<p><b>CHANNELS</b></p> <p>Sitio Web Newsletter Facebook Instagram</p>	
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <p>Programador \$1.000.000 Diseñador \$400.000 Periodista \$550.000 Gerente General \$1.000.000 Cowork \$239.999 AWS \$30.000</p>			<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <p>Venta de tickets 5% del valor Reserva de actividades 10% del valor</p>		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 24: lean canvas final productores y actividades

<p><b>PROBLEM</b></p> <p>Atraer asistentes</p> <p>Atraer nuevos clientes y retener antiguos #producer</p> <p>Capacidad Ociosa</p> <p>Concentración de ventas en fin de semana #activ</p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b></p> <p>Groupon, Atrapalo</p> <p>Influencers, Blogs</p>	<p><b>SOLUTION</b></p> <p>Venta de entradas#producer</p> <p>Perfil con rating y comentarios</p> <p>Reserva en plataforma #activ</p> <p>Programa de fidelización #activ</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b></p> <p>Vende más entradas y que más personas disfruten de tu evento #producer</p> <p>Llega a más clientes y aumenta tus reservas #activ</p> <p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b></p> <p>TripAdvisor de panoramas</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b></p> <p>Comunidad de usuarios</p> <p>Menor ROI</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>Productora de eventos #producer</p> <p>Actividades recreativas #activ</p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b></p> <p>Realiza más de un evento al mes#producer</p> <p>Publicita en plataformas de descuento como Groupon #activ</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <p>Programador \$1.000.000</p> <p>Diseñador \$400.000</p> <p>Periodista \$550.000</p> <p>Gerente General \$1.000.000</p> <p>Cowork \$239.999</p> <p>AWS \$30.000</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <p>Venta de tickets = 5% del ticket</p> <p>Reservas = 10% del valor</p>		

Fuente: elaboración propia

## 12 Factibilidad Técnica

### 12.1 Factibilidad Tecnológica

El servicio a ofrecer para los productores de eventos es un nuevo canal de marketing, ofreciéndoles el acceso a un público interesado en sus eventos, aumentando su exposición, venta de entradas y últimamente los asistentes a sus eventos.

Este servicio será realizado publicitando sus eventos y actividades en un sitio web especializado en eventos, acompañado de una cuenta en redes sociales y email marketing. En cada medio, se redirigirá a la compra de entradas al evento respectivo.

El precio en que incurrirán los productores depende del rendimiento de las campañas, cobrando entre un 5-10% del ticket vendido como comisión.

A esta modalidad se le denomina “Affiliate Marketing” (Marketing de afiliados) o también Online Performance Marketing (marketing online por rendimiento), y consiste en promocionar los productos y servicios de un tercero a cambio de una comisión. La principal ventaja para el productor es que la comisión se paga sólo si se cumple el objetivo (comúnmente una venta), por eso se le denomina marketing por rendimiento.

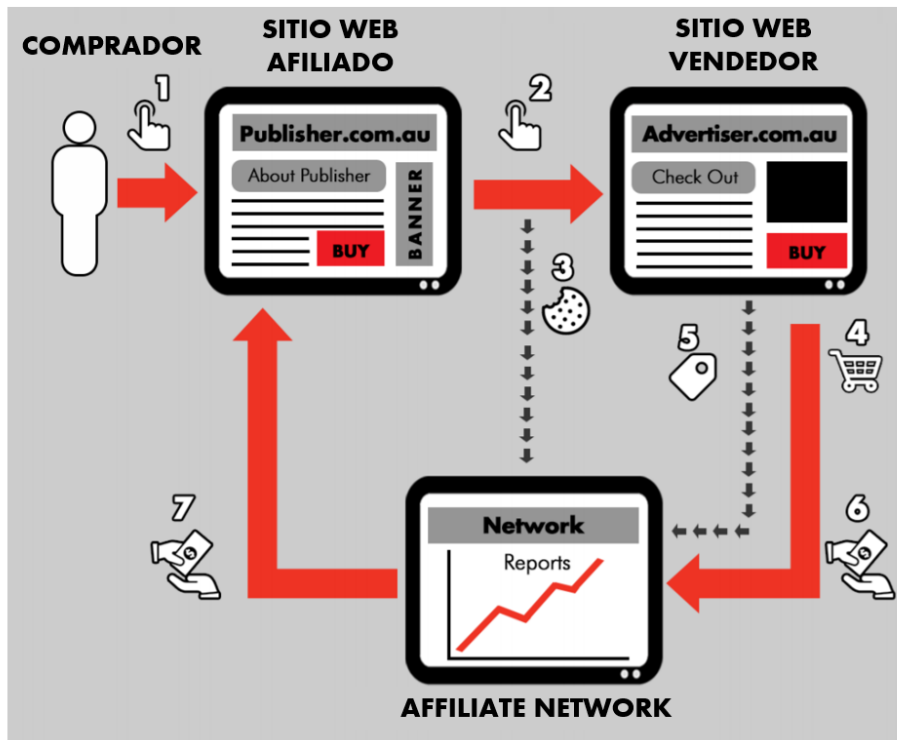
Para poder ofrecer este servicio, es esencial que ambas partes puedan saber en todo momento las ventas que se han realizado por parte del afiliado y de esta manera poder otorgarle la comisión asignada.

Comúnmente, este proceso se realiza a través de una empresa que actúa como agencia intermediaria llamada “Affiliate Network”. Esta empresa intermediaria se encarga del seguimiento de las campañas, midiendo las ventas de los afiliados, recibiendo la comisión por parte de los vendedores (productores de eventos en este caso) y pagando la comisión al afiliado.

Para medir el rendimiento de los afiliados, cada uno recibe un link único que redirige al comprador a la página de compra del producto y en caso de que el comprador haga click en el link, un archivo de texto (llamado cookie) queda guardado con el ID único del afiliado. Luego, si se realiza la compra, se activa un fragmento de código llamado pixel de conversión, el cual registra y envía la información de la venta (ID afiliado, producto, precio, fecha, etc.).

Ilustración 25: descripción proceso marketing afiliados

1. Comprador visita el sitio web afiliado
2. Comprador hace click en sitio web afiliado y lo lleva al sitio web del vendedor
3. El click es registrado en una cookie en el navegador del comprador, identificando al afiliado
4. Cliente realiza compra
5. Se registra la compra y gracias a la cookie, se atribuye la venta al afiliado
6. La affiliate network recolecta la comisión
7. La affiliate network paga la comisión al afiliado



Fuente: IAB Affiliate Marketing Handbook, [www.iab.com](http://www.iab.com)

Dado que en Chile no hay Affiliate Networks activas, sería necesario contratar un software de marketing de afiliados, el que cumpliría el mismo rol. La mayoría de estos softwares se ofrecen como SaaS y pueden costar desde \$26.000 pesos mensuales hasta \$750.000 dependiendo del plan y de la compañía.

Otra manera de realizar el seguimiento es a través de un link único generado por parte de las ticketeras. Si bien, Puntoticket y Ticketek no tienen estos sistemas, las demás ticketeras sí ofrecen este servicio como parte de una solución integral, ya sea a través de un URL único ó un código promocional.

Dado el escaso uso de esta modalidad en Chile, pocas compañías están dispuestas a adoptar la tecnología standard internacional, principalmente por el hecho de que para que un software de afiliados pueda realizar el seguimiento, es necesario insertar un código en su página web, lo que las compañías ven como una posible amenaza a su ciberseguridad, ya que potencialmente podría vulnerar sus datos. Por esta razón, se optará por ocupar las herramientas ya desarrolladas por las ticketeras.

La principal desventaja que genera este camino es que no se utilizarán cookies, y la desventaja de esto es que además de realizar el seguimiento, las cookies guardan la información del afiliado por 30 días (este es el standard), esto se porque el usuario no necesariamente compra en la misma ocasión que visita la página del afiliado, sin embargo, si se realiza la compra, aunque sea un tiempo después, se reconoce que el afiliado contribuyó a esa decisión, recibiendo la misma comisión.

## **12.2 Factibilidad Legal**

### **Publicidad explícita**

En la Ley N° 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, se establece que la publicidad debe ser fácilmente identificable como tal, distinguiéndose de informaciones noticiosas o acciones propias de las redes sociales. Para cumplir con esta ley, será necesario agregar un apartado en cada página en donde se explicita si se está cobrando o no por publicitar el evento.

### **Protección de Datos y Cookies**

En Europa, desde el 2011 está vigente la Ley de Cookies, que protege la privacidad de los usuarios de internet, regulando la instalación de las cookies, que hasta entonces se hacía de manera automática. En la actualidad, necesitan el consentimiento explícito de los usuarios antes de poder utilizar las cookies. Para esto, en las páginas donde se utilizan las cookies, que son la mayoría, sino todas las páginas web, se muestra un mensaje en donde los usuarios deben aceptar el uso de cookies.

En Chile, no existe una ley específica para esta materia, siendo lo más cercano la Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada, la que regula el tratamiento de datos personales. El cuarto artículo de esta ley establece que “el tratamiento de los datos personales sólo puede efectuarse cuando esta ley u otras disposiciones legales lo autoricen o el titular consienta expresamente en ello”. Con este fin, se agrega que “La persona que autoriza debe ser debidamente informada respecto del propósito del almacenamiento de sus datos personales y su posible comunicación al público”.



Ilustración 26: mensaje de utilización de cookies en sitio web de Deloitte

Este sitio utiliza cookies para ofrecerle un servicio más rápido y personalizado. Al acceder a esta página usted está aceptando el uso de las mismas. Por favor, lea el apartado correspondiente [sobre el uso de cookies](#) para obtener más información sobre su utilidad y la forma de eliminarlas o bloquearlas.

**Aceptar y cerrar**



Fuente: <https://www2.deloitte.com/cl/es.html>

Para dar cumplimiento a esta ley, al igual que Deloitte, será necesario agregar un mensaje de conformidad, generando un apartado en donde se eduque al usuario sobre qué es una cookie, qué hace, cuáles son las utilizadas en la página web y con qué fin.

## Email Marketing

Actualmente no se requiere consentimiento del destinatario para enviar publicidad vía email. En otros países, al igual que con las cookies, existen leyes específicas para tratar los emails y en Chile, este canal es regulado a través de las dos leyes mencionadas anteriormente. Para cumplir con éstas y el standard de las leyes internacionales; se deberá solicitar permiso para el envío de emails, lo que se logra con un email de opt-in, es decir, un email en el que se le solicita permiso al usuario para poder enviarle mails en el futuro. Además, se debe entregar una opción de opt-out, es decir, una manera de dejar de recibir emails y ser removido de la base de datos.

## 12.3 Gestión de Riesgos

### Problema del huevo y la gallina

Este es el problema que enfrentan las plataformas multilaterales, en donde necesitan atraer un segmento para que otro segmento se interese por la plataforma. Por ejemplo, para que los conductores de Uber se adhieran a la aplicación, es necesario que haya pasajeros, pero para que haya pasajeros interesados, es necesario que haya conductores.

