

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
MARKETING DIGITAL Y NEGOCIOS POR INTERNET**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**Implementación de un E-commerce para la venta de boletería
En el Fútbol Profesional Colombiano**

AUTOR: SANTIAGO ARANGO PELÁEZ

TUTOR: HERNÁN CORRAL

[JUNIO 2017]

Resumen

En Colombia se estima que, en promedio, al año cada persona asiste a entre 3 y 4 espectáculos, siendo Bogotá la mejor plaza puesto que el teatro funciona todos los días. Existen más de 1.500 eventos anuales entre conciertos, teatro, deportivos, foros académicos, festivales o stand Comedy. En el caso deportivo, con frecuencia, cuando se quiere adquirir una boleta para asistir a un partido de fútbol, gran parte de la boletería se encuentra en manos de los revendedores y por ende el precio de cada entrada es casi cuatro veces más caro que el costo original. Esto genera indignación en miles de hinchas de los diferentes clubes del fútbol colombiano, que cada vez pierden más la esperanza de acompañar a su equipo favorito en los diferentes partidos.

En el presente trabajo, se aplicarán distintos conceptos del marketing digital, y así explorar cuales serían los beneficios de implementar el E-commerce en el fútbol profesional colombiano para frenar la reventa de boletería y mejorar la asistencia a los encuentros deportivos. Debido a la experiencia en otros países, también se conocerán los posibles inconvenientes asociados al empleo de este medio.

Palabras clave: fútbol, reventa, e-commerce, marketing digital.

Índice

1. Introducción	6
1.1 Justificación / Fundamentación	6
1.2 Planteamiento del tema/problema.....	7
1.3 Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
1.4 Metodología y técnicas a utilizar	8
Tipo de estudio	8
Fuentes de información.....	9
Técnica.....	9
2. Marco teórico.....	10
2.1 Reventa y falsificación	10
2.2 E-commerce	10
Diferencias entre el comercio electrónico y el comercio tradicional.....	12
Pasos en el proceso de compra en un e-commerce	13
Consideraciones básicas diseño sitio web	13
2.2 Reventa: actividad que genera millonarios ingresos.....	14
2.3 Hincha.....	15
3. Diagnóstico	16
3.1 Reventas en Colombia	16
3.2 Reventas en el exterior.....	18
3.3 Soluciones para la reventa	19
3.4 Páginas web para compra de tiquetes	20
Ticketmaster	20
Ticket Shop.....	24

Tuboleta.com	26
4. Propuesta de intervención	28
4.1 Estructura Organizacional	28
Misión	28
Visión.....	28
Objetivos.....	28
Organigrama	29
Objetivos estratégicos	29
4.2 Investigación del mercado	31
Demanda	31
Oferta	33
5. Conclusiones.....	34
6. Referencias bibliográficas	36

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Fases del proceso de compra según Kotler.....	13
Gráfica 2. Información y logo de ticketmaster y Live Nation Entertainment, Inc. .	21
Gráfica 3. Página web de ticketmaster	22
Gráfica 4. App de ticketmaster para Android.....	23
Gráfica 5. App para iPhone y iPad (iOS).	24
Gráfica 6. Página web de Ticket Shop.....	25
Gráfica 7. Página web de Tuboleta.com.....	27
Gráfica 8. Página web optimizada de Tuboleta.com para dispositivos móviles	27
Gráfica 9. Ejemplo organigrama.....	29
Gráfica 10. Matriz DOFA.....	30

1. Introducción

1.1 Justificación / Fundamentación

Con frecuencia, cuando se quiere adquirir una boleta para asistir a un partido de fútbol, gran parte de la boletería se encuentra en manos de los revendedores y por ende el precio de cada entrada es casi cuatro veces más caro que el costo original. Esto genera indignación en miles de hinchas de los diferentes clubes del fútbol colombiano, que cada vez pierden más la esperanza de acompañar a su equipo favorito en los diferentes partidos.

La reventa se convirtió en negocio, porque cada vez hay más gente dispuesta a comprar entradas por mayor valor para evitar las largas filas que se hacen en los diferentes expendios de boletas y porque desafortunadamente los mejores asientos siempre quedan en manos de los revendedores. Sin embargo, para muchísima gente, la reventa es una actividad despreciable.

La **Federación Colombiana de Fútbol** ha hecho muy poco para frenar la reventa. Además de limitar la compra de entradas por personas y de registrar su **cédula** que ya demostró ser una medida inútil, no se ha tomado ninguna medida diferente.

Por tal motivo, en este trabajo se aplicarán distintos conceptos del marketing digital: estrategias digitales, mobile, fidelización, entre otros, y así explorar cuales serían los beneficios de implementar el E-commerce en el fútbol profesional colombiano para frenar la reventa de boletería.

En el trabajo se considerarán otros posibles beneficios del e-commerce en la comercialización de entradas a futbol, como el acceso a esta opción durante las 24 horas del día sin tener que desplazarse hasta un sitio físico, la agilización en los procedimientos de recaudo por parte de los clubes, la reducción de costos operativos, la reducción en el consumo de papel, la reducción de intermediarios, así como los demás que se identifiquen en el análisis de las experiencias internacionales de este tipo.

1.2 Planteamiento del tema/problema

En Colombia se estima que, en promedio, al año cada persona asiste a entre 3 y 4 espectáculos, siendo Bogotá la mejor plaza puesto que el teatro funciona todos los días. Hoy Tu boleto vende y comercializa el 70 % del mercado de eventos en el país, con un promedio de 1.500 eventos anuales entre conciertos, teatro, deportivos, foros académicos, festivales o stand Comedy. El restante 30 % del mercado se lo disputan Ticket Express, Primera Fila y Ticket Shop, que han tenido que buscar diversas salidas al dominio de Tu Boleta, por ejemplo, buscando presencia en eventos regionales o acuerdos con ciertos escenarios.

Con respecto al deporte, la reventa y falsificación de boletería para los partidos de la liga del fútbol profesional colombiano es una actividad que genera millonarios ingresos y detrás de estas hay organizaciones que controlan muy bien el negocio, con contactos que les permiten acceder a la boletería de manera oportuna.

Ahora bien, el E-commerce o comercio electrónico es un fenómeno bastante consolidado en la actualidad y su uso se presenta cada vez con mayor frecuencia, es por esto que el E-commerce se encuentra en la mayoría de las industrias y ramas de actividades debido a sus ventajas y oportunidades de crecimiento que ofrece.

Actualmente, grandes equipos de fútbol de las diferentes ligas de Europa, la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) y la NBA (The National Basketball Association) poseen tiendas virtuales. A través de dichas tiendas tanto las federaciones, como algunos equipos europeos y los equipos de la NBA ofrecen a los fanáticos y demás usuarios interesados la venta de boletería para los diferentes partidos de fútbol.

De esta manera, en el presente trabajo, se indagará a cerca de las posibilidades de implementar el comercio electrónico para la venta de boletería de los partidos del fútbol profesional colombiano, además de conocer posibles inconvenientes asociados al empleo de este medio.

De modo que es relevante indagar acerca de ¿Cuáles son las opiniones y valoraciones de los responsables de concretar la venta de boletería oficial en el fútbol profesional colombiano? Y ¿Cuáles son las posibilidades de implementación? ¿Qué beneficios pueden esperarse del empleo de este canal de comercialización?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Identificar cuáles son los obstáculos y beneficios de implementar un sistema de comercio electrónico para la venta de boletería oficial en el fútbol profesional colombiano.

Objetivos Específicos

1. Analizar las principales opiniones y valoraciones de los responsables de concretar la venta de boletería oficial en el fútbol profesional colombiano.
2. Identificar las causas por las cuales no se ha implementado un sistema de comercio electrónico en el fútbol colombiano que permita terminar con la reventa y falsificación de entradas.
3. Indagar los posibles beneficios de la implementación de este medio de venta de boletería.

1.4 Metodología y técnicas a utilizar

Tipo de estudio

Se realizará un estudio cualitativo ya que se elaborarán y se realizarán entrevistas para obtener opiniones de un grupo de expertos, según Hernández Sampieri et al (2010) , este tipo de estudio se caracteriza por ser descriptivo y busca una profundización en la comprensión de las cualidades que determinan el problema objeto de estudio, que en este caso es el fútbol y la venta de entradas a través del comercio electrónico.

Según Hernández Sampieri et al (2010) en los estudios de alcance descriptivo, con frecuencia la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Su función principal es describir tendencias de un grupo o población determinada.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué datos registrar (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes recolectan los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.). (Hernández Sampieri et al, 2010)

Fuentes de información

La información necesaria para el desarrollo de este trabajo, será recolectada de forma exploratoria, con información primaria, por medio de entrevistas semiestructuradas para abordar la temática específica.

