



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios:

V-REAL:

Disrupciones de Realidad Virtual en LATAM

Autores:

Eduardo Ameghino (27008)

Santos Quirno (28087)

Mentor:

Claudio Darin

Victoria, Buenos Aires

Julio 2020



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios:

V-REAL:

Disrupciones de Realidad Virtual en LATAM

Autores:

Eduardo Ameghino (27008)

Santos Quirno (28087)

Mentor:

Claudio Darin

Victoria, Buenos Aires

Julio 2020

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1 - Introducción	5
1.1 Evaluación de Oportunidad	5
1.2 Tendencias de Transformación Digital	8
1.3 Tendencias del Mercado	9
1.4 Comportamiento de sus Consumidores	11
1.5 Consideraciones Especiales: COVID-19 y el Boom del E-Commerce Mundial	12
1.6 Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad	13
Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación del Mercado	18
2.1 Competencia Directa	18
2.2 Cinco Fuerzas de Porter	20
2.3 FODA	24
Capítulo 3 - Modelo de Negocios - CANVAS	29
3.1 Propuesta de Valor	29
3.2 Segmentos de Clientes	30
3.3 Canales	31
3.4 Relaciones con los Clientes	31
3.5 Recursos Clave	31
3.6 Procesos	32
3.7 Alianzas	33
3.8 Fuentes de Ingreso	34
3.9 Estructura de Costos	34
Capítulo 4 - Plan de Marketing	36
4.1 Producto	36
4.2 Precio	38
4.3 Plaza	40
4.4 Promoción	41
Capítulo 5 - Operaciones del Negocio	43
5.1 Composición Societaria	43
	1

5.2 Inversiones Necesarias para la Operación del Negocio	43
5.3 Desarrollo del Servicio	45
5.4 Entrega y Perfeccionamiento del Servicio	46
5.5 Consideraciones Especiales	47
Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión	48
6.1 Estimaciones y Presupuestos	48
6.2 Tamaño de la Oportunidad	48
6.3 Inversión Inicial	50
6.2 Análisis de Costos	51
6.3 Análisis de Ingresos	53
6.4 Financiación	55
6.5 Estado de Resultados	56
Capítulo 7 - Equipo	59
Capítulo 8 - Aspectos Legales	61
Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos	65
9.1 Plan de Implementación	65
9.2 Riesgos	66
Capítulo 10 - Conclusiones	68
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	69
ANEXOS	75



Resumen Ejecutivo

Luego de haber transitado por el proceso educativo de la Universidad de San Andrés, compartimos los valores fundamentales que esta institución ha forjado en nosotros, entre ellos: el debate orientado a la libre y honesta búsqueda de la verdad. También, rendimos fe de cómo ese debate y esa búsqueda de verdad constantemente nos lleva a desafiar el *status quo* y a no temer pensar de manera distinta.

En todo el mundo, estos últimos meses se vieron empañados por distintos tipos de restricciones orientadas hacia el cuidado de la salud del individuo. Una de las mayores restricciones fue el detrimento de la libertad de tránsito. Por eso mismo, dado nuestro presente educativo, iniciamos un debate. Su desenlace fue el siguiente: creemos que es una causa digna de todo nuestro esfuerzo el poder brindarle a las personas la libertad de experimentar cualquier lugar en cualquier momento. Por eso buscamos tangibilizar una experiencia digital acercándole a las personas la realidad sin estar ahí.

Para poder cumplir con esta causa fundamos V-REAL, una empresa de servicios tecnológicos basados en Realidad Virtual, tecnologías ya existentes pero de escasa implementación en la región. ¿Qué servicio brinda V-REAL? Brinda una representación digital exacta de un espacio físico real, con un diseño atractivo, fácil de utilizar y *user friendly*. Es una conjunción de distintos puntos de vista de 360 grados, que como conjunto muestran la totalidad del espacio elegido, sea éste una vivienda, un restaurante, un punto turístico o un museo. Esa conjunción de puntos de vista es automáticamente volcada a un render tridimensional interactivo, donde *clickear* se convierte en caminar.

Como negocio, la característica fundamental de este servicio es que le permite a nuestros clientes optimizar su medio de contacto digital con sus consumidores. Dichos consumidores finales, podrán llevar a cabo un tour virtual, y tendrán un mejor entendimiento del inmueble o espacio físico que quieren examinar. Las ventajas competitivas de V-REAL son dos, una es la alta calidad del servicio y la otra es el hecho que brinda un servicio fotográfico

integral; ya que proporciona no sólo el tour virtual, sino también fotografías profesionales, planos de las distintas plantas y también integra el contenido a cualquier página web, apps, Google Street o Google Arts and Culture.

En cuanto al financiamiento necesario para llevar a cabo este emprendimiento, se debe contar con US\$16.597 a modo de inversión inicial. Los costos fijos mensuales ascienden a tan sólo US\$1.921 y los variables a unos meros US\$23 por proyecto. Se prevé un periodo simple de recupero de la inversión inicial en el primer año. La financiación será mayormente propia con leve endeudamiento en préstamos bancarios (17% del capital utilizado).

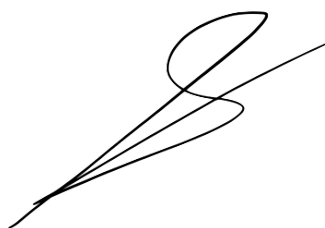
Resulta imperioso aclarar la dificultad del emprendimiento para prever con exactitud la rentabilidad esperada. Esto se debe a que el modelo seleccionado de pricing es en base al metraje cuadrado del espacio físico. Por lo tanto, y dado el hecho que distintos proyectos pueden variar fuertemente en su metraje cuadrado, resulta difícil prever retornos esperados. Sin embargo, dado una tarifa de US\$2,80 por metro cuadrado, el Punto de Equilibrio se encuentra en los 736 metros cuadrados mensuales. Para un escenario esperado se obtiene un VAN de US\$16.048 y un TIR 49%.

El grupo de trabajo se conformará principalmente por los socios Eduardo Ameghino y Santos Quirno, con posibilidad de incorporar capital humano dependiente de la demanda de proyectos que logremos generar.

Sin más,



Eduardo Ameghino



Santos Quirno

Socios Fundadores

Capítulo 1 - Introducción

1.1 Evaluación de Oportunidad

Posicionar productos y servicios como experiencias en vez de utilidades no es un concepto nuevo y particularmente, en la Argentina, la mayoría de las agencias publicitarias han sabido crear un sinfín de publicidades que aluden al sentimiento del consumidor en vez de a su lógica. El inconveniente se encuentra en que, según Darío Straschnoy, ex presidente de Young & Rubicam Argentina, las agencias publicitarias tradicionales están en contracción por más que la potencialidad de clientes sea mayor (Cronista, 2019)¹. Esto se debe, en parte, a los inconvenientes macroeconómicos del país, pero también a los cambios en las tendencias.

Hoy el marketing en el mundo digital resulta más atractivo para llegar a un segmento de cliente en particular, en vez de crear campañas de medios masivos. En consecuencia, el mercado publicitario ha virado en gran parte hacia el sector tecnológico. Sin embargo, el número de empresas que se dedican a crear experiencias enfocadas en el cliente es comparativamente menor, independientemente de que el marketing enfocado en la tecnología y la experiencia esté tomando relevancia a nivel mundial.

Ahora bien, independientemente de esa mayor relevancia, se encuentra un espacio poco explotado en el sector del marketing digital. Este espacio está conformado por la fotografía 360° y la producción de contenidos de Realidad Virtual.

La fotografía 360° es una rama dentro de la fotografía que se encarga de la producción de imágenes para presentar un espacio determinado, comúnmente con fines comerciales. En cuanto a la fotografía 360°, cabe destacar que cada espacio tiene un conjunto de cualidades características que lo hace único y lo diferencia de la competencia. A la hora de realizar

¹ Quesada, Ricardo. (13 de enero 2019). Darío Straschnoy: "El mercado publicitario perdió su rumbo en la Argentina". Recuperado el 30 de enero 2020 de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas/Straschnoy-El-mercado-publicitario-perdio-su-rumbo-en-la-Argentina-20190113-0002.html>

una fotografía 360° de un espacio, se debe conocer cuáles son estas propiedades para poder resaltarlas y obtener buenos resultados en la imagen final. Se diferencia de la fotografía publicitaria por la ausencia de un storytelling o narrativa, cómo también por la ausencia de actores o decoración. Lo que se busca con este tipo de fotografía es atraer al cliente hacia la acción, a través del uso de imágenes impactantes.

Dentro de la fotografía, la tecnología que está cobrando mayor relevancia es el 360°, también conocida como fotografía 360° animada. La misma, permite mostrar espacios físicos en 360° mientras desarrollan un giro sobre su eje horizontal. La importancia de esta tecnología radica en que genera una atracción inmediata de la atención del usuario hacia el espacio físico y aumenta los tiempos de permanencia en la web. Esto se traduce en un aumento en las tasas de conversión.

La Realidad Virtual (VR), en cambio, es una tecnología de computación que hace posible la simulación de un entorno real, brindando al usuario la posibilidad de visualizar o estar presente dentro de ese entorno real a distancia. Si bien no hace falta dispositivos específicos para visualizar fotografías en formato 360°, la utilización de distintos dispositivos como visores (*Head Mounted Displays*) y comandos, hace posible que el consumidor interactúe con videos angulares y de Realidad Virtual redefiniendo el entorno que visualiza tridimensionalmente.

Explotar eficientemente esta nueva rama de tecnología es una oportunidad para que los distintos agentes de marketing puedan llegar al consumidor de una nueva manera. Dentro del marketing, la utilización de esta tecnología puede mejorar sustancialmente la comunicación con el cliente. Un ejemplo de esto se puede ver en la aplicación de los Tours Virtuales. Los mismos son una forma de recorrer o conocer un espacio a través de la interacción *click and drag* en tu computadora -no inmersiva- o de la Realidad Virtual -inmersiva- posibilitando así la oportunidad de recorrer diferentes espacios de un determinado entorno.

Dentro del marketing, la comunicación con el consumidor es un aspecto clave para maximizar los beneficios de las empresas. Ahora bien, para maniobrar eficientemente la comunicación hace falta un claro entendimiento de los distintos fenómenos sociales y de los procesos dentro de los mercados, pero también, es necesario familiarizarse con los distintos instrumentos, herramientas y tecnologías. La Realidad Virtual es, entonces, un medio comunicacional relativamente nuevo donde el consumidor puede interactuar y controlar su experiencia, cómo también gozar de un mayor entendimiento de los distintos productos y servicios, ya que los mensajes llegan al consumidor con un estímulo visual sin precedentes.

A la hora de llevar a cabo la Evaluación de la Oportunidad, tuvimos la suerte de entrevistar a muchos profesionales del rubro, tanto especialistas como potenciales clientes. Con dichas entrevistas basamos los fundamentos del trabajo y pudimos validar, mediante un diseño metodológico sistemático cualitativo, gran parte de las afirmaciones que indicamos. Estas mismas entrevistas forman parte de la base que se utiliza a lo largo de todo el trabajo y, en particular, del Análisis del Sector y la Investigación del Mercado. Tuvimos el agrado y la fortuna de reunirnos con los siguientes profesionales:

- Arturo Encinas - Socio ARGRA N° 2120 y fundador de ArtE Fotografía @artexartarte
- Enrique Yuste - Innovation and Integrated Production Services VMLY&R, Ex CEO & President Young & Rubicam Latam, Ex Global Board Member Young & Rubicam
- Giovanni Desiato Chantiri - Socio Fundador de Kadabra, Licenciado en Comunicación y Publicidad UCA
- José Uriburu - Fundador ATTOX
- Marcos Benitez de Lugo - Analista Ssr. PyMES Banco Galicia
- María Celina Magendie - Directora Corporate Toribio Achaval
- Martin Boquete - Director Comercial Toribio Achaval (vía Charlas Online ZonaProp)

- Sebastian Miranda - Socio Fundador Miranda Bosch Propiedades
- Simón Thibaud - Co-Founder de LimbaTV

Cuando analizamos puntualmente nuestra oportunidad de negocio, basamos la misma en una combinación de factores. A continuación, se analizarán dichos factores que, en conjunto, apalancan la oportunidad de negocios y el plan de negocios en su totalidad.

1.2 Tendencias de Transformación Digital

La Realidad Virtual, que tiene como objeto producir un entorno multimedia inmersivo y crear una experiencia sensorial para los usuarios, es una de las tecnologías emergentes de más rápido crecimiento en la actualidad (ver Anexo 1) (SuperData Research, 2019)². Por su lado, BCG (2014)³ introduce que las empresas tienen que considerar el marketing específico para millennials cómo una prioridad estratégica. Además, sostiene que el modo en que las marcas generan *engagement* con el consumidor quedó obsoleto, y las empresas deben perfeccionar y poner como primera prioridad el arte del marketing recíproco. También introduce la idea que los ejecutivos y los responsables de marketing deben aceptar una nueva realidad: el marketing pasó a ser un ecosistema de compromiso multidireccional.