Dado que es un problema de oferta y demanda, se categoriza como un riesgo de mercado. Y de no poseer usuarios (demanda) o productores que promocionen eventos (oferta), no habrá clientes y por ende ingresos. A pesar de la severidad de esta consecuencia, se considera que el impacto es medio, ya que, la oferta (eventos) se puede conseguir automática e independientemente. Como se mencionó anteriormente, es posible recolectar la información de la web realizando scraping y publicarla en el sitio propio, así es como se atraen usuarios inicialmente. Una vez que se tiene una base suficiente, se ofrece el acceso a este público a las empresas para que publiquen. En este caso, la plataforma optó por esta opción, logrando un tráfico saludable sin invertir en publicidad, únicamente recolectando la información y publicándola gratuitamente.

Tabla 14: resumen Problema del huevo y la gallina

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Problema del huevo y la gallina	Mercado	Medio	Pocos o nulos clientes, bajas o nulas ventas	Atraer usuarios primero, promocionando eventos automática y gratuitamente

Fuente: elaboración propia

### La experiencia depende de un tercero

Dado que se ofrece el producto, en este caso evento, de otra empresa, la plataforma no tiene control sobre la calidad de éste. Un evento mal organizado podría generar una experiencia negativa para el usuario, lo que podría traducirse en una baja retención del usuario por parte de la plataforma, ya que sería asociada con eventos de baja calidad.

Se considera que tiene un impacto bajo, ya que la mala experiencia sería asociada al organizador y no necesariamente con la plataforma. Una medida de mitigación sería tener un área editorial que se dedique a filtrar y seleccionar buenos eventos para ser recomendados, selección que deberá ser guiada por criterio de los editores y un análisis de datos, identificando las características más atractivas para los usuarios. Además, al igual que AirBnB y Uber que ofrecen guías y un standard que deben seguir los ofertantes, se deberá trabajar en conjunto con los productores para que ayudarlos a organizar un mejor evento.

Tabla 15: resumen experiencia depende de un tercero

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Producto depende de tercero	Técnico/ Operacional	Bajo	Pobre experiencia de usuarios, baja retención de usuarios	Análisis de datos. Equipo editorial de selección de eventos. Guías de buenas prácticas

Fuente: elaboración propia

## Cruce entre oferta y demanda

Para que la plataforma sea atractiva; los usuarios deben encontrar eventos interesantes que les motive asistir. De no encontrarlos, migrarán a otra plataforma donde si lo hagan. Es decir, habría una pérdida de usuarios y baja retención, lo que se traduce en menores ventas.

Por otra parte, los productores necesitan usuarios interesados en asistir a sus eventos. De no haber usuarios interesados, no publicitarán en la plataforma, generando los mismos problemas; pérdida de clientes, baja retención y bajas ventas.

Ya que el principal valor de la plataforma se encuentra en generar este cruce, se considera que tendría un alto impacto en el proyecto. Para mitigar este factor, será necesario publicar eventos de varios tipos, y al igual que en el riesgo anterior, un equipo editorial deberá seleccionar eventos llamativos para promocionar con mayor énfasis.

Tabla 16: resumen Cruce entre oferta y demanda

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Cruce Oferta-Demanda	Mercado	Alto	Pérdida de usuarios y clientes, baja retención, bajas ventas	Análisis de datos, equipo editorial

Fuente: elaboración propia

## Frecuencia con la que se asiste a eventos

La mayoría de los usuarios no buscan activamente eventos, porque no van a tantos eventos durante el año. De las personas que van, no se planifican con mayor anticipación (a excepción de los mega eventos donde hay que incurrir en un gran costo, por lo que las personas se planifican en tiempo y presupuesto). Esto se traduce en una baja utilización de la plataforma y baja retención de usuarios. Esto tendría una incidencia media en la empresa, ya que conseguir nuevos usuarios es más caro que retener uno. No se considera alta, ya que, a pesar de esto, se ha mantenido un nivel relativamente constante de tráfico.

El email marketing ayudará a enfrentar este riesgo, recordándoles a los usuarios sobre la plataforma y el contenido que ofrece. Una mejor solución sería implementar un programa de incentivos de asistencia a eventos; se podrían ofrecer ayudas monetarias (como descuentos o entradas gratis) y premios por asistir a eventos promocionados por la empresa, incentivando el uso de la plataforma.

Tabla 17: resumen Frecuencia con la que se asiste a eventos

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Baja frecuencia salida a eventos	Mercado	Medio	Baja utilización, baja retención de usuarios, bajas ventas	Email Marketing Programa de incentivos de asistencia a eventos

Fuente: elaboración propia

### Eventos como tipo de contenido

Dadas todas las características que definen un evento (principalmente ubicación, fecha, precio, contenido, tamaño), éstos tienen un valor muy distinto según las características del usuario. Por su componente temporal, los eventos tienen un valor que no es duradero, disminuye mientras más lejos está, alcanzando su peak más alto en los días previos y el mismo día del evento, generando expectativas y el miedo de perderse el evento (o FOMO, del inglés Fear of Missing Out). Una vez que pasó el evento, su valor es 0 (a excepción de eventos altamente mediáticos). En contraparte, contenido como fotos, videos o música (contenido de Instagram, Facebook y Youtube) tienen un valor que perdura y pueden ser disfrutados hasta años después de haber sido producidos.

Además, por tener una ubicación, un evento en particular tiene valor para las personas cercanas, tendiendo a cero mientras más lejos se está del lugar. Todo esto se traduce en una baja tasa de conversión, significando un alto impacto en las ventas.

Como contramedida, será necesario segmentar a los usuarios para mostrarles los eventos más adecuados a través de distintos filtros, con tal de que los eventos seleccionados sean relevantes según sus mismos criterios. Cabe destacar que el autor estima que no es una manera óptima de enfrentar este riesgo y que una mejor manera sería buscar otro tipo de contenido que pudiera generar un ingreso independiente de los eventos, sin embargo, eso escapa de este estudio.

Tabla 18: resumen Eventos como tipo de contenido

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Eventos como tipo de contenido	Mercado	Alto	Baja tasa de conversión	Filtros por características

Fuente: elaboración propia

## Primera parte del embudo de ventas

Dado que la mayoría de las personas que llega a la página se encuentran en las primeras partes del embudo, es necesario aplicar tácticas de embudo, con el objetivo principal de llevarlos a la compra. Se considera que tiene un alto impacto, ya que la principal consecuencia es una baja tasa de conversión, una de las principales métricas que afectan directamente los ingresos.

Campañas de retargeting y email marketing funcionan bien en esta etapa del embudo, ya que atraen de vuelta a usuarios que estuvieron cerca de comprar (como por ejemplo los emails de carro abandonado). También, un programa de incentivos como el mencionado anteriormente, podría facilitar la decisión de compra de los usuarios.

Tabla 19: resumen Primera parte del embudo de ventas

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Usuarios en primera parte del funnel	Técnico/ Operacional	Alto	Baja tasa de conversión	Email marketing. Retargeting. Programa incentivos

Fuente: elaboración propia

## Duopolio de publicidad Google-Facebook

Uno de los principales competidores en términos de publicidad son Google (Google Ads y AdSense) y Facebook (Facebook e Instagram), siendo los líderes en publicidad digital. Esto puede significar un bajo uso por parte de los productores, quienes han invertido en aprender a usar estas plataformas y tienen resultados comprobados a través de la experiencia.

Para atraer a los productores, la plataforma se ofrecerá como un “Managed Service” (Servicio administrado), a diferencia de las otras plataformas que son “Self-Service” (Administradas personalmente). De esta manera, el productor externalizará este trabajo, ahorrando tiempo.

Tabla 20: resumen Duopolio de publicidad Google-Facebook

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Duopolio de publicidad	Competencia	Alto	Bajo uso por parte de productores	Servicio Administrado

Fuente: elaboración propia

## Bajo margen (5-10%)

Al tener un bajo margen por venta, se tienen bajos ingresos, sin embargo, se considera que tiene un impacto medio, ya que se equilibra con el hecho de que la compra promedio es de 2,5 tickets, subiendo el margen por venta a 12,5%-25%.

Aún así, una forma de aumentar los ingresos es darle más exposición a los eventos que entreguen una mayor comisión (ya sea por un precio mayor o un porcentaje mayor por comisión). Sin embargo, hay que tener en cuenta los factores anteriores, por lo que debe haber un equilibrio entre las recomendaciones de los mejores eventos y los que generan mayor ingreso.

Tabla 21: resumen Bajo margen

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Bajo margen	Financiero	Medio	Bajos ingresos	Mayor promoción a eventos con entradas de mayor precio

Fuente: elaboración propia

## Duopolio de ticketeras Puntoticket-Ticketek

Al poseer un gran poder de mercado, estas ticketeras obtienen la mayoría de los eventos masivos y más apetecidos por el público y al no poseer un sistema de afiliados, no es posible trabajar con los eventos listados en sus sitios web directamente. Indirectamente, es posible trabajar con esos eventos al promover la venta de entradas físicas. Por esta razón se estima que el impacto es medio.

Anteriormente se había desechado la idea de vender entradas físicas por las dificultades logísticas con respecto a la entrega de los tickets. Sin embargo, una manera de evitar esto es que el asistente pague y reciba su entrada en la puerta el mismo día del evento. Actualmente los productores trabajan con listas de invitados (por ejemplo, ganadores de concursos, invitados de staff, etc.), por lo que se podría coordinar la entrega de las entradas por esta vía.

Tabla 22: resumen Duopolio de ticketeras Puntoticket-Ticketek

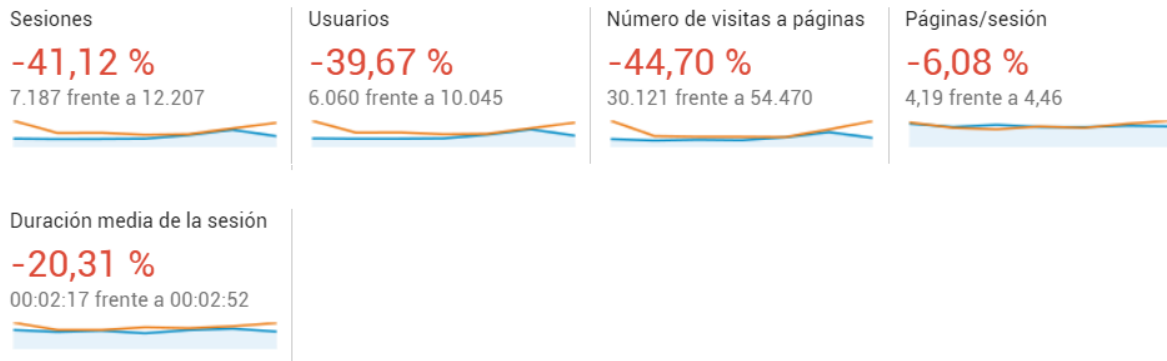
Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Duopolio ticketeras	Técnico/ Operacional	Medio	No trabajar con eventos listados en esos sitios	Venta de entradas físicas

Fuente: elaboración propia

## Facebook como fuente principal de eventos

Como se mencionó antes, gran parte de los eventos son agregados automáticamente al sitio web a través de la API de Facebook, de donde se extrae la información. Sin embargo, durante el transcurso del proyecto, Facebook cerró el acceso a esta información, reduciendo la cantidad y variedad ofrecidos en la plataforma. Esto reduce el interés de los usuarios en la página, lo que se refleja en la siguiente imagen:

*Ilustración 27: comparación audiencia semana 7 de mayo 2017 con semana 7 de mayo 2018*



*Fuente: Google Analytics*

Una solución simple a este problema es extraer los datos de eventos de las carteleras de las principales ticketeras. Con esta medida no se tendrán muchos de los eventos en Facebook creados por la comunidad, sin embargo, la gran mayoría de esos eventos son gratuitos, por lo que no impactaría directamente a los ingresos. Por esta razón, se considera que el impacto es bajo.