Técnica

Se realizarán entrevistas semi-estructuradas a los directivos encargados de boletería en las dos sedes principales de los clubes de fútbol de la ciudad de Medellín, a fin de visualizar la percepción que ellos tienen a cerca de la viabilidad de la implementación de venta de boletería a través del comercio electrónico.

Los resultados de estas entrevistas se confrontarán con la revisión de antecedentes de otros clubes de fútbol que a nivel internacional ya emplean este canal electrónico para la venta de las entradas, así como con otros negocios similares, como los espectáculos, los conciertos y otros servicios y productos que emplean el comercio electrónico, ya sea de manera exclusiva o como una alternativa frente a los canales tradicionales.

2. Marco teórico

2.1 Reventa y falsificación

De acuerdo con De la Calle (2015), cuando se habla de reventa se puede decir que:

“La fijación de precios de reventa es un tema de alta relevancia en el derecho de la competencia y hace referencia a la situación en la que el precio final de venta de un producto es acordado (normalmente, en virtud de un contrato de distribución) por las partes verticalmente relacionadas (productor y vendedor) o es impuesto directamente por el productor. Tradicionalmente, ese tipo de prácticas venían siendo reprochadas por las autoridades de competencia, por considerar que conllevan efectos anticompetitivos, al reducir la capacidad del distribuidor de fijar directamente los precios, lo que conduce a un paralelismo tácito de precios, con posibles implicaciones exclusorias en desmedro de los consumidores, y con efectos similares a otras restricciones verticales, como las cláusulas de exclusividad, la asignación de clientes o la repartición de zonas geográficas.” (De la Calle , 2015, p. 1)

De acuerdo con ese concepto, la reventa genera alteraciones en el mercado, debido a que el distribuidor se ve impedido de establecer los precios finales de su producto o servicio, además de que deja de tener la exclusividad geográfica. Sin embargo, esa no es la única consecuencia, pues además la reventa propicia la falsificación, entendida por Sáenz (2014) como un acto consistente en la creación o modificación de ciertos documentos, efectos, productos (bienes o servicios), con el fin de hacerlos parecer como verdaderos, o para alterar o simular la verdad. Las falsificaciones pueden ser realizadas, entre otros, respecto a documentos públicos o privados, monedas, billetes u otros valores, arte y productos de marcas comerciales. En los primeros casos es un delito que afecta la fe pública, pudiendo llegar a ser una modalidad de fraude, mientras el último se entiende que es una vulnerabilidad de la propiedad industrial (al ser copias sin licencias, para ser vendidas como si fueran originales).

2.2 E-commerce

En los últimos años el marketing ha ido transformándose al ritmo que vienen demandando los variables cambios socioeconómicos a nivel mundial y que han repercutido en la evolución vertiginosa de la manera en que se comporta el mercado; esta evolución se explica por la ocurrencia de diferentes fenómenos en términos macroeconómicos, políticos

y sociales que han transfigurado la perspectiva respecto a la conducta de los consumidores y sus necesidades. Es así como el consumidor actual está encuadrado por un mundo globalizado, en donde no sólo conectan países y empresas sino también personas, opiniones, y experiencias. Esta circunstancia ha permitido agrupar ciertas comunidades específicas de acuerdo con sus criterios y afinidades, situación tal que puede ser aprovechada y ajustada a los intereses del mercado.

En respuesta a ese actual escenario, las compañías han intentado reforzar su papel protagónico a esas nuevas exigencias y han incursionado en la tecnología globalizada para generar diferentes espacios y expandir infinitamente sus mercados. Es aquí en donde el denominado E-commerce (Comercio electrónico) ha facilitado que muchas comunidades y poblaciones sin importar la distancia puedan acceder a múltiples productos y servicios desde el Internet.

Partiendo de esta base, Kotler (2013) considera que el Marketing tal como se conoce hoy, está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con una época en la que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente los hábitos de compra. Con lo cual, cada vez es más difícil que el lanzamiento de un nuevo producto tenga éxito, ya que la resistencia de los consumidores está llegando a extremos que hacen que todas las premisas del marketing tradicional tengan que revisarse.

Existen algunos principios que involucran el nuevo marketing, de acuerdo con el autor, estos apuntan a reconocer en primer lugar que el poder, ahora está en manos del consumidor y en esta medida es importante: diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente. Así mismo se considera fundamental, desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio y focalizar la forma como se distribuye/entrega el producto. Esto conlleva a entender el modo en que el papel de las empresas ha cambiado, y ahora es necesario acudir al cliente y llegar a él por medio de nuevos mensajes, para generar un valor agregado. Para el desarrollo de tales fines, es indispensable contar con un marketing de alta tecnología.

Es indispensable que hoy en día, cualquier estrategia empresarial apunte como mínimo a las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y más en el panorama del fútbol, el cual es bastante llamativo y competitivo en la actualidad. La globalización ha

permitido agrupar ciertas comunidades específicas de acuerdo con sus criterios y afinidades, y esta circunstancia debe ser aprovechada por los empresarios del fútbol y sus consecuentes intereses mercantiles. Para el desarrollo de tales fines, es indispensable contar con un E-commerce de alta tecnología y adaptarse constantemente a las nuevas exigencias de los consumidores y del mundo en general.

Diferencias entre el comercio electrónico y el comercio tradicional.

A pesar de los grandes cambios y avances acelerados en las nuevas tecnologías de información que dan soporte al comercio electrónico, éste último presenta algunas diferencias significativas respecto al comercio tradicional. Algunas diferencias son las que presentan a continuación (Arellano, 2010):

- Las decisiones estratégicas principales se basan en la tecnología. Pues la nueva economía obliga a tomar decisiones estratégicas y tecnológicas simultáneamente, mucho más que en otro tipo de negocio. Por lo que una correcta toma de decisiones tecnológicas puede decidir el éxito o fracaso de la organización.
- La capacidad competitiva de respuesta en tiempo real. Debido a que los medios electrónicos ayudan a reducir el tiempo de reacción ante las necesidades de los consumidores, logrando que se obtenga información inmediata.
- La tienda siempre está abierta. Ya que la disponibilidad de realizar transacciones es de 24 horas todos los días de la semana, lo que obliga a la empresa organizar sus recursos para responder ante dicha disponibilidad.
- Una interfaz con el cliente basado en la tecnología. Porque se reduce considerablemente el trato de persona a persona. Esto obliga a la empresa a diseñar una interfaz atractiva y de fácil uso para el cliente.
- El cliente controla la interacción. Esto debido a que es el propio cliente quien decide qué buscar, qué comprar, a qué páginas entrar, cuánto tiempo permanecer en dichas páginas, etc. Aquí no existe posibilidad de recibir presión por parte del vendedor a realizar la compra, sino que es la propia página la que debe convencer a que el cliente realice la compra.
- Conocimiento del comportamiento del cliente. Debido a que este mecanismo comercial le permite saber a las empresas qué es lo que hace cada cliente, qué es lo que prefiere buscar, cómo prefiere pagar, etc. Es decir, existe una forma de marketing más preciso.

Pasos en el proceso de compra en un e-commerce

El proceso de compra de cualquier producto online es muy importante para los negocios eCommerce, ya que se tiene que saber cumplir las expectativas en cada una de las fases. Inicialmente, la compra fue considerada un proceso de 4 pasos: búsqueda, orden, pago y envío (Costa, 2001). Hoy en día, según el modelo de Kotler, son 5 las fases del proceso de compra en un ecommerce: el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra, y el comportamiento post-compra (Fernández, 2017).

Gráfica 1. Fases del proceso de compra según Kotler.



Consideraciones básicas diseño sitio web

Cuando se diseña un sitio web para e-commerce se deben tener en cuenta las características que causan mayor malestar en los usuarios. Según (Laudon, 2011) son: ventanas emergentes, enlaces “rotos”, navegación confusa y contenido desactualizado.

Aunque el objetivo del sitio web para e-commerce es muy sencillo, que el visitante compre algo, lograrlo implica utilizar la programación y el diseño web para crear unas condiciones de usabilidad que acompañen al cliente a lo largo de todo el proceso de venta y posventa. Esto acarrea una serie de decisiones (Juliá, 2016):

- Qué servidor utilizar para alojar la web.
- Qué dominio web comprar, si no se tiene todavía.

