

# Trabajo Final de Graduación

**MBA**



**PULS**

**Mercado Argentino**

**Alumno:**

Lic. Javier Damián Secilio

DNI 36.729.875

**Tutor:**

Sergio Postigo

**Cohorte:**

2020 – 2021

Buenos Aires, Julio 2022

# Indice

Resumen ejecutivo .....	3
Agradecimientos .....	4
Introducción y antecedentes.....	5
Marco conceptual y herramientas utilizadas .....	7
Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio.....	9
La necesidad detectada .....	9
Oportunidad de negocio.....	10
El cliente .....	12
Segmentación de clientes .....	12
Digital Gen Y .....	12
Music Lovers – Millennials .....	12
Music Lovers - Gen X.....	13
Mapa de empatía .....	14
Encuestas a potenciales clientes.....	15
Arquetipo de persona.....	16
Propuesta de valor y mercado.....	18
Value Proposition Canvas.....	18
Business Model Canvas.....	19
Diferenciación y ventaja competitiva .....	19
Tamaño de mercado potencial .....	20
TAM, SAM, SOM.....	23
Competidores .....	23
Análisis de oportunidad, contexto, industria y competencia.....	25
Análisis FODA .....	25
Canvas Context Map.....	27
5 Fuerzas de Porter:.....	30
Go to Market y plan de operaciones.....	34
Plan de Marketing.....	34
Producto.....	34
Precio .....	36
Plaza.....	37
Promoción.....	37
Implementación.....	39
Análisis de viabilidad y riesgos en la implementación.....	42
Plan de Operaciones .....	43

Equipo emprendedor .....	45
Plan Financiero.....	47
Contexto Macroeconómico argentino .....	47
Contexto emprendedor .....	49
Proyección financiera.....	50
Costos fijos .....	50
Costo Variable.....	51
Precio .....	53
Costo de adquisición de Clientes y Life Time Value.....	53
Flujo de fondos y creación de valor .....	54
Análisis de variabilidad .....	55
Conclusiones .....	57
Bibliografía .....	58
Anexo .....	59



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

La industria de música vía streaming crece a una velocidad de dos dígitos, habiendo generado ingresos por 26 mil millones de dólares estadounidenses en el 2021, un 18.5% más que el año anterior.<sup>1</sup>

Según un análisis del segmento de consumidores de material musical audiovisual, son en su mayoría melómanos de entre 25 y 57 años quienes enfrentan una dificultad al buscar contenido grabado entre múltiples plataformas y formatos. Asimismo, denotan una predisposición a contratar una plataforma que solucione esa necesidad.<sup>2</sup>

PULS será el producto que se lanzará inicialmente en Argentina para dar respuesta a unos 300 mil consumidores aproximadamente, para luego incursionar en toda Latinoamérica con unos 4,5 millones de usuarios potenciales<sup>3</sup>, poniendo a disposición un catálogo exhaustivo de conciertos y documentales en asociación con las principales editoras musicales, productoras de recitales<sup>4</sup> y artistas independientes.

El modelo de negocios representa el desarrollo de un servicio por suscripción con un precio fijo que otorgará acceso al catálogo completo.

El equipo a cargo del emprendimiento está integrado por tres cofundadores y un *advisor* que combinan una formación académica y laboral interdisciplinaria con un sólido *know-how* y red de contactos clave dentro de la industria.

Se presenta un plan de negocios a cinco años, con una inversión total de 400 mil dólares, un valor del negocio proyectado de más de 21 millones de dólares calculado sobre los primeros cinco años con una tasa de descuento del 20% y una TIR del 239%.

---

<sup>1</sup> <https://es.statista.com/grafico/9156/ingresos-del-mercado-mundial-de-la-musica-grabada/>

<sup>2</sup> Según entrevistas realizadas a potenciales clientes por el autor del trabajo.

<sup>3</sup> Según análisis del autor en base a Statista.com y usuarios de plataformas existentes.

<sup>4</sup> <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>

## Agradecimientos

A mi pareja, quien en unos meses será mi esposa, por haberme acompañado en todo el proceso, por comprender toda la dedicación que conlleva realizar un MBA y la tesis final, por haber puesto su oído y compañía en cada momento que fue necesario, siempre con palabras de aliento y con profundo amor.

A mis padres, que dieron todo su esfuerzo para que yo tenga una educación de calidad, bajo toda circunstancia.

A la empresa en la que trabajé por financiar gran parte de la maestría, y que sin ese apoyo no la hubiera iniciado. Especialmente a Federico quien era mi jefe en aquel entonces y fue clave para conseguirlo.

A todos los profesores del MBA de San Andrés que con su pasión en clase hicieron muy enriquecedora la experiencia, generando un cambio en mí como profesional y persona, despertando una pasión por el aprendizaje continuo, la curiosidad, y la búsqueda de generar impacto. Agradezco a mi coach Mónica que fue parte de este proceso, y a mi tutor Sergio que me acompañó durante el armado del trabajo e incluso con un cambio de proyecto en los primeros meses. Un agradecimiento especial al director Daniel, quien en su charla informativa comentaba lo importante que es el MBA para quien quiere emprender, a lo que yo le pregunté si también era importante para mí que quería crecer como profesional en relación en dependencia, pregunta que ahora pongo en cuestión.

Al grupo 7 del MBA de San Andrés, con el que participamos de incontables trabajos prácticos, aprendiendo entre nosotros gracias a las distintas experiencias que cada uno trajo en su mochila y asegurándonos que todos avanzáramos de forma pareja. A Francisco con quien compartimos la idea original del proyecto final y hemos trabajado a la par muchísimas horas con gran entusiasmo, y a Enrique, mi peer coach, por su aporte y apoyo moral.

## Introducción y antecedentes

Con el correr de los años, los consumidores se han ido habituando a utilizar servicios de contenidos digitales, que han crecido a gran velocidad acompañando el incremento de conexiones a internet en todo el planeta.

Durante el apogeo de las *.com* a fines de la década del noventa, acompañada por la aparición de una variedad de portales digitales de intercambio y descarga de contenido, usuarios de diferentes sectores del mundo crearon -e incrementaron- sus bibliotecas de contenido audiovisual. Sin embargo, el entusiasmo de los internautas y la falta de regulación de una industria tan incipiente desencadenó en diferentes procesos legales entre artistas, estudios, plataformas y discográficas, tal como el paradigmático caso de Napster, plataforma pionera del sistema *peer-to-peer*, y una de las bandas de música más exitosas de las últimas cuatro décadas<sup>5</sup>.

En 2003 Apple lanzó iTunes, trayendo un cambio radical en la industria siendo el primer punto de venta online que permitía a los usuarios comprar canciones por menos de un dólar cada una. Para el año 2013, iTunes había obtenido un total de 25.000 millones de canciones vendidas.<sup>6</sup>

En 2015 se materializó la tendencia de la década anterior en la que creció el consumo de música por streaming, representando un 45% de ingresos de las empresas globales dedicadas a la música.<sup>7</sup>

El cine, las series, los documentales y, por supuesto, la música, entraron en las pantallas hogareñas en un formato novedoso que responde a la necesidad de abastecer a los consumidores con un nutrido menú de contenido a la carta para disfrutar cómo y cuándo ellos lo decidan. El contenido en general y la música en particular, responden a un usuario que sabe que tiene al alcance contenido audiovisual cada vez más específico y, cuando las expectativas no se satisfacen, la frustración de no poder disfrutar esa película, serie, documental o concierto en el momento preciso, produce una molestia al consumidor que está cada vez más acostumbrado a la inmediatez.

---

<sup>5</sup><https://web.archive.org/web/20030706044926/http://news.findlaw.com/hdocs/docs/napster/napster-md030601ord.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>

<sup>7</sup> <http://revistahipertextos.org/wp-content/uploads/2015/12/4.-Moreno-y-Qui%C3%B1a.pdf>

En términos generales -y se ahondará en este aspecto en detalle en los apartados siguientes- las plataformas de *video streaming* son hoy un sinónimo de lo que el usuario conoció durante años como “la TV”: un amplio abanico de películas y series de todo tipo y clasificación están al alcance de los distintos segmentos de clientes que deciden qué plataforma utilizar en función de sus preferencias de entretenimiento. Sin embargo, el segmento de consumidores de material audiovisual de la industria de la música demuestra signos de estar desatendido por las plataformas masivas disponibles en la actualidad. Asimismo, esta tipología de usuarios denota una predisposición a contratar un servicio que solucione dicha necesidad.

“Nadie adquiere un producto a menos que tenga un problema, una necesidad o un deseo<sup>8</sup>” y la necesidad detectada en un segmento de clientes específico del mercado es el puntapié inicial para el presente Trabajo Final de Graduación: a través de un modelo por suscripción, PULS se convertirá en una plataforma que dará respuesta al contenido que buscan los consumidores melómanos, poniendo a disposición un catálogo exhaustivo de conciertos y documentales de sus artistas favoritos en alianza con editoras musicales y productoras.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>8</sup> Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F.: “Comportamiento del consumidor”; 2002, Ed. Thomson

## Marco conceptual y herramientas utilizadas

El presente plan de negocios provee un análisis de situación y proyección acerca de la viabilidad y rentabilidad de la implementación de PULS, que es una plataforma de streaming orientada 100% a contenido musical, específicamente conciertos y documentales. La misma consistirá en un modelo de negocios por suscripción, únicamente en versión arancelada y, orientado a un segmento específico del mercado que, de acuerdo con la investigación y análisis desarrollado en el presente trabajo, se encuentra desatendido en la actualidad.

A los fines de atravesar el proceso de indagación para llegar, consecuentemente, a las conclusiones que se observarán más adelante, se ha utilizado una variedad de herramientas para el análisis del negocio:

Encuestas abiertas y cerradas para conocer la opinión de los distintos públicos y audiencias de interés ya sea desde el sector público o privado<sup>9</sup>. En el presente trabajo, se han utilizado una serie de encuestas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas (es decir que, de acuerdo con el tópico, se presentó a los encuestados una serie de preguntas con respuestas limitadas a las opciones propuestas por el encuestador y, alternativamente, se incorporaron preguntas que admiten una respuesta “abierta” escrita por quien responde).

El proyecto fue encuadrado en una “estrategia de Océano Azul”<sup>10</sup> por tratarse de un negocio innovador, en un nicho de mercado específico que no es atendido por la oferta actual del mercado.

En tal aspecto, se analizó el entorno competitivo de la organización a través del modelo denominado como las “5 fuerzas de Porter”<sup>11</sup> para lograr una aproximación lo más certera posible acerca de la actualidad del mercado.

Por otra parte, se indagó sobre potenciales clientes a través de la realización de un mapa de empatía<sup>12</sup>, sobre la base del modelo desarrollado por Dave Gray, fundador de Xplane, una organización que “ayuda a liderar y realizar los cambios más importantes mediante la activación de su gente”<sup>13</sup>. A través de

---

<sup>9</sup> Mora y Araujo, M. (2012). El poder de la conversación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.

<sup>10</sup> Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press

<sup>11</sup> Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

<sup>12</sup> <https://gamestorming.com/empathy-mapping/>

<sup>13</sup> <https://xplane.com/about/>



ese modelo, se recabaron perspectivas acerca de qué piensan y sienten; qué escuchan; qué ven; qué dicen y hacen los potenciales clientes, además de comprender sus motivaciones y frustraciones.

Asimismo, el ingreso al mercado propuesto fue caracterizado por el análisis de las “4P’s” del marketing (producto, precio, plaza y promoción) desarrolladas por Jerome McCarthy para fortalecer la competitividad y, en última instancia, el éxito de la plataforma en el ecosistema emprendedor y corporativo.

En lo que respecta a la valuación de la compañía, ha sido proyectada a través del método de APV (o adjusted present value, por sus siglas en inglés).

Adicionalmente, se incorporaron diferentes fuentes locales y foráneas que incluyen bibliografía académica (libros, *papers* y artículos, entre otros) y encuestas realizadas por terceras partes.



Universidad de  
**San Andrés**

# Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

## La necesidad detectada

Las plataformas de streaming toman cada vez más protagonismo al ofrecer contenido audiovisual instantáneo. Como se ha afirmado con anterioridad, las empresas más importantes de este rubro se enfocan en series y películas, con cierta disponibilidad de documentales de interés general sobre diversas temáticas y figuras destacadas.

El segmento de amantes de la música, una audiencia ávida y fiel a sus artistas favoritos, se encuentra desatendido en lo que respecta a contenido audiovisual<sup>14</sup>. En este aspecto, los melómanos cuentan con un amplio catálogo de DVDs e, incluso, VHS, que en la actualidad se ha convertido en memorabilia más coleccionable que en un bien de uso regular. Asimismo, la caída en las ventas de ese formato<sup>15</sup> hace que el *digital-video-disc*, por sus siglas en inglés, haya dejado de ser el formato por excelencia para disfrutar de los últimos lanzamientos o incluso de los clásicos de todos los tiempos. En este contexto, sitios como Netflix, Amazon Prime Video, Spotify, Tencent Video (China), IQIYI (Rusia) o Disney+, en ese orden<sup>16</sup>, junto a otras cuatro que las siguen en el ranking, superan las mil millones de suscripciones. En este aspecto, de acuerdo con el PwC Global Entertainment & Media Outlook<sup>17</sup>, se proyecta una tasa de crecimiento del 10% anual del presente hasta 2025, hasta alcanzar un negocio global de 81 mil millones de dólares.

Al mismo tiempo, la variedad de opciones disponibles ha dejado de lado la problemática de un segmento de consumidores tan ávido como variado: los melómanos. En este sentido, más del 50%<sup>18</sup> de quienes consumen contenido audiovisual producido por la industria de la música afirma que le cuesta encontrar conciertos y documentales distintos a los que ve habitualmente en los sitios que

---

<sup>14</sup> En base a encuestas de elaboración propia.

<sup>15</sup> <https://elpais.com/television/2020-08-22/como-sobrevivira-el-dvd-en-la-era-del-streaming.html>

<sup>16</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/streaming-service-subscriptions-lockdown-demand-netflix-amazon-prime-spotify-disney-plus-apple-music-movie-tv>

<sup>17</sup> <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/el-fenomeno-del-streaming-video-presente-y-futuro/>

<sup>18</sup> <https://docs.google.com/forms/d/1I1Jifuhpl1Qq0RJJsQKN97pqSzrQ4EROx3c-46affZKA/edit#responses>

utiliza con regularidad. El segmento de audio, incluyendo discos de estudio y en vivo, es típicamente atendido por Spotify, Apple Music y Deezer. Aquellas que ofrecen video vía *streaming*, enfocan su oferta en series y películas y brindan un pequeño catálogo musical que resulta insuficiente para los *melómanos*. Otras plataformas audiovisuales colaborativas, cuentan con videos más generalistas y no siempre disponibles en alta definición.