*Tabla 23: resumen Facebook como fuente principal de eventos*

Factor	Tipo	Impacto	Consecuencia	Mitigación
Facebook como principal fuente de eventos	Técnico/ Operacional	Bajo	Baja retención de usuarios	Scraping de eventos en sitios de ticketeras

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, se resumen los factores de riesgos analizados:

Tabla 24: resumen gestión de riesgo

<b>Factor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Mitigación</b>
Duopolio de publicidad	Competencia	Alto	Bajo uso por parte de productores	Servicio Administrado
Eventos como tipo de contenido	Mercado	Alto	Baja tasa de conversión	Filtros por características
Usuarios en primera parte del funnel	Técnico/ Operacional	Alto	Baja tasa de conversión	Email marketing. Retargeting. Programa incentivos
Cruce Oferta-Demanda	Mercado	Alto	Pérdida de usuarios, baja retención, bajas ventas	Análisis de datos, equipo editorial
Problema huevo y gallina	Mercado	Medio	Pocos o nulos clientes, bajas o nulas ventas	Atraer usuarios primero, promocionando eventos automática y gratuitamente
Baja frecuencia salida a eventos	Mercado	Medio	Baja utilización, baja retención de usuarios, bajas ventas	Email Marketing. Programa de incentivos de asistencia a eventos
Bajo margen	Financiero	Medio	Bajos ingresos	Mayor promoción a eventos con entradas de mayor precio
Duopolio ticketeras	Técnico/ Operacional	Medio	No trabajar con eventos listados en esos sitios	Venta física de entradas
Producto depende de tercero	Técnico/ Operacional	Bajo	Pobre experiencia de usuarios, baja retención de usuarios	Análisis de datos. Equipo editorial de selección de eventos. Guías de buenas prácticas
Facebook como fuente de eventos	Técnico/ Operacional	Bajo	Baja retención de usuarios	Scraping de eventos en sitios de ticketeras

Fuente: elaboración propia



## 13 Evaluación Económica

### 13.1 Flujo de Caja

Para estimar los ingresos, se calculó que el ticket promedio de los eventos que promocionaría la página es de \$15.390. Además, datos de Ticketsquare estiman que la compra promedio en sitios de ticketería es de 2,5 tickets<sup>41</sup>. La conversión actual del sitio es de aproximadamente 2,7%, sin embargo, no todos los eventos publicados corresponderían a productoras adheridas a la plataforma (especialmente porque en un principio será necesario ofrecer una alta cantidad de eventos). Por esto, se estimará que el 60% de ellos si estarían adheridos a la plataforma, ya que el 60% de los productores de eventos están dispuestos a trabajar con el sitio web.

Sin embargo, como la compra se realiza en un sitio web externo, aumenta la fricción en el camino a la compra, ya que hay más pasos involucrados. Para tomar esto en cuenta, se tomó un estudio de Eventbrite<sup>42</sup>, en donde descubrieron que por cada paso extra en el proceso de compra, las ventas bajan un 10%. En promedio, las ticketeras agregan 2 pasos extra.

Para calcular el VAN, se utilizará la tasa más alta de descuento según inversionistas de riesgo, que es 70%<sup>43</sup>, se hace esto porque se estima como un proyecto riesgoso, tomando en consideración los componentes expuestos en la sección 13.3.

Para el caso base, se supondrá que el tráfico se mantendrá en 60.000, ya que en promedio es el valor en que se ha mantenido esta cifra. Además, en un principio, la tasa de conversión aumentará desde un 1,6% (60% del 2,7% actual) a 2,7%. Este cambio se debe a que en un principio se mantendrá la cantidad y variedad de eventos actual, en donde no todos los eventos trabajan con la plataforma, sin embargo, con el tiempo se filtrarán los eventos de productoras que no están dispuestas a trabajar con la plataforma, dejando sólo aquellos que sí.

En términos de recursos humanos, como se vio anteriormente, se necesitará un programador encargado de mantener el sitio web, un periodista que será el equipo editorial; se encargará del contenido del sitio web, filtrar los eventos y lograr un equilibrio entre los eventos atractivos para el público y los atractivos para la empresa desde un punto de vista económico y un gerente general encargado de la relación con los productores.

---

<sup>41</sup> <https://blacktypedigital.com/online-advertising/selling-event-tickets-online-2017/>

<sup>42</sup> <https://www.eventbrite.com.au/blog/ecommerce-trends-ticket-revenue-ds0c/>

<sup>43</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JRF-08-2013-0055>

Tabla 25: Resumen de supuestos caso base

<b>Supuestos</b>	
Tráfico mensual: 60.000	Conversión: 1,6% => 2,7%
Ticket promedio: \$15.390	Pérdida por paso extra: 10%
Tickets por compra: 2,5	Pasos extra: 2

Tabla 26: flujo de caja meses 1-6

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Ingresos \$</b>	<b>1.495.908</b>	<b>1.994.544</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>
Tráfico	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Conversión	1,6%	2,2%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%
Tickets vendidos	1.944	2.592	3.240	3.240	3.240	3.240
Ventas \$	1.495.908	1.994.544	2.493.180	2.493.180	2.493.180	2.493.180
<b>Costos</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>
RRHH	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500
Cowork	544.500	544.500	544.500	544.500	544.500	544.500
AWS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>-2.266.092</b>	<b>-1.767.456</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>

Tabla 27: flujo de caja meses 7-12

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos \$</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>	<b>2.493.180</b>
Tráfico	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Conversión	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%
Tickets vendidos	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Ventas \$	2.493.180	2.493.180	2.493.180	2.493.180	2.493.180	2.493.180
<b>Costos</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>	<b>3.762.000</b>
RRHH	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500	3.187.500
Cowork	544.500	544.500	544.500	544.500	544.500	544.500
AWS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>	<b>-1.268.820</b>

En el caso base se puede observar que el proyecto no sería rentable, más aún, si se realiza una proyección para los primeros tres años, se obtendría un VAN de -\$18.203.871.

Tabla 28: Proyección flujo de caja primeros 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 28.422.252</b>	<b>\$ 29.918.160</b>	<b>\$ 29.918.160</b>
Tráfico	720.000	720.000	720.000
Conversión	2,6%	2,7%	2,7%
Tickets vendidos	36.936	\$ 38.880	\$ 38.880
Ingresos	\$ 28.422.252	\$ 29.918.160	\$ 29.918.160
<b>Costos</b>	<b>45.144.000</b>	<b>45.144.000</b>	<b>45.144.000</b>
RRHH	38.250.000	38.250.000	38.250.000
Cowork	6.534.000	6.534.000	6.534.000
AWS	360.000	360.000	360.000
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>\$ -16.721.748</b>	<b>\$ -15.225.840</b>	<b>\$ -15.225.840</b>
Impuesto a la Renta (27%)	0	0	0
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$ -16.721.748</b>	<b>\$ -15.225.840</b>	<b>\$ -15.225.840</b>
Flujo acumulado	\$ -16.721.748	\$ -31.947.588	\$ -47.173.428

Este negativo resultado indica que la operación no es rentable al tener un **VAN** negativo, por lo que no debería realizarse. Sin embargo, podría haber escenarios donde si lo sea, por lo que se realizará un análisis de sensibilidad para estudiar la rentabilidad variando ciertos factores.

## 13.2 Análisis de Sensibilidad

Se consideró que los costos son lo más mínimo posible, por lo que la única alternativa para aumentar la utilidad es aumentando los ingresos. Los factores que influyen son: tickets vendidos, precio ticket y comisión por ticket. Por su parte, los factores que inciden en la cantidad de tickets vendidos son el tráfico y la conversión del sitio web (es decir, qué porcentaje de los usuarios realiza una compra).

Entonces, se realizará un análisis de sensibilidad según estas 4 variables: tráfico, conversión, precio ticket y comisión.

### 13.2.1 Tráfico mensual

En primer lugar, para aumentar el tráfico se observa que actualmente no se está aprovechando un canal importante en los tiempos de hoy: las redes sociales. Las principales fuentes de tráfico del sitio web en la actualidad son Search (búsquedas de Google) y Directo (personas que ingresan directamente al sitio web), con 77% y 22% respectivamente. Al observar sitios de event discovery, tanto nacionales como internacionales, se calculó que en promedio, un 32% de su tráfico proviene de este canal.

De esta manera, si se implementara una estrategia de redes sociales y estas significaran un 32% del tráfico total, éste podría aumentar hasta 88.235 aproximadamente. Sin embargo, se cree que el tráfico puede aumentar aún más, esto en base sobre un estudio de rediseño del sitio web realizado por Ticketmaster el cual arrojó que el 80% de los visitantes a su sitio web entraban con un evento en mente, en otras palabras, el 20% de las personas entraban para “vitriear” las actividades que se ofrecen. Este dato es clave, ya que esta empresa internacional es similar al duopolio nacional Puntoticket-Ticketek en términos de poder de mercado y servicios ofrecidos, por lo que sería razonable extrapolar ese porcentaje al mercado chileno.