Dicho esto, el mismo estudio (BCG, 2014) sostiene que las marcas que brindan una experiencia positiva al cliente pueden esperar repercusiones públicas muy favorables para su imagen. Además, se sostiene que utilizar contenido por los canales tradicionales ha dejado de ser tan costo-eficiente, específicamente para Millennials y crecientemente para Gen-X y Boomers.

Por el lado de los E-Commerce, en su “Estudio Anual de Comercio Electrónico”, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico establece que, para

² Statista. (February 1, 2019). Consumer virtual reality hardware market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/550461/virtual-reality-market-size-worldwide/>

³ BCG. (January 15, 2014). How Millennials are Changing the Face of Marketing Forever. Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever.aspx>

el año 2019, el total de facturación del sector tuvo un aumento interanual del 76%, superando ampliamente la inflación (INDEC) del 53,6%. También aumentaron: La cantidad de órdenes totales en un 12%; la cantidad de productos disponibles en un 22% y la tasa de conversión promedio aumentó del 1% al 1,07%⁴.

Siquiera antes del Covid-19, Marcos Pueyrredon, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, sostuvo que hacia 2022 las ventas por canales digitales romperán la barrera del 30% del comercio total⁵.

1.3 Tendencias del Mercado

El mercado de la experiencia resulta atractivo porque, según BCG (2018), 9 de cada 10 de las mayores empresas de publicidad utilizan o planean utilizar Realidad Virtual (VR) o aumentada (AR) en sus campañas de marketing. De las empresas encuestadas sólo el 10% integró estos sistemas, el 45% experimentó de maneras precarias y un 35% planea incursionar en los próximos dos años (ver Anexo 2)⁶.

Analizando el mercado del *software* y *hardware* de la Realidad Virtual, de acuerdo a SuperData (Statista, 2019), el mercado mundial de *software* específico de Realidad Virtual crecerá a una tasa anual de crecimiento compuesto cercano al 50% por los siguientes 3 años (2019 a 2022) (ver Anexo 3)⁷. Si se toma únicamente el mercado de *hardware* de VR, el crecimiento es menor al de *software*, pero sigue siendo alentador con un CAGR del 31% (ver

⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Marzo 2020). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019. Recuperado el 9 de mayo 2020 de <https://cace.org.ar/estadisticas>

⁵ Pueyrredón, Marcos. (19 de abril 2020). Las increíbles cifras del comercio electrónico y el nuevo perfil del consumidor. Recuperado el 8 de mayo 2020 de <https://www.ambito.com/opiniones/COVID-19/las-increibles-cifras-del-comercio-electronico-y-el-nuevo-perfil-del-consumidor-n5096423>

⁶ BCG. (April 13, 2018). The Tailwinds for Augmented Reality Advertising Are Too Strong for CMOs to Ignore. Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/d/press/13april2018-augmented-reality-advertising-cmos-189122>

⁷ Statista. (February 1, 2019). Consumer virtual reality software market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/550474/virtual-reality-software-market-size-worldwide/>

Anexo 1)⁸. En particular, se estima un valor total del mercado de *software* y hardware específico de VR que rondaría los US\$16.3 Billones para el año 2022 (ver Anexo 4)⁹.

Statista (2018) por su lado prevé que la Realidad Virtual quintuplicará su facturación en los siguientes 6 años (ver Anexo 5)¹⁰.

Analizando la industria del *Real Estate*, Forbes afirma que en los Estados Unidos un 80% de la gente que estaba por comprar un inmueble le puso un freno a su compra o la canceló indefinidamente¹¹. Sin embargo, el mismo informe afirma que muchos de esos compradores quieren comprar. Eso quiere decir que el mercado está pausado por la incertidumbre y por la imposibilidad de ir a visitar las casas. El estudio dice que los que pausaron su búsqueda siguen mirando los listados que ofrece el mercado. Un 28% dice mirar las publicaciones por imágenes y un 25% mediante tours virtuales. Cuando este porcentaje de los interesados dice ver los listados a través de tours virtuales no solo hacen referencia a la tecnología de Realidad Virtual/Fotografía 360° sino, en su mayoría, por videollamada con la inmobiliaria mediante uno de sus agentes que se encuentra físicamente en el inmueble. En cuanto la oportunidad del negocio, estos son números muy alentadores para mostrar el panorama actual de la industria ya que, si esos números hacen referencia a los Estados Unidos, quiere decir que hay una clara necesidad insatisfecha en el mercado del *Real Estate* americano y mundial que nuestro servicio viene a satisfacer. El último dato que nos brinda el reporte es

⁸ Statista. (February 1, 2019). Consumer virtual reality hardware market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/550461/virtual-reality-market-size-worldwide/>

⁹ SuperData Research. (January 24, 2019). Consumer virtual reality software and hardware market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/528779/virtual-reality-market-size-worldwide/>

¹⁰ Statista. (March 1, 2018). Virtual reality (VR) market revenue in the United States from 2014 to 2025 (in million U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 29, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/784139/virtual-reality-market-size-in-the-us/>

¹¹ Mastroeni, Tara. (May, 18, 2020). New Study Explores How Coronavirus Impacted Buyers In The Real Estate Market. Retrieved May 18, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/taramastroeni/2020/05/18/new-study-explores-how-coronavirus-has-impacted-buyers-in-the-real-estate-market/#7a4bf6cd2119>

uno muy alentador tanto para el mercado del *Real Estate* como para nuestra propuesta de negocio: el 30% de los interesados en comprar un inmueble estarán mirando más que antes de que su búsqueda sea impactada por el COVID-19.

Por último, analizar los números de la industria del comercio electrónico también nos ayuda para entender cómo el mercado se está apoyando cada vez más hacia lo digital. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico sostiene que la compra online es una experiencia consolidada que suma nuevos shoppers. Se registraron 828.000 nuevos compradores en 2019, sumando un total de 18.773.246 e-shoppers en toda la Argentina¹².

1.4 Comportamiento de sus Consumidores

De acuerdo a *State of the Connected Consumer Report* (Salesforce Research, 2018)¹³, cuatro de cada cinco consumidores finales dicen que la experiencia que provee una compañía es tan importante como sus productos o servicios. A su vez, casi 60% ha migrado a un competidor directo por el simple hecho que este último brinda una mejor experiencia.

Según BCG (2018)¹⁴, gracias a los avances continuos en tecnología, medios, entretenimiento y comercio, los consumidores están interactuando con todo tipo de nuevos dispositivos, herramientas y canales virtuales. La Realidad Virtual, una forma de engagement visual, permite al consumidor reproducir y gozar experiencias y productos antes de comprarlas. Muchas compañías ya hacen uso de esta tecnología. Se destacan los 15 puntos porcentuales que subió Nissan en imagen marcaría con su campaña “See the Unseen”. Otros ejemplos son el uso de VR en el proceso de compra por Ikea y Alibaba o el de

¹² Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Marzo 2020). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019. Recuperado el 9 de mayo 2020 de <https://cace.org.ar/estadisticas>

¹³ Salesforce. (April 2018). State of the Connected Customer. Retrieved January 28, 2020 from https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf

¹⁴ BCG. (April 3, 2018). Augmented Reality: Is the Camera the Next Big Thing in Advertising? Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/publications/2018/augmented-reality-is-camera-next-big-thing-advertising.aspx>

Caterpillar para la capacitación. Según el mismo reporte de BCG, el desarrollo de herramientas visuales alterará los procesos de pre-compra y las interacciones que los consumidores tienen con las empresas y/o marcas.

Al 10 de mayo de 2020 de las 5 mayores inmobiliarias de Argentina, sólo Miranda Bosch¹⁵ activamente busca la posibilidad de visualizar las propiedades mediante un tour virtual tanto por click and drag del mouse o mediante un *headset* o dispositivo VR. A la misma fecha, de las 4 mayores inmobiliarias restantes, sólo Toribio Achával¹⁶ ha hecho algunas incursiones con la tecnología, siendo el número de propiedades con visualización en 360 muy bajo. Del resto de las páginas web se resaltan ejemplos como Korn Propiedades¹⁷, LJ Ramos¹⁸ y Remax¹⁹ que no cuentan con la posibilidad de visualizar una propiedad de esta manera.

1.5 Consideraciones Especiales: COVID-19 y el Boom del E-Commerce Mundial

Según las ganancias publicadas a los inversores correspondientes al primer trimestre (Q1 2020) de la empresa Shopify²⁰, la cantidad de nuevas empresas en su plataforma creció un 62% entre el 15 de marzo y el 24 de abril del año corriente, dando prueba fehaciente del monumental crecimiento que desarrolló el e-commerce a nivel mundial dado este escenario de emergencia sanitaria. El mismo informe, establece que el número total de consumidores que compraron por primera vez a un nuevo comerciante aumentó un 45% en comparación con las 6 semanas previas al 15 de marzo del 2020.

¹⁵ Miranda Bosch. (Sin fecha). Miranda Bosch. Recuperado el 10 de mayo 2020 de www.mirandabosch.com

¹⁶ Toribio Achával. (Sin fecha). Toribio Achával. Recuperado el 10 de mayo 2020 de toribioachaval.com

¹⁷ Korn Propiedades. (Sin fecha). Korn Propiedades. Recuperado el 10 de mayo 2020 de www.kornpropiedades.com.ar

¹⁸ LJ Ramos. (Sin fecha). LJ Ramos. Recuperado el 10 de mayo 2020 de www.ljramos.com.ar

¹⁹ RE/MAX Argentina. (Sin fecha). RE/MAX Argentina. Recuperado el 10 de mayo 2020 de www.remax.com.ar

²⁰ Shopify. (May 6, 2020). Shopify Announces First-Quarter 2020 Financial Results. Retrieved May 8, 2020 from https://s23.g4cdn.com/550512644/files/doc_financials/2020/Q1/Press-Release-Q1-2020.pdf

En su estado de resultados financieros para el mismo período, Mercado Libre²¹ vio un aumento del 38% en sus ingresos totales correspondientes a moneda dólar americano. Si se comparan los periodos que van del 01 de enero al 31 de marzo del año 2020 con los del 2019, MercadoLibre vió un aumento del 49,5% en la cantidad total de transacciones pagadas (de 143,9 M a 290 M).

COVID-19 y la demanda por Realidad Virtual

Si bien resulta cuestionable que estas cifras se mantengan constantes una vez finalizada la pandemia; en el presente, la demanda por recorridos virtuales ha visto un incremento exponencial en la cantidad de usuarios. Ejemplo de esto es el incremento de 40.000 a 400.000 visitas diarias que obtuvo la página web del Musée du Louvre al introducir algunas secciones de Tours Virtuales. Otros museos de renombre mundial también están haciendo sus primeras incursiones con esta tecnología: Metropolitan Museum of Art, Musei Vaticani, Rijksmuseum, Musée d'Orsay, entre otros.²²

Las páginas web de propiedades en varios países están trabajando diligentemente para satisfacer las necesidades de los consumidores que no pueden abandonar sus hogares mientras las cuarentenas y efectos del COVID-19 siguen vigentes, muestra de esto es el aumento de 600% que vió la plataforma Matterport en su venta de cámaras 3D desde el comienzo de la pandemia.

1.6 Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad

Se propone la creación de una productora/estudio de contenidos y experiencias virtuales denominada V-REAL. Su objetivo es ser la productora de fotografía 360° y tours virtuales número uno de la región. Como parte de nuestro portafolio, queremos apuntar a proveer nuestros servicios en las

²¹ Mercado Libre. (May 5, 2020). Mercado Libre Inc., Reports First-Quarter 2020, Financial Results. Retrieved May 8, 2020 from

<http://investor.mercadolibre.com/static-files/502aff41-fc86-4c47-b393-68d965d2682c>

²² Farango, Jason. (April 23, 2020) Now Virtual and in Video, Museum Websites Shake Off the Dust. Retrieved May 9, 2020 from: <https://www.nytimes.com/2020/04/23/arts/design/best-virtual-museum-guides.html>

siguientes industrias: *Real Estate*, Restaurantes, Museos, Establecimientos Educativos, Centros de Convenciones y Exposiciones, Hotelería y afines. Lo positivo que tienen estas industrias es que las necesidades técnicas a la hora de filmar son aplicables por igual en todos esos rubros. La productora buscaría crear y producir contenidos excepcionales para el consumidor final donde se potencie y promueva el *engagement* con el cliente final de manera interactiva en un punto de venta online o showroom virtual.

En una primera etapa, se desarrollarán dos ramas de servicios. Por un lado, la creación de imágenes estáticas del espacio físico y por el otro, el compilado de fotografías interactivas en formato de 360 grados horizontales y 180 grados verticales (vía Matterport), comúnmente a estos se los denomina Tours Virtuales. La tecnología además, brinda automáticamente un plano con medidas del inmueble. Ambos servicios, la fotografía y el tour virtual, cubren con todos los requerimientos para mostrar un espacio en la web y así optimizar el proceso de venta del inmueble.

Con este método cualquier cliente puede apreciar de manera inédita cómo es un lugar sin la necesidad de estar allí. Más aún, la tecnología cuenta con la posibilidad de crear tags donde se brinde más información sobre objetos en particular. Al día de la fecha, son pocas las empresas que disponen de esta tecnología y menos aún las inmobiliarias, restaurantes, hoteles, museos, establecimientos educativos, etc. que disponen de showrooms online e interactivos. Cabe destacar, los mismos son de una calidad inferior al de una se obtienen mediante la plataforma Matterport.