## Oportunidad de negocio

A nivel mundial existe una tendencia entre los sectores socioeconómicos de mayores ingresos de utilizar servicios con un acceso rápido y directo al contenido que quieren visualizar, ahorrando tiempo en la búsqueda y descarga del mismo, así como de espacio en discos duros que alberguen ese material. Esta tendencia, con empresas pioneras como Netflix, abre el abanico a la posibilidad de brindar un servicio de fácil acceso para ver a los mejores autores musicales de todo el mundo.<sup>19</sup>

Durante el año 2020 muchas personas aumentaron el consumo de distintas plataformas Over the Top (o servicio de transmisión libre “OTT”) debido al confinamiento provocado por la pandemia. El servicio OTT es aquel que se presta de forma independiente de los medios tradicionales y es provisto a través de internet, directo al consumidor.<sup>20</sup> En América Latina creció un 27% la suscripción interanual en 2020 de este tipo de servicios<sup>21</sup> llegando a alcanzar en 2022 unos 97 millones de suscriptores.<sup>22</sup> En cuanto a los usuarios de la plataforma musical Spotify, en 2022 existen unos 38 millones de usuarios pagos en este mercado.<sup>23</sup>

Según el reporte de IMS Media Essentials sobre streaming realizado en septiembre del 2021, en Argentina, 9 de cada 10 personas con acceso a internet

---

<sup>19</sup> <https://laprensafl.com/la-musica-por-streaming-el-futuro>

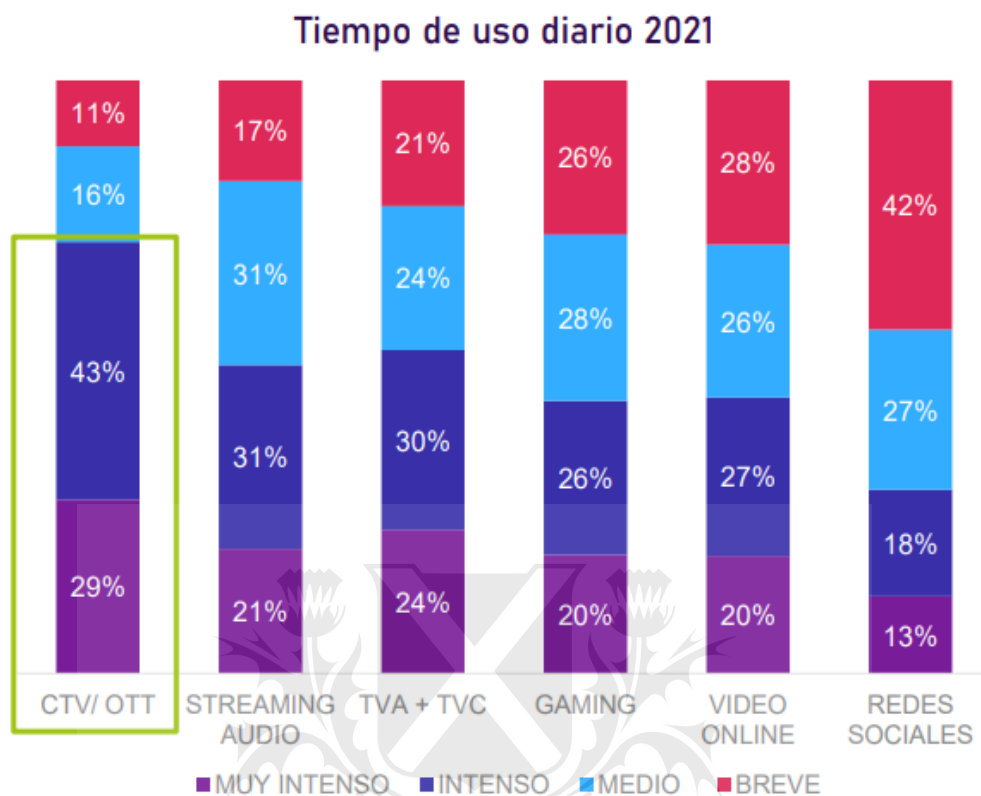
<sup>20</sup> <https://www.mediastre.am/blog/vod-svod-y-tvod-conoce-las-diferencias-de-estos-modelos-de-monetizacion-de-video-en-ott>

<sup>21</sup> <https://www.adlatina.com/medios/este-ano-la-argentina-tendria-un-23-de-usuarios-suscriptos-a-video-on-demand>

<sup>22</sup> <https://es.statista.com/temas/8113/streaming-en-america-latina/#dossierKeyfigures>

<sup>23</sup> <https://www.lavoz.com.ar/vos/musica/los-numeros-de-spotify-en-el-primer-trimestre-de-2022-el-crecimiento-en-america-latina/>

usan videos y redes regularmente, con una mayor intensidad en comparación con otros países de la región en lo que respecta a OTT<sup>24</sup> :



Fuente: MS Insights Lab en base a IMS Reporte Media Essentials - Argentina

Según entrevistas realizadas para este trabajo, se encontró que los fanáticos de la música en Argentina aún tienen sus DVDs guardados, aunque pocos los reproducen, y les agrada la posibilidad de unificar ese contenido, incluyendo también documentales, en una única plataforma en la cual poder acceder con pocos clics evitando la búsqueda en distintos sitios o incluso de descargas ilegales. Dado el contexto de avance del streaming, la gran pérdida de peso del contenido en formato físico y la necesidad encontrada en los melómanos, existe una oportunidad de satisfacer esta demanda con una plataforma de streaming dedicada a ese aspecto.

<sup>24</sup> [https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420\\_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf](https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf)

## **El cliente**

### **Segmentación de clientes**

En base a las encuestas, entrevistas, y la experiencia del autor, se identificaron los siguientes segmentos de clientes dentro del tipo de negocio B2C (*Business to Consumer*):

#### **Digital Gen Y**

Este segmento está compuesto por hombres y mujeres de entre 20 a 24 años, habitan en Argentina, y forman parte de la generación Z, también llamada comúnmente Centennials.

Pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto o alto (ABC1), la mayoría vive aún en la casa de los padres, y ya cuenta con sus primeros ingresos de los cuales disponen para darse sus propios gustos, hacer un viaje con amigos, ir a conciertos, salidas, comprarse ropa, etc. Todavía no piensan en el ahorro a largo plazo ya que su foco está en disfrutar el momento.

Utilizan redes sociales desde pequeños, entre ellas Tik-Tok, Instragram, Twitter, Twitch, entre otras. Siempre están al tanto de las últimas novedades con relación a sus intereses gracias a las redes sociales, pasando un gran tiempo frente al celular. Casi no ven televisión por cable, aunque usan a diario aplicaciones como Netflix, Disney+, Paramount, Spotify, etc., en su mayoría compartidas con su núcleo familiar.

Asisten a conciertos de sus bandas favoritas con frecuencia, acompañando tendencias urbanas y estilos musicales más novedosos como el trap y k-pop.

#### **Music Lovers – Millennials**

Está compuesto por hombres y mujeres, de entre 25 a 40 años que viven en Argentina y componen la generación “Y”, o también llamada Millennials.

Asisten a conciertos musicales varias veces por año, tanto a bandas internacionales como locales. Amantes de la música de los 80s y 90s, siendo sus géneros musicales favoritos el rock y pop.

Viven solos o en pareja, y algunos han formado familia. Aquellos que tienen hijos disponen de menos tiempo para ir a ver conciertos en vivo pero

disfrutaban mucho de la música en sus hogares. Utilizan varias aplicaciones de streaming, generalmente Spotify para escuchar música y, para ver películas y series usan Netflix, entre otras. Algunos directamente no pagan TV por cable, y otros lo mantienen sobre todo para ver deportes.

Pertencen a un nivel socioeconómico medio-alto o alto (ABC1)<sup>25</sup>, tienen suficiente dinero como para darse gustos de consumo como viajes, salir a comer, y el costo de plataformas de streaming representa muy poco entre sus gastos habituales.

### **Music Lovers - Gen X**

Son hombres y mujeres entre 41 y 57 años, pertenecientes a la generación “X” y habitan en la Argentina. En sus 20 años de vida previos, disfrutaron de la vida, viajaron bastante, se dieron sus gustos a la vez que aumentaban sus ingresos. Asistieron a muchísimos conciertos de sus artistas favoritos, locales e internacionales. Con menor frecuencia que antes, muchos siguen yendo a verlos. Algunos viven solos, en pareja, otros han formado familia, y también los hay quienes se han separado, dividiendo la crianza de los hijos.

Son fanáticos de la música, siendo su género favorito el rock. Conservan aún DVDs, remeras de sus bandas, y entradas a recitales como recuerdo.

Utilizan principalmente Facebook e Instagram como redes sociales. Participan de foros de su interés, utilizan la TV por cable para ver deportes y noticias, y pagan al menos dos plataformas de streaming.<sup>26</sup>

Pertencen a un nivel socioeconómico medio-alto o alto (ABC1), disponen de suficiente dinero para viajar, salir a comer, etc. El costo de plataformas de streaming es poco representativo entre sus gastos mensuales.

Según MS Insights Lab: “Uno de cada dos Centennials prefieren ver publicidad para obtener contenido gratuito” y “Más de 7 de cada 10 adultos de la Gen X o de los Millennials consumen contenido en estas plataformas, un par de puntos por encima de los Centennials”<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6032/1/S028552\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6032/1/S028552_es.pdf)

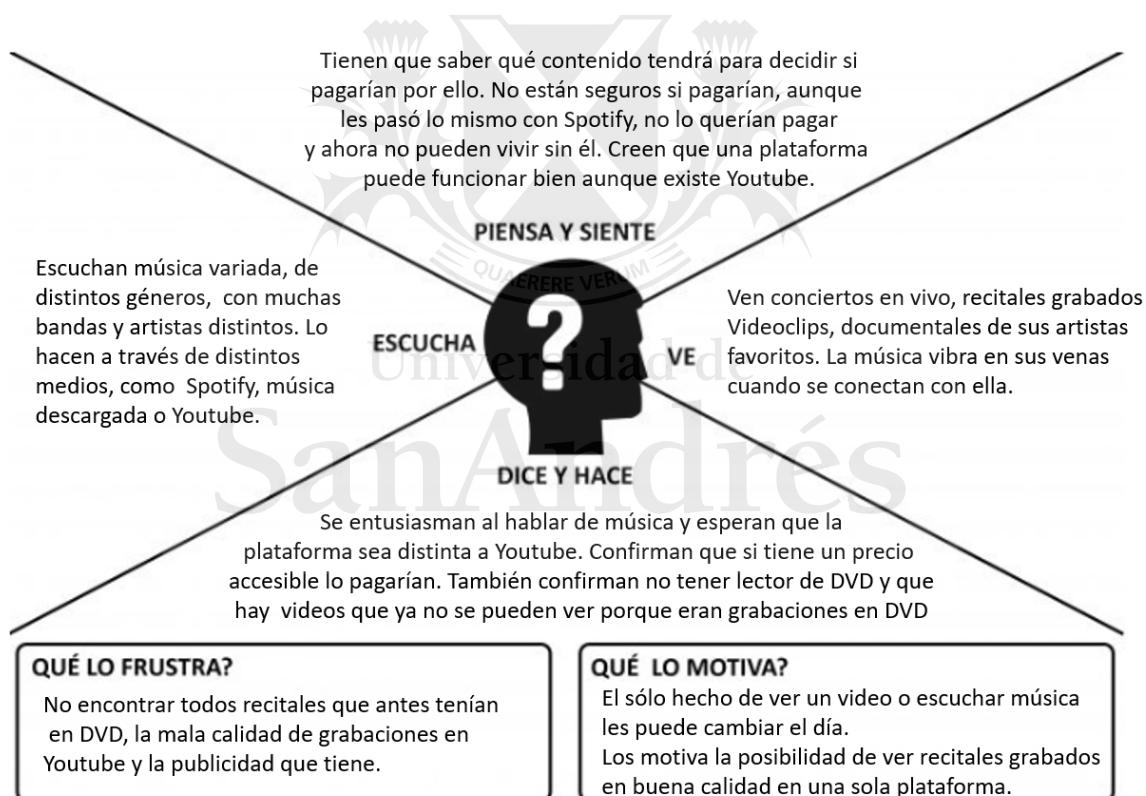
<sup>26</sup> [https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420\\_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf](https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf)

<sup>27</sup> [https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420\\_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf](https://www.adlatina.com/uploads/files/210910052420_MSInsightsLab-StreamingWarsRel.pdf)

Según un estudio hecho por Statista en Argentina, los Millennials consumen más plataformas de streaming pagas que el resto de las generaciones.<sup>28</sup> Por este motivo, sumado a un mayor poder adquisitivo, por sus gustos musicales más marcados y por encontrarse la mayoría de melómanos o fanáticos, el segmento target serán los Music Lovers de las generaciones Millennials y generación X. En cuanto a los “early adopters”, la generación apuntada para ser los primeros en utilizar el servicio serán los Millennials.

## Mapa de empatía

Se analizan a través de un mapa de empatía distintas características de los early adopters a través de un proceso de observación y registro de la comunicación verbal y corporal:



Se trata de consumidores movilizados por las emociones, curiosos y fidelizados por sus artistas favoritos, que representan una extensión -o, quizás, un reflejo- de sus estados de ánimo cada día según las circunstancias. Su experiencia audiovisual se ve interrumpida por la publicidad y frustrada por la

<sup>28</sup> <https://www.statista.com/statistics/1176203/spotify-usage-argentina/>



falta de contenido. A su vez, conectan con la música y la experiencia alrededor de ese momento especial, tan importante como el contenido que consume en sí mismo. Además, son selectivos en cuanto al contenido y a los sitios que utilizan para consumirlo. Investigan, indagan y toman decisiones informadas por tratarse de una clase de personas que conoce a la perfección el tipo de producto musical que quiere consumir.

## **Encuestas a potenciales clientes**

Con el objetivo de profundizar acerca de los hábitos de consumo de música de potenciales usuarios de PULS, se llevó adelante una encuesta enfocada en el segmento de *early adopters* del proyecto. Las preguntas se concentraron en comprender los hábitos de consumo en el hogar, en lo que respecta a conciertos y documentales. Los resultados revelaron que:

- Casi el 40% asiste a más de 4 conciertos en vivo al año
- Más del 80% ve conciertos y documentales musicales desde su hogar
- Más del 65% tiene aún un DVD conectado a una TV y la mitad de esas personas lo utiliza para reproducir música en su casa
- Al 60% de los encuestados le cuesta encontrar conciertos diferentes para ver y, a más del 73% le cuesta encontrar documentales del segmento
- El 80% paga por alguna plataforma de streaming y, más del 56%, tiene entre 2 y 4 membresías

En este aspecto, las encuestas revelan que los clientes potenciales de PULS son aficionados a ir con frecuencia a conciertos, además de una gran mayoría que los disfruta desde el hogar. Que casi tres cuartas partes de los encuestados aún tenga un artefacto como el reproductor de DVD podría reflejar la importancia de continuar disfrutando contenido que, hoy en día está almacenado en los hogares solamente en ese formato físico. Asimismo, el hecho de que más de la mitad tenga dificultades para encontrar nuevo contenido (incluso más aún en el caso de los documentales), podría exponer la desatención de las plataformas de streaming a este segmento específico del mercado. Sin embargo, ocho de cada



diez encuestados pagan por tener acceso a plataformas digitales de transmisión de contenido y, más de la mitad, tiene al menos dos.

Finalmente, sobre la base de estas observaciones, se reconoce una oportunidad de negocios para PULS que, en línea con lo detectado, ofrecerá un nutrido catálogo de contenido audiovisual, enfocado exclusivamente en conciertos y documentales, bajo un modelo de membresía mensual.

## **Arquetipo de persona**

### ***Juan; 35 años***

Juan tiene 35 años; vive solo en el barrio de Caballito, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es ingeniero en sistemas y en sus primeros años trabajó para distintas empresas de forma presencial. Estuvo un año sin trabajar en relación en dependencia tratando de emprender sin éxito, hasta que volvió a su anterior empleo en un banco local, en el cual ahora tiene 3 días de home office. Asiste a clases de guitarra ya que fue su asignatura pendiente desde su adolescencia. Cada vez que tiene que movilizarse a una distancia menor a 5 kilómetros camina, y si fuera mayor utiliza Uber, ya que nunca le interesó tener un auto propio. Caminar a todos lados es para él un cable a tierra.

Juan disfruta gran parte de su tiempo libre en soledad, viendo series, escuchando música, o jugando en la computadora. Una vez por mes se junta con sus compañeros del secundario. Es fanático de Iron Maiden y Black Sabbath y posee un estante lleno de DVDs y otros recuerdos como entradas de recitales. Siempre que sus bandas favoritas dan conciertos en Argentina, compra su entrada el primer día que sale a la venta.

### ***Catalina; 29 años.***

Catalina tiene 29 años y vive con su novia en el barrio de Palermo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fue recepcionista de un consultorio médico en sus primeros años laborales hasta que hizo cursos online y ahora es QA Tester para aplicaciones móviles en una empresa de software canadiense, desempeñándose de forma totalmente remota.

Está aprendiendo Marketing Digital ya que con su pareja quieren lanzar un canal de venta online de artículos coleccionables muy variados, desde Comics hasta discos de vinilo.

Va a todos lados en bicicleta mientras escucha música, disfruta mucho de estar en familia, con amigos, o con su pareja. Hace acrobacia en tela los sábados y no falta a una sola clase. Le encanta ver recitales en vivo y lo hace de forma muy variada, desde una banda de rock de un amigo, hasta bandas locales o del exterior. En los ratos libres en su casa se encierra a escuchar música.

“Cata” como le dicen sus amigos, escucha sobre todo Rock, nacional e internacional, aunque está abierta a otros estilos musicales, a excepción del Reggaetón o la Cumbia. Su banda favorita son los Red Hot Chili Peppers.



Universidad de  
**San Andrés**

## Propuesta de valor y mercado

Los análisis realizados para desarrollar y simplificar el entendimiento del modelo de negocios son el Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, diferenciación de negocio, tamaño de mercado y competidores.

### Value Proposition Canvas

**Customer Jobs (Tareas):** el usuario busca recitales de sus bandas favoritas, documentales y videoclips. Ingresan en plataformas o sitios web con publicidad que cortan la reproducción completa de los videos, acceden a DVDs que almacenan en sus casas o descargan y ven el contenido de plataformas oficiales y piratas.

**Gains (Ganancia de valor):** los usuarios disfrutan el contenido de alta calidad, poder ver conciertos que ellos reconocen por haber sido parte o por tratarse de espectáculos épicos en la historia de sus artistas favoritos. Además, visualizan documentales de músicos y bandas donde también pueden acceder a material inédito. Aman desconectarse de todo, entrar en contacto con la música a través de una experiencia sensorial. Consumen contenido en pocos clics debido a que están acostumbrados a las plataformas digitales disponibles en la actualidad.

**Pains (Dolores):** les lleva mucho tiempo encontrar el material que desean. Realizar descargas, fundamentalmente de portales de fans u otras fuentes de contenido (como torrents<sup>29</sup>), conlleva una gran inversión de tiempo en un escenario en donde la piratería digital va perdiendo peso<sup>30</sup>. Los conciertos y documentales en DVD representan un catálogo repetido en la casa de los melómanos y, a la vez, plataformas fuertes en el segmento como el caso de YouTube cuentan con gran cantidad de contenido pirata y de baja resolución.