Tomando en cuenta además que Ticketek y Puntoticket tienen una afinidad de 70% (Anexo 17.6), se tiene que hay al menos 172.381 personas mensualmente buscando algo que hacer.

$$(798.950 + 0,3 * 209.856) * 0,2 = 172.381$$

De esta manera, el tráfico alcanzable es de al menos 172.381 mensuales, esto es sin tomar en cuenta el tráfico en las demás ticketeras, y tampoco otros sitios de panoramas, por lo que podría ser aún mayor. Para este caso, se realizó un experimento para determinar cuánto costaría alcanzar esta cantidad de usuarios. Se realizó publicidad a través de Instagram, Facebook y Google, en donde se mostraron eventos y un link para visitar el sitio web. Los resultados se detallan a continuación:

*Tabla 29: resumen campaña de publicidad digital*

	<b>Presupuesto</b>	<b>Alcance</b>	<b>Clicks</b>	<b>CTR</b>	<b>CPC</b>
Instagram Ad	\$ 5.000	1.895	2	0,11%	\$ 2.500
Facebook Ad	\$ 5.000	3.714	51	1,37%	\$ 98
Google Ads	\$ 4.367	646	16	2,48%	\$ 273

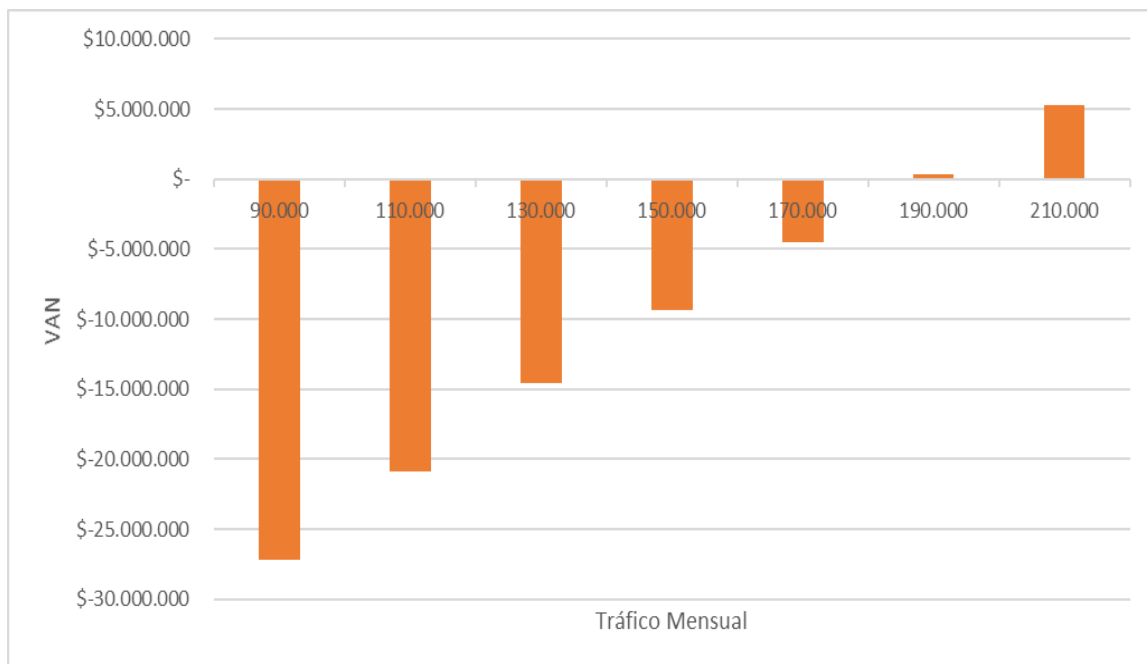
- Presupuesto: dinero gastado en la campaña en pesos chilenos
- Alcance: personas únicas alcanzadas
- Clicks: cantidad de clicks en link (visitas a página web)
- CTR: El Click-Through-Rate corresponde al porcentaje de personas alcanzadas que hicieron click
- CPC: el Costo-Per-Click corresponde al precio pagado por cada persona que hizo click en pesos chilenos.

En este caso, se tomará el CPC como el costo de adquirir un nuevo usuario. Como se observa, la campaña más eficiente para esta métrica corresponde a la realizada por Facebook, en donde cada usuario nuevo costó \$98. Para esta situación, se contratará un experto en marketing digital, quien manejará las campañas. Para el cálculo, se utilizará el costo de \$98, sin embargo, se cree que un profesional con experiencia en este ámbito podría disminuir el CPC.

De esta manera, para aumentar los usuarios desde 88.235 a los 172.381 estipulados, será necesario desembolsar \$ 8.239.364. Sin embargo, este costo reduciría mensualmente, debido a la retención de usuarios, que mensualmente es de 28%. Para esto, se considera contratar a un experto en marketing digital, quien se encargará de implementar la estrategia en redes sociales y las campañas de publicidad en Facebook. Para el estudio, se considerará que el tráfico final se alcanzará al tercer mes.

Una vez que se ha determinado la factibilidad de aumentar el tráfico, se realizará un análisis de sensibilidad con el tráfico como la variable a estudiar.

Gráfico 5: variación del VAN con respecto al tráfico



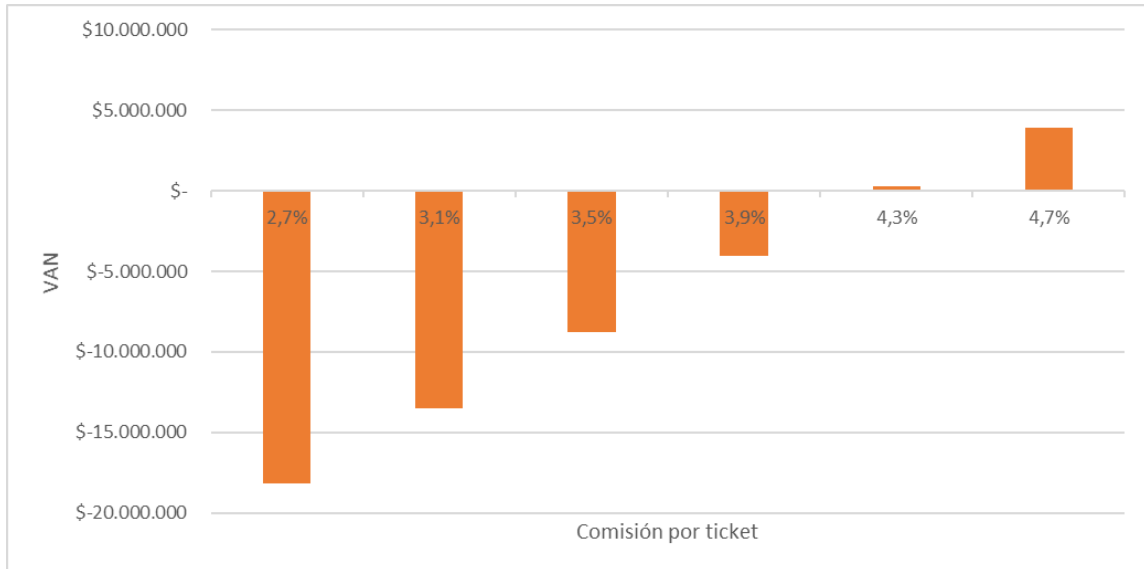
En este tráfico, se observa que para que el proyecto sea rentable, necesitaría alcanzar un tráfico de al menos 190.000 mensual, momento en el cual el **VAN** para el flujo de caja proyecto a 3 años es de \$387.135, con una utilidad operacional anual de \$27.638.629 desde el año 3 en adelante. En este caso, la **TIR** es de 136%.

Con un tráfico de 190.000, dado que el VAN del proyecto es positivo, es rentable económicamente, incluso a una tasa de descuento de 136%.

### 13.2.2 Conversión del sitio web

Tomando la misma situación que el caso base, se tiene que para que el VAN sea positivo, la conversión debe ser mayor a 4,3%.

Gráfico 6: variación del VAN con respecto a la conversión



En este trabajo no se hizo un estudio de optimización de la tasa de conversión con el fin de identificar tácticas para aumentar este indicador, sin embargo, un estudio en conjunto de Netrica y la Cámara de Comercio de Santiago determinó que los sitios de ticketing en Chile tienen una tasa de conversión de 5,3%<sup>44</sup>, por lo que la cifra encontrada está dentro del promedio de la industria.

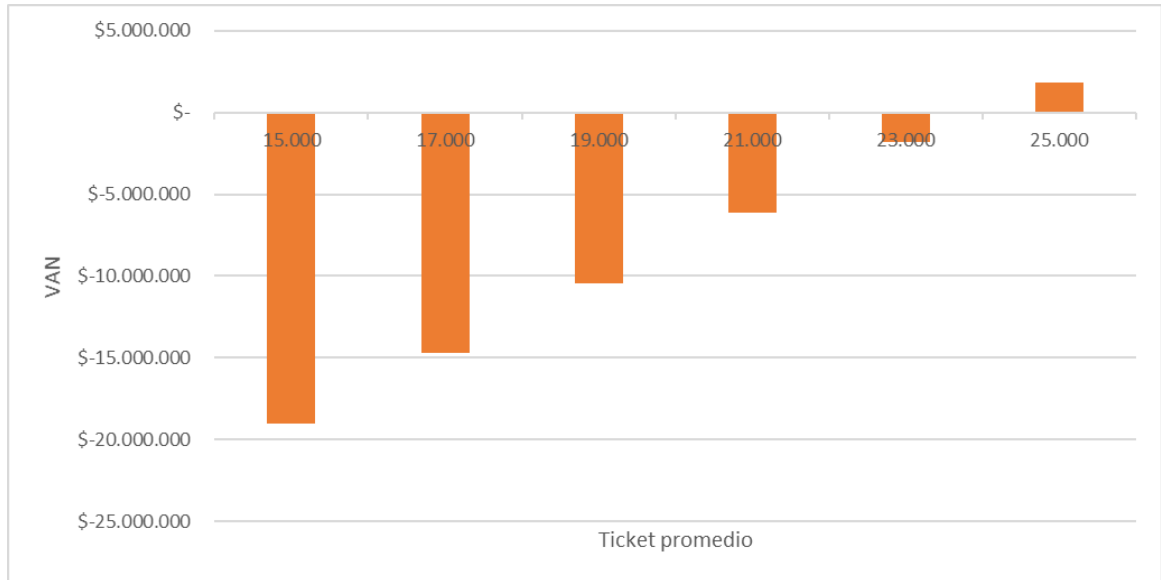
### 13.2.3 Precio del ticket promedio

Al estudiar la sensibilidad al precio del ticket promedio, se tiene que en las mismas condiciones que el caso base, el ticket promedio debería estar cerca de los \$25.000, que es cercano al doble del promedio original. En Santiago sí se celebran eventos con esta tarifa, principalmente festivales y algunas localidades en conciertos. Sin embargo, la mayoría de los eventos, particularmente con los que trabajaría la plataforma, no llegan a tal precio.