El negocio se encuentra en vender el servicio a las inmobiliarias, restaurantes, hoteles, museos, establecimientos educativos, etc., quienes invertirán en nosotros para poder promocionar un espacio y generar una conversión lo más rápido posible. A su vez, poseer esta tecnología en sus páginas web aumenta su valor marcario ya que todo material incluiría una marca de agua con el logotipo o nombre de la empresa que contrate nuestros servicios. En el caso de la venta de inmuebles, esto último es un detrimento

para el propietario, quien no puede utilizar las mismas imágenes en otra inmobiliaria si así lo desea.

En total se estipula que un plazo regular para la entrega de un proyecto a la inmobiliaria es de entre uno y tres días hábiles. Cabe destacar, que una vez entregado el proyecto, el contratante cuenta con todas las herramientas necesarias para publicarlo, incluyendo fotografías, el tour virtual y los planos de la planta. Para nuestro cliente solo resta enunciar las características del inmueble en la página web de la publicación.

Una vez entregado el proyecto, tanto las fotografías como el tour virtual y los planos pasan a ser propiedad del contratante. Esto es en realidad, un beneficio para V-REAL. Si es que dos inmobiliarias, por ejemplo, llegan a compartir la venta de una propiedad, o si un cliente decide buscar a otra inmobiliaria para realizar una venta u alquiler, la marca de agua que introducimos durante la edición cerciora que cada inmobiliaria use las fotografías que adquieren de nosotros o en su defecto que cada inmobiliaria busque realizar su propio tour virtual.

Ramificaciones del Negocio Propuesto

Por el lado del *Real Estate*, se ha de aclarar que este mismo procedimiento propuesto, que cuenta con un cliente principal, llámese inmobiliaria, puede ser fácilmente replicable con los propietarios directos de los inmuebles quienes deseen realizar publicaciones independientes en plataformas de clasificados online.

Como consideración especial hay que tener que realizar el trabajo directo con el propietario nos priva de la posibilidad de vender el mismo trabajo a distintas inmobiliarias. Por ende resulta sensato cotizar más alto la realización de un proyecto directo al propietario del inmueble que a nuestro cliente predilecto y principal, las inmobiliarias.

Por otro lado, estas son las otras ramas de negocios en la que utilizaremos la misma tecnología: el desarrollo de Tours Virtuales para privados

ajenos al rubro inmobiliario. Este grupo de potenciales clientes se conforma por: Restaurantes, Museos, Establecimientos Educativos, Exposiciones, Hotelería y afines.

En el caso de Restaurantes, la tecnología Matterport es compatible con el servicio de Google Street View. Esto le brinda la posibilidad a nuestra productora V-REAL de comercializar el servicio e integrarlo al search engine número uno del mundo. Para el restaurante esta integración significa que cualquier persona que busque su nombre en Google podrá visualizar no sólo su dirección, teléfono de contacto, webpage y simples fotografías cómo es de costumbre, sino también, visualizar el restaurante mediante un tour virtual a disposición. Esto resulta especialmente atractivo para restaurantes que busquen incrementar su clientela.

En el caso de Museos y Exposiciones, centrándonos en el ejemplo del *Louvre*, notamos que existe cierto mercado para la comercialización de exposiciones a distancia y que existe apetito del público por conocer distintos puntos de interés. Fácilmente se puede implementar la tecnología Matterport y generar un Tour Virtual interactivo y cargarlo a la página web del establecimiento. Monetizar o no el acceso a dicho tour virtual quedaría en este caso a criterio del cliente. Cómo con el caso de los restaurantes, la tecnología es vinculable con Google Street View, dando la posibilidad al público de visitar directamente una galería desde el search engine. Es de interés para V-REAL tener una relación estable con museos y exposiciones transitorias ya que su contenido cambia esporádicamente, brindando una fuente de ingreso renovable.

En cuanto a establecimientos educativos y hotelería, el uso de la tecnología tiene un fin similar, informar y cautivar posibles clientes que inspeccionen sus páginas web. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa bonaerense, un tour virtual brinda la posibilidad a futuros alumnos de conocer más acerca de la institución si es que ellos residen en el interior del

país. En cambio en el rubro hotelería, un tour virtual es una manera eficiente de recorrer y conocer las instalaciones, amenities y/o cuartos.

Como se puede apreciar, una ventaja de este emprendimiento radica en que los clientes pertenecen a distintos sectores e industrias. Por ende, una caída o pérdida a nivel macroeconómico no influye necesariamente de manera lineal si se logra la creación de contenido para distintos clientes.

Además, se destaca que una caída macroeconómica o recesión puede tener un efecto positivo para el emprendimiento. Siendo menor el movimiento o cantidad de transacciones en el mercado, mayor puede ser el número de propietarios dispuestos a invertir para promocionar su inmueble o espacio.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación del Mercado

2.1 Competencia Directa

A nivel local encontramos solamente a cuatro competidores en el país que utilizan la tecnología de Matterport para vender servicios similares a los que venimos a ofrecer. Ellos son:

- Spot360²³
- Ambientar360²⁴
- Matter Baires 3D²⁵
- Xplora²⁶

Spot360 se denomina un estudio de fotografía especializado en generar contenido. Ofrecen servicios de fotografía profesional, planos, videos y recorridos 360°. En su página dicen que trabajan para todas las industrias con foco en el contenido, fotografía y video en 360°, tanto en comercios e industria, y para eventos sociales y corporativos. Hay una sola persona registrada en LinkedIn como empleado de Spot360, su fundador.

Ambientar360 hace Tours-3D para marketing y publicidad, videos corporativos, retail, construcción, arquitectura, centros de entrenamiento y educación. Tienen 2 empleados registrados en LinkedIn, su gerente y una asesora, ambos localizados en La Plata.

Matter Baires 3D hacen recorridos virtuales 3D, servicios de fotografía y filmación con Drone. En su página dicen trabajar con propiedades, restaurantes, salones, teatros, centros culturales, clubes, peluquerías, talleres y

²³ Spot360. (Sin fecha). Fotografía y Video Recorridos 360. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: www.spot360.com.ar/matterport/

²⁴ Ambientar360. (Sin fecha). Tours Virtuales y Captura de Espacios 3D. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: www.spot360.com.ar

²⁵ Matterbaires3D. (Sin fecha). Recorridos Virtuales 3D. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: matterbaires3d.com

²⁶ Xplora. (Sin fecha). Descubre un nuevo mundo. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: <http://www.xplora.la>

“lo que sea”. Pudimos encontrar un solo empleado de esta empresa y es un agente inmobiliario de la sucursal RE/MAX Parque.

Xplora es una empresa de virtual tours con sede en Buenos Aires y clientes en Argentina y Uruguay. Apunta a ayudar a que sus clientes puedan comercializar visualmente sus propiedades. Se enfocan en las industrias del *Real Estate*, turismo, retail, eventos, centros culturales y *office management*. No encontramos empleados vinculados a esta empresa.

El portafolio de cada una de estas agencias son similares entre ellas. Todas ofrecen servicios parecidos, con los mismos productos y, principalmente, son todas chicas y manejadas por gente que no se dedica a ellas por tiempo completo. Esto último es importante remarcar porque nos brinda una ventaja competitiva. Hoy parecerían estar todas en una situación particular: manejada por gente que tiene otro trabajo de tiempo completo y que le dedica su tiempo a este emprendimiento cuando un potencial cliente muestra algún tipo de interés en sus productos. Otra cosa importante que remarcar con respecto a la competencia es el hecho de que, salvo Xplora, todas tienen páginas web de una calidad muy inferior. Eso da una muy mala imagen de la empresa hacia afuera. Con esto se puede deducir que los fundadores de cada una de estas agencias no quisieron invertir más en una mejor página porque seguramente no iban a tener las agencias como prioridad.

Por otro lado, en cuanto a su contenido, la única de estas 4 agencias que tiene contenido propio de tours virtuales en sus páginas es Ambientar360. Esta es la única que promociona trabajos de su propia autoría en su sitio, mezclado con otros proyectos de distintos autores hechos con tecnología Matterport. El resto de las agencias promociona en sus páginas trabajos genéricos provenientes de Matterport. Con esto en mente podemos sacar dos conclusiones sobre la situación de los competidores: por un lado ninguna de estas agencias muestra actualmente un interés de dedicarse a este negocio por tiempo completo porque cada proyecto lleva mucho tiempo y hoy priorizan sus otros ingresos. Por el otro lado nos da una clara evidencia de que ninguna

agencia se dedicó a buscar proyectos, o que están en el rubro hace relativamente poco tiempo, y es por eso que no pueden hacer el display de los mismos en sus respectivas páginas. Esto se puede deber a cuestiones de calidad o de volumen pero ambas son muestras del punto anterior.

2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar la competencia dentro del mercado haremos un análisis basándonos en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1991). El modelo de competitividad de Porter es una herramienta de análisis que permite estudiar la competencia dentro del mercado en la que la organización está inmersa. Para eso, se analiza el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores existentes. Esto permite determinar qué tan atractiva y rentable resulta la industria. A continuación, se hará el desarrollo del mismo.

Poder de Negociación de los Proveedores: Moderado

En este caso nuestro proveedor principal será la empresa Matterport Inc., empresa líder en el mundo en tecnología 3D inmersiva. Ellos proveen una plataforma digital para *prosumers* y profesionales para capturar, editar y compartir modelos y fotografías 360° de espacios físicos.

Nuestro poder de negociación con este proveedor resulta ser moderado, ya que son ellos los que proveen las plataformas y softwares necesarios para subir, editar y compartir las capturas mediante una serie de planes y paquetes que se abonan mensual o anualmente. Dado los volúmenes de compra que este emprendimiento maneja, actualmente resulta imposible negociar en base al precio. Sin embargo, si bien el proveedor de software es un proveedor fundamental en el funcionamiento de nuestro negocio, existe una oferta considerable de proveedores dentro del rubro. Vale aclarar, cada uno de estos proveedores cuenta con distintas herramientas y para nosotros, como cliente, no existe restricción alguna para migrar de un proveedor al otro pudiendo llevar adelante el negocio de manera similar. Por ende, de estar descontentos con el

servicio otorgado, o de existir descuentos sustanciales con otro proveedores, basta con una simple desuscripción online para dar de baja la relación existente con el proveedor original.

Por otro lado, los proveedores de las cámaras y headsets tienen un poder de negociación relativamente bajo por la cantidad de marcas y proveedores de esta índole en la industria.

Por último, los desarrolladores de nuestra página web tienen un poder de negociación bajo. Por más que se ocupen del armado, diseño y mantenimiento de la página, se pueden conseguir distintas alternativas en el mercado para el desarrollo del mismo. Se pueden contratar trabajadores independientes especializados en el desarrollo de páginas web, los cuales no poseen una estructura grande, y sus precios y términos son fácilmente negociables.

Poder de Negociación de los Clientes: Moderado

En cuanto al poder de negociación de los clientes, este es medio. Esto se debe por algunas cuestiones especiales. Primero, los clientes tienen un bajo grado de conocimiento del mercado. La Realidad Virtual y la aplicación de la misma como herramienta dentro de las páginas web es muy reciente en la transformación digital. Si bien es algo que está empezando a aparecer para el tipo de servicios que ofrecemos, poca gente entiende el funcionamiento y el alcance del mismo, y cómo se puede aplicar.

Si a eso le sumamos el hecho de que hay relativamente poca competencia en el mercado, el poder de negociación del cliente baja ya que eso lleva a que haya una baja tendencia al cambio por otro competidor. Además, nos abre las puertas de juego y genera una mayor incertidumbre a la hora que el cliente quiera investigar sobre propuestas alternativas.

Todas las cuestiones mencionadas anteriormente nos trae como consecuencia una baja sensibilidad en el precio. El hecho de que no haya

noción de precios para este tipo de servicios nos beneficia ya que los precios no se pueden comparar fácilmente porque no existe una propuesta igual.

Amenaza de los productos sustitutos: Moderado

La amenaza de productos sustitutos se puede considerar Moderada. Esto se debe a que se está comenzando a dar un incremento en este tipo de servicios. En el mundo de la fotografía, hay varias formas de sustituir un servicio por otro similar. Eso lleva a que las agencias y productoras indaguen en el mundo de la fotografía 360° y Realidad Virtual, buscando maneras alternativas de ofrecer servicios similares.

Sin embargo, sin los softwares adecuados, una estructura consolidada, experiencia y hardwares necesarios, llevar a cabo una producción de un servicio similar puede llevar mucho tiempo y resultar ser muy costoso. Como nos cuenta Simón Thibaud, Co-Founder de LimbaTV, productora audiovisual muy reconocida en la industria, esa es la razón por la que varias agencias y productoras no ofrecen este servicio. Al demandar tanto tiempo y dinero, y no ofrecerlo como servicio principal, las productoras optan por dedicarse a lo que mejor saben hacer. Para darse una idea, en el caso de que un fotógrafo independiente quiera ofrecer este servicio, necesitaría invertir en lentes especiales de 8mm, trípodes y cabezales panorámicos Nodal Ninja y un software específico para recopilar imágenes en 360°. Una vez asumida esa inversión, debe realizar el trabajo fotográfico. Luego, reconstrucción de cada una de las imágenes y su posterior edición pueden llevar hasta 24 horas por cada espacio fotografiado. Esa inversión en equipamiento y en tiempo lo lleva a determinar un precio elevado para sus servicios. En conclusión, la inversión más económica para que una productora, agencia o fotógrafo independiente pueda realizar un proyecto similar sigue siendo costosa en cuanto a dinero y tiempo. Como consecuencia, resulta difícil monetizar un proceso fotográfico distinto y competir con nuestros tiempos ni presupuestos.