- Si se va a desarrollar la tienda utilizando un CMS como Prestashop, Magento u OsCommerce, o bien se necesita crear una tienda online desde cero.
- De dónde se sacará la lista de productos y si ésta va a estar conectada con una base de datos de la tienda física u offline.
- Si se empleará un software de e-commerce concreto para gestionar ambas tiendas.
- Qué diseño tendrá la tienda, o si se comprará una plantilla para tienda online concreta.

También es importante lograr posicionar la tienda. Para lograrlo se debe tener en cuenta:

- El SEO on-page: la elección correcta de las palabras clave y adecuada distribución a lo largo de la página y las meta-etiquetas, buena estructura web y buen uso de los enlaces internos.
- El SEO off-page: utilización de métodos de link-building para mejorar la reputación y calidad de tu tienda online.

2.2 Reventa: actividad que genera millonarios ingresos

De acuerdo con Romero (2013), quienes conocen de cerca la reventa la describen como una actividad que genera millonarios ingresos y detrás de la cual hay organizaciones que controlan muy bien el negocio, con contactos que les permiten acceder a la boletería de manera oportuna para luego utilizar a personas necesitadas que se prestan para revender y que van de ciudad en ciudad.

Romero (2013) cita al coronel Carlos Meléndez, comandante operativo de la Policía Metropolitana de Bogotá, quien asegura que una de las razones por las cuales es tan difícil atacar ese problema desde la raíz, es porque la reventa no aparece clasificada como delito dentro del Código Penal. *“Esta conducta no se encuentra tipificada dentro del ordenamiento jurídico, ni siquiera se considera contravención o delito, por eso nos es tan difícil enfrentar este fenómeno. Ni siquiera hemos logrado configurar el delito de estafa, porque la persona paga voluntariamente”* (Romero 2013, p. 1.). El procedimiento consiste, por tanto, en detectar al revendedor, incautarle la boletería y detenerlo por un plazo

máximo de 24 horas. Sin embargo, esos revendedores no suelen cargar toda su boletería porque la conservan en otros lugares.

No obstante, pese a que la reventa no es considerada como un delito, la falsificación sí lo es, y en esta medida, las autoridades han destinado gran parte de sus esfuerzos en confiscar la boletería falsa y judicializar a los responsables. Se trata de un fenómeno que se va expandiendo cada día, haciendo que su control se torne difuso, los actores van encontrando nuevas herramientas, mucho más sofisticadas y las estafas continúan siendo multitudinarias.

2.3 Hincha

Es un término de origen Latinoamericano utilizado para referirse a la persona que pertenece a la afición de un determinado deportista, equipo deportivo, o deporte. Un hincha del futbol es un fanático que sigue y apoya a un equipo de futbol con pasión, por lo general el sentimiento del hincha se genera por herencia familiar o social. En la actualidad, el hincha del futbol se ha convertido en un actor relevante en las tribunas ya que tiene como objetivo principal transmitir energía, animar y alentar al equipo a los jugadores con canticos y banderas.

3. Diagnóstico

3.1 Reventas en Colombia

Las personas que integran las hinchadas provienen de toda clase social y consiguen sus entradas a los estadios de diversas formas, comprándolas en las boleterías o a los vendedores informales (revendedores) y como ocurre en otros países, quienes tienen mayor poder adquisitivo, la obtienen comprándolas en línea mediante débitos a cuentas.

De los mecanismos mencionados anteriormente, el más incómodo, es el de comprar las entradas por las boleterías, principalmente cuando son encuentros de importancia o trascendencia para el equipo, también para quienes no tienen la capacidad económica de adquirir sus boletos por medios electrónicos o como socios del club. En este aspecto, la gran mayoría de los hinchas están obligados a acercarse a las boleterías con muchas horas de anticipación y hacer largas filas con el agravante que a veces ni siquiera es posible adquirir su entrada.

A pesar de todo, el fútbol es un buen partido para la economía nacional (Tovar, 1996). Detrás del balón, el mercado genera ingresos y trabajo a unas 20.000 personas: comida, cigarrillos, banderos, cojines, balacas, cachuchas, camisetas, jugadores, entrenadores, periodistas, etc. En el 2016 los ingresos de los equipos de fútbol superaron los \$587.000 millones (Caracol Radio, 2017), siendo la taquilla el repunte con \$107.565 millones. Para generar mayor sentido de pertenencia y acompañamiento entre los hinchas, los equipos han desarrollado varias estrategias de marketing y abonos, opciones que tienen como objetivo que los fanáticos tengan un ahorro al momento de comprar sus boletas (Futbol Red, 2015).

El negocio de la reventa de boletas en Colombia es una realidad de la que poco se conoce aún. A pesar de que se han denunciado y capturado personas, este flagelo evoluciona y continúa. En los partidos que participa la selección Colombia las cifras y porcentajes demuestran el abuso de los revendedores.

En el 2013, en Barranquilla, para el partido de Colombia contra Chile por la eliminatoria, la reventa de boletería estuvo disparada, con precios que superaban hasta el 300 por ciento de su costo inicial (Romero, 2013). Así mismo pasó, en el mismo año, para el juego contra Ecuador, y en el torneo local, para la final entre Santa Fe y Nacional, hubo incrementos exagerados.

En el 2017, para la venta de las boletas del partido Colombia – Brasil, se conocía que los precios podían oscilar entre 350 mil pesos en la tribuna oriental, la más económica, y hasta 800 mil pesos en occidental, sin embargo, como denuncia (RCN radio, 2017) faltando 10 días para el encuentro en el Metropolitano, la boleta más barata tenía un costo de un millón quinientos mil y la más costosa 4 millones. Para comprar un palco en el que pueden estar 10 personas, el gasto podía superar los 25 millones de pesos. En esa misma semana, la Policía Metropolitana de Barranquilla informó que en distintos operativos incautó cerca de 400 boletas falsas para el encuentro y capturó a tres personas por el delito (Perez, 2017).

César Augusto Londoño, periodista deportivo y director del programa Carrusel Caracol, continuamente ha denunciado los malos manejos de la boletería. Actualmente, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) formuló pliego de cargos a Ticket Shop por engañar presuntamente a los consumidores en la venta de boletas para el partido de fútbol Colombia-Brasil por las eliminatorias al mundial Rusia 2018. En agosto de 2017 la SIC suspendió “de manera indefinida” a la empresa Ticket Shop de la venta de entradas a cualquier espectáculo en el país (EFE, 2017). Sin embargo, la SIC en octubre, redujo la sanción y la medida de suspensión solo aplica ahora para la venta directa o indirecta así como la intermediación en la venta de boletería para los partidos que dispute la Selección Colombia, organizada por la Federación Colombiana de Fútbol (Dinero, 2017).

Para la fecha 17 de la Eliminatoria Sudamericana, del mismo año, entre Colombia y Paraguay en el Metropolitano (5 de octubre), fueron capturados en el mes de septiembre tres revendedores en Barranquilla por venta de más de 200 boletas falsas, adicionalmente, algunas páginas web estaban ofreciendo la boletería y ésta aún no habían salido (HSB noticias, 2017).

Las opiniones sobre el tema son variadas:

- Luis Bedoya, presidente de Colfútbol: “La reventa no la propicia la Federación, sino el sistema. Hay gente que compra dos boletas, una para entrar y otra para vender”.
- Carlos Meléndez, comandante operativo: “Esto se puede acabar sin ley, si la gente asumiera la conducta de legalidad y no comprara boletas revendidas”.
- Ricardo Ossa, presidente de Ossa & Asociados: “Es asunto de los congresistas. Hay que contemplarlo en la ley para que se pueda hacer algo”.

- Iván Arce, representante de Ticket Shop: “Es una organización que tiene el contacto adentro de los patrocinadores. Hay veces que no hemos salido a venta cuando ya están revendiendo”.

3.2 Reventas en el exterior

En el exterior, la reventa de boletas tiene también su partida debido, quizás, a su particular evolución por las facilidades que ofrecen las plataformas digitales. Lo que sucede es que se produce un acuerdo entre el organizador del espectáculo y la empresa oficial de venta de boletería para vender un porcentaje de los tickets exclusivamente online. En algunos casos se ofrece la totalidad de los tickets solo en la modalidad online y no en expendios físicos y allí se empieza a configurar la operación. La empresa oficial anuncia una fecha y una hora para la venta de los tickets, generalmente en los espectáculos de venta masiva es normal decir que el sistema colapsó y que se pudo vender solo un mínimo porcentaje.

En Europa ya es una realidad, pues se han destapado varios escándalos por la identificación de un modelo sistemático para la reventa online de tickets para partidos de fútbol, conciertos o cualquier tipo de espectáculo. La empresa oficial de venta de boletas desvía los tickets a portales online de reventa que pertenecen o al organizador del espectáculo o a la misma empresa de boletería. En estos portales de reventa online se ofrecen gran cantidad de boletas a casi 7 veces el precio inicial.