---

<sup>44</sup> <https://www.netrica.com/2018/04/05/informes-navegacion-tasas-conversion-ecommerce-sectores-2017/>

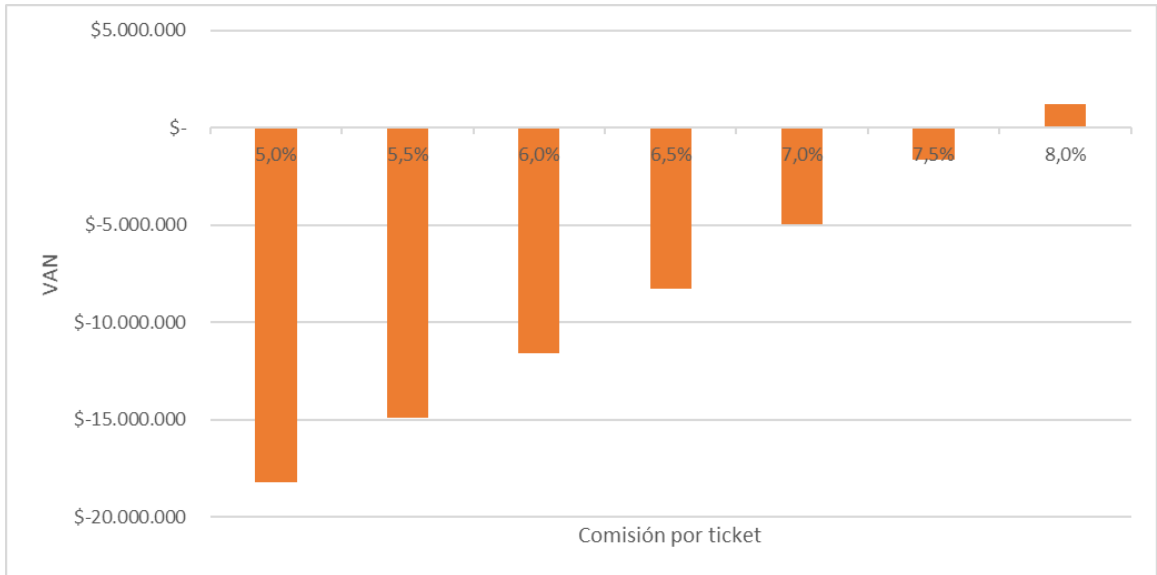
Gráfico 7: variación del VAN con respecto al ticket promedio



#### 13.2.4 Comisión por ticket

Cabe destacar que este indicador corresponde al pricing acordado entre la plataforma y el productor. Como se vió en el apartado 10.7, es un porcentaje con el que, aunque levemente, la mayoría está dispuesta a otorgar. Al ser servicio nuevo y no probado, no se podría cobrar una comisión más alta. Sin embargo, a medida que el servicio es establecido en la industria y los productores recurren a éste con frecuencia, incluirán este gasto en sus presupuestos, posiblemente externalizando el costo a sus asistentes, y de esta manera el autor cree que se podría elevar la comisión. Sin embargo, esta hipótesis queda fuera del alcance de este estudio y sólo podrá ser validada a través de la implementación.

Gráfico 8: variación del VAN con respecto a la comisión por ticket



En el gráfico se observa que para que el proyecto sea rentable, la comisión debería ser en torno al 8%, lo que otorgaría un VAN de \$1.235.634.

### 13.2.5 Efecto Marketing Digital

En el apartado 14.2.1 se estudió la posibilidad de contratar a un experto en marketing digital para aumentar el tráfico, sin embargo, no se tomó en cuenta la posibilidad de que este profesional, además de aumentar el tráfico, podría disminuir el CPC y aumentar la conversión. En esta sección, se incluirán el efecto de un tráfico más alto y una mayor conversión, gracias al marketing digital.

En una entrevista a un profesional de esta área, se mencionaron varias técnicas de optimización de conversión que podrían aplicarse en el sitio web. De estas prácticas, 3 resaltaron y que el profesional sugirió que se implementaran.

1. Crear embudo de ventas
2. Optimización de campañas según datos
3. Link directo a evento

En la plataforma de Facebook Ads es posible crear un embudo de ventas, es decir, es posible promocionar contenido a segmentos que estén en distintas partes del embudo. La principal función de esta técnica es acercar la marca al usuario, atraerlo al sitio web y luego realizar campañas de remarketing.

La optimización de campañas se refiere a realizar cambios en las campañas según el comportamiento de los usuarios. Para este fin, es posible realizar distintas acciones,



como crear audiencias similares a las del sitio web (lookalike audiencias), lo que ahorra el tiempo de segmentación. Además de buenas prácticas, como estudiar el comportamiento de los usuarios y ver en qué horario convierten más o son más activos.

Finalmente, se pueden realizar campañas que guíen al usuario directamente a la venta de entradas, disminuyendo la fricción, lo que aumentaría la conversión. Durante el experimento realizado por el estudiante, sólo se guiaba a la página de inicio de la plataforma.

Dado que no se puede estimar el efecto que tendría un profesional sobre la conversión (habría que implementar una campaña, lo que tomaría tiempo y dinero), se utilizará la cifra mencionada anteriormente, la cual indica que en la industria de tickets, la conversión promedio es de 5,3%.

*Tabla 30: Supuestos efecto marketing digital*

<b>Supuestos</b>	
Tráfico mensual: 172.000	Conversión: 1,6% => 5,3%
Ticket promedio: \$15.390	Pérdida por paso extra: 10%
Tickets por compra: 2,5	Pasos extra: 2
CPC: \$98	

De esta manera, se conseguiría el siguiente flujo de caja mensual:

*Tabla 31: flujo de caja meses 1-6*

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Ingresos \$</b>	<b>1.495.908</b>	<b>3.190.778</b>	<b>8.671.834</b>	<b>11.107.148</b>	<b>13.542.461</b>	<b>14.029.524</b>
Tráfico	60.000	88.000	172.000	172.000	172.000	172.000
Conversión	1,6%	2,4%	3,3%	4,2%	5,1%	5,3%
Tickets vendidos	1.944	4.147	11.269	14.434	17.599	18.232
Ventas \$	1.495.908	3.190.778	8.671.834	11.107.148	13.542.461	14.029.524
<b>Costos</b>	<b>5.568.500</b>	<b>5.568.500</b>	<b>13.800.500</b>	<b>11.495.540</b>	<b>9.835.969</b>	<b>8.641.078</b>
RRHH	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500
Cowork	726.000	726.000	726.000	726.000	726.000	726.000
AWS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Publicidad Digital	-	-	8.232.000	5.927.040	4.267.469	3.072.578
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>-4.072.592</b>	<b>-2.377.722</b>	<b>-5.128.666</b>	<b>-388.392</b>	<b>3.706.492</b>	<b>5.388.446</b>

Tabla 32: flujo de caja meses 7-12

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 14.029.524</b>	<b>\$ 14.029.524</b>	<b>\$ 14.029.524</b>	<b>\$ 14.029.524</b>	<b>\$ 14.029.524</b>	<b>\$ 14.029.524</b>
Tráfico	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000
Conversión	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%
Tickets vendidos	18.232	18.232	18.232	18.232	18.232	18.232
Ventas	\$ 14.029.524	\$ 14.029.524	\$ 14.029.524	\$ 14.029.524	\$ 14.029.524	\$ 14.029.524
<b>Costos</b>	<b>7.780.756</b>	<b>7.161.324</b>	<b>6.715.333</b>	<b>6.394.220</b>	<b>6.163.018</b>	<b>5.996.553</b>
RRHH	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500	4.812.500
Cowork	726.000	726.000	726.000	726.000	726.000	726.000
AWS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Publicidad Digital	2.212.256	1.592.824	1.146.833	825.720	594.518	428.053
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>6.248.768</b>	<b>6.868.200</b>	<b>7.314.191</b>	<b>7.635.304</b>	<b>7.866.506</b>	<b>8.032.971</b>

Tabla 33: proyección flujo de caja primeros 3 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 136.214.797</b>	<b>\$ 168.354.288</b>	<b>\$ 168.354.288</b>
Tráfico	-	1.868.000	2.064.000	2.064.000
Conversión		4,5%	5,3%	5,3%
Tickets vendidos	-	177.017	\$ 218.784	\$ 218.784
Ingresos	\$ -	\$ 136.214.797	\$ 168.354.288	\$ 168.354.288
<b>Costos</b>	<b>-</b>	<b>95.121.292</b>	<b>67.901.345</b>	<b>66.842.948</b>
RRHH	-	57.750.000	57.750.000	57.750.000
Cowork	-	8.712.000	8.712.000	8.712.000
AWS	-	360.000	360.000	360.000
Publicidad Digital	-	28.299.292	1.079.345	20.948
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 41.093.505</b>	<b>\$ 100.452.943</b>	<b>\$ 101.511.340</b>
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ 11.095.246	\$ 27.122.294	\$ 27.408.062
Inversión	\$ -7.500.000			
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$ -7.500.000</b>	<b>\$ 29.998.259</b>	<b>\$ 73.330.648</b>	<b>\$ 74.103.278</b>
Flujo acumulado		\$ 22.498.259	\$ 95.828.907	\$ 169.932.185

Al calcular el VAN bajo estas condiciones, se obtienen CLP\$50.603.063, con una TIR asociada de 493%. También cabe destacar que a partir del año 3 se obtienen mensuales de \$6.175.273.

## 14 Conclusiones y Trabajo Futuro

Este proyecto tenía como objetivo principal obtener un modelo de negocios para una empresa de event discovery, tomando como ejemplo la página web [www.quehacerensantiago.cl](http://www.quehacerensantiago.cl).

Para esto, se siguió la metodología Running Lean, la cual consistió en entender el problema a través de entrevistas con expertos, actores del medio y potenciales clientes. Una vez entendido el problema e identificados los clientes que lo sufren, se propuso una solución y se midió la respuesta de los clientes, principalmente asegurándose de haber encontrado un problema que los clientes desean resolver. Finalmente, a través de tres MVP se consolidó la solución en un servicio con el fin de probar si la solución ofrecida era atractiva para los clientes, lo que indicaba si había o no un mercado.

Uno de los problemas que se enfrentó fue el de “encontrar un problema para la solución”, haciendo referencia a que ya se tenía algo construido sin previamente validar si hay una necesidad o no. Además, al ser una plataforma que busca hacer un cruce entre dos partes, el riesgo aumenta. Afortunadamente, el gran interés de la audiencia y las entrevistas realizadas demuestran que hay un problema.

Este problema se identificó como la necesidad de encontrar algo novedoso que hacer para compartir con seres queridos. Luego, para que sea un negocio, se estudiaron soluciones y clientes para generar ingresos, resultando en una recomendación de eventos por la cual se recibiría un porcentaje de cada venta realizada por el sitio. A este modelo de negocios se le llama Marketing de Afiliados, y es un canal de ventas utilizado en globalmente, usado por grandes empresas internacionales como Amazon, Apple y Uber, pero que en Chile no es explotado, pero es aprovechado por los llamados embajadores, quienes, si venden cierta cantidad de entradas, obtienen entradas gratuitas para el mismo evento.

La industria de eventos y entretenimiento es masiva, con un gasto promedio mensual de \$12.067.506.900 a nivel nacional (sección 9.1), sin embargo, las características de la industria, relatadas a lo largo del informe (como la participación de una gran cantidad de actores para la organización de un solo evento y el alto poder de mercado de las principales ticketeras en Chile) dificultan el acceso.

Sumado a esto, está el hecho de que, para elegir un evento o actividad, las características de este (tipo de evento, ubicación, fecha y precio) debe coincidir con las condiciones del asistente, cuyos principales obstáculos son la falta de tiempo, interés y dinero (Anexo 17.9).

Las ventajas del modelo de negocios residen en no poseer inventario, lo que en el caso de los eventos significa no tener que lidiar con la complicada logística que tienen (permisos municipales, sanitarios, estatales, arrendar lugar, buscar show o stands, encargarse de la seguridad, venta de tickets, marketing, entre otras tareas) y por otro

lado el riesgo, ya que, dependiendo del tamaño del evento, éste puede necesitar una gran inversión.