Para finalizar, independientemente que existan procesos fotográficos sustitutos, tecnológicamente hablando, no existe al día de la fecha ningún

producto sustituto que logre una visualización efectiva de un entorno de la misma manera que lo logra la realidad virtual.

Amenaza de Nuevos entrantes: Alta

Las barreras de entrada en el mercado son bajas para aquellos que saben de la industria y quieren dedicarse a ofrecer servicios similares. Con la misma inversión económica, pueden contar con todos los recursos necesarios para lanzar el mismo negocio que se ofreceremos nosotros.

Sin embargo, nuestro diferencial es que ofrecemos una propuesta innovadora y una experiencia personalizada que surge de una interacción virtual con un espacio físico, y por eso es importante remarcar nuestras fortalezas. Por más que cualquiera pueda tener los mismos programas, mismos hardwares y mismos softwares, no todos pueden tener nuestro conocimiento de la tecnología y experiencia en el servicio que se busca ofrecer.

La Rivalidad entre Competidores Existentes: Moderada

En la Argentina, esta rivalidad se puede considerar como moderada. Por más que está demostrado que este tipo de negocio funciona muy bien en el exterior, en nuestro país esta tecnología aún es una novedad. Es una industria que empezó a incursionar en la transformación digital recién en los últimos años, entonces no existe un *player* importante en el mercado Argentino. Además de eso, hay que considerar que la oferta que hay es amplia pero que los *players* se centran principalmente en conseguir clientes dentro de la Área Metropolitana de Buenos Aires. La baja rivalidad entre competidores no solo se debe por la cantidad de *players* presentes en el mercado, sino además porque aún no se generó de lleno el *boom* de la demanda en este tipo de servicios. Es muy probable que la mayoría de los proyectos se realizaron gracias a la oferta desde la empresa y no desde la demanda del consumidor.

Todo eso lleva a que la rivalidad entre los competidores existentes se mantenga moderada al ser una industria novedosa y ofrecer un servicio sin precedentes en el país.

2.3 FODA

Con el fin de analizar la industria y la posición de la empresa dentro de su entorno, a continuación está el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica para analizar los factores externos e internos que influyen a una empresa. Las variables tienen una ponderación que va del -5 al 5 en base al impacto del mismo.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">● Adaptado y Personalizado (+3)● Equipo de trabajo (+2)	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">● Pocos Estudios de Mercado (-3)● Cantidad de Usuarios Actuales (-2)● Poca experiencia (-3)● Alto costo comparativo con sustitutos (-3)
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">● Poca Competencia (+5)● Tendencia Mundial (+4)● Validación del Modelo de Negocio en el exterior (+4)● Adaptabilidad y Diversidad del Producto (+5)● Accesibilidad de la tecnología (+3)	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">● Nuevos Jugadores (-4)● Crisis Económica Mundial (-3)● Poco uso actual por parte de los clientes potenciales (-3)

Fortalezas

En primer lugar, es importante remarcar como fortaleza el hecho de que el servicio se podrá **adaptar y personalizar** para estar alineados con las necesidades de cada cliente. Esto es una fortaleza digna de remarcar ya que nos da una diferenciación importante con respecto a los sustitutos presentes en el mercado. Nuestro servicio viene a revolucionar la forma de mostrar y vender espacios físicos. Nuestro formato innovador, disruptivo y práctico le permite al cliente mostrarse mediante una experiencia inigualable, brindándole una alternativa que hasta hace unos años era inimaginable. **(+3)**

La segunda fortaleza es nuestro **equipo de trabajo**. Contamos con un equipo de profesionales apasionados por la tecnología y la fotografía, que están altamente calificados gracias a sus años de experiencia con una cámara en la mano captando momentos únicos. Además, sus características multidisciplinarias los convierte en un equipo más rico y pragmático. **(+2)**

Oportunidades

En primer lugar, se puede identificar la **poca competencia** como una de las principales oportunidades. Eso sin dudas es una oportunidad importante porque baja la barrera de entrada a la industria. Al no haber un *player* importante es más fácil dar a conocer nuestra marca, y a la misma vez hacernos más visibles, atractivos e innovativos que el resto. Sumado a eso, nuestra presencia en varias verticales de negocio/industrias nos brinda la oportunidad de ser más agresivos a la hora de lanzar el proyecto. La combinación de estos dos aspectos nos brinda una oportunidad clara para potenciar el negocio. **(+5)**

Otra oportunidad es que la transformación digital es una **tendencia mundial**. Incluso para muchas empresas y rubros está empezando a convertirse en una necesidad. Y como vimos anteriormente, en el desarrollo de la oportunidad del negocio, la Realidad Virtual está tomando mucha relevancia a nivel mundial. Esto quiere decir que es un momento oportuno para llevar a cabo un negocio digital enfocado en la Realidad Virtual, para generar una reputación y ganar experiencia, y lograr ser pioneros de la industria. **(+4)**

Tercero, si hay algo que nos deja como enseñanza la pandemia mundial del COVID-19 es la importancia de poder adaptarse al cambio y nuevos escenarios inesperados. Por eso consideramos una oportunidad la **adaptabilidad y diversidad que tiene el producto** para ser llevado a cabo en diversos mercados o rubros. Eso es positivo ya que nos permite poder adaptarnos rápidamente a nuevas industrias, que están por fuera de nuestras verticales actuales, en caso de una crisis inesperada. **(+5)**

También es importante remarcar como oportunidad el hecho de que el **modelo del negocio y la tecnología ya están validadas y tienen éxito en el exterior**. De nuestro lado apuntamos a replicar esta oportunidad de negocio en la Argentina, para ser pioneros de la industria en el país y en la región. **(+4)**

La última oportunidad para resaltar es en cuanto a la **accesibilidad de la tecnología**. Si bien la transformación digital y la Realidad Virtual son tendencias mundiales, en la Argentina la incursión en estas tecnologías aún está dando sus primeros pasos. Dicho eso, la accesibilidad juega un rol importante en países como el nuestro. Un aspecto positivo que tiene nuestra propuesta es que sigue siendo atractiva y viable ante la falta de disponer de un *headset* de Realidad Virtual, gracias al *click and scroll* de tu computadora o simplemente girando para de un lado al otro si lo miras desde tu teléfono. Sin embargo, por más que no dependas de un *headset* para poder disfrutar de nuestro contenido, la experiencia es exponencialmente más positiva con uno puesto. Entonces, el desarrollo de la tecnología juega un rol importante para la accesibilidad. En un mundo donde tener un *headset* dejó de ser un lujo, pasa a ser más accesible el hecho de efectivamente ser dueño de uno. **(+3)**

El día 11 de mayo del año 2020 realizamos una compra de dos sets de Realidad Virtual marca Google y modelo CardBoard V1 a un precio de \$375 por unidad en Mercado Libre (US\$4,15 al tipo de cambio solidario del día de la compra) y el mismo *headset* cotizaba (al 11/05/2020) a unos US\$5,99 en Amazon²⁷. Esto muestra una oportunidad ya que es un ejemplo claro de lo rápido que avanza esta tecnología y de cómo podemos esperar, en un futuro cercano, que la Realidad Virtual sea un fenómeno cotidiano.

En definitiva, podemos concluir que el panorama se muestra alentador para desarrollar un negocio tecnológico que viene a ser parte de una cercana revolución digital.

²⁷ Amazon. (No date). Google Cardboard, Virtual Real Store 3D VR Headsets DIY Virtual Reality Box Glasses with Clear Optical Lens and Comfortable Head Strap for All 4-6 Inch Smartphones (Starter DIY, 1 Pack). Retrieved March 11, 2020 from https://www.amazon.com/dp/B07Q97X1VH/ref=twister_B07QFHF9BN?_encoding=UTF8&psc=1

Debilidades

Una de las debilidades es el **bajo nivel de estudios del mercado** a nivel nacional. Eso dificulta a la hora de querer armar reportes y análisis claros de la industria, la demanda y las posibilidades de oferta. A su vez, también genera dificultades para realizar los benchmarks necesarios, tanto del mercado como de los competidores debido a la escasez de información al respecto. **(-3)**

El mercado aún cuenta con una **baja demanda en la cantidad de usuarios** que requieren nuestros servicios. La tecnología es nueva y por más que puede ser un punto de inflexión para ciertas industrias, la fuerza de ventas va a demandar un esfuerzo especial hasta lograr demostrar el potencial de nuestros servicios con un portafolio de proyectos y clientes. **(-2)**

La **poca experiencia** operacional y del negocio también puede ser considerada una debilidad. Por más que contamos con un equipo altamente profesional y capacitado, no contamos prácticamente con experiencia formal dentro del rubro. Esto puede traer dificultades al principio del negocio, principalmente a la hora de cerrar nuevos clientes y enfrentarnos con la competencia para demostrar nuestro valor diferencial. **(-3)**

Por último, el **alto costo comparativo con productos sustitutos** también puede ser una debilidad. Ofrecemos el mejor servicio, con la mejor calidad y al mejor tiempo, pero los productos sustitutos, con menores costos, pueden competir en precio. Un cliente puede optar por mantener el esquema tradicional de fotografías en dos dimensiones, o realizar un video que muestra el espacio, y eso implicaría un costo menor para el cliente que prefiere sacrificar un salto enorme de calidad por precio. **(-3)**

Amenazas

La primera amenaza que amerita destacar es la potencial entrada de los **nuevos jugadores** al mercado. Como vimos en el análisis de las Cinco Fuerzas, las barreras de entrada son relativamente bajas y eso es una amenaza para nosotros ya que reduce la rentabilidad del mercado. **(-4)**

La segunda amenaza **la crisis económica mundial** y sus implicancias en la inestable situación de la economía nacional. Ante dichas crisis las empresas suelen hacer recortes en sus presupuestos y, en la mayoría de los casos, los primeros servicios que son recortados son los servicios tercerizados que no son de necesidad vital para el funcionamiento de las empresas. En ciertas industrias, nuestros servicios no serían considerados necesarios y eso implicaría un problema para nosotros.

Sin embargo, si miramos en detalle el caso del sector del *Real Estate* podemos deducir una conclusión interesante. El sector inmobiliario sufrió un golpe muy duro debido a las implicancias del COVID-19. Ante la incertidumbre al respecto de su futuro, poca gente, para evitar decir que nadie, está considerando invertir en inmuebles. Además de eso, se suma el problema de que si alguien efectivamente está interesado en comprar un inmueble, debido a las restricciones de circulación y el miedo del contagio se ven imposibilitados de poder ir a recorrer los distintos inmuebles disponibles en el mercado. En estas situaciones nuestra tecnología juega un rol importante, brindando soluciones únicas para que el sector del *Real Estate* pueda adaptarse a la transformación digital de una forma creativa e innovadora. Es de esta forma que una gran amenaza puede llegar a convertirse en una gran oportunidad. **(-3)**

La última amenaza que cabe mencionar es el **poco uso actual de esta tecnología por parte de los clientes potenciales**. Por más que también puede ser considerada una oportunidad, hoy la vemos más como una amenaza. Actualmente la tecnología no está siendo explotada en la argentina. Algunos clientes potenciales la están empezando a implementar gracias al enorme salto de calidad que la misma provee pero puede ser una tarea difícil lograr romper con el esquema tradicional de las fotografías, que de por sí tienen un costo menor. **(-3)**

Capítulo 3 - Modelo de Negocios - CANVAS

Alianzas	Procesos Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Matterport	Atención constante al desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias	Tangibilizar una experiencia digital acercando la realidad sin estar ahí	Portfolio e información de contacto en página web	Agencias inmobiliarias (áreas residencial y comercial). Diferenciados entre Grandes inmobiliarias y Pequeñas zonales y/o barriales.
Limba TV	Capacitación Continua		Reuniones directas con clientes	
Google Street	Portfolio Online		Relaciones duraderas y de mutual-gain	
Google Art & Culture	Entrega del proyecto y apoyo técnico	Integración con nuevas tecnologías	Atención personalizada	Restaurantes. (Preferentemente mayores a 200 mts)
Sony Argentina	Recursos Clave	Servicio Fotográfico Integral	Canales	Museos y Centros Culturales
Zonaprop	Uso de tecnología de vanguardia y escasa implementación local	Proyectos Personalizados	Venta directa con posibilidad de contacto previo telefónico u online	Showrooms
Argenprop	Calidad y Definición Gráfica	Profesionalismo y Experiencia		Convenciones
Estructura de Costos		Entrega de Proyectos en menos de 72hs	Fuentes de Ingreso	
Inversión inicial en equipamiento y diseño web Fijos: Seguros, membresías de software, servicios básicos Semifijos: Remuneraciones y aportes Variables: Viáticos y logística			Venta de Proyectos	

3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en características propias del servicio a ofrecer. En particular, la característica fundamental de este servicio es que le permite a nuestras empresas cliente optimizar su medio de contacto digital con sus consumidores. Dichos consumidores finales, gozarán de un mayor entendimiento del producto inmueble o espacio físico que están analizando ya que nuestro servicio tangibiliza una experiencia digital acercándole la realidad sin estar en el lugar.