Por ejemplo, Ticketmaster, que es una de las grandes empresas de venta de boletería ofrece las entradas para un espectáculo y cuando estas “se agotan” en su sistema, ellos mismos recomiendan visitar el sitio SeatWave.com, un portal de reventa asociado a Ticketmaster en donde se pueden encontrar las entradas, pero a precios superiores. La razón de ser de estos sitios de reventa es la intermediación entre usuarios que compraron boletas, pero supuestamente no pueden asistir al espectáculo y las ofrecen a través de la plataforma. Los siguientes son algunos de los escándalos:

- En Italia y España ya se identificó una modalidad ilegal en la venta de los tickets de los conciertos de Bruce Springsteen, Lady Gaga y la gira de verano de Bruno Mars (Noticias 24 PTY, 2017). En el 2016, en pocas horas se agotaron las entradas a conciertos de Justin Beaber y Beyoncé en los canales de venta oficial para dar paso a la oferta conocida como “mercado secundario”.

- En Italia, el responsable de la empresa Live Nation, la principal organizadora de espectáculos en el mundo, Roberto De Luca, reconoció que su empresa desvió entradas al mercado secundario, una práctica ilegal. Esto pasó en los dos conciertos de Coldplay en el estadio de San Siro en Milán.
- En España ya está procesado el presidente de la Federación Española de fútbol, Ángel María Villar por un escándalo en reventa de boletería.
- En Dublin, en el 2015 se denunció los precios exagerados que llegaban a 10mil euros en la re-venta de las boletas de los conciertos de U2 (MacNamee, 2015).

SEATWAVE, TENGOENTRADAS, TICKETBIS, VIAGOGO, ENTRADAS365, TICKETNETWORK, TICKETLIQUIDATOR y WORLDTICKETSHOP, son plataformas de reventa denunciadas por Doctor Music ante los organismos reguladores de espectáculos y de protección al consumidor en las comunidades autónomas donde se celebran los conciertos (Madrid, Catalunya y País Vasco) (JNSP, 2016). El modelo de negocio de estas plataformas garantiza ingresos seguros en operaciones con muy poco riesgo. Con este modelo de negocio, algunas webs han visto aumentar sus beneficios en los últimos años, facturando hasta 160 millones de euros en 2015 (Finanzas.com, 2017)

Este mercado, en crecimiento año a año, ha sido blanco de protestas por parte del sector del entretenimiento. Muchos productores, incluso, han calificado como un "fraude planificado" la actividad de estas plataformas, que han llevado algunos casos concretos a los tribunales. "En este tipo de eventos, los promotores pueden dejar de percibir millones de euros en relación a lo que pagan los asistentes, y, por tanto, eso afecta a los resultados de la organización y evita la 'socialización' de este tipo de eventos, ya que solo queda al alcance de muy pocos", comenta Matan Ganani, fundador y CEO de Never Empty.

3.3 Soluciones para la reventa

Según Ganani, la solución más sencilla pasa por desincentivar el uso de estos canales, innovando y dinamizando la venta desde los promotores y sus canales primarios. "Hay que buscar la eficiencia en estos procesos, optimizando la venta desde los puntos oficiales. Una alternativa para reducir el efecto del mercado secundario, sin entrar a valorar medidas legales o punitivas, es dando a los fans alternativas innovadoras para comprar sus entradas. Esto puede darse con el uso de modelos de venta con precios dinámicos-personalizados y el establecimiento de fases de venta", comenta.

Entre los mecanismos empleados en algunos lugares del mundo para incentivar la legalidad están:

- En Argentina, desde el 2012 la AFA insertó el sistema de venta de entradas por medio de tarjetas biométricas con el propósito principal de controlar el ingreso de las personas que asisten a los estadios, obteniendo en la actualidad grandes resultados.
- Para la final de la Liga Águila, 2017, la venta de entradas estaba controlada por el sistema y cada persona que adquiría una boleta quedaría registrada para tener todo controlado y solo se entregaron las entradas a abonados quienes pudieron comprar su entrada y otra extra (ComuTricolor.com, 2017).
- En el territorio Ecuatoriano, existe una entidad fundada en el año 1970 denominada “Asociación de Vendedores de Entradas y Anexas” que posee un estatuto jurídico con sus respectivas normas y reglas. La entidad está confirmada por 120 revendedores que visten chalecos rojos o naranjas para ser identificados como parte de la asociación, según publicación del Diario “El Comercio” con título “Revendedores quieren reivindicarse” (El comercio, 2013) el titular de la asociación presentó un proyecto para que se legalice el porcentaje de la reventa de entradas con un recargo del 20%., ya que actualmente el recargo aprobado por la intendencia es del 10%
- En Europa, tienen un sistema básico de venta de entradas por internet por parte de los diferentes clubes, el propósito del sistema creado fue el descongestionamiento de las boleterías de los estadios con resultados exitosos.
- El Gobierno italiano ya presentó en la Cámara un proyecto que modificaría la ley de presupuestos para regular el mercado de la reventa de tickets.
- En España, las entradas no adquiridas en puntos oficiales carecen de toda validez legal y no dan derecho a asistir al concierto.

3.4 Páginas web para compra de tiquetes





Ticketmaster

Ticketmaster es una compañía de ventas y de distribución de entradas fundada en Hollywood Oeste, California (EE.UU.), con operaciones en muchos países en todo el mundo. Típicamente, los clientes de Ticketmaster (arenas, estadios y teatros) controlan sus

eventos y Ticketmaster actúa simplemente como agente, vendiendo las entradas que sus promotores ponen a disposición.

En el 2010 se asocia con *Live Nation Entertainment, Inc.* aumentando considerablemente sus operaciones e ingresos a nivel global.

Gráfica 2. Información y logo de ticketmaster y Live Nation Entertainment, Inc.

			
Type	Subsidiary	Type	Public company
Industry	Live Entertainment	Traded as	NYSE: LYV  S&P 400 Component
Founded	1976; 41 years ago Arizona, U.S.	Industry	Entertainment
Founder	Albert Leffler Peter Gadwa Jerry Nelson	Founded	2010
Key people	Michael Rapino (CEO) Jared Smith (President of Ticketmaster North America) Mark Yovich (President of Ticketmaster International) Kip Levin (Executive VP of Product) Jody Mulkey (CTO)	Headquarters	Beverly Hills, California, U.S.
Products	Ticketing technology, Ticket Sales, Ticket Resales, Marketing, Distribution of event tickets and information, support of venue renovation	Area served	Worldwide
Revenue	Sold 142 million+ tickets valued at \$8 billion in 2007	Key people	Greg Maffei (Chairman) Michael Rapino (CEO, director, president)
Number of employees	6,678	Revenue	▲ US\$ 8.355 billion (2016) ^[1]
Parent	Live Nation Entertainment (2010–present)	Operating income	▲ US\$ 180.89 million (2016)
Website	www.ticketmaster.com	Net income	▲ US\$ 2.94 million (2016)
		Total assets	▲ US\$ 6.764 billion (2016)
		Total equity	▼ US\$ 1.126 billion (2016)
		Owner	Liberty Media (34.2%) ^[2]
		Number of employees	Full-time: 6,600 Part-time: 13,000
		Subsidiaries	Roc Nation Ticketmaster Live Nation Concerts Front Line Management Group Live Nation Network C3 Presents AC Entertainment
		Website	livenationentertainment.com 