Las desventajas están en que, al no ser un producto propio, se tiene un bajo margen por venta (entre 5-10% en este caso). También esto significa no tener control sobre la calidad del servicio ni cómo se entrega, por lo que una mala experiencia en el evento podría ser relacionada con la plataforma.

La evaluación económica arrojó un VAN de -\$18.203.871, concluyendo que el proyecto en las condiciones actuales no es rentable. Además, a través de un análisis de sensibilidad se analizaron las condiciones que deben alcanzarse para que el proyecto sea rentable.

En el escenario más optimista, es necesario implementar una estrategia de marketing digital, basada en la creación y mantenimiento del canal de redes sociales, aumento de tráfico a través de campañas PPC (Pay per Click) de Facebook (ya que es el medio más eficiente económicamente) y un aumento de conversión a través de distintas prácticas que optimicen esta tasa. De esta manera, de alcanzar los niveles estipulados en el análisis, se podría obtener un VAN de \$50.603.063 con una TIR de 493%.

El análisis financiero reveló que el proyecto es poco atractivo para realizar, ya que en el caso base se tiene un VAN negativo, mientras que en los demás casos, los bajos niveles de utilidad y los riesgos del modelo de negocios probablemente no justifiquen el esfuerzo necesario para alcanzar las métricas estipuladas.

El alumno estima que la principal debilidad del modelo está en la baja utilidad que representa cada venta.

*Tabla 34: condiciones actuales*

Ticket promedio	\$ 15.390
Tickets por compra	2,5
Pérdida por paso extra	10%
Pasos Extra	2
Comisión	5%

Tomando en cuenta estas condiciones, se calcula el valor esperado de cada venta como:

$$\text{Ticket promedio} * \text{Tickets por compra} * \text{Comisión} * (1 - \text{Pérdidas por paso extra} * \text{pasos extra})$$

$$15.390 * 2,5 * 0,05 * (1 - 0,1 * 2) = \$1.539$$

En otras palabras, por cada venta realizada, en promedio se obtienen **\$1.539**. Por otra parte, sólo para cubrir los costos fijos de \$5.593.500, es necesario ayudar a vender **3.653 entradas**, cifra que es **más del doble del estimado actual** de 1.620.

Una historia similar se cuenta al analizar el costo variable, representado por el costo de adquisición de cliente. En este caso, con un CPC de \$98 y una probabilidad de conversión de 2,7%, adquirir un cliente cuesta \$3.630. En otras palabras, es necesario invertir \$3.630 en publicidad para que se genere una venta. Dado que este costo es mayor que la esperanza de venta, el negocio, por principio, no es rentable.

Con respecto a la metodología, ésta sirve como un mapa guiado para diseñar un modelo de negocios, cuyo principal foco se encuentra en encontrar un problema, es decir, tiene un enfoque desde la demanda, disminuyendo los riesgos de construir algo que nadie quiere o necesita. El memorista concluye que, a pesar de la guía, es que con las condiciones dadas, difícil encontrar un problema que sea lo suficientemente acotado como para poder diseñar una solución, pero suficientemente grande como para que sea rentable.

## 15 Glosario

### 15.1 Plataforma multilateral

“Las plataformas multilaterales son tecnologías, productos o servicios que crean valor principalmente al habilitar interacciones directas entre dos o más clientes o grupos participantes” (Hagiu and Wright, 2015). Algunos ejemplos son Google (anunciantes y personas), Amazon (compradores y vendedores), Uber (choferes y pasajeros) y AirBnB (huéspedes y anfitriones).

Una característica común de estas plataformas es que ayudan a vender un producto o servicio, pero no manufacturan el producto<sup>45</sup> o proveen el servicio que se ofrece en su plataforma. Actúan como intermediarios, sin embargo, para ser relevantes deben agregar un valor adicional al intercambio y ser capaces de extraer valor.

Una forma en que crean valor es a través del Efecto de Red (Network effect), esto ocurre cuando el valor para los participantes aumenta cuando aumentan los participantes. El efecto de red directo o *same-side network effect* es el efecto de los participantes sobre participantes del mismo lado, en el caso de Facebook, mientras más amigos estén, mayor el efecto de red (y el valor asociado). Mientras que el efecto de red indirecto o *cross-side network effect* es el efecto de los participantes sobre participantes del otro lado, en el caso de Uber, la aplicación tiene más valor para los choferes si hay más pasajeros y viceversa.

En este caso, un lado de la plataforma lo conforman los usuarios que buscan panoramas (demanda) y otro lado los organizadores que buscan asistentes para sus eventos (oferta). Potencialmente, un tercer grupo serían empresas que desean anunciar sus productos o servicios a los usuarios, al ser relevantes demográficamente para su marca (como telecomunicaciones, bebidas alcohólicas e incluso actividades).

Es necesario hacer esta distinción, ya que, a diferencia de un modelo de negocios directo en donde los usuarios se convierten en clientes, en un modelo multi lateral, los usuarios y clientes pueden ser segmentos distintos. En este documento, se les denominará usuarios a quienes usan el producto o servicio, mientras que los clientes son quienes pagan por el producto o servicio.

---

<sup>45</sup> Con excepciones como Amazon, que gracias al uso de big data comenzó a manufacturar sus propios productos (Amazon Basics)

## 15.2 Marketing Digital

Se le llama así a la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing. Los servicios más utilizados son:

- **Publicidad Display:** un anuncio publicitario que se sitúa en sitios web.
- **Email Marketing:** email enviado a base de datos promocionando productos o entregando información.
- **Affiliate Marketing:** el marketing de afiliados es la promoción de productos de un tercero a cambio de una comisión. Es una variante de la métrica CPA (Costo Por Acción), en donde la acción es comúnmente una venta.
- **Marketing de Buscadores:** el SEM (del inglés Search Engine Marketing) es publicar avisos en buscadores (como Google y Yahoo).
- **Optimización de Buscadores:** el SEO (del inglés Search Engine Marketing) optimiza la estructura y el contenido de un sitio web para facilitar su indexación en los buscadores, principalmente Google, con el fin de aparecer orgánicamente en una posición más alta en los resultados de búsqueda.
- **Marketing de Redes Sociales:** publicidad a través de las redes sociales, notablemente Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

## 16 Bibliografía

[1] Maurya, A. (2012). *Running Lean; Iterate from Plan A to a Plan That Works*. (2ª ed.). Estados Unidos: O'Reilly Media.

[2] Reiss, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. (1ª ed.) Estados Unidos: Crown Publishing Group.

[3] Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*. (2ª ed.). Chile: Pearson Educación.

[4] Aaker, D. y Day, G. (2010). *Investigación de Mercados*. McGraw Hill.

[5] Osterwalder et al. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*.

[6] Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.



## 17 Anexos

### 17.1 Estructura Entrevista del Problema

#### 1. Bienvenida e introducción (2 min):

“Gracias por reunirse con nosotros hoy. Estamos desarrollando una plataforma web para ayudar a organizadores de eventos atraer más asistentes. La entrevista será así: voy a describir los principales problemas que hemos visto y nos dirán si les ha pasado.”

#### 2. Datos (2 minutos): Preguntas introductorias para recolectar información que puede servir para definir early adopters.

“¿Cuántos eventos tienen al año? ¿Cuántos clientes? ¿Con qué empresas tienen alianzas? ¿Cómo se adjudican eventos?”

#### 3. Historia del punto de vista del cliente que presenta los problemas o tareas riesgosas/principales:

- “Nosotros vendemos tickets y nuestro objetivo es vender lo más posible en el menor tiempo”
- “Al anunciar un evento, lo normal es que las ventas totales sean el doble de lo que se vendió en las primeras dos semanas”
- “Una de nuestras principales tareas es conseguir ser el control de acceso a los eventos”

#### 4. Ranking de los problemas (4 min):

“Resumiendo, los tres principales problemas son:

1. Necesitan vender más entradas, más rápido
2. Las ventas se concentran cuando se anuncia un evento y en los días previos a que ocurra
3. Dificultad adjudicándose eventos

¿Son problemas para ti? ¿Cómo los ordenarías por importancia? ¿Tienes problemas que no he mencionado y son más importantes?”

#### 5. Visión del cliente (15 min)

“Empezando por el problema 1, ¿cómo lo solucionan hoy?”

Hacer preguntas para profundizar y repetir hasta cubrir todos los problemas

#### 6. Conclusión (5 min)

Agradecer, contar sobre quehacerensantiago.cl y preguntar por contactos de posibles interesados.

7. Documentar resultados (5 min)

## 17.2 Documento para rellenar durante entrevista

### Información de Contacto

Nombre: e-mail: Teléfono:

### Datos empresa

Empresa: Título/Rol:

Cantidad de eventos 2017:

Cantidad de clientes:

Alianzas:

### Problema 1: vender más entradas, más rápido

Ranking de prioridad: 1 2 3 4 5 Nivel de Dolor: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cómo lo resuelven hoy:

### Problema 2: ventas concentradas al inicio y al final

Ranking de prioridad: 1 2 3 4 5 Nivel de Dolor: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cómo lo resuelven hoy:

### Problema 3: dificultad adjudicándose eventos

Ranking de prioridad: 1 2 3 4 5 Nivel de Dolor: 1 2b 3 4 5 6 7 8 9 10

Cómo lo resuelven hoy:

### Otro problema:

Ranking de prioridad: 1 2 3 4 5 Nivel de Dolor: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cómo lo resuelven hoy:

## 17.3 Recreación y Cultura

Grupo Quintil	Gasto por hogar	Ponderador
I	\$ 21.021	6,98%
II	\$ 24.387	10,41%
III	\$ 33.266	14,45%
IV	\$ 44.554	21,09%
V	\$ 141.546	47,07%
	<b>Promedio ponderado</b>	<b>\$ 84.835</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de la VII EPF

Gasto por hogar: gasto promedio mensual por hogar en recreación y cultura

Ponderador: peso del gasto del quintil en el gasto total de los hogares

#### 17.4 Ecuación TAM según habitantes de Santiago

$$\begin{array}{c}
 \text{Gasto recreación y cultura} \quad \text{TAM} \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 1.881.649 * \$52.955 * 9\% = \$ 11.335.466.942 \\
 \uparrow \qquad \qquad \qquad \uparrow \\
 \text{Cantidad de Hogares} \quad \text{Gasto en entradas}
 \end{array}$$

$$(2.378.442 * 3) * \left(\frac{\$52.955}{3}\right) * 9\% = \$ 11.335.466.942$$

De esta manera, la cantidad de hogares se transforma a cantidad de habitantes en Santiago y el gasto por hogar pasa a ser gasto por persona.