A su vez, brindamos un servicio fotográfico integral ya que proporcionamos no sólo el tour virtual, sino también fotografías profesionales, planos de las distintas plantas y procedemos a integrar el contenido a sus páginas web, apps, Google Street View o Google Arts and Culture. Todos los materiales son personalizados a nombre de nuestros clientes, mostrándoles

que serán propietarios irrestrictos del contenido una vez finalizado el proyecto. Más aún, aseguramos un plazo no mayor a 72 horas para la finalización del proyecto desde el instante en el que ingresamos a la propiedad, el objetivo de esta medida es la de cerciorarnos el mínimo impacto posible en la creación de las fichas inmobiliarias para cada propiedad.

También cabe destacar que contamos con profesionalismo y experiencia, ambos de suma importancia para el mercado inmobiliario.

3.2 Segmentos de Clientes

En cuanto a los segmentos de clientes, se define como primer segmento target a empresas del sector inmobiliario dentro de la Capital Federal; que cuenten o se especialicen en viviendas o el rubro comercial (locales y oficinas). No son de interés las áreas de, o inmobiliarias de terrenos y fideicomisos ya que éstas son áreas del sector inmobiliario donde el uso de esta tecnología se ve limitado.

Se busca comenzar con un segmento chico de clientes conocidos o del cual podemos referirnos vía contactos en común. En particular hoy se cuenta con contactos directos hacia 4 de las inmobiliarias más grandes del país: Achaval Cornejo, Toribio Achaval, LJ Ramos y Remax (franquicias Central, Zafiro y Capital).

Otros segmentos target al que se apunta son:

- Restaurantes con alto nivel de sofisticación
- Museos, showrooms y exposiciones temporales que no cuenten con tours virtuales.

Un caso especial es la Hotelería. En la actualidad, no se puede tomar a la hotelería cómo un segmento target objetivo en tanto y en cuanto no se regularice la situación sanitaria.

Una vez regularizada la situación, y bajo el supuesto de un retorno al *status quo*, se prevé a distintas empresas o cadenas hoteleras cómo posibles clientes, ya sea que busquen mejorar su imagen marcaria, busquen mostrar

cumplimiento con estándares sanitarios o simplemente busquen captar un share mayor de turismo.

3.3 Canales

Se utilizará únicamente el canal de venta directa. El contacto con los clientes será vía reuniones y llamadas telefónicas o videoconferencias.

3.4 Relaciones con los Clientes

La relación con los clientes va a ser directa. Existirá una página web institucional donde se describirán los beneficios de la tecnología en conjunto con nuestro porfolio e información de contacto a modo de carta introductoria.

La escalabilidad de este emprendimiento dentro del rubro inmobiliario depende fuertemente de establecer relaciones duraderas y de mutuo beneficio con nuestros clientes ya que esa es la clave del repeat business al cual se apunta. Para conseguir dicha relación resulta imprescindible forjar, mantener y hacer honor a una reputación de profesionalismo y honestidad, especialmente, ya que una parte del servicio transcurre dentro del inmueble de un tercero (inmueble por el cual la inmobiliaria es responsable).

3.5 Recursos Clave

Un recurso clave para el desarrollo de este emprendimiento es el uso de software y tecnología de vanguardia con escasa implementación local. Esto brinda la posibilidad de apalancar el negocio y consolidar una clientela significativa rápidamente.

En particular destacamos una frase que nos dijo Simón Thibaud en una entrevista formal que llevamos a cabo con él para nuestra investigación de mercado: “Lo que yo entendía por 360° era darle al usuario la razón por la cual quiera mirar a todos lados, hacer zoom y meterse en la foto. Entonces en el restaurante te hacía la foto pero te ponía en una mesa ahí cerquita un buen plato tentador de algo o te daba hints para que vos quieras ir ahí. Y fijate el zoom que le podés hacer! Podés hacer bastante. Eso depende del Mpx de la cámara.”

Con dicha frase se entiende que para lograr consolidar una parte importante del mercado no alcanza con manejar tecnologías poco implementadas, es necesario también brindar un servicio de calidad. Por ende, resulta importante hacer frente a una alta inversión inicial en tecnología (cámaras y lentes) y combinarlo con el expertise y creatividad fotográfica, formando así la base de una buena experiencia gráfica.

3.6 Procesos

V-REAL se focaliza en acercar una tecnología de vanguardia mediante un servicio. Es por eso que resulta imperioso tener una filosofía de vigilancia constante en los nuevos desarrollos tecnológicos independientemente de que estos puedan, o no, modificar, mejorar o suplantar la tecnología que se está brindando. De la mano de esta filosofía se encuentra el proceso de capacitación continua. Dado que el servicio que se brinda es de carácter tecnológico, hay que estar pendiente en cambios de software, licencias y mejores usos de la tecnología a disposición. A su vez, un buen conocimiento y correcta capacitación en el uso de las cámaras 360° conlleva menores tiempos dentro de las propiedades y un mejor desenlace de los proyectos.

Otro proceso de suma importancia es el mantenimiento del portfolio online. El portfolio online es la única manera que se tiene a disposición para mostrarle al mundo (y en particular a futuros clientes) cómo es el desempeño de V-REAL. Observando brevemente las páginas web de la competencia se encuentra que varios de ellos no cuentan con contenido propio, y es común práctica recurrir a contenido virtual de terceros para mostrar las cualidades de la tecnología. A su vez, se encuentra poco empeño en el diseño web. En cambio, para V-REAL, un correcto mantenimiento de su página web resulta primordial.

Otro proceso es el de entrega del proyecto al cliente. Es costumbre de las inmobiliarias la creación de una “ficha” del inmueble donde se vuelca toda la información tanto del cliente como de la propiedad. Es en esta ficha donde se carga el contenido fotográfico para luego compartir su visualización en la

página web. Resulta imprescindible entonces realizar la entrega del proyecto en tiempo y forma para no demorar el trabajo posterior de nuestros clientes. A su vez, se brindará soporte técnico telefónico o presencial para capacitar a la inmobiliaria en el *upload* del contenido, independientemente de la facilidad que tiene dicho proceso. Se entiende que el servicio finaliza una vez que el contenido puede visualizarse correctamente en la página web o aplicación designada.

Más aún, se procederá a mantener un registro virtual ordenado de todos los proyectos a modo de backup por si surgen inconvenientes técnicos o error humano en el manejo de los archivos por parte del cliente.

3.7 Alianzas

Son un punto fundamental para el desarrollo de V-REAL. En particular, resulta de suma importancia lograr una alianza con Matterport, nuestro proveedor. Se buscará formar parte de la exclusiva red de *service partners* de Matterport en la región y activamente formar parte del intercambio que se genera en sus foros de comunidad.

Por otro lado, Limba TV es un socio clave por su experiencia fuera del rubro de fotografía 360° y Realidad Virtual. Si bien cuentan con un caudal reducido de tours virtuales, este no es su fuerte ni buscan que lo sea. De hecho, son una fuente de conocimiento acerca del uso de otras plataformas, cámaras convencionales y trípodes nodales ninja. También tienen una fuerte experiencia en la filmografía y el *storytelling*. Por ende, no se los considera adversarios o competencia, sino una fuente de conocimiento y posible sinergia, complementando la oferta de productos y servicios disponibles en caso que un cliente llegue a solicitar algo que no poseemos o V-REAL no esté dispuesto a brindarle. Limba TV además nos brindará mejores herramientas para asimilar los costos requeridos y un *know-how* sobre cómo conformar un equipo de trabajo artístico audiovisual, mientras que para ellos dicha alianza brinda la posibilidad de aumentar su volumen de trabajo.

En cuanto a otros Socios Clave se define a Google. Existen dos ramas de servicios que provee Google de manera abierta y gratuita al público que son de gran importancia para V-REAL. Estos son: Google Street y Google Arts and Culture. Poder anexar los proyectos realizados a estos servicios de Google es una parte fundamental de la integralidad del servicio que provee V-REAL a los demás segmentos fuera de las inmobiliarias. Para lograr eso, es necesario contar con una certificación especial de Google. Es decir, uno tiene que saber utilizar la plataforma, demostrar su conocimiento y recién ahí, proceder a formar una alianza. Dicha alianza se caracteriza por la habilitación para cargar contenido que será visualizado en Google Street y/o Arts and Culture.

3.8 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso son las mismas para cada segmento target: los ingresos por ventas del servicio. Cabe destacar, se establecerá una tarifa variable dependiendo de distintos factores: la potencialidad del cliente a requerir nuestro servicio a futuro, la cantidad de fotografías necesarias por proyecto, estructura de gastos variables por proyecto.

Ejemplo de esta práctica es el de Xplora, competidor nuestro dentro del rubro. Ellos definen un precio de venta dependiendo de los metros cuadrados que tiene el espacio.

3.9 Estructura de Costos

Un aspecto fundamental de la estructura de costos es la inversión inicial. Si bien la misma es amortizable a medida que el número de proyectos aumente, debe ser acorde a los requerimientos tecnológicos que el emprendimiento conlleva. En particular, se necesita contar con cámaras y lentes particulares de uso profesional. Por otro lado, una parte de la inversión inicial irá al diseño web y el armado del portafolio inicial.

Más aún, el emprendimiento posee una estructura de gastos fijos que consiste en seguros para el equipamiento tecnológico, membresías anuales o mensuales a software profesional (incluyendo Matterport). En cuanto a costos

semifijos se encuentran las remuneraciones, comisiones y/o salarios de personal y sus respectivos aportes. En cuanto a los costos variables, estos consisten primordialmente en gastos de logística, transporte y licencias de software por proyecto. Ver Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión - para el desglose de la estructura de costos.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4 - Plan de Marketing

Como todo lanzamiento, una productora precisa de la elaboración de un plan integral de marketing. La estrategia global de marketing estará destinada a crear interés con el servicio para luego convertirlas en ventas. Se buscará aprovechar todos los canales convencionales, interactivos y online de forma armónica para tener una comunicación efectiva. Para llevar a cabo un plan de marketing es necesario generar una oferta, diseñar un producto y establecer un precio, llevarla al mercado, distribuirla por medio de los canales y, al mismo tiempo, darla a conocer a través de diversas herramientas de comunicación (Bygrave y Zacharakis, 2008).

Bygrave y Zacharakis también argumentan que hay tres factores que establecen el marco estratégico de una empresa: la segmentación, el targeting y el posicionamiento. Tanto la segmentación como el targeting son procesos que ayudan a identificar al consumidor correcto para el servicio ofrecido. El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor. Para desarrollar este análisis tenemos en consideración los cuatro elementos básicos del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción, propuestos por Jerome McCarthy en 1960.

4.1 Producto

El producto es lo que satisface las necesidades del cliente. En términos de marketing, el producto no es solamente un bien tangible o el servicio ofrecido. El producto debe ser pensado como la totalidad del valor creado y llevado al cliente. A continuación detallamos brevemente el desarrollo del producto que se ofrece y algunas de sus características:

Una vez pactado el servicio con la empresa, se procede a estipular una fecha y horario para llevar a cabo el fotomontaje conjunto al contacto dentro de la misma. Dependiendo del tamaño de la propiedad y la cantidad de imágenes que sean necesarias es el tiempo que transcurre dentro de la propiedad. En

promedio, para un ambiente de 150 metros cuadrados/4 ambientes con dependencia se calcula como tiempo necesario una hora y media.

Para la realización del servicio, no se encuentran mayores inconvenientes si el inmueble se encuentra amueblado. En el caso de ser una propiedad habitada, se deben llevar a cabo ciertos procedimientos sencillos. En primer lugar, se le debe notificar al inquilino o propietario con suficiente antelación para no causar inconvenientes. Por cuestiones estéticas es preferible que el espacio luzca pulcro y ordenado, aunque debemos dejar en claro a nuestro cliente que no somos responsables frente a inconvenientes en esta área.

En segundo lugar, es necesario que cada ambiente esté vacío a la hora de sacar una fotografía 360° (de lo contrario sale la figura de la persona en la imagen), por ende, es necesario que cada persona desaloje momentáneamente el cuarto en cuestión hasta que finalice el montaje de esos puntos de vista en particular.

También, es de suma importancia técnica que no se encuentren elementos centrales inamovibles que dificultan el posicionamiento de un trípode en el centro de los distintos cuartos o ambientes. Excepciones son una mesa o una cama que posean cierta estabilidad para el trípode. El mayor inconveniente surge con las arañas o demás artefactos lumínicos centrales con una altura entre piso y artefacto menor a 170 cm (altura óptima de cámara).