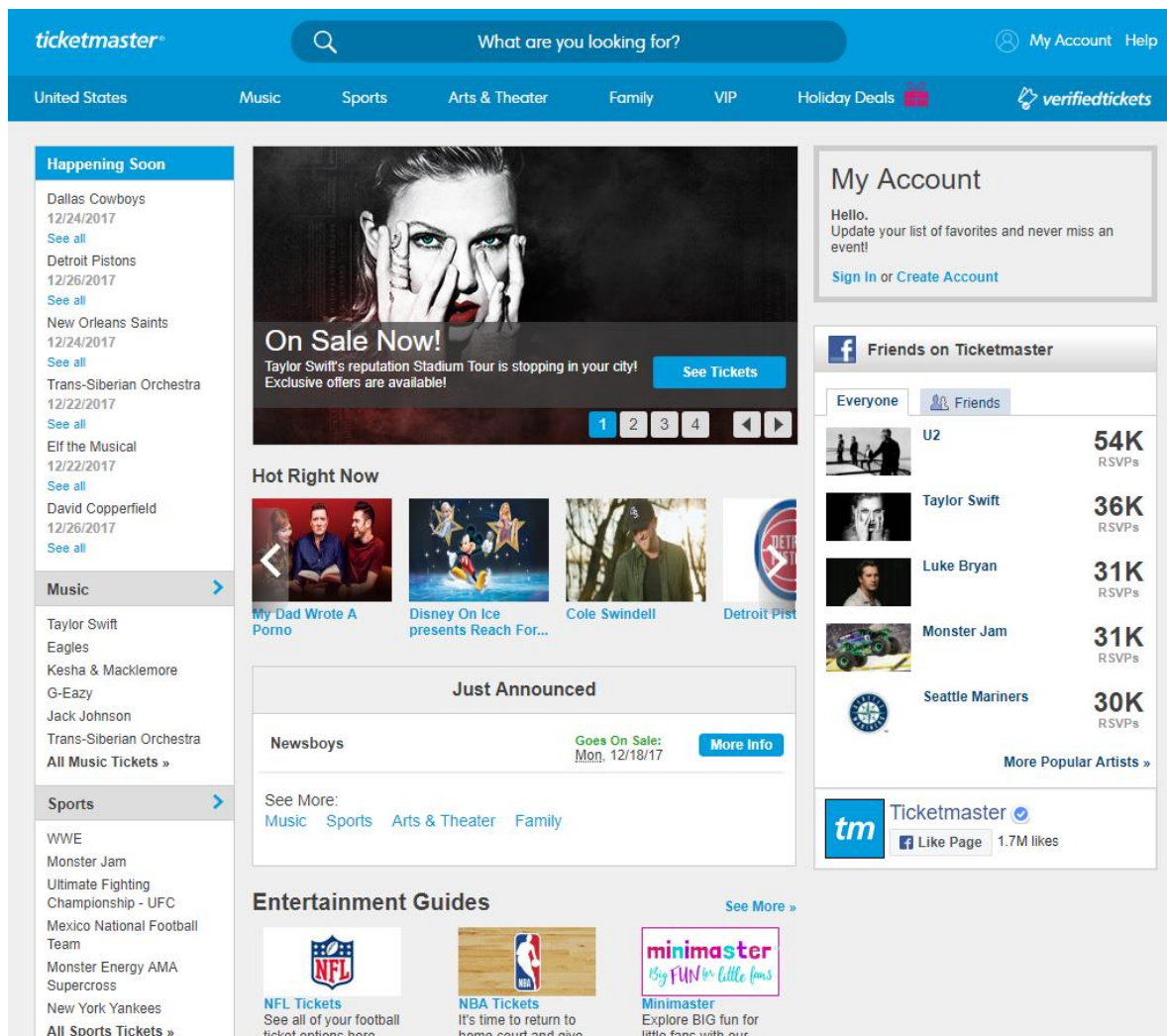
Fuente: (Wikipedia, 2017) (Wikipedia, 2017)

El sitio permite cambiar el país para buscar eventos disponibles en la zona ofreciendo una gran variedad de espectáculos clasificados por categorías como: música,

deportes, artes y teatro, familiares. En la gráfica 3 se presenta un pantallazo de la página web.


En la página de inicio se destacan los conciertos de Taylor Swift, Eagles, y el Super Bowl LII. Como dato curioso, en la pantalla de inicio se promociona el *Ticket Exchange* (reventa).

Gráfica 3. Página web de ticketmaster



Ticketmaster tiene su aplicación móvil. En la gráfica 4 se observan pantallazos de la tienda de google (play.google) y en la gráfica 5 de la tienda de apple (itunes.apple). Se destaca la facilidad de uso y navegación, ofreciendo posibilidades de escoger tanto el evento, como la ubicación de las sillas y la compra directa.

Gráfica 4. App de ticketmaster para Android



Ticketmaster Event Tickets

Ticketmaster L.L.C. Events

★★★★★ 35,548


E Everyone

⚠ You don't have any devices


✓ Editors' Choice

Add to Wishlist Install

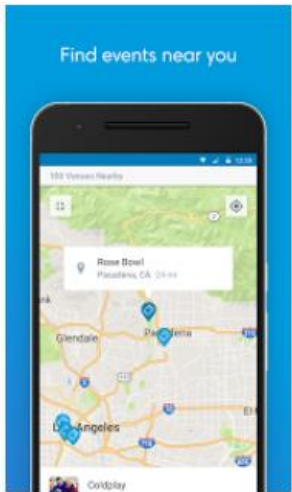
Discover new events



Pick out the right seat



Find events near you



Fun finder. The Ticketmaster app is the fastest, most convenient way to buy 100% verified tickets for the live entertainment you love, including music, sports, arts and theater, festivals, and family events. Use our all-new interactive seat map to choose the perfect seats, or select from our Top Picks and compare the best available seats across all sections. With Smart Lock for Android, your user name and password are stored for quicker sign-in and checkout. Use Android Pay to securely store your credit card info and complete your transaction with one tap. Send tickets to friends before the event.

ADDITIONAL INFORMATION

Updated December 2, 2017	Installs 5,000,000 - 10,000,000	Current Version 1.10.2.3
Requires Android 4.1 and up	Content Rating Everyone Learn more	Interactive Elements Shares Location
Permissions View details	Report Flag as inappropriate	Offered By Ticketmaster L.L.C.
Developer		
Visit website		
Email mobilefeedback@ticketmaster.com		
Privacy Policy		

Gráfica 5. App para iPhone y iPad (iOS).

Ticketmaster

[View More by This Developer](#)

By Ticketmaster

This app is only available on the App Store for iOS devices.



This app is designed for both iPhone and iPad

Free

Category: Entertainment
Updated: Dec 04, 2017
Version: 1.24.0
Size: 203 MB
Languages: English, French
Seller: Ticketmaster L.L.C
© 1999–2017 Ticketmaster.
All rights reserved.
Rated 4+

Compatibility: Requires iOS 10.0 or later. Compatible with iPhone, iPad, and iPod touch.

Customer Ratings

Current Version:
★★★★★ 100325 Ratings
All Versions:
★★★★☆ 157439 Ratings

More by Ticketmaster



Ticketmaster Ticker

Description

The Ticketmaster app is the best way to discover, buy, transfer and sell tickets to thousands of live music, sporting, arts, theater, and family events.

[Ticketmaster Web Site](#) [Ticketmaster Support](#)

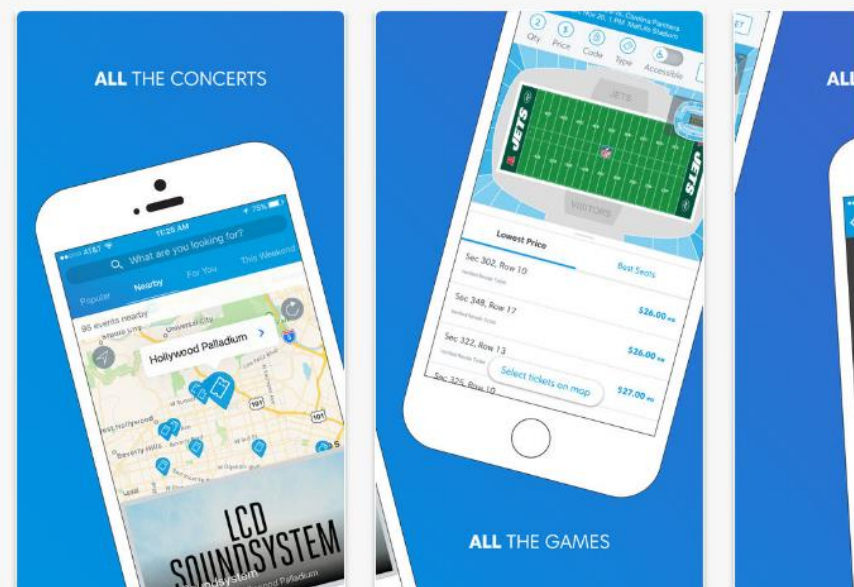
[...More](#)

What's New in Version 1.24.0

Bug Fixes:
–Stability and performance improvements.

Screenshots

iPhone | iPad



Ticket Shop

Ticket Shop es una empresa especialista en la producción y comercialización de boletería, manillas y acreditaciones de los más grandes eventos y espectáculos, musicales, deportivos, culturales y empresariales en Colombia. La empresa nace de la necesidad de los empresarios colombianos de tener boletería de seguridad para la venta de los eventos. En 2005 TICKET SHOP comienza con la venta de papel de seguridad preimpreso convirtiéndose en el proveedor más grande del país, de papel de seguridad de ciudades intermedias. Con más de 10 años de experiencia hoy en día es una de las empresas más grandes de suramerica. En la gráfica 6 se observa la página web de Ticket Shop. Se destacan las categorías de conciertos, teatro, deportes e institucionales.