## 17.5 Extractos beneficios y pagos Manual RRPP Club 57

### Beneficios Para Nuestro Staff de RRPP

- 10 Pulseras VIP por noche para ustedes y sus invitados de este segmento
- Dos cover de cortesía por noche siempre y cuando ingresen más de 10 invitados
- 10 Ticket de 20% de descuento en consumo para ustedes e invitados
- Sus invitados personales ingresan gratis durante toda la noche (no se les paga por ellos después del horario)
- Si ustedes son evaluados con buena calidad de convocatoria, podrán postular a ser relacionadores públicos VIP.

### Pagos



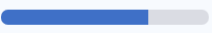

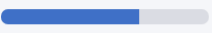

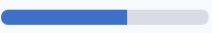




- El día lunes de cada semana se les enviará la información de asistentes y pagos correspondientes
- Los pagos son entre los 15 y los 20 y los 30 y el 05 de cada mes. Ósea se cierra el mes el 15 y el 30 de cada mes, se les envía la info y se les paga dentro de los 5 días posteriores
- Para realizar las transferencias es necesario que nos envíen un correo indicando en asunto "DATOS TRANSFERENCIA RRPP FREELANCE CON SU NOMBRE Y APELLIDO".
- Estaremos preocupados que realicen sus campañas e indiquen condiciones.
- El pago por asistente es de \$700.- por asistente. Siempre y cuando completen el mínimo
- **Mínimo:** Se cancela desde su asistente 01 en adelante siempre y cuando completen un mínimo de 15 asistentes por noche

Club57 / Centro de Eventos / Bar / Restaurant

[www.club57.cl](http://www.club57.cl)

Teléfono: 02-27774471 – Antonia Lopez de Bello 025 – Providencia / Barrio Bellavista Santiago – Chile

## 17.6 Top 5 sitios de mayor afinidad con Puntoticket

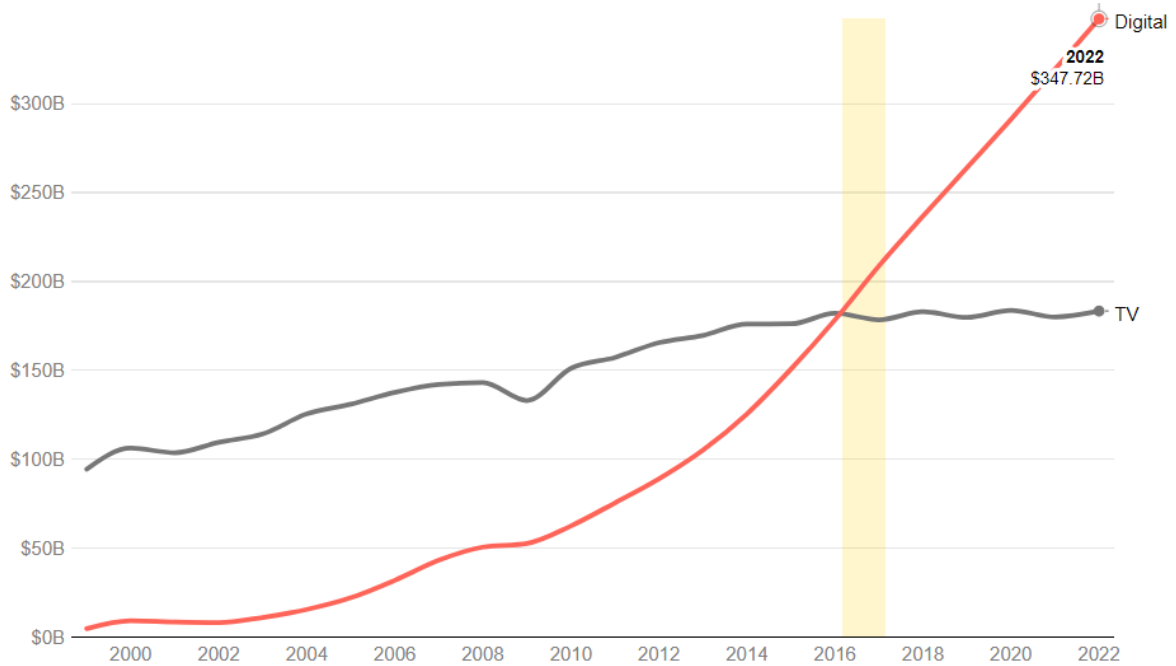
	Domain <span>1,166</span>	Category	Global Rank	Affinity 
1	 ticketek.cl	Shopping	#64,069	70.85% 
2	 viagogo.com	Arts and Entertainment	#8,323	66.27% 
3	 stubhub.cl	Unknown	#390,523	60.54% 
4	 agendamusical.cl	Arts and Entertainment > Musi...	#398,486	58.62% 
5	 movistararena.cl	Arts and Entertainment	#499,817	56.27% 

Fuente: similarweb.com

## 17.7 Customer profile de productoras



## 17.8 Gasto global digital versus TV



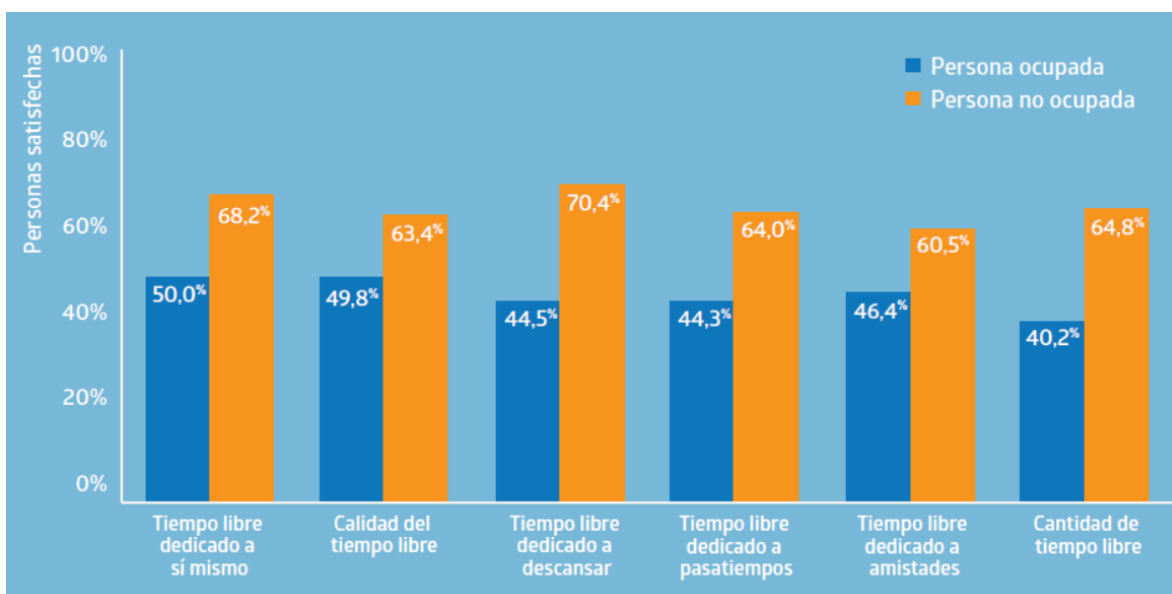
Fuente: Magna, <https://www.recode.net/2017/12/4/16733460/2017-digital-ad-spend-advertising-beat-tv>

## 17.9 Motivos por los cuales la población no asiste a espectáculos

	Promedio	Artes visuales	Teatro	Danza	Conciertos	Cine
Falta Tiempo	29,7	35,4	31,9	28,4	27,8	25
No le interesa	21,6	22,7	22,4	28	21,8	13,1
Falta dinero	14,3	6,9	10,5	8,5	21,6	24
Otro	9,92	7	7,6	9,6	10	15,4
No existe lugar cerca	8,48	7,8	9,1	6,1	4,7	14,7
Falta información	8,26	11,1	9,5	11,6	7,3	1,8
Falta preparación	7,68	9	8,9	7,8	6,8	5,9

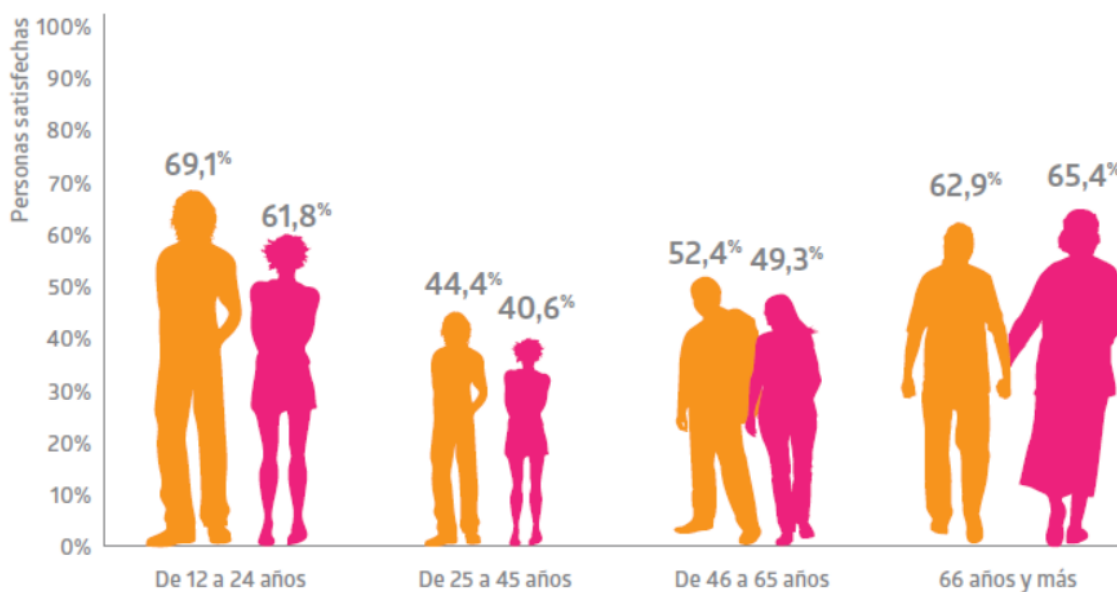
Fuente: Segunda Encuesta Nacional de Participación Cultural, INE

### 17.10 Porcentaje de personas satisfechas con tiempo libre según vínculo con mercado laboral



Fuente: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2015.