**Gain Creators (Creadores de valor):** gran calidad de video y variedad de contenido. La plataforma ofrecerá un catálogo nutrido, con ediciones que el usuario no tiene en el hogar, además de nuevos lanzamientos que hoy no

---

<sup>29</sup> <https://www.techslang.com/torrenting-what-is-it-and-how-does-it-work/>

<sup>30</sup> <https://www.elcorreo.com/culturas/pirateria-ciento-20211025120158-ntrc.html>

adquiere en formatos físicos. En PULS tendrán a disposición una variedad de propuestas que supera sus expectativas en lo que respecta a contenido.

**Pain Relievers (Aliviadores de dolor):** acceso sencillo y rápido a recitales y documentales de sus artistas favoritos; reproducir contenido en pocos clics, sin interrupciones publicitarias y con una velocidad de transferencia, respuesta y reproducción a la altura de la calidad y peso del contenido alojado.

**Producto:** plataforma de streaming musical, accesible desde el celular, tablet, notebook o Smart TV, con contenido audiovisual que incluye recitales y documentales alojados en alta definición.

## Business Model Canvas

<p><b>Partners Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Socio/s en el negocio de la música con contactos</li> <li>Editoras musicales que aporten material a cambio de un porcentaje de ingresos o acciones.</li> <li>Productoras de recitales</li> <li>Artistas independientes</li> </ul> <p>*Se buscará la exclusividad de cierto contenido</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar Partners y mantener videos</li> <li>Marketing</li> <li>Atención al cliente</li> <li>Administración</li> <li>Promoción en eventos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma para ver contenido audiovisual de reconocidas bandas de música, con alta calidad de imagen y sonido.</li> <li>Sin necesidad de ocupar espacio en disco rígido o DVD.</li> <li>Reproducibile de cualquier Smart TV, Tablet, PC o celular.</li> <li>Contenido oficial, evitando descargas extraoficiales y virus.</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cientes buscan comodidad para ver el mejor contenido desde sus hogares a un bajo precio.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres amantes de la música.</li> <li>Con ingresos medio-altos y altos.</li> <li>Han asistido a recitales y les gusta sentir la música a través de lo visual además de escucharla.</li> <li>Tienen de 25 a 57 años.</li> <li>Pagan por más de una suscripción de streaming</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Video on Demand (Plataforma)</li> <li>Empleados</li> <li>El costo del material discográfico – el cual se pagaría con un modelo de share revenue-</li> <li>Publicidad para dar a conocer la plataforma</li> <li>Gastos operativos</li> <li>Legales</li> </ul>		<p><b>Flujos de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripciones mensuales por 5 dólares por usuario.</li> <li>&gt; 7 días de prueba gratuita. Descuentos por referidos.</li> </ul> <p>Formas de pago: Débito automático en caja de ahorro (CBU), en cuenta de mercadopago (CVU) o en tarjeta de crédito o débito.</p>		

## Diferenciación y ventaja competitiva

En primer lugar, el servicio se distingue por enfocar su contenido exclusivamente al sector de la música, con una propuesta audiovisual enfocada a recitales y documentales grabados. En la actualidad, las plataformas de renombre como Youtube tienen recitales grabados, pero el catálogo que contiene en líneas generales no es de buena calidad, teniendo videos filmados por usuarios, sin poseer recitales y documentales variados y agrupados por artista.

PULS se beneficiará de acuerdos de explotación del contenido a desarrollar con editoras musicales, artistas, productoras de recitales y propietarios de contenido independiente. La diversidad de acuerdos será un pilar fundamental del negocio, con el objetivo de poder nutrir a la plataforma de contenido distintivo y variado para abarcar los distintos estilos musicales y segmentos de usuarios.

La primera interacción con la plataforma, incluirá una serie de preguntas para identificar las características particulares del usuario incluyendo su edad; géneros y artistas favoritos; décadas con las que se identifica e idiomas de preferencia, entre otros. Al no existir un competidor que ofrezca exactamente lo mismo, PULS tomará lo mejor de las plataformas con las que el segmento está familiarizado (sencillez en la experiencia de uso; variedad; calidad; seguridad; precio) y las acercará a la industria de la melomanía. En este sentido, la diferenciación del proyecto no se apalancará en crear la mejor plataforma de streaming disponible en el mercado, sino en la especificidad del contenido con las prestaciones de las mejores plataformas de la actualidad.

Al tratarse de un mercado existente, pero con una propuesta de valor distinta que resuelve necesidades insatisfechas de los clientes, se considera que la plataforma encuadra dentro de la “estrategia de océano azul”, la cual se diferencia por no ir a mercados existentes en los cuales competir con productos similares, sino por abarcar un nicho de mercado aún no explotado.<sup>31</sup>

### **Tamaño de mercado potencial**

El negocio mundial de música vía streaming ha crecido rápidamente en los últimos años, mientras que el de contenido musical en formato físico decreció:

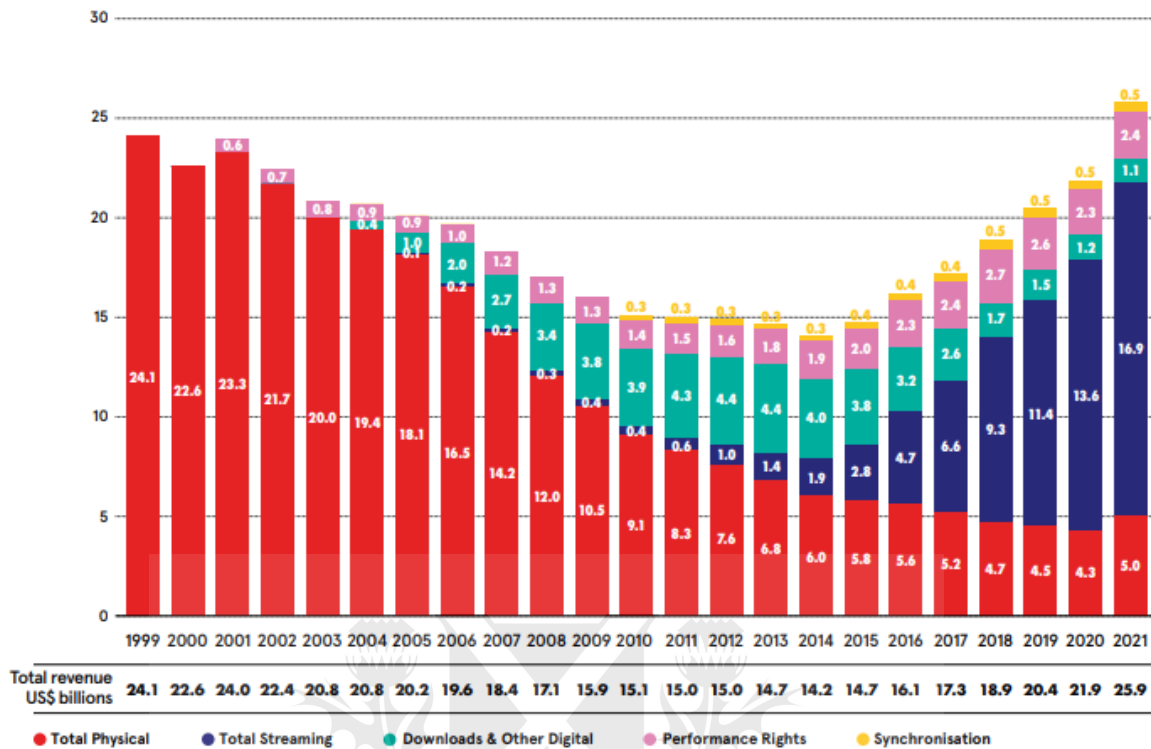
- Los ingresos globales de la música vía Streaming pasaron de 0,4 billones de dólares en 2010 a 16.9 billones en 2021.
- En cambio, el mercado de la venta de contenido musical físico pasó en 2001 de un mercado de 22.9 billones de dólares a 5 billones de dólares en 2021.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> La estrategia del océano azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2004)

<sup>32</sup> IFPI Global Music Report 2022 State of the Industry

GLOBAL RECORDED MUSIC INDUSTRY REVENUES 1999 - 2021 (US\$ BILLIONS)



Fuente: IFPI Global Music Report 2022 State of the Industry

Estos números demuestran que hay una clara tendencia en reducir el contenido en formato DVDs y que los usuarios podrían destinar ese dinero a ver contenido por streaming. Vale aclarar que en 2021 se ve un aumento en el número de ventas del formato físico que está explicado por la vuelta del disco de vinilo<sup>33</sup>.

Al analizar las plataformas existentes en la actualidad, Spotify cuenta con 365 millones de suscriptores, de los cuales 156 millones son usuarios con membresía paga. Por otra parte, Apple Music cuenta con 78 millones de suscriptores y, Amazon Music, le sigue en el ranking con 63 millones. En cuanto a YouTube, a quien se identifica como el competidor más cercano a PULS por ofrecer contenido audiovisual, cuenta con 2,000 millones de usuarios, pero, solamente, tienen 39 millones de suscriptores pagos.<sup>34</sup>

La totalidad de suscripciones pagas a diversas plataformas en el mercado de Latinoamérica es de unos 97 millones de suscriptores en 2022, y, reduciendo

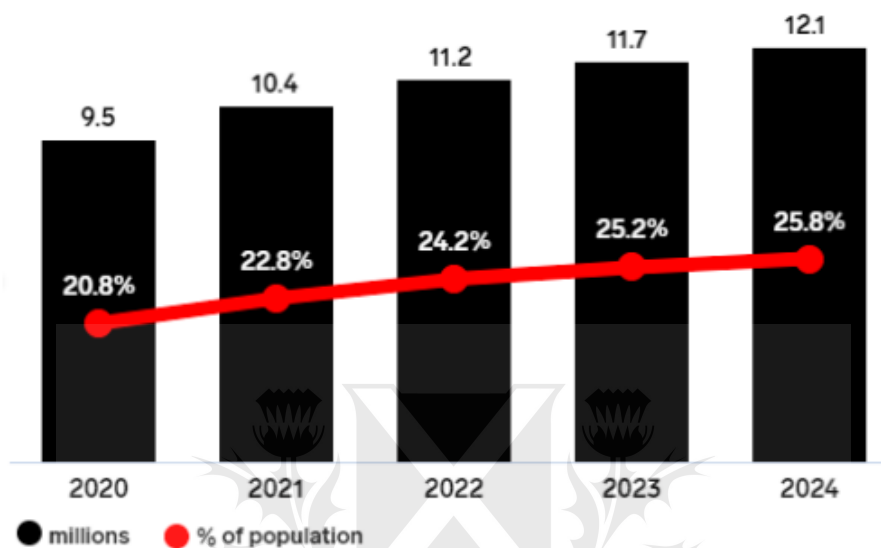
<sup>33</sup><https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/musica/ventas-record-y-un-fenomeno-que-llego-para-quedarse-que-hay-detras-de-la-vuelta-definitiva-de-los-nid11012022/>

<sup>34</sup> <https://www.unocero.com/noticias/suscriptores-servicios-de-streaming-musica-2021/>

la visión al mercado de Argentina, el cuál será el mercado inicial de Puls, consta de 11.2 millones de usuarios<sup>35</sup> (ver recuadro inferior).

### Subscription OTT Video Viewers

Argentina, 2020-2024



Fuente: MS Insights Lab en base a IMS Reporte Media Essentials - Argentina

Universidad de  
San Andrés

<sup>35</sup> MS Insights Lab en base a IMS Reporte Media Essentials - Argentina

## TAM, SAM, SOM

El TAM (“total available market”, por sus siglas en inglés) es todo el mercado disponible, para el cual se identificó al público que consume contenido musical en Latinoamérica (si bien la solución podría ser escalable a nivel global, para este análisis se utiliza el mercado de Latinoamérica). Se consideran como parte del TAM los usuarios con membresía paga de Spotify en Latinoamérica en 2022, quienes totalizan 38 millones aproximadamente<sup>36</sup>, ya que esta plataforma es más cercana a la audiencia. En primera medida, los potenciales usuarios deben contar con un dispositivo habilitado para consumir video transmitido por internet (smartphone, computadora de escritorio, portátil, tablet y/o televisor inteligente), además de conexión a internet. En adición a ello, se reconoce interés por consumir contenido en ese formato y ya estar suscripto en al menos un servicio pago.

El SAM (“served available market”) representa a quiénes se podría alcanzar ofreciendo este producto, para el cual se selecciona a usuarios de Argentina como mercado disponible. Se limita el SAM al mercado de usuarios de streaming de Spotify, para el cual se estima que hay aproximadamente 2 millones de usuarios Premium en Argentina.<sup>37</sup> Se considera que los usuarios de Spotify comparten intereses en términos de contenido y cuentan prácticamente con la misma accesibilidad a tecnología que los usuarios de YouTube.

Al pensar en el SOM “Serviceable Obtainable Market”, se orientará este análisis al mercado que realmente se podría captar. Este número se estima en 300,000 usuarios, aproximadamente el 10% de los usuarios de Spotify en Argentina sumado a otros servicios como Youtube Music y Apple Music.

## Competidores

El siguiente cuadro comparativo toma los principales competidores de la plataforma y los clasifica según sus diferencias.

---

<sup>36</sup><https://www.lavoz.com.ar/vos/musica/los-numeros-de-spotify-en-el-primer-trimestre-de-2022-el-crecimiento-en-america-latina/>

<sup>37</sup> <https://www.statista.com/statistics/1176203/spotify-usage-argentina/>



Nombre	Tipo de contenido	Contiene recitales	Contiene documentales	Exclusividad musical	Modelo de negocios	Publicidad
PULS	Audiovisual	Sí, de alta calidad	Sí, de alta calidad	Algunos artistas y/o shows	Suscripción	No
Youtube Premium	Audiovisual	Sí, de calidad variada	Sí, algunos	No	Freemium	En versión gratuita
TIDAL	Ambos	No	No	Algunos artistas	Suscripción	No
Flow	Audiovisual	En vivo	No	No	Suscripción	Sí
Netflix	Audiovisual	No	Algunos	No	Suscripción	No (pronto a agregarse) <sup>38</sup>
Vimeo	Audiovisual	Algunos	No	No	Suscripción	No
Spotify	Audio	No	No	No	Freemium	En versión gratuita
Deezer	Audio, opción HiFi <sup>39</sup>	No	No	No	Freemium	En versión gratuita

La plataforma YouTube, propiedad de Alphabet Inc.-el conglomerado titular de Google-, es el principal recurso que utiliza el mercado potencial de PULS para consumir contenido en la actualidad. En este aspecto, se identifican las siguientes características del competidor:

Fortalezas:

- Presencia internacional, apalancada por el conglomerado propietario de Google
- Más de 15 años de existencia
- Cuenta con canales oficiales de algunas de las principales creadoras de contenido

<sup>38</sup><https://www.xataka.com/streaming/gran-giro-estrategia-netflix-estudian-lanzar-planes-baratos-streaming-publicidad>

<sup>39</sup> <https://www.tunemymusic.com/es/Spotify-VS-Deezer.php>

- Tiene más de dos mil millones de usuarios activos mensuales (MAU), y 30 millones de suscriptores pagos, teniendo en cuenta servicios premium y de la unidad de negocios de music de Youtube.<sup>40</sup>
- Los ingresos publicitarios trimestrales superan los 5 mil millones de dólares.

#### Debilidades:

- Catálogo generalista que incluye material producido por creadores de contenido independientes, recortes de radio y televisión, música, documentales, películas y series, entre otros
- No todo el contenido se encuentra disponible con buena definición en materia de audio y video
- Presencia de contenido que puede ser dado de baja por no respetar las políticas de *copyright* de la plataforma
- Modelo de negocios *freemium*, con una fuerte presencia de anuncios en su versión gratuita

Hay otros competidores que son muy utilizados a la hora de escuchar música pero que no ofrecen un servicio audiovisual como el que ofrecerá PULS. Son compañías Spotify (que actualmente cuenta con 365 millones de suscriptores), Apple Music (78 millones de suscriptores) y Amazon Music (63 millones). Han sido consideradas por enfocarse en el segmento de música en audio vía streaming y, en la actualidad, un importante volumen de usuarios elige su servicio, aunque podrían convertirse también en clientes de PULS por la propuesta de valor que presentará este nuevo servicio.