Gráfica 6. Página web de Ticket Shop.



BUSCA TU EVENTO

 CARRITO DE COMPRA






INICIO
CONCIERTOS
DEPORTES
INSTITUCIONALES
TEATRO
PUNTOS DE VENTA
CONTACTO
COMUNICADOS



SANTA FE INDEPENDIENTE SANTA FE

FINAL VS MILLONARIOS

DOMINGO 17 DE DICIEMBRE - 7:00 PM
ESTADIO NEMESIO CAMACHO EL CAMPIN





EVENTOS ANTERIORES

- Conciertos 
- Teatro 
- Deportes 
- Institucionales

PRÓXIMAMENTE A LA VENTA

[VER MÁS EVENTOS](#)



NAVILAND
IYA ESTÁ AQUÍ EL PARQUE DE LA NAVIDAD!

PARQUE BOSQUES DEL NORTE
CALLE 94 CRA 56 ESQUINA BARRANQUILLA
CÓDIGO PULPE: EUE635

www.NAVILANDPARK.COM
INFO: 304 644 32 44

Tweets por @TicketShopCol

TicketShop @TicketShopCol

Hoy en #Medellin @SilvestreFDC, @SebastianYatra y @yeison_jimenez ¡No te lo pierdas! Info: goo.gl/HStM2S

[Insertar](#) [Ver en Twitter](#)

SÍGUENOS

-  Facebook
-  Twitter
-  Instagram
-  YouTube

QUIENES SOMOS

- Inicio
- Misión y visión
- Nosotros
- Política De Tratamiento De Protección De Datos Personales De Los Titulares
- Comunicados

PUNTOS DE VENTAS

- Puntos de venta

TICKET SHOP

- Términos y Condiciones
- PQR – General
- Política De Tratamiento De Protección De Datos Personales De Los Titulares
- Comunicados

SI CONTINUA EN ESTA PÁGINA ACEPTA LOS TERMINOS Y CONDICIONES DE USO

NUESTROS ALIADOS









 Ticketshop.com 2017 Colombia. Todos los derechos reservados
Sitio web desarrollado por Intop S.A.S.

NIT: 900297972-3

Razón Social: Comercializadora De Franquicias S.A.

Cra 80B #25C-80 Bogotá, Colombia

Tuboleta.com

Tuboleta.com es una sociedad colombiana, con presencia en el mercado desde el año 2000, dedicada a la venta y comercialización de boletería para eventos masivos. Es líder en la industria del entretenimiento y referente en el mercado de eventos en Colombia. Anualmente administra un promedio de 1.500 eventos y su página web recibe 1,5 millones de visitas al mes (Arcila, 2017). En Colombia tiene una cobertura a lo largo y ancho del país. Tuboleta.com es innovador en servicios complementarios de atención y desarrollo de nuevos canales de venta como aplicaciones para teléfonos inteligentes, tablets, venta presencial y telefónica.

En la gráfica 7 se presenta la página web. Entre los espectáculos que comercializa se cuentan: Teatro, deportes, conciertos, foros académicos, festivales, entre otros. Se destaca como pantallazo de inicio los eventos: 16° Festival Iberoamericano de Teatro en Bogotá, el tren de la navidad 2017, I am Hassan, y, Taller de automaquillaje con productos MAC.

NIT. 900.569.193-0

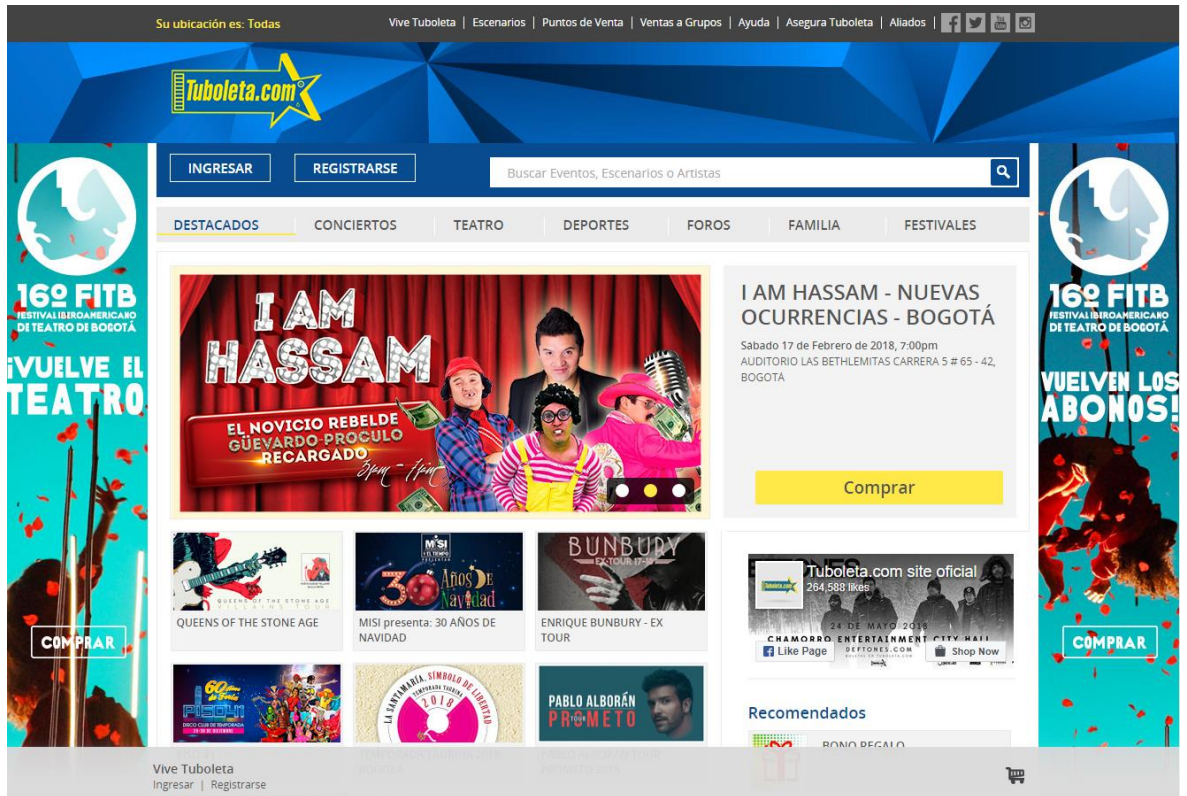
Razón Social: Ticket Fast S.A.S

Cra 10 # 24 - 55 Piso 11

Tuboleta forma parte de la empresa Coltickets, que en conjunto con Hiller Inversiones de Chile se hicieron a la renovación del Coliseo Cubierto El Campín en la Asociación Pública Privada (APP), que lo convertirá en un escenario multipropósito con un aforo de 17.000 espectadores, con mejor acústica en el que se realicen eventos deportivos, recreativos y culturales, incluye reforma arquitectónica, actualización tecnológica, operación y mantenimiento. A través de Coltickets, la empresa tiene presencia en Perú, Argentina y Ecuador, a través de diferentes tipos de acuerdos.

En la gráfica 8 se presenta la versión móvil de la página. Tiene menos menús para facilitar la navegación a través de la pantalla táctil y carga menos imágenes para una mayor velocidad.

Gráfica 7. Página web de Tuboleta.com



Gráfica 8. Página web optimizada de Tuboleta.com para dispositivos móviles



4. Propuesta de intervención

A continuación, se determinará el marco para desenvolverse la empresa. Se presente y definirá los componentes de su estructura organizacional como la misión, visión, objetivos, estrategias, análisis FODA, denominación y organización de la empresa. La claridad en la estructura organizacional permite a todos los miembros ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.

En síntesis, el negocio presentado ofrece un servicio que brindará facilidad en la adquisición de entradas a partidos de fútbol en los estadios, tanto a hinchas como aficionados, a través de la recarga de una tarjeta inteligente por medio de una plataforma cuya interfaz puede ser web o con dispositivos móviles. La finalidad es incentivar la asistencia a los eventos deportivos.

4.1 Estructura Organizacional

Misión

Fortalecer la economía de los equipos de fútbol nacionales a través de una plataforma que incentive la asistencia a los escenarios deportivos.

Visión

Impulsar la asistencia a los escenarios deportivos manteniendo una alta calidad en el servicio logrando una expansión a nivel latinoamericano.

Objetivos

Objetivo general

Promover la asistencia a escenarios deportivos, tanto de hinchas como aficionados al fútbol, contribuyendo al mejoramiento de las arcas de los clubes.