Una vez finalizada la visita al espacio físico, se procede a realizar el trabajo de edición. Dependiendo de la tecnología utilizada (en particular, el tipo de cámara), los tiempos de compilado y ensamblado pueden variar. La razón de esto es depender del número de lentes/fotografías que componen cada punto de vista dentro del tour virtual. Además, durante la edición se puede introducir una leve marca de agua en las imágenes con el logotipo o nombre de la empresa.

El servicio a ofrecer es un conjunto de servicios asociados que aumentan la diferenciación, la innovación y la experiencia: la creación de imágenes estáticas del espacio físico y el compilado de fotografías interactivas en formato de Tours Virtuales. En síntesis, la aplicación de fotografía 360° y su adaptabilidad a la Realidad Virtual. Además, el servicio brindará la opción de un plano virtual del espacio físico y todos los servicios contienen los requerimientos necesarios para exportar las imágenes a una página web o a Google Street Views. Por último, el servicio también cuenta con la opción de crear *tags* para brindarle información detallada al consumidor sobre los lugares, objetos y características del espacio. Asimismo, ofreceremos distintos paquetes que se adapten a las necesidades y presupuestos de cada cliente.

El producto está pensado exclusivamente en satisfacer una necesidad latente e insatisfecha en el mercado. Además, el producto debe ser un valor creado para el cliente y trasladado al consumidor final. En definitiva, el objetivo del producto es que cualquier cliente pueda apreciar de manera inédita cómo es un lugar sin la necesidad de estar ahí.

4.2 Precio

Las fuentes de ingreso del negocio propuesto provienen de la contratación del servicio y será por proyecto realizado. A la hora de definir un precio es importante tener en cuenta la percepción del cliente. Ingresar al mercado con un precio mayor indica más valor y menos clientes. Un precio bajo indica mejor valor y más clientes. Es más fácil penetrar un mercado con precios bajos pero a veces no es rentable a largo plazo para los márgenes de la empresa.

Antes que nada, para analizar el precio a cobrar hay que definir tres elementos. Primero, analizar cuales son los costos y estimar una escala. El segundo elemento es investigar cuánto se cobra esto en el mercado y el tercer elemento es definir nuestro valor agregado. Para eso hay que preguntarnos qué es lo original e innovador en lo que ofrecemos nosotros para cobrar por encima de eso.

Para definir nuestros costos hay que describir nuestro compromiso tecnológico. En el corto plazo, como vimos en el capítulo anterior, un aspecto fundamental de la estructura de costos es la inversión inicial. Si bien la misma es amortizable, para empezar con el proyecto se necesita contar con:

- Cámara de alta calidad Matterport Pro 2 - US\$3,395²⁸
- Trípode Manfrotto MT290/190 de Aluminio - US\$129²⁹
- Abrazadera de trípode MeterMall Electronics CL-50LS - US\$12³⁰
- Matterport Professional Package Annual Subscription - US\$708³¹

Por otro lado, una parte de la inversión inicial irá al diseño web y el armado del portafolio inicial.

Como el servicio tiene un costo marginal bajo, prácticamente nulo, no se tiene un piso exacto para definir un precio. Con eso en mente, podemos basar nuestro precio en los ofrecidos en el mercado. En primer lugar se llevó a cabo una investigación para ver cuales son los precios de la competencia y Xplora basa su precio en un sistema que depende de los metros cuadrados del espacio a fotografiar. Cobran US\$2,80 por espacios entre 100 y 150 m², US\$2,60 entre 151 y 250 m², US\$2,40 entre 251 y 500 m² y US\$2,20 entre 501 y 1000 m², cobrando precios fijos aparte por incluir los planos con medidas que varían entre US\$20 y US\$40 dependiendo el tamaño del inmueble.³²

²⁸ Matterport. (No date). Pricing. Retrieved May 18, 2020 from buy.matterport.com

²⁹ Amazon. (No date). Manfrotto 290 Xtra Aluminum 3-Section Tripod. Retrieved May 18, 2020 from https://www.amazon.com/gp/product/B013JS8JI4/ref=as_li_tl?ie=UTF8&tag=matterportus-20&camp=1789&creative=9325&linkCode=w61&creativeASIN=B013JS86PA&linkId=ab1b722302c1d404837c1577df71b0e9&imprToken=mUMaogWVWmHpCXIMeJKr6Q&slotNum=0&th=1

³⁰ Amazon. (No date). MeterMall Electronics CL-50LS Aluminum Alloy Quick Release Clamp. Retrieved May 18, 2020 from https://www.amazon.com/gp/product/B07XXWG8PX/ref=as_li_tl?ie=UTF8&tag=matterportus-20&camp=1789&creative=9325&linkCode=as2&creativeASIN=B07XXWG8PX&linkId=ec8a791e98c2e22f58f1febe9945d7e8&linkCode=w61&imprToken=mUMaogWVWmHpCXIMeJKr6Q&slotNum=4

³¹ Matterport. (No date). Pricing. Retrieved May 18, 2020 from buy.matterport.com

³² Xplora. (Sin fecha). Precios. Recuperado el 18 de mayo 2020 de <http://www.xplora.la/#precios>

PRECIOS

Regular 100 a 150 mts ²	Medium 151 a 250 mts ²	Large 251 a 500 mts ²	Extra Large 501 a 1000 mts ²
USD 2,80	USD 2,60	USD 2,40	USD 2,20
3D virtual tour	3D virtual tour	3D virtual tour	3D virtual tour
"Maqueta" dollhouse	"Maqueta" dollhouse	"Maqueta" dollhouse	"Maqueta" dollhouse
Planta real 2D	Planta real 2D	Planta real 2D	Planta real 2D
+ USD 20.- Plano con medidas	+ USD 30.- Plano con medidas	+ USD 40.- Plano con medidas	Plano con medidas

Enterprise: superficies mayores a 1000 mts². se debe solicitar una cotización aparte. Valor aproximado: USD 2/m²

Nota: Los precios estan expresados en dólares americanos y son por m²

Lista de Precios Xplora

4.3 Plaza

La plaza hace referencia al lugar estratégico donde se va a comercializar el servicio. Inicialmente, en términos geográficos, se va a apuntar a comercializar de forma B2B en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, para luego ir expandiendo nuestros servicios por la totalidad del territorio argentino y toda la región.

Al ofrecer un servicio, no vamos a contar con en un punto de venta físico sino mediante canales digitales y con contacto presencial. Esto limita el análisis en este punto, ya que no se debe pensar en dónde situar un local para atraer clientes. Es importante aclarar que, al ser un negocio B2B, gran parte de nuestro servicio se brinda de forma presencial por más que el entregable sea digital. Es un negocio donde lo comercial y las relaciones con los clientes juegan un factor muy importante para llevar a cabo una estrategia de marca. Entonces para generar una buena distribución del servicio hace además falta tener una buena distribución de la marca. Eso se logra brindándole a nuestro cliente un servicio de atención premium con una calidad inigualable en el producto final. Todo eso se logra a partir del desarrollo de un muy buen sitio web, conseguir los primeros clientes para mostrar nuestro potencial y difundir nuestro valor agregado.

En cuanto a la parte logística, una vez terminada la edición del

contenido, que puede tardar entre 24 a 48hs luego de haber finalizado el trabajo de filmación, los clientes van a recibir sus entregables mediante una serie de links. Estos son muy útiles ya que los podrán usar para compartir fácilmente su contenido en sus redes sociales, enviarlo por email y subir el contenido a su sitio para ayudar a generar más interés, clientes mejores calificados, aumentar su audiencia y potenciar su demanda.

Por último, es importante el contacto y el conocimiento del cliente y del consumidor final para poder mejorar cada vez más el servicio en torno a las necesidades de los clientes.

4.4 Promoción

La promoción son aquellos esfuerzos para dar a conocer el servicio en las condiciones adecuadas. La política de comunicación para el desarrollo del negocio es una pieza clave. Esto se debe principalmente a que, al querer lanzar al mercado un servicio nuevo, hay que invertir en su promoción para que sea reconocido por la mayor cantidad de personas posibles. Para que nuestra comunicación con el cliente sea efectiva se deben combinar esfuerzos impersonales, como publicidad, relaciones públicas y promociones. Al ser un servicio pensado para mercados particulares, los esfuerzos personales también serán muy importantes.

La estrategia digital será un pilar muy importante de la promoción de nuestros servicios. El Search Engine Optimization (SEO) de nuestra página de internet tiene que ser óptimo para lograr posicionamiento orgánico del sitio web dentro de los motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, etc.). Esto es importante para aparecer en las posiciones más altas de los buscadores cuando los usuarios buscan determinadas *keywords* relacionadas a nuestros servicios. En definitiva, lo que logra un buen SEO es aparecer, de forma orgánica, más arriba en las opciones de búsqueda.

Por el lado del Search Engine Marketing (SEM) principalmente se utilizarán campañas de Google Search para mejorar nuestro posicionamiento pago dentro de las búsquedas relacionadas a los servicios que brindamos.

Además, ese servicio se complementará utilizando campañas de Facebook Ads (esta herramienta también incluye Instagram, Messenger y Audience Network) para generar audiencias de intereses segmentadas a ejecutivos de negocios/marketing de rubros seleccionados y correr campañas de branding.

De esta forma, con el uso de estas herramientas buscamos ampliar el *upper funnel*, generar tráfico en nuestro sitio y ampliar nuestras audiencias para luego llevar a cabo campañas de remarketing en Facebook Ads y YouTube.



Capítulo 5 - Operaciones del Negocio

5.1 Composición Societaria

Inicialmente, se procederá a inscribir y constituir la sociedad V-REAL como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), introducidas por la Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, publicada en el Boletín Oficial el 12 de abril de 2017. Sus socios serán los integrantes Santos Quirno y Eduardo Ameghino. La razón de esta elección se basa en la simpleza que conlleva formar una Sociedad por Acciones Simplificadas a diferencia de una Sociedad de Responsabilidades Limitadas.

Las ventajas de conformar (y mantener) una Sociedad por Acciones Simplificadas a la hora de conformar un nuevo emprendimiento son muchas. En particular se destaca que a las sociedades de hecho se les aplica un régimen tributario más económico en comparación a otro tipo de sociedades. Sumado a eso, entre esas ventajas se destaca el hecho que la responsabilidad de los socios se limita al monto de la integración de capital al que suscriban la empresa, es decir, por el monto de su inversión. Cabe destacar, que ese capital (representado en acciones) debe ser igual o superior a dos sueldos mínimos vital y móvil.

Además, permite flexibilidad, ya que le permite a las partes armar el sistema de funcionamiento que deseen. En un futuro, si no se elige o define algún sistema se aplicará el formato de una SRL, conformando así una gerencia y una reunión de socios como mecanismos de funcionamiento.

5.2 Inversiones Necesarias para la Operación del Negocio

Luego de la composición societaria, el siguiente paso del negocio propuesto es la compra de las cámaras fotográficas. Se pueden utilizar distintos tipos de cámaras fotográficas, algunas de ellas están incluso disponibles dentro del mercado argentino: la Ricoh Theta V, las Sony a7II o el iPhone 11Pro.

Sin embargo, para obtener los mejores resultados en definición y calidad fotográfica hay que buscar fuera del mercado argentino para obtener tecnología

de vanguardia. Las mejores opciones disponibles compatibles con la tecnología Matterport son tres: La Insta360 ONE X, la Matterport Pro2 (específicamente diseñada para su uso con este software) y la Leica BLK360.

Históricamente, los precios de las Leica fueron muy superiores al resto de la competencia (con excepción de las Hasselblad). Este caso no es la excepción y el costo de la BLK360 resulta prohibitivo para este emprendimiento. En particular esta Leica posee un diferencial por sobre el resto de las cámaras de 360 grados (su precisión dimensional tiene un rango de error del 0,1%). Ese diferencial es primordial para una línea de negocios que este emprendimiento no busca explotar, el pre-armado o pre-ensamblado de líneas industriales de maquinaria pesada en formato 360°. Por ende se descarta la Leica BLK360.

Por otro lado, Insta360 se ha convertido en uno de los líderes en *hardware* de fotografía, video y edición 360° para distintas industrias como el VR *streaming*, la educación y el *Real Estate*. Posee dispositivos específicos para distintas industrias, siendo el modelo ONE X particularmente útil para la industria del *Real Estate*. Más aún, es el único modelo de la marca compatible con la tecnología Matterport. Si bien han habido momentos de leves vicisitudes, su costo desde lanzamiento siempre ha sido aproximadamente 1/8 (un octavo) que la Matterport Pro2. Cabe destacar, Insta360 posee otros modelos (inclusive con definiciones superiores a la ONE X) compatible con otras tecnologías o *software* de tours virtuales. Sin embargo, dado que Matterport actualmente es la herramienta más completa a nuestra disposición estas alternativas no resultan de interés. Fácilmente disponible en Amazon de distintos países (España, EE.UU, Reino Unido). Su precisión dimensional yace entre el 4-8%.

La Matterport Pro2 resulta la mejor opción para el desarrollo de esta actividad. Su precisión dimensional es de 1%, valor óptimo para el desarrollo de tours virtuales. Específicamente desarrollada por y para la plataforma Matterport.