## **Análisis de oportunidad, contexto, industria y competencia**

### **Análisis FODA**

A los fines de entender las diferentes ventajas y desventajas potenciales que tendrá PULS en el mercado, se desarrolla el siguiente análisis FODA:

---

<sup>40</sup><https://www.affde.com/es/youtube-users.html#:~:text=YouTube%20tiene%20m%C3%A1s%20de%20,2a%20YouTube%20todos%20los%20meses.>

## **Fortalezas**

- Calidad del contenido y variedad
- Gran accesibilidad y velocidad
- Disminución de tiempos y de cantidad de plataformas que utilizan los usuarios
- Clientes que podrían ser rápidamente fidelizados
- Cultura organizacional ágil

## **Oportunidades**

- Posibilidad de asociarse con productoras de recitales.
- Posibles alianzas estratégicas con editoras musicales y artistas
- Aprovechar un nicho de mercado (los melómanos) desatendido.
- Lanzamientos de videoclips por la plataforma
- Armar contenido como documentales que esté solo disponible en Puls.
- Posibilidad de expansión internacional

## **Debilidades**

- Se necesitan muchos usuarios para rentabilizar
- No ofrecer contenido de audio (sin video)
- Dificultad para captar usuarios en una nueva plataforma (resistencia al cambio)
- Equipo fundador creando su primera start-up

## **Amenazas**

- Que grandes plataformas imiten a Puls y capten a sus clientes. Según una entrevista realizada y el análisis del autor, el riesgo de que esto suceda es alto<sup>41</sup>
- Que ciertas editoras musicales no permitan reproducir su contenido
- Que grandes plataformas busquen la forma de impedir la entrada de Puls al mercado

---

<sup>41</sup> Según entrevista a Guido Gennari, ex-director de DirectTV Go y graduado de Udesa, 7 de junio de 2022

- Tener un alto grado de *Churn* (tasa de abandono) <sup>42</sup>

Este análisis muestra la oportunidad de ofrecer un servicio para un nicho de mercado que está desaprovechado, con la posibilidad de realizar una futura expansión internacional. Como contrapartida, existe el riesgo de ser imitado o no obtener el contenido, por lo cual para tener éxito será clave formar alianzas estratégicas, tener a los posibles competidores como inversores, o que los mismos utilicen al servicio como un canal más de comercialización.

### **Canvas Context Map**

Asimismo, se presenta en esta sección un mapa de contexto basado en diferentes aspectos como el económico, tecnológico, ecológico y legal que permitirá alcanzar un mayor entendimiento del entorno y el ecosistema que rodea a la creación, viabilidad y desempeño de la plataforma de cara al largo plazo. En este aspecto, se identifican las siguientes ponderaciones.

**Tendencias demográficas:** en cuanto a lo social, se observa que en lo que respecta al segmento más juvenil, sus intereses y gustos podrían fluctuar con mayor volatilidad que en el caso de los usuarios más maduros. Asimismo, los servicios de video de streaming por membresía -como se conocen hoy en día- son aún un modelo de negocio relativamente joven<sup>43</sup>, por lo que los cambios en el comportamiento del consumidor en el mediano y largo plazo podrían requerir una reinención del producto para evitar la obsolescencia. No se observan cambios de tendencia significativos en las tasas de nacimiento, educación y empleo que afecten el desarrollo del negocio.

**Tendencias en reglas y regulaciones:** en lo que respecta a los factores políticos, se reconocen en la República Argentina cambios políticos abruptos en ciclos relativamente cortos que podrían afectar las regulaciones locales en materia de explotación comercial, derechos de autor y gobernanza.

Asimismo, al tratarse de un producto 100% digital, se observa una fortaleza en lo que respecta a la adaptabilidad del producto. Por otra parte, se

---

<sup>42</sup> Según entrevista a Valentin Oneto, emprendedor del sector de música y graduado Udesa, 8 de junio de 2022

<sup>43</sup> <https://www.businessofbusiness.com/articles/a-brief-history-of-video-streaming-by-the-numbers/>

reconoce una baja potencialidad en lo que respecta a conflictos con otras industrias o asociaciones sindicales y cámaras empresariales.

La correcta administración de la propiedad intelectual del contenido será uno de los pilares de la empresa. El desarrollo de acuerdos de explotación comercial de las piezas audiovisuales que contemplen beneficios sustanciales para dichos propietarios serán condición *sine qua non* para la viabilidad de PULS. De acuerdo con consultas profesionales llevadas a cabo por el autor del presente trabajo, Estados Unidos es el mercado más adecuado para establecer la sociedad *holding* que funcionará como vehículo de las sociedades en los países que opere PULS. Asimismo, desde una perspectiva con cierto componente social, de cara al largo plazo, se consideran posibles transformaciones en los hábitos de consumo que pudieran incentivar cambios en materia de leyes de propiedad intelectual para contenidos digitales.<sup>44</sup>

**Tendencias económicas y ambientales:** Con una inflación en torno al 7,2% en Estados Unidos<sup>45</sup> y aproximadamente 60% para Argentina en un contexto de desaceleración económica mundial<sup>46</sup>, los inversores están siendo más cautos a la hora de invertir y se observa una tendencia hacia carteras más seguras que las de Venture Capitals, habiéndose reducido en un 22% la variación interanual entre 2021 y 2022 en Latinoamérica para inversiones en startups.<sup>47</sup> Esta tendencia a la baja podría incrementar las dificultades de conseguir inversores para Puls.

Se entiende que, de acuerdo con el precio proyectado para la membresía, el contexto económico no debiera ser un factor de especial incidencia para la captación de usuarios, dado que el público objetivo es el de mayores ingresos y se ve afectado en menor medida por la desaceleración económica versus los sectores de más bajos recursos. Resulta pertinente destacar que el segmento de usuarios al que apunta la plataforma otorga una

---

<sup>44</sup> <http://www.sajj.gob.ar/DACF200185>

<sup>45</sup> [https://www.swissinfo.ch/spa/latinoam%C3%A9rica-inflaci%C3%B3n--panor%C3%A1mica-\\_la-inflaci%C3%B3n-en-am%C3%A9rica--otra-v%C3%ADctima-de-la-pandemia-en-2021/47287016#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20para%20Am%C3%A9rica,%20Hait%C3%AD%20Surinam%20y%20Venezuela.](https://www.swissinfo.ch/spa/latinoam%C3%A9rica-inflaci%C3%B3n--panor%C3%A1mica-_la-inflaci%C3%B3n-en-am%C3%A9rica--otra-v%C3%ADctima-de-la-pandemia-en-2021/47287016#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20para%20Am%C3%A9rica,%20Hait%C3%AD%20Surinam%20y%20Venezuela.)

<sup>46</sup> <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

<sup>47</sup> <https://www.bloomberglinea.com/2022/06/11/es-momento-de-crisis-o-de-oportunidad-en-el-venture-capital-y-las-startups/>

sólida relevancia al presupuesto destinado en entretenimiento y no es necesariamente prescindible en una primera instancia de recortes que pudiera afrontar el usuario.

En relación con el aspecto ecológico, incluso tratándose de un negocio de base digital, compañías como Netflix proyectan objetivos de cero emisiones netas de carbono para fines del año 2022<sup>48</sup>. En ese aspecto, compañías de ese calibre consideran el impacto ambiental del rodaje de las producciones propias, además de lo que pudieran producir sus proveedores de tecnología. Es por ello que resultará de especial importancia conocer el impacto ambiental de los distintos socios comerciales que pudieran trabajar con PULS, incluyendo proveedores de servicios de tecnología y compañías creadoras de contenido. Se tendrá como objetivo tener cero emisiones de CO<sub>2</sub><sup>49</sup> en una etapa más madura, buscando compensar lo emitido como por ejemplo reforestando de la forma que realiza la empresa Guayaki<sup>50</sup>.

**Tendencias en la competencia:** El mercado de la música está en su momento de mayor competitividad, cualquier persona puede subir una canción a internet y hay muchas formas distintas de consumo.<sup>51</sup> La tendencia muestra que cada vez hay más competidores en el mundo del streaming, a la vez que el mercado crece. Los lanzamientos de las grandes plataformas pueden suceder muy rápido y existe la posibilidad de que un gran jugador de mercado lance a competir con un producto similar<sup>52</sup>.

**Tendencias tecnológicas:** los avances tecnológicos de los últimos años en términos de penetración digital<sup>53</sup>, el crecimiento del ancho de banda de internet en los hogares y, por supuesto, el desarrollo de sitios que alojan su contenido en la nube, han facilitado la creación y transformación de los diferentes servicios de streaming.

---

<sup>48</sup> <https://about.netflix.com/es/sustainability>

<sup>49</sup> <https://www.ceroco2.org/soluciones-ceroco2/compensacion-co2>

<sup>50</sup> <https://guayaki.com/market-driven-regeneration/>

<sup>51</sup> [https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI\\_Global\\_Music\\_Report\\_2022-State\\_of\\_the\\_Industry.pdf](https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf)

<sup>52</sup> Según entrevista a Guido Gennari, ex-director de DirectTV Go y graduado de Udesa, 7 de junio de 2022

<sup>53</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>

En este aspecto, la tecnología es uno de los principales factores asociados a la propuesta, incluyendo el servicio de Video on Demand junto con el alojamiento de contenido y, fundamentalmente, la transmisión y ancho de banda consumido para llevarlo a cada usuario. En este sentido, se proyecta que en el largo plazo los costos variables asociados al alojamiento de contenido podrían reducirse sustancialmente<sup>54</sup>. A modo de ejemplo, cabe destacar que Amazon Web Services redujo sus precios un total de 107 veces desde que fue lanzada en el año 2006<sup>55</sup>.

**Necesidades del cliente:** El cliente ha cambiado sus hábitos de consumo, en los que previamente compraba discos en formato físico y los reproducía en su hogar, hoy en día son muy pocos aquellos que los siguen utilizando. Buscan la facilidad de poder acceder al contenido desde un ordenador, Smartphone o Smart TV, con inmediatez, y evitando la piratería que trae demoras en la búsqueda y descarga de contenido.

**Incertidumbres:** Luego de un análisis en los distintos aspectos y entrevistas realizadas<sup>56</sup> a personas de negocio expertas en streaming y en música, existen incertidumbres en el negocio: encontrar inversores dispuestos a correr riesgos en el contexto mundial de desaceleración económica, que una empresa consolidada en la música lance un servicio similar al de Puls, y lograr acuerdos con las editoras de contenido.

## **5 Fuerzas de Porter:**

Michael Eugene Porter desarrolló a finales de la década de los '70s un modelo de estudio para analizar el entorno competitivo en el cual se desenvuelve la organización, denominado las "5 fuerzas de Porter"<sup>57</sup>. Se parte de esas bases para estudiar el marco que rodea al encuadre de la plataforma de streaming PULS.

---

<sup>54</sup> <https://aws.amazon.com/es/blogs/aws/category/price-reduction/>

<sup>55</sup> <https://aws.amazon.com/es/blogs/aws-cost-management/amazon-ec2-15th-years-of-optimizing-and-saving-your-it-costs/>

<sup>56</sup> Entrevistas realizada a Guido Gennari, ex director de DirecTV Go y a Valentin Oneto, fundador de Bandtrack, ambos graduados de Udes., 6 y 7 de junio de 2022.

<sup>57</sup> Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.



**Poder de negociación del cliente:** en cuanto a este elemento, se reconoce un bajo poder de negociación del cliente en la actualidad. En este sentido, se parte de la base de la especificidad del contenido propuesto por PULS en un mercado en el que no existe tal oferta de contenido vía streaming. Adicionalmente, la regionalización de la plataforma permitiría ajustar la política de precios en cada mercado de acuerdo con potenciales amenazas locales en cada país en términos de posición del cliente.

**Poder de negociación del proveedor:** en este caso, se trata de un *stakeholder* de vital importancia para el negocio. Los proveedores de PULS, particularmente los propietarios de contenido, cuentan con un alto poder de negociación por tratarse de socios estratégicos para la viabilidad del negocio. La clave para negociar con ellos y captar su interés será ofrecer un canal de monetización adicional a los existentes en su rubro. En relación con el proveedor del servicio de Video on demand, es decir, quien provee la plataforma con todos sus servicios, se destaca la existencia de empresas como Muvi<sup>58</sup> o Wowza<sup>59</sup> con bajo poder de negociación.

**Amenaza de nuevos competidores:** se observa un riesgo alto<sup>60</sup> por parte de otras compañías de la industria que pudieran ingresar en este segmento, como, por ejemplo, una potencial incursión de Spotify en el sector audiovisual. Cabe destacar que, en lo que respecta a streaming en audio e incluso video, la compañía sueca pareciera enfocar sus esfuerzos en el creciente segmento de podcasts<sup>61</sup>. Asimismo, el desarrollo de alianzas con los propietarios de contenido en una etapa temprana, permitirían un posible acuerdo de exclusividad -al menos en una etapa temprana- para garantizar una prueba piloto que facilitara el ingreso al mercado.

**Amenaza de productos sustitutos:** la aparición de productos sustitutos podría estar marcada por el relanzamiento de DVDs con una nueva política de precios y/o ediciones especiales, como el crecimiento observado en materia de

---

<sup>58</sup> <https://www.muvi.com/>

<sup>59</sup> <https://www.wowza.com/>

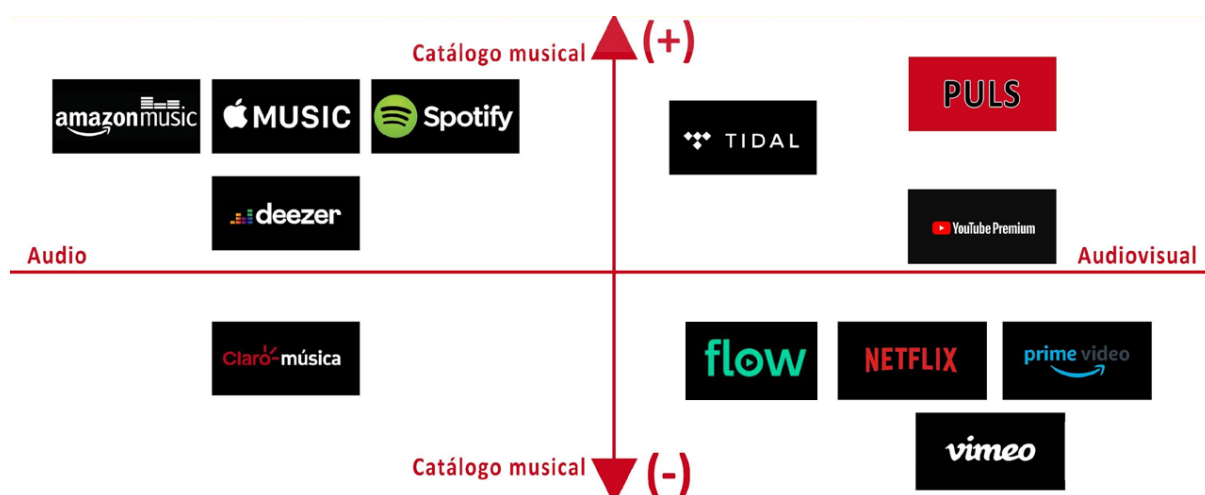
<sup>60</sup> Según entrevista a Guido Gennari, ex-director de DirectTV Go y graduado de Udesa, 7 de junio de 2022

<sup>61</sup> <https://podcasters.spotify.com/blog/video-podcasts>



venta de *steelbooks*<sup>62</sup>, que representan ediciones de películas en packaging especial de colección. Sin embargo, en la actualidad, se entiende que se trata de productos de alto costo en Argentina<sup>63</sup> con precios que oscilan entre los 20 y 45 dólares de acuerdo con la edición; con valores aproximadamente un 30% más altos en el mercado argentino. Adicionalmente, como se ha destacado en el apartado del análisis “Canvas Context Map”, se reconoce una fortaleza en términos de costos de cara al largo plazo en lo que refiere a servicios digitales, lo que otorgaría incluso una mejor posición a la propuesta de la plataforma en términos de potenciales sustitutos.

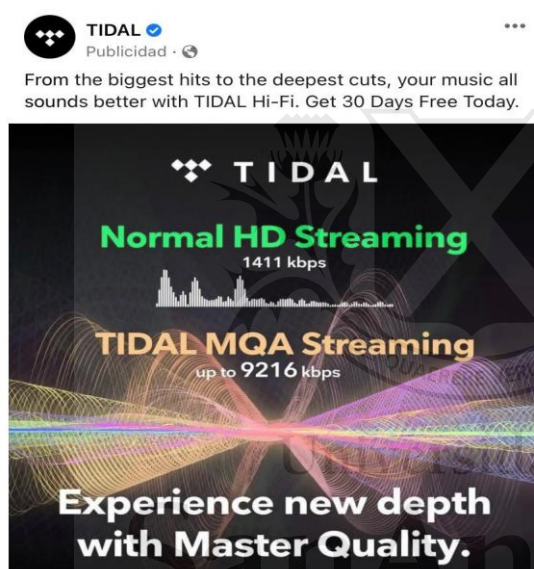
**Rivalidad entre competidores existentes:** aquí es pertinente resaltar y diferenciar correctamente a los competidores. En términos de plataformas de streaming como tal, las propuestas son variadas y, durante los últimos años, algunas de las distribuidoras de contenido más conocidas del mundo incursionaron en materia de servicios digitales. Tal es el caso de Paramount+ (propiedad del conglomerado de medios Paramount Global) y de Star+ (propiedad de The Walt Disney Company) que concentra una gran variedad de los productos clásicos de la antiguamente conocida señal “Fox”. Sin embargo, estos servicios digitales no enfocan su oferta en contenido musical. En términos de contenido audiovisual musical, se identifica a Tidal y a YouTube Premium como los competidores más cercanos en términos de similitud. A fines prácticos, se visualiza el entorno de competencia de PULS en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

<sup>62</sup> <https://www.mediaplaynews.com/2022-lessons-from-the-pandemic-guide-strategies/>

Partiendo de allí, no se identifica una fuerte rivalidad entre estas dos compañías. YouTube refleja un fuerte foco en contenido audiovisual de carácter más generalista (tutoriales, reseñas de productos y servicios, música, comedia y cortos cinematográficos, entre otros). En el caso de Tidal, su propuesta audiovisual concentra videoclips, cortos y eventos en vivo, con precios que van de los 10 a 30 euros.<sup>64</sup> En lo que respecta a rivalidades, se destaca la existencia de anuncios digitales de Tidal que comparan su Master Quality Autenticated (o, en español, Calidad Máster Autenticada) con la calidad de transmisión “Normal HD” en un particular color que pareciera remitir a Spotify.