Objetivos específicos

Facilitar la compra de entradas a través del servicio de plataforma web o móvil.

Promover la cultura de la innovación y uso de tics para la asistencia a escenarios deportivos.

Aumentar los ingresos de los clubes deportivos.

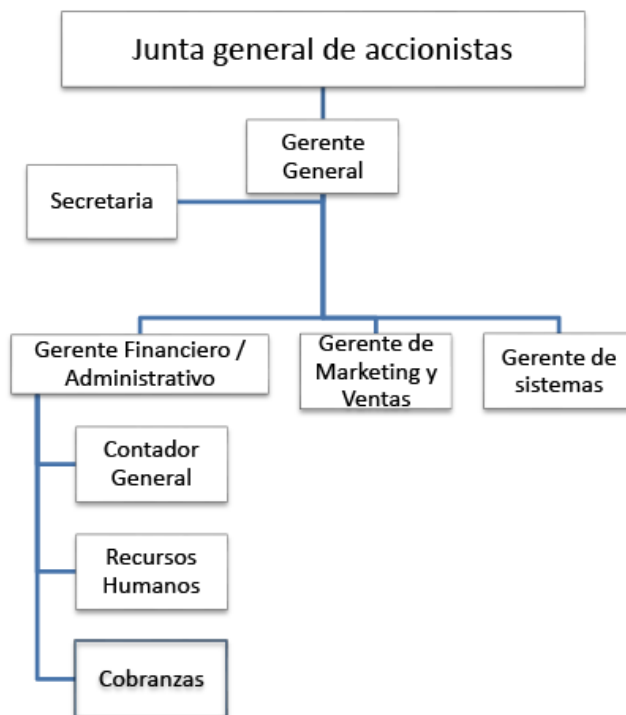
Generar empleo y trabajar con personal idóneo garantizando un trabajo eficiente y rentabilidad en el plan de negocios.

Organigrama

A través del organigrama (Robbins & Coulter, 2010) se puede presentar de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directivos, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. No ayuda solamente a la división interna, sino que contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

El organigrama del presente proyecto está representado por jerarquía vertical, el mismo representa el desplazamiento de las unidades según su jerarquía, es decir, desde arriba hacia abajo encabezándolo la Junta de Directores, Gerentes o encargados indicando en forma objetiva las jerarquías del personal.

Gráfica 9. Ejemplo organigrama.



Objetivos estratégicos

La matriz FODA, es quizás la técnica más conocida (SWOT en inglés por su sigla) para definir los objetivos estratégicos, consiste básicamente en recolectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego sistematizarlas y facilitar su análisis y la extracción de ideas que sirvan como base para la decisión de las estrategias a tomar. En la

figura 10 se muestran los cuatro cuadrantes necesarios de la matriz FODA como resultados del análisis interno y externo.

Gráfica 10. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Alta demanda del servicio por la cantidad de ventas registradas en tiquetes durante el 2016.</p> <p>2. Facilidad para la adquisición de entradas y accesibilidad a cualquier persona (clase económica y social) ya que el servicio se ofrece a través de plataforma web y móvil.</p> <p>3. Equipo de trabajo idóneo y excelente nivel académico</p> <p>4. Elimina las irregularidades y problemas de reventa de entradas</p> <p>5. Capacidad de innovación</p>	<p>1. Empresa nueva y en proceso de formación.</p> <p>2. Recursos insuficientes en los socios.</p> <p>3. Falta una estructura formal para distribuir el trabajo.</p> <p>4. Marketing.</p> <p>5. Se requiere actualización en los computadores del equipo de trabajo.</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>1. Incursión de servicio innovador en el mercado.</p> <p>2. Facilidad de ingreso al mercado por la inconformidad generada en el proceso de compra de entradas actual.</p> <p>3. Alianzas con clubes de fútbol.</p> <p>4. Políticas públicas de financiamiento accesibles.</p> <p>5. Crecimiento y auge en el uso de tecnologías móvil y web.</p> <p>6. Variedad de escenarios deportivos y eventos nacionales en distintos</p>	<p>1. Al contar con un excelente nivel académico se puede diseñar una plataforma que cuente con las exigencias del mercado. F3, F5, O1, O3, O4, O6</p> <p>2. Aprovechando la alta demanda por las ventas de entradas la plataforma puede ofrecerse en cualquier modalidad deportiva y escenario. F1, F2, O1, O5, O6.</p> <p>3. Como empresa innovadora existe la posibilidad de aprovechar alguna política pública de financiamiento. F5,</p>	<p>1. Se debe definir la estructura formal de procesos de la organización, junto con roles y responsabilidades. O1, O3, D1.</p> <p>2. Se buscarán alianzas con clubes deportivos que posibilite estrategias de marketing y aprovechamiento de otras formas de financiamiento. O3, O4, O5, D2, D4</p> <p>3. Se comprarán nuevos equipos de cómputo. O4, O3, D5.</p>

deportes.	O1, O4.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Posible falta de cultura tecnológica en los aficionados. 2. Cultura de pago del sector público y privado. 3. Costumbre de adquirir las entradas por medio de revendedores y boletería tradicional. 4. Resistencia de asistir a los estadios ante la alternativa de la transmisión de partidos por tv pagada. 5. Desconfianza al e-marketing.	1. Capacitar y promover el uso de la plataforma con campañas publicitarias que muestren sus beneficios. F2, F4, A1, A4, A5 2. Transparencia radical, total y digital de la información e incentivos a las denuncias fundamentadas de un indicio de corrupción. F3, F4, A2, A3	1. Contratar un asesor de marketing para que diseñe estrategias publicitarias donde se promulgue la asistencia a los estadios y los beneficios de la plataforma. D1, D4, A1, A4, A6 2. Política clara de anticorrupción. D1, D2, A2, A3. 3. Elaborar cursos de investigación en los cuales participen los trabajadores para reconocer la competencia. D1, D3, A3, A4.

4.2 Investigación del mercado

Para comprender la situación actual del mercado en lo correspondientes a la compra de las entradas a los estadios se procede a desarrollar algunos puntos, como: demanda, ventajas del servicio, descripción del producto, distribución del producto, perfil de los clientes.

Demanda

El fútbol es una de las pasiones más grandes del mundo y para poder vivirla se necesita entrega, actitud, sentimientos y también dinero. Millonarios e Independiente Medellín tienen las boletas más costosas de la Liga (Wilches, 2017). observando con lupa los precios de la boletería, existen algunas notorias diferencias entre equipos.

La entrada más costosa, fue para la final de Millonarios, para público general, costó \$395.000, mientras que el precio más costoso para las personas que se encuentran abonadas es de \$124.000. Así mismo, la boleta más barata del equipo azul durante el año 2017 costó \$ 29.000 para público abonados y \$ 36.800 para el público general. Durante las semifinales, cada encuentro recaudaba más de \$1.000 millones.

La Liga Águila 2017, tuvo buenas taquillas en muchas de los estadios en los que se jugaron los partidos del torneo colombiano. El Pascual Guerrero, Atanasio Girardot y El Campín fueron algunas de las plazas más visitadas por los hinchas del balompié nacional. La siguiente lista da un indicador de los equipos con más asistencia durante el torneo en el primer semestre (Kien y Ke, 2017).

1. América – Total: 209.792 | Promedio 26.224 | Partidos como local: 8
2. Medellín -165.180 | 23.547 | 7
3. Nacional – 152.090 | 25.348 | 6
4. Millonarios – 148.689 | 21.241 | 7
5. Santa Fe – 120,712 | 17.245 | 7
6. Deportivo Cali – 116.475 | 16.639 | 7
7. La Equidad – 74.606 | 10.658 | 7
8. Junior – 45.269 | 6.467 | 7
9. Deportes Tolima – 43.000 | 6.143 | 7
10. Once Caldas – 42.300 | 6.043 | 7
11. Atlético Bucaramanga – 39.000 | 5.571 | 7
12. Deportivo Pasto – 38.500 | 5.500 | 7
13. Alianza Petrolera – 34.000 | 4.857 | 7
14. Rionegro Águilas – 25.200 | 3.600 | 7
15. Envigado – 22.500 | 3.214 | 7
16. Cortuluá – 21.840 | 3.120 | 7
17. Patriotas -16.400 | 2.343 | 7
18. Jaguares – 14.200 | 2.029 | 7
19. Atlético Huila – 7.600 | 1.086 | 7
20. Tigres – 6.368 | 910 | 7

Sin embargo, con respecto al segundo semestre, la asistencia a los estadios en la Liga colombiana tiene una marcada tendencia a la baja, es decir, los hinchas se fueron de los estadios. El promedio de asistencia estuvo de 8.579 espectadores, 11 por ciento menos que el semestre pasado. Entre los factores que afectan la asistencia están los cambios en equipo técnico, los controles de seguridad para ingresar a los estadios, los estadios cerrados por sanciones, la situación económica del país (Ascencio, 2017).