Es importante destacar que la ausencia de estos equipos en el mercado argentino no es un impedimento para comenzar a desarrollar el

emprendimiento. Se puede comenzar con las alternativas disponibles localmente cómo la Ricoh Theta V o un iPhone 11Pro. Cabe destacar que los resultados no son óptimos. Más bien, invertir en algunos de estos equipos disponibles en el exterior resulta una inversión necesaria para llegar a la excelencia y una posibilidad futura de mejora continua.

Otras inversiones necesarias son la obtención de seguro para el equipo adquirido y el tiempo o costo requerido para el diseño de la página web institucional. También resulta necesario invertir en licencias de *software* para edición del contenido.

Si bien resulta práctico y vistoso tener un espacio propio, llámese oficina, para realizar trabajos grupales de edición y orquestar reuniones con clientes, la realidad, es que una oficina no es un bien necesario para las etapas iniciales de este emprendimiento. Por el momento, el alquiler de un monoambiente apto para profesional resulta un costo innecesario del cual se obtiene un valor agregado difícil de cuantificar para las etapas iniciales del emprendimiento. Por ende, proyectamos realizar los trabajos grupales en lugares de común acuerdo, sean públicos o no.

5.3 Desarrollo del Servicio

Desde que se recibe el primer contacto del cliente, se prosigue a armar una primera reunión cara a cara a modo de presentación, donde se realiza una exposición de la tecnología VR, una introducción a los Tours Virtuales y se muestra nuestro porfolio donde el cliente puede observar cómo es un material similar a la entrega que se le realizará. También es la oportunidad para discutir el costo del proyecto en base a los metros cuadrados de la propiedad que se desea realizar y la cantidad de ambientes que posee. Consideramos que esta reunión introductoria es necesaria sólo una vez por cliente, de manera tal que se perfeccione el entendimiento del cliente con el servicio que se le brinda, como también manejar sus expectativas y que pueda conocer al grupo de trabajo que realizará el servicio. Esto resulta importante ya que luego de la reunión o contacto telefónico se coordina la visita al espacio físico. Allí se realizará el servicio que consiste de 3 etapas:

1. Preparar los materiales, montar la cámara y revisar la conexión:

Para eso hace falta colocar el trípode, con la abrazadera, a una altura aproximada de un metro y medio. Luego se procede a colocar la cámara al trípode y encender la misma. Ahora hace falta esperar a que la luz blanca empiece a titilar. Eso indica que la cámara está emitiendo una señal de WIFI para que un dispositivo se conecte. Luego, con un teléfono celular o una tablet el operario se conecta a la red para vincular ambos dispositivos.

2. Escanear el espacio teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Emprolijar lo más posible, removiendo objetos personales siempre que las haya.
- b. No mover objetos durante una escaneada.
- c. Minimizar la luz directa del sol. Esto puede interferir con el resultado de las imágenes.
- d. Cerrar las puertas de las áreas que no se van a fotografiar y dejar abiertas las puertas de los espacios que si se van a fotografiar.
- e. El operario, y toda persona dentro del espacio, debe estar fuera del ambiente a la hora de fotografiar la misma ya que la cámara girará en 360°.
- f. Mover la cámara entre 1,5 y 2,5 mts entre cada escaneada, manteniendo a la vista el último lugar escaneado.
- g. Mantener al menos 0,5 mts entre puertas y paredes.

Su duración es dependiente de la cámara (versiones como la Insta 360 ONE X o la Matterport Pro2 pueden agilizar hasta un 100% el tiempo en el inmueble), de la cantidad de metros cuadrados y ambientes que contiene el inmueble.

3. Edición y entrega del servicio.

5.4 Entrega y Perfeccionamiento del Servicio

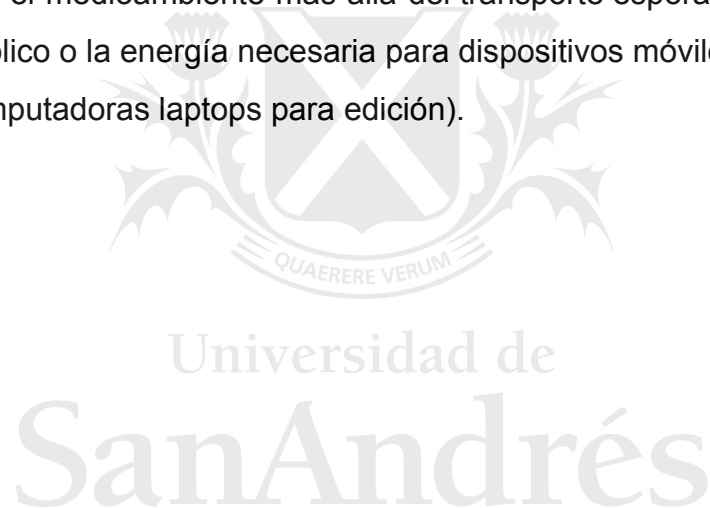
Una vez finalizada la visita al inmueble y la edición posterior, se notifica al cliente que su material está listo. En ese momento el responsable de V-REAL contactará al cliente para hacer la entrega del material. El mismo se

entrega a través de un link, que es de muy fácil integración con cualquier página web. El link se adjunta a la página con la misma simplicidad que se adjunta, por ejemplo, un video de YouTube. Con este link el cliente puede subirlo a su página de internet, su página de Facebook, su canal de YouTube o cualquier plataforma que permite visualizar imágenes en 360°.

Si el cliente lo requiere, a través de nuestra licencia, también podemos vincular su proyecto con Google Street View. Este caso es solamente aplicable para espacios que tienen acceso directo desde la calle como restaurantes, museos, locales, oficinas, hoteles, etc.

5.5 Consideraciones Especiales

Resulta importante destacar que las operaciones del negocio no tienen un impacto en el medioambiente más allá del transporte esporádico de staff en transporte público o la energía necesaria para dispositivos móviles (cámaras de fotografía, computadoras laptops para edición).



Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión

6.1 Estimaciones y Presupuestos

- Precio venta dólar oficial actual con fecha 29/06/2020: AR\$70,44.
- Precio venta dólar oficial futuro con fecha 31/05/2021: AR\$103,80.

Fuente: Rofex Mercado de Futuros y Opciones³³

Para obtener el valor para el año fiscal 2022 se tomará en cuenta el mismo incremento interanual entre los años 2020 y 2021 (147,35%). Por ende para el 31/5/2022 se tendrá en cuenta un dólar oficial a valor de AR\$152,93.

6.2 Tamaño de la Oportunidad

Para poder apreciar el tamaño de la oportunidad del negocio es necesario entender el volumen de metros cuadrados totales que el servicio propuesto puede llegar a cubrir. A priori, este volumen no es una restricción para el negocio.

Como se enunció anteriormente, la plataforma Matterport puede ser utilizada para distintos tipos de espacios físicos, por ejemplo los museos, los hoteles, los restaurantes y las propiedades inmuebles.

En particular, según un estudio realizado por Maure Propiedades³⁴ si sólo se toma en cuenta a Zonaprop y Argenprop (los dos mayores buscadores de propiedades del país con participación de mercado conjunta de aprox. 40%) encontramos que se realizaron 137.538 avisos de propiedades en venta sólo en el mes de mayo de este año. Además, se debe tener en cuenta que sólo el 3,17% de ellos corresponde a terrenos³⁵ (el servicio que se propone tiene utilidad nula para los terrenos). Cabe destacar que no se tienen estadísticas o datos de cuantas propiedades realizan publicación en más de un portal o inmobiliaria.

³³ Rofex. (Sin fecha). Recuperado el 30 de junio de 2020 de: <https://roflex.primary.ventures/futuros/financieros>

³⁴ Maure Inmobiliaria. (Sin fecha). Índice de Oferta Inmobiliaria en la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 1 de julio de 2020 de: <https://www.maureinmobiliaria.com/indice-oferta-inmobiliaria/>

³⁵ Properati. (Mayo 2020). Reporte del Mercado Inmobiliario - Properati Abril 2020. Recuperado el 1 de julio de 2020 de: <https://blog.properati.com.ar/reporte-del-mercado-inmobiliario-properati-abril-2020/>

Por otro lado, según el Indec³⁶, para el año 2018 se contaban más de 1.800 hoteles a nivel país (excluyendo el rubro para-hotelero). También se cuenta con alrededor de 63 museos³⁷ descritos en la web de Buenos Aires Ciudad.

Por ende, se entiende que la oferta de metros cuadrados disponibles en el mercado son más que suficientes para un sano crecimiento del emprendimiento.

Entonces, para obtener el tamaño de la oportunidad es necesario analizar las limitaciones a los recursos que tiene el emprendimiento.

En una primera etapa sólo se posee a dos empleados capacitados para utilizar la plataforma una vez adquirido el hardware. Entre el tiempo para realizar las visitas a los espacios físicos, el tiempo de trabajo dentro de los mismos y posterior edición se considera como un objetivo posible el de realizar 6 proyectos semanales. Por lo tanto el tamaño de la oportunidad para el primer año, sin una inversión mayor en recursos humanos, es:

$$(120 \text{ metros}^2 \times \text{U\$D}2,80) \times 6 \text{ Proyectos Semanales} \times 52 \text{ Semanas} = \text{U\$D } 104.832,00$$

Universidad de
San Andrés

³⁶ INDEC. (2018). Anuario Estadístico de la República Argentina 2018. Recuperado de pág. 280 el 1 de julio de 2020 de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/anuario_estadistico_2018.pdf

³⁷ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (Sin fecha). Museos de Buenos Aires. Recuperado el 1 de julio de 2020 de: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/museos-de-buenos-aires>

6.3 Inversión Inicial

Para definir nuestros costos iniciales hay que describir nuestro compromiso tecnológico. En el corto plazo, como vimos en el capítulo anterior, un aspecto fundamental de la estructura de costos es la inversión inicial. Si bien la misma es en gran parte amortizable o depreciable a través del tiempo es necesario contar con diversos activos tangibles e intangibles, cómo también con capital a ser utilizado para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo tanto, se enuncian los siguientes artículos y su precio al contado al día de la fecha:

Inversion Inicial	
Activo	Precio (U\$D)
Cámara Matterport Pro 2	\$ 3.395,37
Abrazadera MeterMall CL-50LS	\$ 12,39
Matterport Professional Annual Subscription	\$ 708,40
Cámara INSTA360 One X	\$ 399,95
Diseño Página Web	\$ 450,00
Inscripción y alta Sociedad Acciones Simplificadas	\$ 119,78
Capital Minimo SAS	\$ 479,13
Registro Marca IMPI	\$ 31,37
Presupuesto Inicial Promoción y Marketing (52 Semanas)	\$ 10.000,00
Prevision Gastos Varios	\$ 1.000,00
Total	\$ 16.596,39

Fuentes: Estimaciones V-REAL, Estado Argentino³⁸ y Marcos Felice³⁹

³⁸ Estado Argentino. (Sin fecha). Registrar una Marca. Recuperado el 2 de julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

³⁹ Felice, Marcos. (6 de Septiembre 2019). Aumenta el capital mínimo para constituir una SAS. Recuperado el 2 de julio de 2020 de: <https://blogdelcontador.com.ar/aumenta-el-capital-minimo-para-constituir-una-sas/>

6.2 Análisis de Costos

Costos Fijos

V-Real

Estructura de Costos Fijos para un Escenario Neutral

Primer Año

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	\$ -
Cargas Sociales (24% Sueldos)	\$ 120,00
Servicios de Software	\$ 88,00
Comunicación y Marketing	\$ 833,33
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 280,00
Gastos Varios	\$ 100,00
Total Costos Fijos	\$ 1.921,33
Total Costos Fijos Anual	\$ 23.056,00

Segundo Año

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	\$ 1.040,00
Cargas Sociales (24% Sueldos)	\$ 369,60
Servicios de Software	\$ 245,00
Comunicación y Marketing	\$ 1.000,00
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 350,00
Gastos Varios	\$ 150,00
Total Costos Fijos	\$ 3.654,60
Total Costos Fijos Anual	\$ 43.855,20

Tercer Año En Adelante

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	\$ 1.980,00
Cargas Sociales (24% Sueldos)	\$ 595,20
Servicios de Software	\$ 335,00
Comunicación y Marketing	\$ 1.200,00
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 430,00
Gastos Varios	\$ 200,00
Total Costos Fijos	\$ 5.240,20
Total Costos Fijos Anual	\$ 62.882,40

En lo que a gastos fijos concierne, estos son dependientes del nivel de desarrollo y éxito que tenga la empresa. Hasta demostrar que el modelo de negocios es en efecto exitoso, V-REAL no se va a comprometer a invertir en capital humano. En los gastos fijos, este movimiento se puede apreciar en el salario equipo nulo para el primer año. Para años subsiguientes, se prevé contratar dos nuevos miembros al equipo para aumentar la oferta que desarrolla la empresa cada año. Este incremento al staff acarrea un incremento en el costo de servicios de software (cómo por ejemplo Adobe Creative Cloud), ya que las licencias emitidas son personales y no reproducibles dentro de una empresa.

De tener éxito finalizado el primer año, se prevé un aumento de los costos de marketing y publicidad para poder construir y consolidar el crecimiento obtenido, como también captar nuevos mercados online.