En tal aspecto, se entiende que Tidal apunta a un segmento de usuarios audiófilos que aprecia y reconoce la música sin ningún tipo de compresión como parte de la propuesta de valor.

<sup>64</sup> <https://support.tidal.com/hc/es/articles/115003662825-Planes-de-suscripci%C3%B3n>

# Go to Market y plan de operaciones

## Plan de Marketing

Como se ha detallado en apartados anteriores, el plan de marketing será enmarcado en el modelo de las “4P's” del marketing elaboradas por Jerome McCarthy<sup>65</sup>. En tal aspecto, se desarrollará el siguiente esquema:

### Producto

PULS es el producto -en este caso, servicio- a comercializar en el mercado identificado por el equipo emprendedor. PULS es una plataforma de streaming que incorporará contenido audiovisual por suscripción mensual. El material disponible para los consumidores estará 100% enfocado en conciertos y documentales de los principales artistas musicales de los últimos sesenta años. En lo que respecta al ciclo de vida de PULS, durante la etapa de lanzamiento el producto ofrecerá una versión reducida en términos de contenido. En el corto plazo, se proyecta ingresar en el ciclo de crecimiento, con una mayor disponibilidad de opciones en términos de catálogo. Adicionalmente, en el mediano plazo, a partir del tercer año, se proyecta un crecimiento sustancial en términos de usuarios tal como se detalla en el apartado financiero que se analizará en las próximas páginas.

PULS satisface la necesidad de los consumidores, validada con encuestas, de poder acceder a una única plataforma en la que disfrutar de conciertos y documentales de sus artistas favoritos. La propuesta de valor incorpora también el acceso al contenido de manera sencilla, sin interrupciones y con excelente fidelidad audiovisual; siendo este último uno de los principales pilares de una propuesta orientada a melómanos. Así, los usuarios podrán disfrutar de contenido en alta definición, incluyendo el catálogo remasterizado y filmografía de sus artistas favoritos de todos los tiempos, curado por las principales discográficas, productoras y artistas del mundo.

La plataforma funcionará bajo un modelo de membresías por suscripción, de carácter mensual, con un precio fijo para cada mercado. A su vez, estará disponible en versión de escritorio y móvil, así como una aplicación a incorporar

---

<sup>65</sup> McCarthy E.J.: “Basic Marketing: A Managerial Approach”; 1960, Richard D. Irwin, Inc.

en televisores inteligentes y dispositivos de reproducción de plataformas de *streaming*, como es el caso de los reproductores Roku. Asimismo, la plataforma estará libre de publicidad para reproducir todo el contenido sin restricciones ni interrupciones en cualquiera de sus versiones.

PULS será el aliado principal de los melómanos de todo el planeta, convirtiéndola en un festival interminable, disponible en cualquier momento y lugar, donde convivirán los fans del rock, pop, soul, clásica, R&B, jazz, reggae, trap o K-Pop.

## MVP

Documentales Recitales Spanish Search Javier Secilio

LOS MEJORES DOCUMENTALES Y RECITALES A UN CLIC  
COMIENZA TU PRUEBA GRATUITA

Los videos mas vistos de esta semana



## Documentales



QUIJOTES ROCK

0 1 Reviews 0 Views  
★★★★★ 1



COLDPLAY DOCUMENTAL PRUEBA

1 1 Reviews 0 Views  
★★★★★ 1



### Precio

En lo que respecta a la política de precios, se proyecta comenzar con una tarifa promocional durante los primeros dos años de existencia de la plataforma.



En este aspecto, se buscará atraer a los clientes con una propuesta accesible y, fundamentalmente, por debajo del precio de otras suscripciones que pudieran tener. De esta manera, buscará fortalecerse la perceptibilidad de los beneficios asociados a la propuesta de valor de PULS en comparación de otras membresías que el usuario pudiera tener o considerar adquirir. Es por ello que se establecerá un valor inicial mensual de U\$D 2,5 durante los primeros dos años y, posteriormente, un pago mensual de U\$D 5. Esta política de *pricing* estará alineada al esquema en términos de ampliación de catálogo. Es decir, el precio subirá una vez que la plataforma tenga una propuesta nutrida que abarque sustancialmente a los principales géneros y artistas de las últimas seis décadas. En este aspecto, el valor de la membresía mensual será mayor que el de Spotify pero menor que el de Netflix y Tidal.

### **Plaza**

Por tratarse de un servicio digital, los canales de distribución en la actualidad son muy específicos. En orden de importancia, de acuerdo con los hábitos de consumo que se esperan por las características del servicio, se identifican: Smart TV; computadoras (PC y portátiles); tablets y smartphones. La distinción de importancia entre los últimos dos soportes se determina básicamente por la tipología del contenido a disposición. Pese a que la penetración en el mercado de los teléfonos inteligentes es mayor a la de las tabletas<sup>66</sup>, se considera a las tablets como un dispositivo especialmente cómodo para consumir contenido audiovisual de mayor extensión (de entre 40 y 150 minutos), como es el caso de los documentales y conciertos.

### **Promoción**

Esta faceta del plan de marketing de la plataforma estará conformada por diferentes fases alineadas a los diferentes objetivos de cada etapa de la compañía. En lo que respecta a relaciones públicas, se desarrollarán dos campañas de comunicación con los medios en dos aspectos: comunicación institucional y de producto.

---

<sup>66</sup><https://es.statista.com/estadisticas/636828/numero-previsto-de-usuarios-de-tabletas-en-todo-el-mundo/>

En la primera arista, se buscará posicionar a los emprendedores detrás del proyecto con el objetivo de fortalecer el conocimiento de sus perfiles entre la comunidad emprendedora, negocios digitales y de la industria del entretenimiento. En este aspecto, habrá un especial foco en la coordinación de reuniones con editores, periodistas y creadores de contenido pertenecientes a esos sectores. Asimismo, en lo que respecta a la comunicación de producto, el objetivo será generar *brand awareness* acerca de la plataforma en medios y canales de redes sociales orientados a consumidores. En esa línea, se trabajará con prensa y creadores de contenidos cuyas audiencias estén alineados al perfil de cliente identificado en el presente trabajo final de graduación. De acuerdo con el perfil de cada oportunidad editorial, se determinará qué vocero o voceros participarán de la historia. En este sentido, para las historias con enfoque en emprendedorismo, se buscará la incorporación del equipo fundador completo para la creación y desarrollo de la narrativa editorial. Los esfuerzos de relaciones públicas serán ejecutados por la agencia seleccionada a cargo de la promoción y supervisados por el cofundador de PULS designado como CMO (*Chief Marketing Officer*). Sin embargo, en una etapa inicial de validación, se prevé que la ejecución operativa de las tácticas sea llevada a cabo por el CMO sin un equipo de apoyo.

Las campañas con medios de comunicación y creadores de contenido serán un pilar de especial importancia a lo largo de todo el ciclo de vida de PULS. En este sentido, las estrategias, objetivos, tácticas y mensajes clave colocados en cada oportunidad estarán alineados a cada una de las etapas de la compañía. En adición, la promoción de PULS incorporará también diferentes campañas publicitarias con énfasis en medios digitales y eventos. En este aspecto, el 100% del presupuesto publicitario estará orientado a comunicación de marca y producto.

En lo que respecta a medios digitales, se desarrollarán campañas orientadas a conversión; incluso en la etapa inicial, donde los anuncios se enfocarán en promocionar el periodo de prueba ofrecido en conjunto con las marcas y organizaciones asociadas ejemplificadas en las páginas que anteceden. En este sentido, las creatividades con el *call-to-action* a un *landing page* alojado en la web de la plataforma serán pautadas en YouTube, Instagram, TikTok y algunos medios especializados como Pogopedia e IndieHoy. En la

etapa más temprana, la campaña estará orientada al mercado argentino con una expansión prevista en el mediano plazo.

En cuanto a publicidad en eventos, se buscará la participación de PULS con distintas activaciones en salas de conciertos, festivales y puntos de venta de los artistas, marcas y organizaciones asociadas. En cuanto a las ejecuciones, se incorporarán ploteos de gráficas de la marca; *sponsorship* de espacios y lounges especiales; además de stands promocionales para generar base de datos.

En síntesis, a lo largo de la existencia de PULS, las campañas de promoción se adecuarán a los objetivos de comunicación estratégica en consonancia con cada una de las instancias de la vida del producto y ajustadas de acuerdo con la salud financiera de la organización.

## Implementación

En este apartado se describen los pasos que seguirán los cofundadores junto con un Advisor del mundo de la música como parte del equipo, para dar inicio al proyecto.

- **Primer mes:** Se utilizará un servicio de video on demand<sup>67</sup> y no se creará una plataforma propia por su alto costo. Este servicio consta de un proveedor que permite subir el contenido audiovisual, creando una web con la marca, una aplicación móvil para android y iOS, compatible con Apple TV y Samsung Smart TV. El proveedor seleccionado será Wowza<sup>68</sup> por su bajo costo con relación a Muvi<sup>69</sup> (ver Anexo), con mensualidades que varían de los 130U\$D a 500 U\$D.
  - Se conseguirán videos de artistas cercanos a los fundadores/advisors, ya sean bandas muy pequeñas<sup>70</sup>, para cargarlos en un free-demo de Wowza que es ofrecido por 30 días.
  - Teniendo ya videos precargados, estos servirán para *pitchear* la idea a inversores ángeles. Se buscará que los inversores ángeles sean del ámbito de la música, o en su defecto *friends and family*.  
Objetivo: Obtener 30 mil dólares estadounidenses.

---

<sup>67</sup> Según entrevista a Guido Gennari, ex director de DirecTV Go y graduado de Udesa

<sup>68</sup> <https://www.wowza.com/free-trial>

<sup>69</sup> <https://www.muvi.com/pricing.html>

<sup>70</sup> Según entrevista a Valentin Oneto, emprendedor del sector de música y graduado Udesa, 8 de junio de 2022



- Al mismo tiempo se presentará la demo de la aplicación a más artistas y empresas dueñas de contenido para cerrar preacuerdos.
- **Segundo mes:** Conseguida una inversión de 30 mil dólares estadounidenses, y el interés de bandas de renombre local y/o empresa dueña de contenido, se procederá a:
  - Registrar la marca.
  - Crear una sociedad comercial LLC en Delaware <sup>71</sup>
  - Contratar un servicio anual en Wowza con un costo de 130 dólares por mes<sup>72</sup> para comenzar a cargar videos y tener el servicio disponible durante el primer año.
  - Una vez puesta en marcha la plataforma con los primeros videos, se procederá a conseguir más material. Se buscará la asociación con un artista independiente conocido en el público local o discográfica Argentina, con un modelo de ingresos compartidos. Una vez concertado el mismo, se subirán sus videos a la plataforma y se promocionará en las redes sociales del artista, así como al comercializar entradas para sus espectáculos.
  - Se consiguen 100 usuarios Beta con los cuales se intercambia feedback.
- **Tercer mes:**
  - Se consigue un partnership con una productora de recitales<sup>73</sup> para comercializar su contenido con ayuda del poder de red del Advisor.
  - Se contrata una agencia de marketing digital, encargada de incrementar el valor de marca, manejar redes sociales y realizar publicidad en diversos medios.
- **Cuarto mes:**
  - La plataforma se da a conocer por distintos medios de prensa locales.

<sup>71</sup><https://www.bovinolawgroup.com/es/2020/08/26/por-que-las-empresas-argentinas-operan-con-sociedades-llc-en-eeuu/>

<sup>72</sup> <https://www.wowza.com/pricing>

<sup>73</sup>Según entrevista a Guido Gennari, ex-director de DirectTV Go y graduado de Udesa, 7 de junio de 2022

- Se consigue incrementar el material subido gracias a nuevos acuerdos con artistas independientes que permiten tener un repertorio mayor de recitales y documentales de artistas locales.
- **Sexto mes:**
  - Se da impulso al plan de marketing, ya que la plataforma posee un repertorio variado y atractivo para el público local, llegando a los primeros 1000 usuarios.
  - Se contrata un plan a medida con el proveedor Wowza dado que el material subido en la plataforma y horas de reproducción de los usuarios incrementó.
  - Se intercambia feedback con los usuarios para realizar mejoras, a su vez que se realiza un análisis de datos en base a su uso provisto por Wowza
- **Noveno mes:**
  - Se incorpora una editora de música con peso en el mercado regional como socia, haciendo un aporte de capital además de integrar su contenido. Para la editora la alianza constituye una estrategia para obtener participación en un nuevo canal para comercializar su contenido.
  - Se contratan los primeros tres empleados: un ingeniero en sistemas audiovisual, una persona de atención al cliente y un administrativo contable.
- **Doceavo mes:**
  - Se llegan a los primeros 3000 usuarios en la plataforma
  - Se obtiene el segundo partnership con una editora latinoamericana

Paralelamente, los cofundadores participarán de *startups competitions* y se inscribirán en incubadoras de *startups* para conseguir apoyo, mentoreo, ampliar la posibilidad de financiamiento y la red de contactos. Durante esa instancia, se generarán también contactos y reuniones relacionadas con medios, editoras musicales, artistas, productores y *stakeholders* relevantes de la industria.

Se seleccionarán compañías para la implementación de *partnerships*, que tendrá vital importancia para adquirir clientes de empresas que compartan el

mismo perfil e intereses. En tal aspecto, se buscará lograr alianzas con compañías de indumentaria (Honky Tonk); productoras de conciertos (MTS Producciones), salas de eventos en vivo (The Roxy Buenos Aires), establecimientos gastronómicos (Johnny B Good) e incluso tiendas de instrumentos musicales de distintas regiones del país (FA Music, Libertella y Promúsica, entre otras).

## **Análisis de viabilidad y riesgos en la implementación**

En esta sección se hace mención a diversos factores considerados para poner en marcha el plan arriba mencionado.

- Documentales: Se negocian directamente con el dueño del contenido y el acuerdo es válido para todos los países, sin necesidad de licenciarlo con la sociedad de autores de cada país.
- Recitales grabados: Además del acuerdo con el proveedor, se debe obtener la licencia en cada país, siendo SADAIC y CAPIF las sociedades aplicables para Argentina<sup>74</sup>.
- Las regulaciones de la industria musical se han mantenido estables en Argentina y en el resto de Latinoamérica. En caso de haber cambios a futuro, podrían afectar el negocio.
- La expansión geográfica es posible, no se identifican trabas complejas más allá del punto mencionado de las licencias de contenido por país, y su correspondiente pago.
- Las condiciones macro deberían tener un impacto bajo, dado que se apunta al segmento ABC1 quien es el de mayores ingresos.

En relación con los riesgos considerados como parte del lanzamiento, se consideran:

- Posibilidad de que una empresa consolidada en la industria lance un producto igual o similar y deje fuera del mercado a Puls:
  - Spotify se encuentra enfocado en audio y Podcasts con lo cuál es difícil que gire entorno a lo audiovisual, pero no imposible.

---

<sup>74</sup> <https://gastrofranchising.com/pagar-sadaic-aadi-capif-negocio/>

- Youtube monetiza con publicidad en videos de contenidos muy variados, desde recetas y tips para el hogar hasta videos virales, y posiblemente no se enfoque en un mercado de nicho como el que apunta Puls.

De todas formas, el riesgo existe ya que un competidor podría lanzar más rápido por tener acceso a contenido de las editoras y productoras con anterioridad.

- No conseguir un Advisor con experiencia en la industria, o conseguirlo y aún así no poder generar acuerdos para obtener contenido por desinterés de las editoras o por querer ellos lanzar su propia plataforma al enterarse de Puls.

## Plan de Operaciones

Una vez que el plan de implementación se realice de forma exitosa, las operaciones en el día a día de la empresa se distribuirán de la siguiente forma:

- Ingeniería audiovisual: conformado en principio por una persona, será el equipo encargado de adaptar el formato de los videos, cargarlos en el sitio y darles el mantenimiento correspondiente en relación con los nuevos acuerdos que se fueran celebrando para incorporar contenido.  
Este sector estará en contacto con el proveedor del servicio -Wowza- quien brindará el soporte técnico que fuera requerido.
- Equipo de atención al cliente: para atender y solucionar consultas varias de los usuarios, además de recolectar feedback para mejorar la experiencia de uso.
- Equipo de administración y finanzas: estará encargado de varias tareas como: pago a proveedores, mantenimiento de movimientos bancarios, cobro a clientes, pago de salarios, armado de reportes financiero, contabilidad, pago y presentación de impuestos, entre otros.
- Marketing: Realizará el armado de la campaña de publicidad junto con la agencia seleccionada, diseñará el plan de marketing por redes, y participarán de diversos eventos para promocionar el sitio.
- Partnership y legales: Equipo que estará a cargo del cierre de acuerdos comerciales con proveedores de contenido y la celebración de contratos con los mismos. Mantendrá relaciones con las asociaciones de autores de cada país para obtener las licencias correspondientes.