Oferta

En el mercado colombiano, actualmente, no existe un modelo de negocios que sea similar al propuesto. Existen servicios que facilitan la adquisición de entradas a los estadios. Por ejemplo, el servicio de abonados, propiamente de los clubes de fútbol, consisten en pagar una cuota mensual al club para convertirse en socios, al pagar mensualmente la cuota se obtienen beneficios adicionales tales como productos del equipo: gorras, camisetas, balones, y descuentos en las entradas y facilidad para obtenerlas.

Para ver un partido de fútbol, otra opción es la televisión pagada. En el país operan DirecTV y ClaroTV que ofrecen este servicio. Algunos partidos, la televisión nacional no los trasmite, sin embargo, con la televisión pagada, el hincha puede cancelar un valor relativamente alto, para tener señal abierta y poder ver ese partido en específico.

Estos dos servicios pueden denominarse como productos sustitutos.

5. Conclusiones

Concluido el proyecto se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Gracias al estudio de mercado se determinó que existe insatisfacción en la hinchada del fútbol colombiano. Esto se manifiesta en las cifras descendentes con respecto a la taquilla de los partidos en la Liga Águila 2017.

A nivel mundial, la reventa de boletas es un flagelo que ataca a cualquier evento o espectáculo, deportivo o cultural. Las medidas tomadas en los diferentes países demuestran un interés común por mitigar esta práctica que raya con la ilegalidad y el abuso al contribuyente.

El e-commerce tiene numerosas ventajas, entre esas: reduce costos, genera lealtad con los clientes, mayor alcance de público, facilidad de entrega de productos.

Conseguir que el negocio e-commerce sea rentable y genere ingresos de forma recurrente requiere una gran cantidad de esfuerzo y trabajo. La competencia con respecto a la venta de boleterías online implica cuidar cada uno de los detalles, tanto de la web como del negocio y no perder ningún cliente.

Aspectos como un diseño atractivo, facilidad de navegación a través de la tienda, imágenes los estadios y silletería, un buen posicionamiento web, descripciones detalladas, buena velocidad de carga, adaptación a dispositivos móviles, soporte telefónico, son aspectos claves para conseguir que el usuario se decida a comprar y utilizar la plataforma.

Aunque el internet es el canal preferido para comprar entradas a espectáculos masivos que causan gran expectativa como las finales del fútbol y los grandes conciertos, se requiere de una importante inversión publicitaria en radio, prensa y TV. De igual forma, se debe contar con inversiones en infraestructura tecnológica para que soporte millones de visitas al mes.

La transparencia y ética profesional en los procesos de la empresa asegurará no incurrir en sanciones, tal como pasó con Ticket Shop con la venta de las boletas a los partidos de la selección nacional para la eliminatoria del mundial Rusia 2018 de fútbol.

Se debe presentar una estrategia de mercadeo que incluya la seguridad y la mejora de las experiencias del consumidor. Esto debe hacerse con participación de los clubes, la Dimayor y la empresa.

Un porcentaje de 4% por concepto de beneficio permite sostenimiento y ganancias a la empresa, considerando que, durante el 2016, los ingresos de taquilla fueron de \$107.565 millones. Esto permite una percepción positiva en el cliente, ya que las demás empresas cobran en 10% y 15% de comisión.

Recomendaciones

Realizar encuesta para identificar si el proyecto es atractivo a los ojos de los futuros clientes y poder cubrir posibles necesidades que no esté contempladas.

Estudiar el mercado constantemente para identificar posibles competidores, la demanda de los clientes y los productos sustitutos que afectarán posiblemente la demanda del servicio.

6. Referencias bibliográficas

- Arcila, A., 2017. Los tres dueños de Tu Boleta que manejan el 70 % de los espectáculos del país. *Las 2 Orillas*, 4 Octubre.
- Arellano, O., 2010. *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Primera ed. Lima: Prentice Hall.
- Ascencio, J., 2017. Segundo semestre de 2017: los hinchas se fueron de los estadios. *El Tiempo*, 22 octubre.
- Caracol Radio, 2017. Ingresos de equipos de fútbol en el 2016 superaron los 587.000 millones. *Caracol Radio*, 15 mayo.
- ComuTricolor.com, 2017. Video: Denuncia y aclaración de supuesta venta de boletas de Santa Fe a hinchas de Millonarios. *ComuTricolor.com*, 11 diciembre.
- Costa, E. d., 2001. *Global E-commerce strategies for small businesses*. London: The MIT Press.
- De la Calle , J. M., 2015. *La fijación de precios de reventa en Colombia*. [En línea] Available at: <https://www.ambitojuridico.com/BancoConocimiento/Administrativo-y-Contratacion/la-fijacion-de-precios-de-reventa-en-colombia>
- Dinero, 2017. SIC reduce sanción a Ticketshop en investigación por boletas de fútbol. *Dinero*, 2 octubre.
- EFE, 2017. Suspenden por supuesto engaño firma que vende entradas a partidos de Colombia. *El Universal*, 23 agosto.
- Fernández, I., 2017. *Las 5 fases del proceso de compra en un ecommerce*. [En línea] Available at: <http://thelearninghub.net/las-5-fases-del-proceso-de-compra-en-un-ecommerce/> [Último acceso: 28 noviembre 2017].
- Finanzas.com, 2017. Los conciertos más demandados de 2017 en España, ¡ya a la (re)venta!. *Inversión Finanzas.com*, 15 enero.
- Futbol Red, 2015. ¿Cuánto valen las boletas para ir a ver a los 20 clubes de la Liga?. *FutbolRed*, 22 julio.
- Google, 2017. *Ticketmaster*. [En línea] Available at: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ticketmaster.mobile.android.na&>

hl=en

[Último acceso: 5 diciembre 2017].

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P., 2010. *Metodología de la investigación. Quinta Edición..* México D.F. : McGraw-Hill.

HSB noticias, 2017. Capturan a revendedores por venta de más 200 boletas falsas para el Colombia vs Paraguay. *HSB Noticias*, 7 septiembre.

JNSP, 2016. Doctor Music denuncia a las plataformas de reventa de entradas. *Jenesaispop*, 16 marzo.

Juliá, S., 2016. *¿Cómo desarrollar un sitio web e-commerce para tu negocio?*. [En línea] Available at: <http://www.gadae.com/blog/developar-sitio-web-e-commerce/> [Último acceso: 1 diciembre 2017].

Kien y Ke, 2017. Estos son los equipos más taquilleros en el fútbol colombiano. *Kyenyke.com*, 27 abril.

Kotler, P., 2013. *Marketing 3.0*. [En línea] Available at: <http://www.youngmarketing.co/el-marketing-de-hoy-es-la-recomendacion/>

Laudon, K., 2011. *E-commerce: business, technology, society*. Séptima ed. London: Pearson Education.

MacNamee, G., 2015. Outrage as an official Ticketmaster website allows touts to sell U2 tickets at TREBLE the price. *Irish Mirror*, 16 septiembre.

Noticias 24 PTY, 2017. Facua denuncia la “reventa ilegal” para el concierto de Bruno Mars en Madrid. *Noticias 24 PTY*, 11 diciembre.

Perez, J., 2017. Reventa para Colombia vs Brasil está por las nubes. *El Herald*, 4 septiembre.

RCN radio, 2017. El negocio de la reventa de boletas en Colombia. *RCN radio*, 25 Agosto.

Robbins, S. & Coulter, M., 2010. *Administración*. México: Prentice Hall.

Romero, P., 2013. Así opera la reventa de boletas en el fútbol colombiano. *El Tiempo*, 28 octubre, pp. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13145805>.

Sáenz, J., 2014. *La falsificación de documentos como delito contra la fe pública*, Panamá: Universidad de Panamá.

Tovar, E., 1996. Fútbol, buen partido para la economía.. *El Tiempo*, 8 septiembre.

Wikipedia, 2017. *Live Nation Entertainment*. [En línea] Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Live_Nation_Entertainment [Último acceso: 2 diciembre 2017].

Wikipedia, 2017. *Ticketmaster*. [En línea]

Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ticketmaster>

[Último acceso: 3 diciembre 2017].

Wilches, J., 2017. Liga Águila: ¿Cuánto vale ir a fútbol en Colombia?. *AS*, 18 febrero.