### 17.11 Porcentaje de personas satisfechas con el tiempo dedicado a amistades, según tramos de edad y sexo

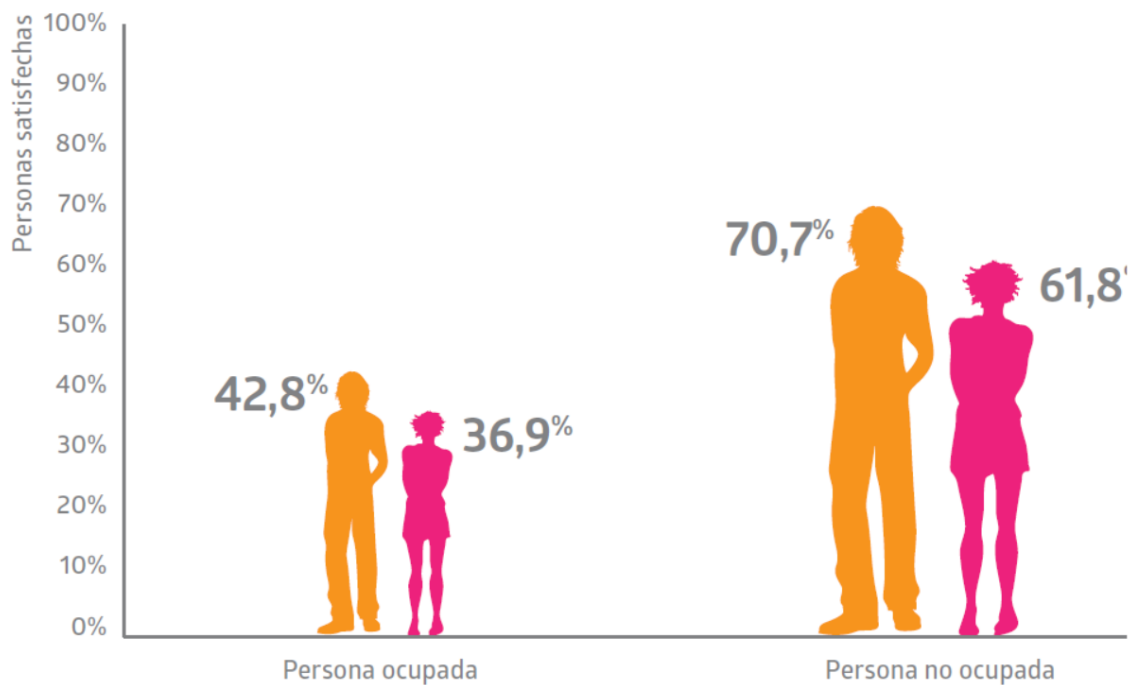


Fuente: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2015

Fuente: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2015.

## 17.12 Porcentaje de personas satisfechas con la cantidad de tiempo libre por sexo y

Vínculo con mercado laboral



Fuente: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2015.

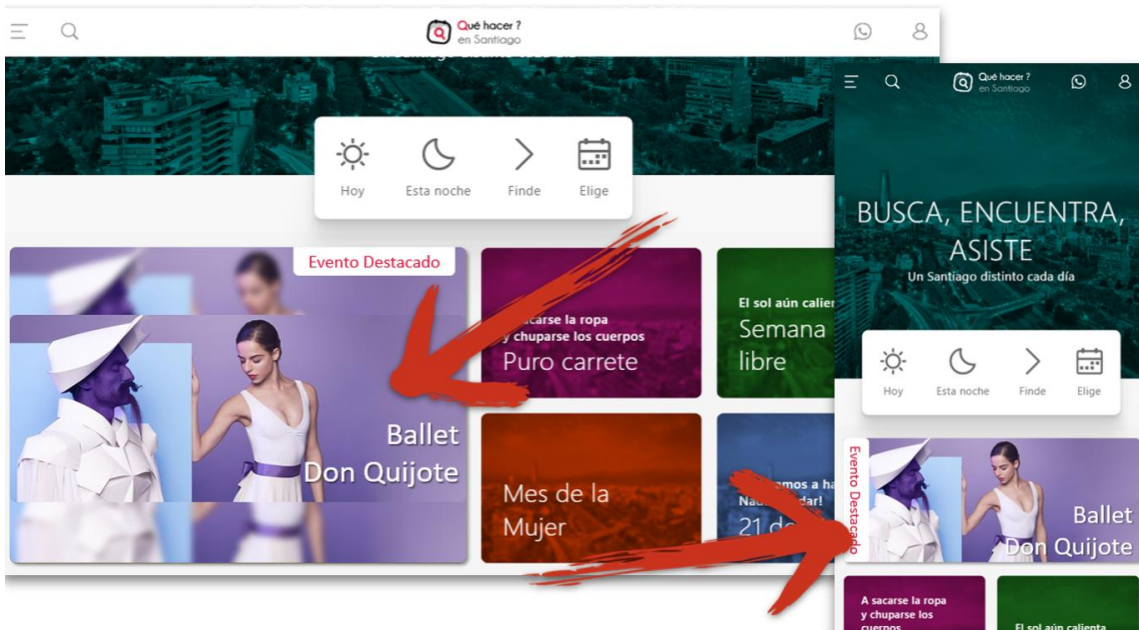
## 17.13 Media Kit

Portada Media Kit



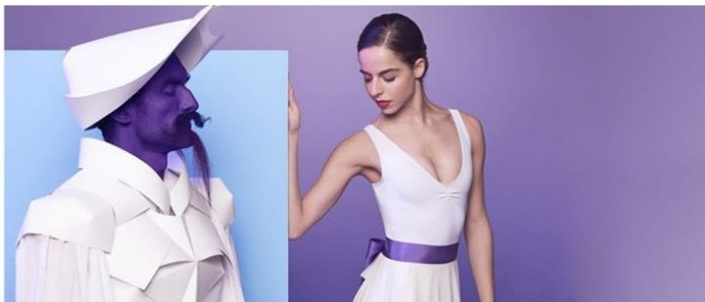
Ejemplo de evento destacado en movile y desktop





Ejemplo evento destacado en email marketing, versiones desktop y mobile

## *Evento Destacado*



### **Don Quijote - Ballet**

La Municipalidad de Santiago nos invita a esta obra inspirada en el capítulo "Las bodas de Camacho" de la obra "El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha de Miguel de Cervantes", donde se narra el amor entre Basilio y Kitri.

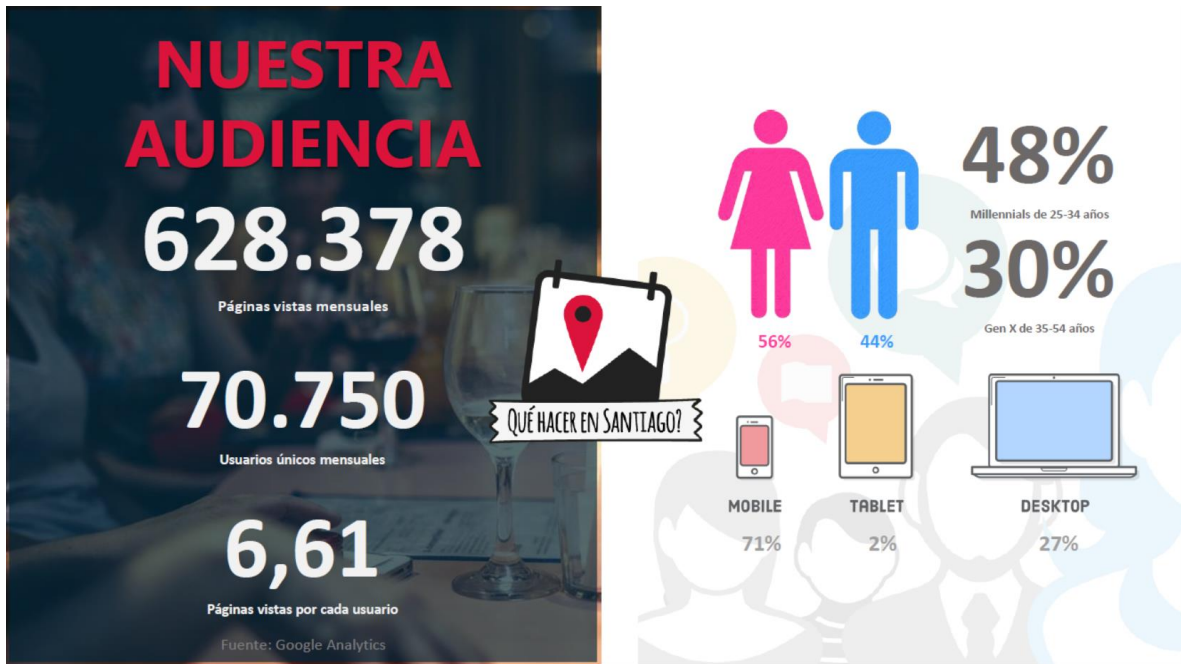
Agustinas 794 - Teatro Municipal de Santiago  
26, 27 y 28 de Marzo - 19:00 horas

[Conseguir entradas](#)



Fuente: elaboración propia para media kit quehacerensantiago.cl

## Audiencia Media Kit



## Servicios Media Kit

# SOLUCIONES DIGITALES

**Página web**  
Banners con diversos formatos para tener una mayor exposición en la web

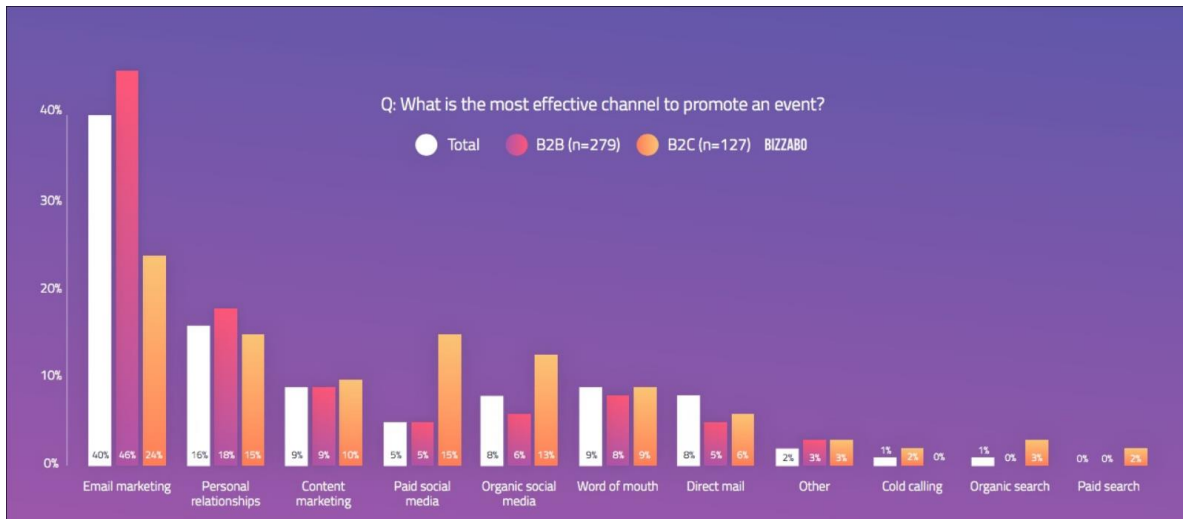
**Email Marketing**  
Tu evento o negocio en el newsletter semanal con los eventos destacados de la semana directo a usuarios interesados en conocerte

**Search Engine Marketing (SEM)**  
Realizamos campañas efectivas de conversión en las principales redes para aumentar tus ventas y/o asistentes a tu evento

**Redes sociales**  
Te ayudaremos a publicitar tu negocio o evento en las redes sociales incluyendo facebook, twitter, instagram, google+ y LinkedIn



### 17.14 Canal más efectivo para promocionar un evento, según expertos en marketing



Fuente: Bizzabo