- Expansión: Equipo que buscará abrir el negocio en distintos países de Latinoamérica y contará con el soporte de las demás áreas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Equipo emprendedor

De acuerdo con la naturaleza de la plataforma, se propone un equipo emprendedor integrado por tres miembros con perfiles interdisciplinarios que se complementen y distribuyan las tareas asociadas a cada una de las áreas del negocio.

**Javier Damián Secilio** (Cofundador): Javier es un economista con más de diez años de experiencia y una sólida trayectoria como VP en el JP Morgan Chase & Co. Su perfil profesional incluye el liderazgo de equipos en operaciones además del desarrollo e implementación de proyectos. Con el objetivo de robustecer y potenciar el desarrollo alcanzado durante la última década, completó en 2021 la cursada de su MBA en la Universidad de San Andrés. Por otra parte, se destaca en la gestión de equipos de trabajo y en project management, con más de 35 proyectos completados durante los años 2020 y 2021 bajo la órbita del banco norteamericano. En este aspecto, Javier provee servicios y soporte a clientes angloparlantes en materia de inversiones. Además, otorga asesoramiento en materia de transacciones internacionales con foco en la mejora de procesos y corrección de fallas y desvíos. En este sentido, Javier estará enfocado en el desarrollo y seguimiento de la estrategia financiera de la compañía y el servicio al cliente, además de la implementación operativa. Con su dominio de los idiomas inglés y portugués tendrá un rol clave para futuras expansiones a otros mercados. Asimismo, debido a su consistente jerarquía en banca internacional, estará a cargo del control de normas y procesos para asegurar el cumplimiento de los acuerdos con los proveedores de contenido en términos de *compliance*.

**Juan Francisco Fernández Leon** (Cofundador): Francisco es un profesional de relaciones públicas y marketing. Con once años de experiencia regional en comunicación, trabajó para una amplia variedad de organizaciones y clientes de consumo, entretenimiento, tecnología, turismo y Real Estate. Además de una Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, cuenta con un posgrado en Opinión Pública y Medios (FLACSO) y cursó una Diplomatura en Gestión Legislativa (Honorable Cámara de Diputados de la Nación). Adicionalmente, completó en 2021 la cursada de su MBA en la Universidad de San Andrés. A lo largo de su carrera se desempeñó como Consultor, Ejecutivo y

Director de Cuentas regional de agencias locales e internacionales en donde planificó y ejecutó campañas para diferentes clientes incluyendo al Departamento de Turismo de las Islas Caimán, OMEGA Watches, Marriott International, Tourism New Zealand, Duolingo, Warner Bros Home Entertainment, Belkin, Platzi y Roku, entre otros. Actualmente, se especializa en estrategias con medios de comunicación, influencers, líderes de opinión, *trade* y en el desarrollo de alianzas comerciales. Francisco está basado en Argentina; sin embargo, conduce desde hace más de seis años campañas en el mercado chileno y, con menor frecuencia, coordina y ejecuta campañas en el mercado colombiano. En este aspecto, este cofundador estará enfocado en el desarrollo de estrategia comercial, marketing y comunicación con los distintos públicos externos de la plataforma.

**Emanuel Torres** (Cofundador): Emanuel es un desarrollador web con más de diez años de experiencia en desarrollo de *backend* y *frontend* de plataformas y aplicaciones B2C orientado a entretenimiento y UX. Cuenta con una vasta experiencia en coordinación de equipos de programadores y project managers que tuvieron bajo su órbita a colegas locales e internacionales. Entre los lenguajes que domina, Emanuel trabajó a lo largo de su trayectoria con NET, ASP, SQL, Java, JavaScript, C++ y Angular. Adicionalmente, cuenta con experiencia en Vantage y Diva Archiving System, que son tecnologías de especial importancia para proyectos que involucran el almacenamiento, gestión, organización y transmisión de grandes volúmenes de activos digitales. Por otra parte, Emanuel cuenta con un sólido bagaje en términos de teoría y composición musical, lo que le otorga un diferencial en lo que respecta a su desarrollo profesional en la industria del entretenimiento.

**Advisors:** Se deberá sumar al equipo emprendedor al menos una persona del ámbito musical, con amplia experiencia, para facilitar contactos y reuniones con partners de la industria. Esta persona podría ser también socia junto con el equipo fundador. Que el advisor sea conocido en el ámbito y tenga experiencia en la industria será de gran utilidad para el proyecto, así como para dar seguridad a inversionistas.

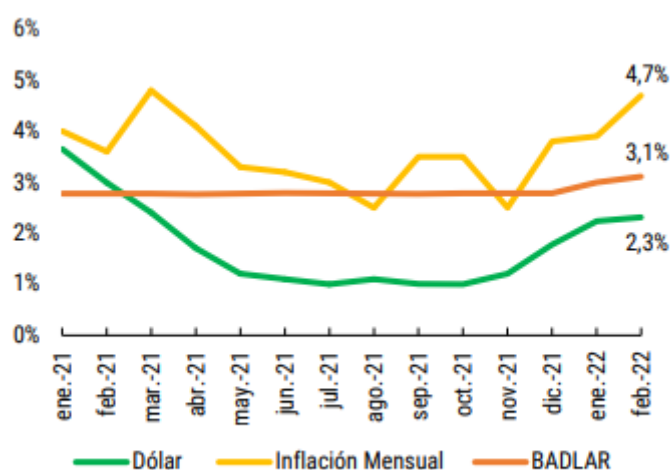
# Plan Financiero

## Contexto Macroeconómico argentino

En lo que respecta al entorno macroeconómico local, cabe dedicar un apartado especial a la inflación como puntapié inicial, dado que representa un problema que la Argentina acarrea históricamente y, durante el año 2022, cuando se gestó el presente trabajo de graduación, rondaba en un incremento del 60%<sup>75</sup> anual o superior. Existe un riesgo de una escalada inflacionaria si no hay un plan económico adecuado por parte de las autoridades que podría llevar la inflación a niveles peligrosamente mayores. En tal escenario, podrían reducirse las inversiones extranjeras por temor a la desvalorización del capital, además de un posible aumento de control de capitales e incremento del riesgo país. En cuanto al poder adquisitivo de las personas, la subida inflacionaria afecta mayormente al empleo no registrado y a quienes carecen de un sindicato que negocie los ajustes salariales por medio de las paritarias. Adicionalmente, se observa un impacto en negocios que tienen un costo mayoritariamente en moneda local y no pueden trasladar su totalidad a precios.

En este aspecto, nos detenemos a examinar la evolución del dólar, los precios y las tasas de interés para continuar el análisis del escenario identificado en los párrafos anteriores:

**Crecimiento Mensual del Dólar, Precios y Tasas de Interés**



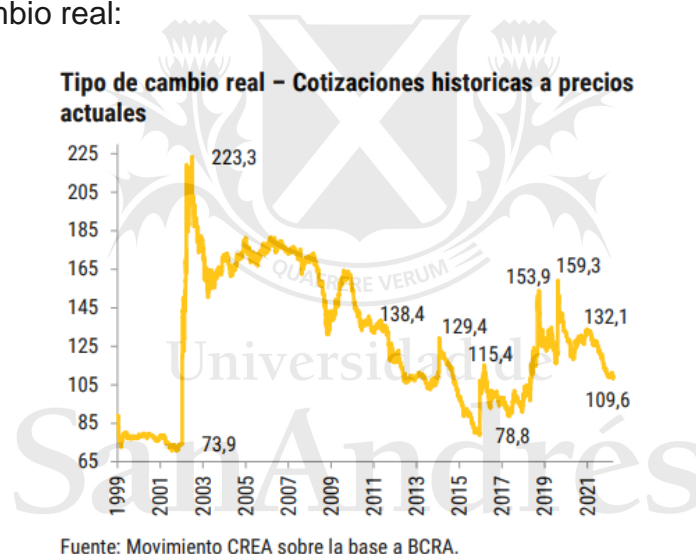
Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA e INDEC.

<sup>75</sup> <https://www.crea.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/Macro-290.pdf>



Como se puede observar en el gráfico, la tasa de interés (BADLAR) y la inflación superaron a la evolución del dólar, lo que desincentiva la inversión de capitales en dólares en la economía real y fomenta el *carry-trade*: esto consiste en invertir en activos que sigan a alguno de los primeros dos índices mencionados obteniendo una rentabilidad en dólares. El tipo de cambio real se ha apreciado dado que la inflación ha sido mayor que la devaluación del peso argentino. Este efecto abarata las importaciones, aumenta los costos -medidos en dólares- por gastos realizados en moneda local y de las exportaciones. A su vez se achica el superávit comercial al importar más y exportar menos.

Por otra parte, con el afán de profundizar el entendimiento de la coyuntura local en lo que respecta al entorno de negocios y comercial de la República Argentina, daremos un vistazo a las cotizaciones históricas a precios actuales del tipo de cambio real:



Se puede observar que el tipo de cambio real es menor en comparación al período 2003-2007 en la que la Argentina creció en promedio un 8.2%. El acuerdo negociado con el FMI implica una devaluación más acelerada para aumentar las reservas en 5.800 millones durante el 2022<sup>76</sup>. Como parte del acuerdo, la República Argentina debe incentivar el ahorro en pesos subiendo la tasa de interés por encima de la inflación. Como contrapartida, eso arrastrará hacia arriba a las tasas para pedir financiamiento, elevando su costo.

<sup>76</sup> <https://www.crea.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/Macro-290.pdf>

En el contexto global, Argentina se vería beneficiada por el aumento del precio de los commodities de los cuales es exportador (soja, maíz, trigo). Consecuentemente, como efecto adverso, el aumento del precio internacional del gas, del que -a largo plazo- Argentina planea reducir importaciones con la creación de un gasoducto desde Vaca Muerta. En términos de competitividad, Argentina se ubicaba para el año 2021 en el puesto 62 entre 63 naciones, seguido en el último lugar por Venezuela <sup>77</sup>

## Contexto emprendedor

Si bien el contexto macro y las instituciones en la Argentina no generan condiciones favorables para la inversión, las *startups* de origen nacional vienen alcanzando cifras récord durante los últimos años en términos de creación de “unicornios” (empresas valuadas en más de mil millones de dólares) y en cuanto a rondas de inversión sustanciosas.

Solo en el 2021 en Argentina se realizaron inversiones en 110 operaciones por un monto de 1.337 millones de dólares estadounidenses, de las cuales 66 corresponden a capital semilla y, las 44 restantes a capital emprendedor. Esta cifra casi cuadruplica lo invertido el año anterior <sup>78</sup>.

En 2022 la tendencia en Latinoamérica es algo más desalentadora <sup>79</sup> ya que hubo una caída de 22%<sup>80</sup> de inversión en *venture capitals* en términos interanuales debido el contexto de desaceleración económica en las economías occidentales, alta inflación en Estados Unidos, suba de precio de petróleo y lo que se conoce como “*fly to quality*”, es decir, los inversores salen de inversiones riesgosas y van a activos considerados más seguros como bonos del tesoro de Estados Unidos. Una estrategia utilizada en esta situación por empresas existentes es reducir los ritmos de expansión y tratar de consolidarse en los mercados en los cuales ya tienen presencia.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> En base a IMD World Competitiveness Yearbook 2021

<sup>78</sup><https://www.ambito.com/negocios/startups/las-argentinas-tuvieron-record-inversiones-2021-n5418079>

<sup>79</sup>Según entrevista a Valentin Oneto, emprendedor del sector de música y graduado Udesa, 8 de junio de 2022

<sup>80</sup><https://www.bloomberglinea.com/2022/06/11/es-momento-de-crisis-o-de-oportunidad-en-el-venture-capital-y-las-startups/>

<sup>81</sup><https://www.bloomberglinea.com/2022/06/05/ola-de-despidos-en-startups-10-acciones-para-soportar-la-crisis-en-latinoamerica/>

Se considera que la Argentina tiene una performance por debajo de su potencial por tamaño y desarrollo de mercado, principalmente debido a factores políticos y falta de reglas de juego claras; sin embargo, como contracara, cuenta con un alto nivel de emprendedores y buenas reglas contables <sup>82</sup>.

## **Proyección financiera**

El plan financiero contempla el inicio del proyecto con los tres cofundadores en adición a la contratación de tres empleados a finales del primer año para comenzar la escalabilidad. Ese escenario requiere de una inversión de 80 mil dólares estadounidenses el primer año, y una serie A de 320 mil dólares para el segundo año. En efecto, serán destinados para solventar los costos de la plataforma, poner el plan operativo en marcha, y para la estrategia de promoción como ha sido detallado en el apartado de *go-to-market* y *marketing mix*. Las proyecciones se encuentran en moneda constante (dólar estadounidense) ya que se considera posible fijar los precios en dólares tanto para salarios como para contratos con proveedores. En caso de existir inflación en dólares, los precios del servicio podrán aumentar de forma equivalente. Asimismo, los períodos considerados son anuales.

### **Costos fijos**

Están conformados por los salarios de los empleados y de los cofundadores que van en aumento en la medida que la *startup* crece.

---

<sup>82</sup> LAVCA, The Private Equity and Venture Capital Environment in Latin America 2017

Recursos humanos	Costo anual	Cantidad de personas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Co-founder y CTO	30.000,00	0	1	1	1	1
Co-founder, CMO	30.000,00	0	1	1	1	1
Co-founder y COO	30.000,00	0	1	1	1	1
Gerente de Producto	18.000,00	0	1	1	1	1
Gerente de Desarrollo de negocio y Alianzas	22.000,00	0	2	2	2	2
Especialista en contenido y estrategia	18.000,00	0	2	2	2	2
Especialista en Marketing	12.000,00	0	1	1	2	2
Finanzas y administración	11.000,00	0,25	1	2	2	4
Ingeniero en sistemas audiovisual	20.000,00	0,25	1	1	1	2
Representante de atención al cliente	10.000,00	0,25	2	3	5	8
Comunicaciones y relaciones públicas	10.000,00	0	1	1	1	1
Legales	15.000,00	0	0	1	1	1
Recursos Humanos	10.000,00	0	0	1	1	1
Operaciones	15.000,00	0	1	2	2	3
<b>Total Costo Salarios (USD)</b>		<b>10.250,00</b>	<b>276.000,00</b>	<b>337.000,00</b>	<b>369.000,00</b>	<b>456.000,00</b>
Total colaboradores pagos		0,75	15	20	23	30

Los tres cofundadores estarán dedicados part-time al proyecto desde el inicio, sin cobrar sueldo el primer año para preservar el capital de los inversores ángeles y probar si el producto funciona, pasando luego a estar full-time desde el segundo año con un sueldo fijo. En los últimos tres meses del primer año se contrata un ingeniero audiovisual, un representante de atención al público, y un administrativo contable. Durante el segundo año se llega a un total de 12 colaboradores más los cofundadores trabajando full-time, con foco en roles de contenido, partnership y operativos. En los años subsecuentes se amplía el equipo, llegando a 30 personas para el quinto año.

### Costo Variable

En cuanto a los gastos variables, fueron divididos en cinco grandes categorías:

	2023	2024	2025	2026	2027
Costo plataforma y mantenimiento	\$ (6.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (25.000,00)	\$ (50.000,00)	\$ (70.000,00)
Costos Marketing	\$ (20.000,00)	\$ (100.000,00)	\$ (210.000,00)	\$ (550.000,00)	\$ (1.200.000,00)
Pago de fees por contenido	\$ (8.400,00)	\$ (252.000,00)	\$ (2.520.000,00)	\$ (7.875.000,00)	\$ (18.900.000,00)
Gastos Operativos	\$ (6.000,00)	\$ (16.000,00)	\$ (20.000,00)	\$ (20.000,00)	\$ (30.000,00)
Legales, comerciales e internacionalizaci3n	\$ (5.000,00)	\$ (5.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (35.000,00)

Costo de plataforma y mantenimiento: se contratará a una empresa de que provee el servicio de Video on Demand proporcionando la plataforma a un costo inicial de 6 mil dólares estadounidenses, muy inferior al de desarrollar una

plataforma propia<sup>83</sup> que hubiese sido de 80 mil dólares. El costo incrementa en los siguientes años dado que aumentan los usuarios y el contenido de forma progresiva.

Costos de Marketing: se incorporará una agencia externa de marketing y comunicaciones, relación que será liderada por uno de los cofundadores y CMO. Este gasto inicia en 20 mil dólares y toma impulso desde el segundo año que es el momento que la plataforma comienza a tener más contenidos para ofrecer. La selección de la agencia estará enfocada en una compañía con alcance regional (Argentina, Chile, Colombia, Perú y México) con un fuerte expertise en la industria de entretenimiento, estilo de vida y tecnología. En tal aspecto, se buscará no solo la ejecución de campañas a través de esa consultora sino también la ampliación de contactos y sinergias con otros de sus clientes.

Adicionalmente, se contempla en esta categoría la contratación de creadores de contenido y líderes de opinión (conocidos coloquialmente como *influencers*) incluyendo campañas de *branding* y activaciones orientadas a la adquisición de usuarios como objetivo de conversión.

Pago de fees por contenido: es el costo variable más alto de la compañía; al estar compuesto por un 70% de las ventas, que se repartirán a los artistas, editoras y/o productoras de contenido en cada caso. La decisión de la entrega de un porcentaje sustancial de los *royalties* forma parte de una estrategia agresiva (mayor a la de otras plataformas) para captar el interés de propietarios de contenido con una propuesta comercial atractiva, especialmente durante los primeros años.

Gastos Operativos: incluyen la compra de equipos de computación, pago de membresía en un espacio de co-work<sup>84</sup> desde el segundo año para fomentar la colaboración y ampliar el networking, gastos para reuniones con potenciales clientes, y gastos bancarios, entre otros gastos corrientes.

Legales, Comerciales e internacionalización: en esta categoría se encuentran incluidos los honorarios de abogados para el asesoramiento en

---

<sup>83</sup> En base a cálculos propios desarrollados para este trabajo y consulta con Amazon Web Services

<sup>84</sup> <https://lamaquinita.co/>

materia contractual. Se trata de un área particularmente sensible y de mucha relevancia que incluye el desarrollo y negociación de contratos con editoras, artistas y propietarios de contenido, además de asesoramiento y soporte para la apertura de la sociedad. Asimismo, se considera la consultoría asociada a la internacionalización para el desembarco de PULS en otros mercados de América Latina.

### **Precio**

El valor del servicio es de 5 dólares, y contará con una bonificación del 50% del precio para los primeros dos años desde el lanzamiento. Se proyecta ese valor de forma estable para todos los países de Latinoamérica en los que opere PULS. Por otra parte, a partir del tercer año, se proyecta un sustancioso incremento del catálogo disponible incluyendo artistas internacionales en comparación con los primeros dos años el cual contiene artistas mayormente locales. Se determinan valores de referencia mayores a los de Spotify y menores a los de Netflix y Tidal.

### **Costo de adquisición de Clientes y Life Time Value**

- El costo de adquisición por cliente (CAC) surge de dividir el gasto de marketing por la cantidad de nuevos usuarios y es de 8 dólares para los primeros dos años, reduciéndose a 3 dólares desde el tercer año.
  - El costo de adquisición se reduce con el tiempo gracias a un programa de referidos, *al boca en boca*, y la aparición en varios medios masivos de comunicación, junto con el anuncio de algunos artistas en sus propios canales que suben contenido a la plataforma.
  - Para calcular el mismo, se consideran únicamente a los nuevos usuarios, tomando el *Churn* o ratio de usuarios que se dan de baja de la plataforma en un 4% por mes aproximadamente.
- La métrica denominada LifeTime Value (LTV) refleja el valor neto promedio de los ingresos que genera cada cliente durante el tiempo que está suscripto. El cálculo del LTV<sup>85</sup> arroja unos 110 dólares

---

<sup>85</sup> <https://maratum.com/metricas-calculas-crecimiento-digital/>

estadounidenses por cliente<sup>86</sup>.

Si bien el gasto de marketing aumenta todos los años, el crecimiento en la cantidad de usuarios es exponencial dado que es un producto novedoso que comenzará a expandirse por Argentina rápidamente, siendo la adquisición de clientes realizada por diferentes vías versus la publicidad tradicional.

### **Flujo de fondos y creación de valor**

En el siguiente cuadro se encuentra el flujo de fondos libre proyectado para los primeros 5 años. Fue elegido un período de tiempo de esta magnitud dado que hay inversión hundida para iniciar el proyecto hasta que crece el número de usuarios y comienza a verse la rentabilidad. El método utilizado es el “APV con política de financiamiento pasiva”, la inversión es hecha al 100% por inversionistas privados al tratarse de una start up, sin utilizar crédito financiero. La tasa de referencia utilizada es de un 20%<sup>87</sup> ya que se considera al negocio de las start ups como riesgoso y el VAN debe superar como mínimo ese margen para que los inversores obtengan ganancia suficiente a cambio del riesgo tomado. La tasa de crecimiento a partir del año 5 es considerada en un 5%.

Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>86</sup> El 70% de los ingresos será repartido a los dueños del contenido, quedando el 30% para la empresa

<sup>87</sup> <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/2021/newsletter-valoracion-de-startups.pdf>



\*Valores expresados en dólares estadounidenses

	0,75	15	20	23	30
Empleados	3.000	15.000	80.000	250.000	600.000
Usuarios					
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$ 12.000,00	\$ 360.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 11.250.000,00	\$ 27.000.000,00
Costo plataforma y mantenimiento	\$ (6.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (25.000,00)	\$ (50.000,00)	\$ (70.000,00)
Costos Marketing	\$ (20.000,00)	\$ (100.000,00)	\$ (210.000,00)	\$ (550.000,00)	\$ (1.200.000,00)
Pago de fees por contenido	\$ (8.400,00)	\$ (252.000,00)	\$ (2.520.000,00)	\$ (7.875.000,00)	\$ (18.900.000,00)
Gastos Operativos	\$ (6.000,00)	\$ (16.000,00)	\$ (20.000,00)	\$ (20.000,00)	\$ (30.000,00)
Capital Humano	\$ (10.250,00)	\$ (276.000,00)	\$ (337.000,00)	\$ (369.000,00)	\$ (456.000,00)
Legales, comerciales e internacionalizaci3n	\$ (5.000,00)	\$ (5.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (35.000,00)
Depreciaci3n Activos	\$ -	\$ (7.500,00)	\$ (10.000,00)	\$ (11.500,00)	\$ (15.000,00)
EBIT	\$ (43.650,00)	\$ (306.500,00)	\$ 448.000,00	\$ 2.344.500,00	\$ 6.294.000,00
TAX	\$ (13.095,00)	\$ (91.950,00)	\$ 134.400,00	\$ 703.350,00	\$ 1.888.200,00
NOPAT	\$ (43.650,00)	\$ (306.500,00)	\$ 448.000,00	\$ 2.344.500,00	\$ 6.294.000,00
Depreciaciones	\$ -	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 11.500,00	\$ 15.000,00
Inversiones en activo fijo					
Inversiones en NOF	\$ (10.000,00)	\$ (20.000,00)			
Valor contable activos vendidos					
<b>Flujo de fondos libre</b>	\$ (53.650,00)	\$ (319.000,00)	\$ 458.000,00	\$ 2.356.000,00	\$ 6.309.000,00
Valor Residual					\$44.163.000,00
<b>FFL + VR</b>	\$ (53.650,00)	\$ (319.000,00)	\$ 458.000,00	\$ 2.356.000,00	\$ 50.472.000,00
Factor de descuento	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
<b>Valor presente del flujo de fondos</b>	\$ (44.708,33)	\$ (221.527,78)	\$ 265.046,30	\$ 1.136.188,27	\$ 20.283.564,81

Tasa de referencia	20%
Tasa de crecimiento	5%

VP	\$ 21.418.563,27
VAN	\$3.670.444,06
TIR	239%

El flujo de fondos sigue una curva denominada "J" para la cual se registran pérdidas en los primeros 2 años y en los años subsiguientes los ingresos se vuelven exponenciales con el crecimiento en la cantidad de usuarios de la plataforma.<sup>88</sup> El Valor Residual es calculado dividiendo el valor de flujo de fondos del año 5 por la tasa de referencia de 20% menos el 5% de tasa de crecimiento, con un total de 44 millones de dólares estadounidenses. Luego se calcula el valor Presente de flujo de fondos o también llamado Valor de la operación al sumar los flujos de fondos y el valor residual, descontados por la tasa de referencia, que da un valor de 21 millones de dólares. El valor actual Neto para los primeros 5 años es calculado también con la tasa de referencia del 20% e indica que se ha creado valor por encima de esa tasa por 3,6 millones de dólares, con una TIR del 239%.

### Análisis de variabilidad

En esta sección se analizan diferentes escenarios en el caso de desvíos del plan de implementación y proyección financiera:

<sup>88</sup> Los usuarios del año 5 superan al SOM dado que para ese año se espera estar operando en más países de latinoamérica

- Si no se consiguieran acuerdos comerciales ni clientes (dado que la inversión y gastos se hace de forma escalonada en la implementación), se perdería un total de \$7000 dólares.
- Si solo se obtiene un 25% del total de usuarios esperados para el mismo período de tiempo, se obtiene una TIR positiva del 13% para los primeros 5 años, con modificaciones en el gasto como por ejemplo 2 personas menos en atención al cliente y una leve reducción en el costo de la plataforma al tener menor cantidad de visualizaciones.
- Si se obtiene un 50% de los usuarios estimados, manteniendo todos los costos iguales, la TIR es de un 89%.
- Si se logran la misma cantidad de usuarios, pero con un año de demora en el lanzamiento, la TIR se reduce a un 221%, para el período de 6 años.
- En el caso de una expansión más rápida dentro de Latinoamérica, a 6 países en total (Argentina, México, Brasil, Uruguay, Chile y Colombia), se espera un TIR del 388%, incluyendo mayores costos de empleados y gastos de internacionalización.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

Por medio del presente trabajo se ha encontrado una necesidad detectada en un segmento de consumidores de música, la cual aún no ha sido resuelta. Se propone dar solución a esa necesidad con una plataforma de streaming escalable, en un contexto de mercado digital en aumento, siendo Puls un canal extra de ventas novedoso para los proveedores de contenido. De esta forma los consumidores, los proveedores y los dueños de la plataforma serían beneficiados por el negocio.

Se decidió iniciar el proyecto en Argentina por ser un mercado pequeño con un público ávido para probar el modelo, realizando una inversión inicial de solo 30 mil dólares para los primeros meses, con la posibilidad de utilizar un MVP durante 30 días de forma gratuita para iterar con potenciales clientes, inversores y proveedores, comprendiendo que en 2022 hay un contexto más restrictivo para inversiones en startups.

Según el análisis del autor y las entrevistas realizadas<sup>89</sup>, las dos principales dificultades yacen en: conseguir el contenido, y no ser imitado por grandes jugadores del mercado. El primer punto depende en gran medida de tener un Advisor y/o inversor adecuado y generar el interés de los dueños de contenido. Si bien podría no conseguirse acuerdos substanciales en primera instancia, es posible conseguirlos, entendiendo también que hoy en día hay múltiples plataformas que disponen de contenido de grandes editoras. En relación con no ser imitado, es un riesgo alto que suceda, sin embargo, es posible generar una cultura local fuerte en pos de la utilización de PULS, así como promocionarlo con artistas locales y conseguir contratos de exclusividad. Además, se podrá buscar la diferenciación de producto como alternativa.

En conclusión, se encontró la posibilidad de solucionar un problema con una inversión relativamente baja y una rentabilidad potencial elevada, evitando el costo de desarrollar una plataforma propia. La misma podría ser escalable a más mercados o incluso comprada por otra empresa del ámbito musical con el objetivo de ampliar su canal digital.

---

<sup>89</sup> Entrevistas realizadas a Guido Gennari, ex director de DirecTV Go el 7 de junio del 2022, y a Valentin Oneto, emprendedor del ámbito musical B2B, el 8 de junio del 2022.

## Bibliografía

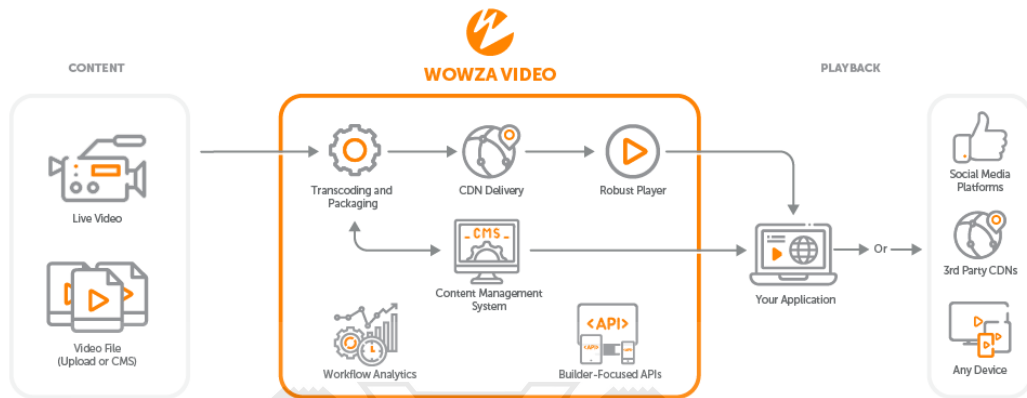
- Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F.(2002): Comportamiento del consumidor. Ed. Thomson
- Boston Consulting Group (2021): Streaming Viewers Aren't Going Anywhere.
- Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press
- David L. Rogers (2016): The Digital Transformation Playbook. Columbia Business School publishing.
- Kerr, W; Nanda R.; McQuade J. (2014): Financing Entrepreneurial Ventures. Harvard Business publishing.
- McCarthy E.J. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach. Richard D. Irwin, Inc.
- Michael S. Malone; Salim Ismail; Yuri Van Geest (2014): Exponential Organizations. Singularity University
- Mora y Araujo, M. (2012). El poder de la conversación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.
- Moreno, Federico y Quiña, Guillermo (2018): La industria musical Argentina en tiempos del negocio digital: un análisis del lugar de las NTICs en las prácticas y discursos de sus actores. Hipertextos, Vol. 6, N° 9, Buenos Aires
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- Robert J. Dolan (1997): Note on Marketing Strategy. Harvard Business School.
- Banco Mundial. [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas. <https://www.capif.org.ar/>
- Cepal. <https://repositorio.cepal.org/>
- KPMG. <https://assets.kpmg/>
- International Federation of the Phonographic Industry. <https://www.ifpi.org/>

# Anexo

## Wowza - Descripción gráfica sobre el funcionamiento de Video on Demand:

### Advanced Capabilities Integrated Into a Single Platform

Take advantage of new capabilities without the headache of combining multiple vendors.



### Capacidades de Wowza:



#### Enable Adaptive Playback

Stream VOD adaptively to save on bandwidth and storage space while delivering the best playback quality to Android, iOS, and other clients, in any bandwidth conditions.



#### Stream VOD Files to Any Device

Extend your audience reach by streaming prerecorded video to any player and device, over any protocol, from one set of source files.



#### Scale VOD Streaming

Scale up to multiserver installations with virtually unlimited capacity. Efficiently fetch VOD content from centralized storage to edge servers using our [Wowza Media Cache package](#).



#### Secure Your Content

Choose standard support for RTMP encrypted streams and HLS AES-128 protection or pick from a comprehensive collection of security measures. Plus, the built-in [Wowza DRM package](#) offers full integration with major DRM platforms.



#### Create Playlists

Use [Wowza server-side playlist functionality](#) to easily create WebTV, MobileTV, or IPTV/OTT linear streaming channels from VOD content. Even intersperse on-demand content with live streams or add advertising to monetize your content.

Precio de la plataforma, incluyendo la prueba gratuita:

**WOWZA** PRODUCTS ▾ DEVELOPER ▾ SOLUTIONS ▾ PRICING RESOURCES ▾ FREE TRIAL 🔍 🗨️ 🛒 ✉️

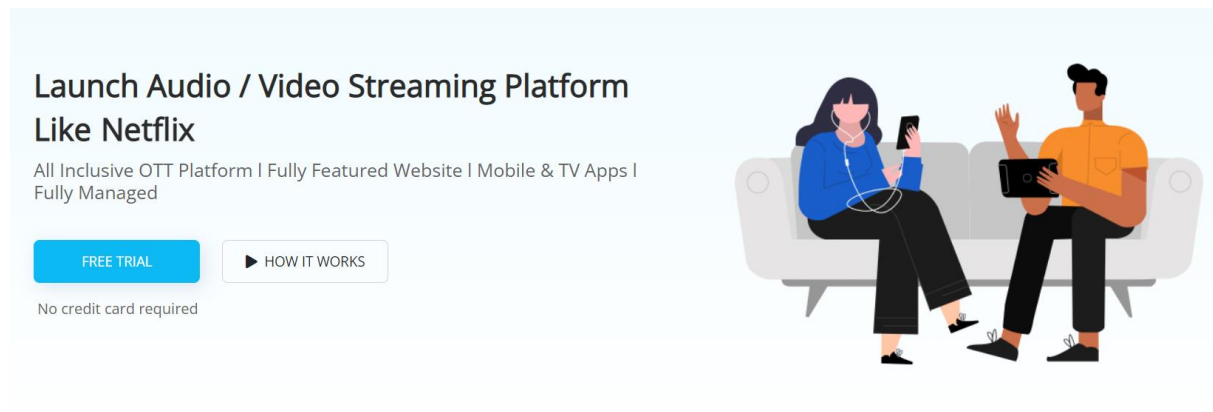
### Wowza Video Pricing Plans

One Month of Streaming	GET STARTED Pay As You Go	Annual	Enterprise
<b>\$149</b> one-time purchase	<b>\$25</b> per month	<b>\$130</b> per month, prepaid annually	<b>Plans built for your needs</b>
<b>Best For:</b> Limited streaming for 30 days	<b>Best For:</b> Getting started with Wowza	<b>Best For:</b> Growing businesses streaming all year	<b>Best For:</b> Large audiences or high-volume video
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 15 streaming hours</li><li>✓ 500 viewing hours</li><li>✓ Pay for storage as needed</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Flexible streaming with low startup costs</li><li>✓ Start building, scale as needed</li><li>✓ All usage billed separately</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 300 streaming hours</li><li>✓ 10,000 viewing hours</li><li>✓ 150GB storage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Discounted rates on hours and storage</li><li>✓ Support for robust customization</li><li>✓ 24x7 and real-time streaming at scale available</li></ul>
<a href="#">Add to Cart</a>	<a href="#">Add to Cart</a>	<a href="#">Add to Cart</a>	<a href="#">Let's Talk Streaming!</a>

Wowza permitirá la conexión a Puls desde múltiples dispositivos:



**Muvi** - Segunda plataforma analizada para elegir al proveedor.



The screenshot shows the Muvi website landing page. On the left, the text reads: "Launch Audio / Video Streaming Platform Like Netflix", "All Inclusive OTT Platform | Fully Featured Website | Mobile & TV Apps | Fully Managed", a "FREE TRIAL" button, a "▶ HOW IT WORKS" button, and "No credit card required". On the right, there is an illustration of a woman and a man sitting on a couch, both using mobile devices.

Características principales:

## Highlights

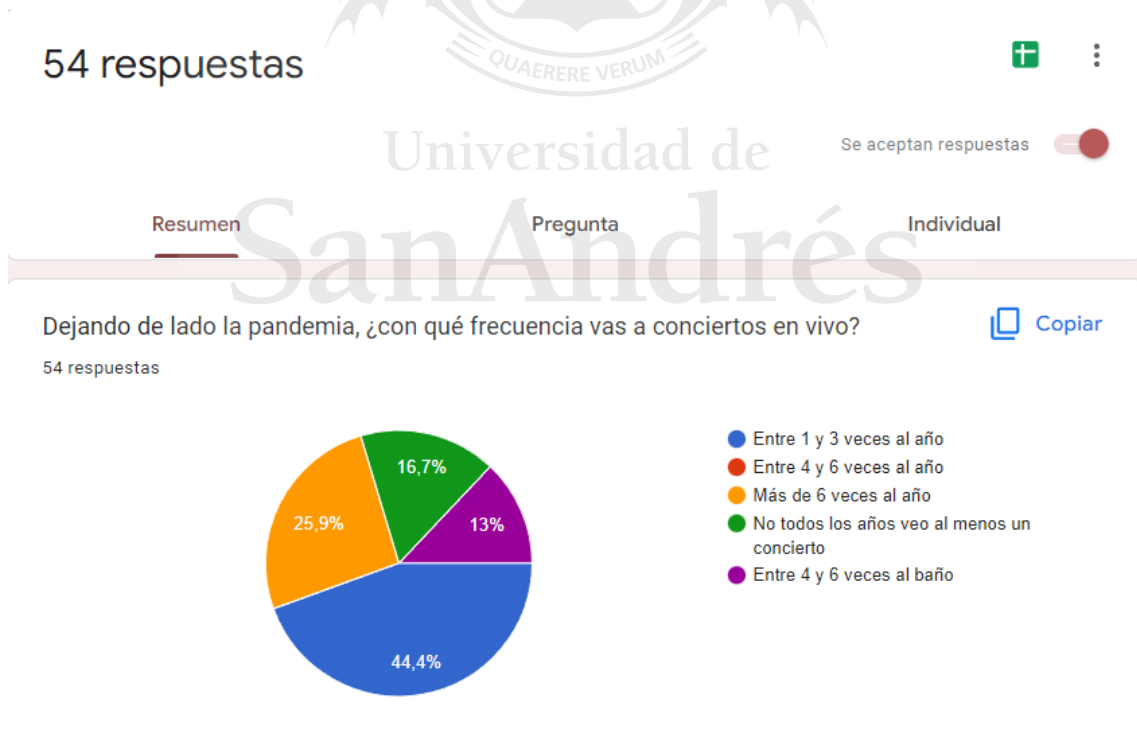
- ★ Your own branded Apps & Website
- ★ Stream On-demand
- ★ Livestream
- ★ Video Management System
- ★ Enterprise-grade Security with Multi-DRM
- ★ Content Monetization
- ★ Seamless Integration with API and SDKs
- ★ Real-time Analytics
- ★ Professional Services



## Precios de Muvi:

Standard	Professional	Enterprise	Ultimate	Black
Fully-featured, white labeled website/app with Hosting and CDN	Standard + Allie Recommendation Engine & Other Premium Features	Professional + Dedicated Server + Enterprise Support	Enterprise + Unlimited Users + Proactive Consulting	Ultimate + Premium Consulting Services (Project Management, Proactive Monitoring, Setup and a lot of handholding)
<b>399 US\$</b> /mo + \$299 /mo per app + Infra Fees	<b>1499 US\$</b> /mo + \$499 /mo per app + Infra Fees	<b>3900 US\$</b> /mo + \$499 /mo per app + Infra Fees	<b>8900 US\$</b> /mo + \$499 /mo per app + Infra Fees	
<a href="#">FREE TRIAL</a>	<a href="#">FREE TRIAL</a>	<a href="#">FREE TRIAL</a>	<a href="#">FREE TRIAL</a>	<a href="#">LEARN MORE</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Content, Users</li> <li>✓ Shared Hosting Server</li> <li>✓ 2000 Concurrent User</li> <li>✓ 1TB/mo Bandwidth included + Infra Fees</li> <li>✓ API Calls are Free for up to 20,000/month, Then, \$0.001 per API call</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Content, Users</li> <li>✓ Shared Hosting Server</li> <li>✓ 10,000 Concurrent User</li> <li>✓ 2TB/mo Bandwidth included + Infra Fees</li> <li>✓ API Calls are Free for up to 75,000/month, Then, \$0.001 per API call</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Content, Users</li> <li>✓ Dedicated Server with Auto-scaling</li> <li>✓ 50,000 Concurrent User</li> <li>✓ 5TB/mo Bandwidth included + Infra Fees</li> <li>✓ API Calls are Free for up to 200,000/month, Then \$0.001 per API call</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Content, Users</li> <li>✓ Dedicated Server with Auto-scaling</li> <li>✓ Unlimited</li> <li>✓ 10TB/mo Bandwidth included + Infra Fees</li> <li>✓ API Calls are Free for up to 500,000/month, Then \$0.001 per API call</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Content, Users</li> <li>✓ Dedicated Server with Auto-scaling</li> <li>✓ Unlimited</li> <li>✓ Discounted Bandwidth Fees</li> <li>✓ Unlimited</li> </ul>

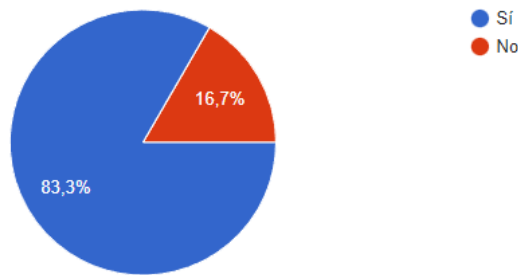
## Resultado de encuestas a potenciales clientes:



¿Ves conciertos y documentales musicales desde el hogar?

 Copiar

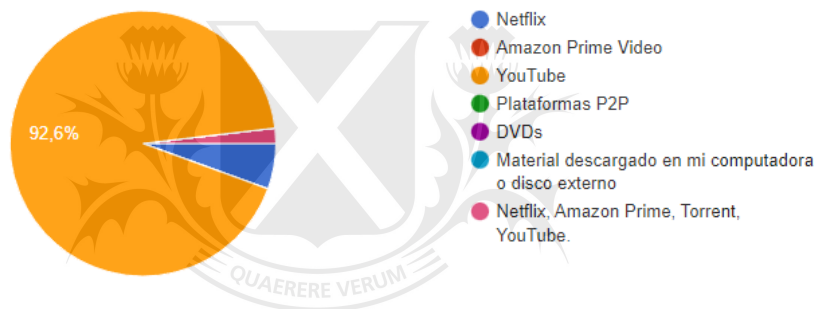
54 respuestas



¿Qué plataforma o dispositivo utilizás con más frecuencia para ver conciertos de tus artistas favoritos?

 Copiar

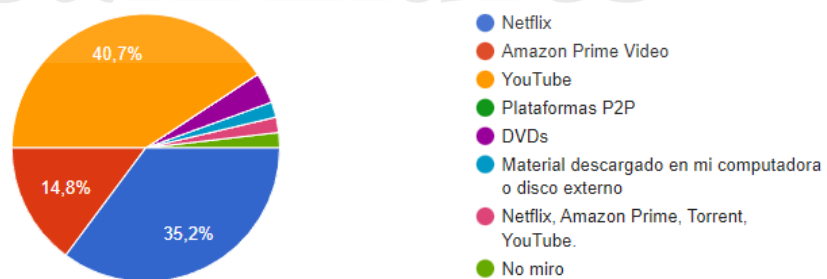
54 respuestas



¿Qué plataforma o dispositivos utilizás con más frecuencia para ver documentales de tus artistas favoritos?

 Copiar

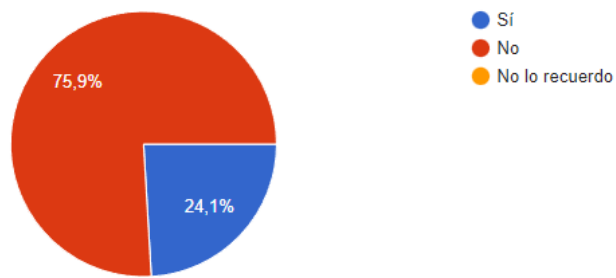
54 respuestas



¿Tenés un reproductor de DVD actualmente conectado a alguna TV de tu hogar?

[Copiar](#)

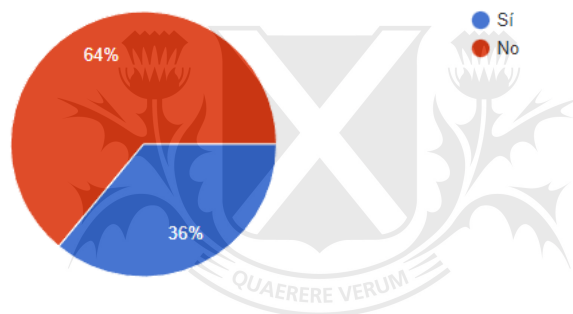
54 respuestas



En caso de que la pregunta anterior sea "sí", ¿tenés conciertos y/o documentales en DVD que sigas viendo?

[Copiar](#)

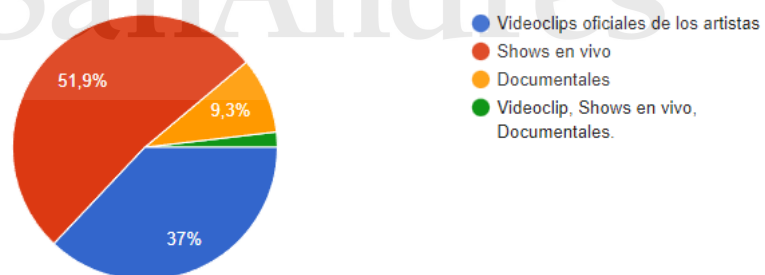
25 respuestas



Cuando consumís música en formato audiovisual (video), ¿cuál es tu preferencia?

[Copiar](#)

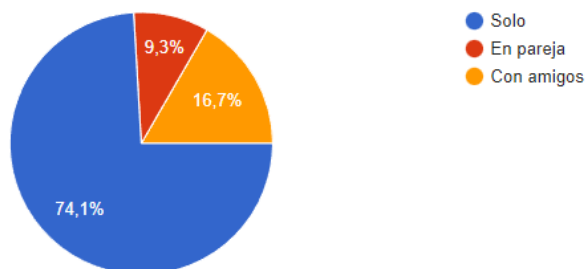
54 respuestas



Quando consumís música en formato audiovisual, ¿lo hacés mayoritariamente solo, en pareja o cuando recibís visitas de amigos?

 Copiar

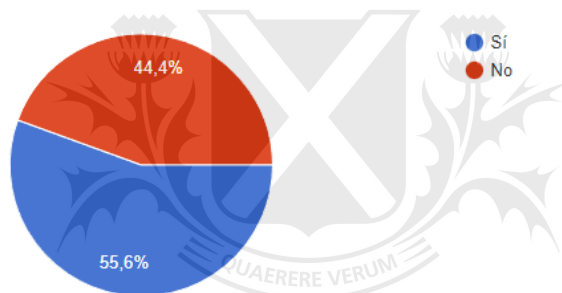
54 respuestas



¿Te cuesta encontrar conciertos distintos a los que ves habitualmente en las plataformas que usás?

 Copiar

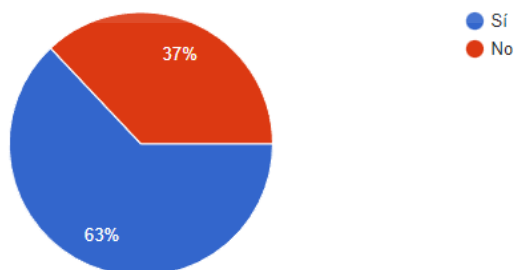
54 respuestas



¿Te cuesta encontrar documentales distintos a los que ves habitualmente en las plataformas que usás?

 Copiar

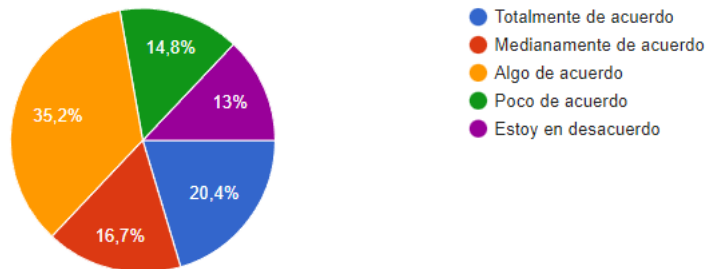
54 respuestas



De acuerdo a la siguiente afirmación, indicá qué tan de acuerdo estás: "Prefiero pagar una suscripción por una plataforma específica para ver contenido musical en alta definición y sin publicidades que utilizar las plataformas que ya están disponibles".

 Copiar

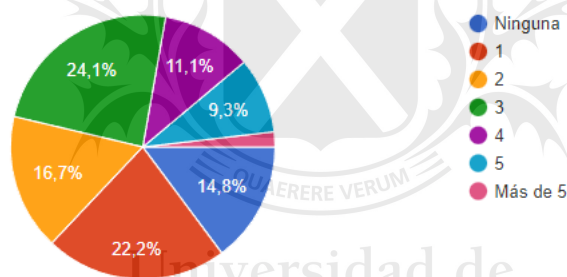
54 respuestas



¿Cuántas plataformas para ver contenido vía streaming con membresía paga utilizás? (Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max, entre otras)

 Copiar

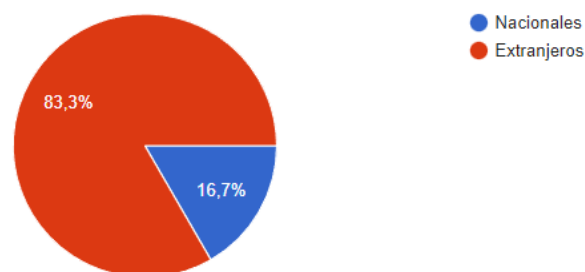
54 respuestas



¿Consumís mayoritariamente contenido audiovisual de artistas nacionales o extranjeros?

 Copiar

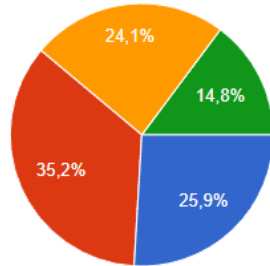
54 respuestas



Aproximadamente, ¿cuándo fue la última vez que descubriste un nuevo artista o banda que te gusta?

 Copiar

54 respuestas

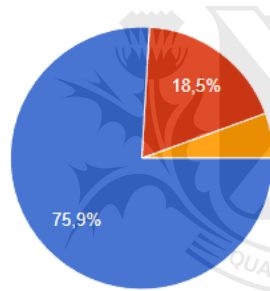


- La última semana
- El último mes
- El último año
- No lo recuerdo, suelo escuchar la misma música de siempre

En caso de utilizar Spotify, Deezer u otra plataforma de música en formato audio, ¿descubriste artistas nuevos a través de la plataforma que te hayan gustado?

 Copiar

54 respuestas



- Sí
- No
- No; suelo saltar las canciones de artistas que no conozco y me recomiendan las plataformas

Universidad de  
**San Andrés**