Cabe destacar, que para todos los años se estipula un sueldo mínimo vital y móvil para cada socio fundador. Los intereses de ellos no están puestos en obtener beneficios propios a consta de maximizar los beneficios de la empresa. Se buscará maximizar el valor de la empresa.

Para maximizar dicho valor no se tendrá en cuenta incorporar un espacio físico de trabajo cómo lo es una oficina. Estrictamente hablando, tener una oficina es innecesario para una primera etapa del desarrollo de la actividad. Más aún si se toma en cuenta el panorama actual que ha llevado a varias empresas a mutar su régimen laboral hacia el *home-office*.

Costos Variables

Costos Variables por Proyecto (Independientes del Metraje)	U\$D
Matterport Schematic Floor Plans	\$ 15,00
Viaticos	\$ 8,00

Desarrollar esta actividad involucra poder llegar al cliente y posteriormente a el espacio físico designado para desarrollar el servicio. Esto acarrea costos en la forma de viáticos que, por su volumen, no han de ser discriminados. Viáticos que involucren tránsito fuera del perímetro del AMBA se rigen bajo Gastos Extraordinarios.

Por otro lado, existe un servicio de Matterport que no forma parte de su licencia común: "Matterport Schematic Floor Plans". Los mismos utilizan la tecnología de la cámara para realizar automáticamente los planos de las distintas plantas del espacio físico. Tiene un costo aparte y dicho costo es indistinto del metraje cuadrado o cantidad de fotos que se tomen del espacio.

Punto de Equilibrio Mensual

Contesta a la siguiente pregunta

¿Cobrando U\$D 2,8 por m², cuántos metros cuadrados hacen falta facturar para cubrir los costos?

En promedio, los costos variables equivalen a U\$D 0.19 por metro cuadrado dado un proyecto promedio es de 120

$$\begin{aligned} (X * U\$d 2,80) &= CF + CV \\ (X * U\$d 2,80) &= U\$d 1921,33 + (U\$d 0,19 * X) \\ (X * U\$d 2,61) &= U\$d 1921,33 \\ X &= U\$d 1921,33 / U\$d 2,61 \\ \boxed{X} &= 736 \text{ m}^2 \end{aligned}$$

6.3 Análisis de Ingresos

La única forma de ingresos que se cuenta en esta instancia es la de ingresos por servicios brindados.

El ingreso total del negocio es dependiente de la capacidad de llevar a cabo la mayor cantidad de proyectos posibles. Y, a su vez, no existen dos proyectos iguales ya que todos los espacios físicos son distintos entre sí. Si

bien se puede estandarizar un cuadro tarifario cómo se describió en el capítulo de Precio, cada proyecto varía en la cantidad de metros cuadrados.

Por ende, se describen los siguientes tres escenarios a modo de comprender la potencialidad de los ingresos futuros.

Escenario Pesimista		Crecimiento en cantidad de proyectos del 10% a partir del año 2	
2 Proyectos realizados por semana			
Espacios Chicos alrededor de 70 m ²			
U\$D 2,80 por cada m ²			
No se reinvertiría en capital humano			
$(70m^2 \times U\$d\ 2,80) \times 2\ proyectos\ por\ semana \times 4,2857\ semanas =$		USD	1.679,99 Por mes
Ingreso Total Año 1 (104 Proyectos)			USD 20.159,83

Escenario Neutro		Crecimiento en cantidad de proyectos del 25% a partir del año 2	
3 proyectos realizados por semana			
Espacios Promedios de 120 m ²			
U\$D 2,80 por cada m ²			
Finalizado el primer año se incorporarían 2 individuos al equipo			
$(120m^2 \times U\$d\ 2,80) \times 3\ proyectos\ por\ semana \times 4,2857\ semanas =$		USD	4.319,99 Por mes
Ingreso Total Año 1 (156 Proyectos)			USD 51.839,83

Escenario Optimista		Crecimiento en cantidad de proyectos del 35% a partir del año 2	
6 Proyectos realizados por semana			
Espacios Grandes de 170 m ²			
U\$D 2,60 por cada m ²			
Para explotar este escenario resultaría necesario invertir en capital humano dentro del año 1			
$(170m^2 \times U\$d\ 2,60) \times 6\ proyectos\ por\ semana \times 4,2857\ semanas =$		USD	11.370,45 Por mes
Ingreso Total Año 1 (312 Proyectos)			USD 136.445,40

Por escenario pesimista se entiende todo escenario donde los ingresos no lleguen a cubrir los costos totales. Este es el primer caso enunciado, ya que el mismo no llega a servir el mínimo de 736 metros cuadrados de espacio físico mensual requerido en el análisis del punto de equilibrio. Un escenario como éste necesariamente lleva al replanteo de distintas variables y estrategias, entre ellas la estrategia de marketing. Se procederá a mantener la empresa funcionando durante el menor tiempo que sea prudente para intentar modificar la situación, pero si este escenario y sus siguientes replanteos no llevan a mejorar la situación se procederá al cierre de la empresa en su totalidad.

En cambio, por escenario optimista se entiende todo escenario donde la demanda por la tecnología supere nuestras expectativas a tal punto que sea

necesario adquirir nuevos miembros para el staff. Resulta imperioso resaltar la escalabilidad de los ingresos y cómo estos son sensibles, no sólo a cambios en la cantidad de proyectos, sino también en los metros cuadrados que contiene cada proyecto.

Dado que no todas las propiedades y/o espacios físicos se ajustan a estos modelos, la realidad yace en un intermedio como lo es el escenario neutral.

6.4 Financiación

La financiación del emprendimiento se realizará a partir de aportes de capital propios de los socios fundadores en un 50/50. Dichos aportes corresponden al monto necesario para la inversión inicial y gastos extraordinarios si los hubiera. La naturaleza de esos aportes resulta responsabilidad única y exclusiva del socio fundador si bien no se descartan préstamos del tipo amigos y familia.

Por otro lado, no se descartan posibles ventas futuras de equity si es que el negocio resulta sustentable y la situación lo amerite. También se contemplan la posibilidades de contactarse con distintas aceleradoras de emprendimientos o apalancarse en contactos dentro de las distintas redes de emprendedores de las cuales se forma parte ya sea de manera directa o indirecta. Algunos ejemplos de esos contactos son los clubes de emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires “Trama Emprendedores” y el Club de Emprendedores de la Universidad de San Andrés.

6.5 Estado de Resultados

Estado de Resultados correspondiente al Escenario Pesimista				
Periodo	1	2	3	4
Ingresos Por Servicio	\$ 20.159,93	\$ 22.175,93	\$ 24.393,52	\$ 26.832,87
Gastos Operativos				
Servicios de Software	\$ (2.616,00)	\$ (4.656,00)	\$ (5.121,60)	\$ (5.633,76)
Viaticos	\$ (768,00)	\$ (844,80)	\$ (929,28)	\$ (1.022,21)
Total Gastos Operativos	\$ (3.384,00)	\$ (5.500,80)	\$ (6.050,88)	\$ (6.655,97)
Ganancia Bruta	\$ 16.775,93	\$ 16.675,13	\$ 18.342,64	\$ 20.176,90
Gastos Comerciales				
Comunicación y Marketing	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)
Total Gastos Comerciales	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)
Gastos Administrativos				
Sueldos Socios Fundadores	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)
Salario Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargas Sociales	\$ (1.440,00)	\$ (1.440,00)	\$ (1.440,00)	\$ (1.440,00)
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ (3.360,00)	\$ (4.200,00)	\$ (5.160,00)	\$ (5.160,00)
Seguros ART (3% Carga Salarial)	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)
Total Gastos Administrativos	\$ (10.980,00)	\$ (11.820,00)	\$ (12.780,00)	\$ (12.780,00)
Otros Egresos Netos	\$ (1.200,00)	\$ (1.800,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)
EBITDA	\$ (5.404,07)	\$ (6.944,87)	\$ (6.837,36)	\$ (5.003,10)
Amortizaciones	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Depreciaciones	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87
EBIT	\$ (5.987,94)	\$ (7.528,75)	\$ (7.421,23)	\$ (5.586,97)
IIGG (30%)	\$ 1.796,38	\$ 2.258,62	\$ 2.226,37	\$ 1.676,09
Utilidad Neta	\$ (4.191,56)	\$ (5.270,12)	\$ (5.194,86)	\$ (3.910,88)

Flujo de Fondos Correspondientes al Escenario Neutro					WACC=	0,258223	
Periodo	0	1	2	3	4		
Utilidad Neta	\$ -	\$ (4.191,56)	\$ (5.270,12)	\$ (5.194,86)	\$ (3.910,88)		
Depreciaciones	\$ -	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87		
Amortizaciones	\$ -	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00		
Inversiones	\$ (16.146,39)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Flujo de Fondos Libres	\$ (16.146,39)	\$ (3.607,68)	\$ (4.686,25)	\$ (4.610,99)	\$ (3.327,01)		
Descontado	\$ (16.146,39)	\$ (2.867,29)	\$ (2.960,13)	\$ (2.314,84)	\$ (1.327,46)		
Acumulado	\$ (16.146,39)	\$ (19.013,68)	\$ (21.973,80)	\$ (24.288,64)	\$ (25.616,11)		
VAN=		(\$ 20.358,96)			TIR=		= No hay

Tal cómo se había anunciado anteriormente, los ingresos no llegan a cubrir los gastos totales. Dado que la tasa de crecimiento en la cantidad de proyectos anuales es chica (10%), pasarán más de 4 años hasta llegar a recuperar la inversión inicial. Resulta imposible un cálculo de la tasa interna de retorno. El valor actual neto del emprendimiento es negativo. Este escenario conlleva a una pérdida de capital y tal como se mencionó anteriormente sería necesario un severo replanteo de las variables del negocio o su terminación.

Estado de Resultados correspondiente al Escenario Neutro				
Periodo	1	2	3	4
Ingresos Por Servicio	\$ 51.839,83	\$ 64.799,78	\$ 80.999,73	\$ 101.249,66
<i>Gastos Operativos</i>				
Servicios de Software	\$ (3.396,00)	\$ (5.865,00)	\$ (6.945,00)	\$ (8.681,25)
Viaticos	\$ (1.248,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.950,00)	\$ (2.437,50)
Total Gastos Operativos	\$ (4.644,00)	\$ (7.425,00)	\$ (8.895,00)	\$ (11.118,75)
			\$ -	\$ -
Ganancia Bruta	\$ 47.195,83	\$ 57.374,78	\$ 72.104,73	\$ 90.130,91
<i>Gastos Comerciales</i>				
Comunicación y Marketing	\$ (10.000,00)	\$ (12.000,00)	\$ (14.400,00)	\$ (14.400,00)
Total Gastos Comerciales	\$ (10.000,00)	\$ (12.000,00)	\$ (14.400,00)	\$ (14.400,00)
<i>Gastos Administrativos</i>				
Sueldos Socios Fundadores	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)
Salario Equipo	\$ -	\$ (12.480,00)	\$ (23.760,00)	\$ (23.760,00)
Cargas Sociales	\$ (1.440,00)	\$ (4.435,20)	\$ (7.142,40)	\$ (7.142,40)
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ (3.360,00)	\$ (4.200,00)	\$ (5.160,00)	\$ (5.160,00)
Seguros ART (3% Carga Salarial)	\$ (180,00)	\$ (554,40)	\$ (892,80)	\$ (892,80)
Total Gastos Administrativos	\$ (10.980,00)	\$ (27.669,60)	\$ (42.955,20)	\$ (42.955,20)
			\$ -	\$ -
Otros Egresos Netos	\$ (1.200,00)	\$ (1.800,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)
			\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 25.015,83	\$ 15.905,18	\$ 12.349,53	\$ 30.375,71
Amortizaciones	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Depreciaciones	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87
EBIT	\$ 24.431,95	\$ 15.321,31	\$ 11.765,66	\$ 29.791,84
IIGG (30%)	\$ (7.329,59)	\$ (4.596,39)	\$ (3.529,70)	\$ (3.529,70)
Utilidad Neta	\$ 17.102,37	\$ 10.724,92	\$ 8.235,96	\$ 26.262,14

Flujo de Fondos Correspondientes al Escenario Neutro					WACC=	0,258223
Periodo	0	1	2	3	4	
Utilidad Neta	\$ -	\$ 17.102,37	\$ 10.724,92	\$ 8.235,96	\$ 26.262,14	
Depreciaciones	\$ -	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	
Amortizaciones	\$ -	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	
Inversiones	\$ (16.146,39)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Fondos Libres	\$ (16.146,39)	\$ 17.686,24	\$ 11.308,79	\$ 8.819,83	\$ 26.846,02	
Descontado	\$ (16.146,39)	\$ 14.056,52	\$ 7.143,33	\$ 4.427,80	\$ 10.711,48	
Acumulado	\$ (16.146,39)	\$ (2.089,87)	\$ 5.053,47	\$ 9.481,26	\$ 20.192,74	

VAN= \$ 16.048,62

TIR= 49%

Este es el escenario objetivo para el negocio de V-REAL. Recordamos que este escenario involucra una tasa de crecimiento del 25% en la cantidad de proyectos desarrollados año tras año. Particularmente, se destaca un Periodo Simple de Recupero de la inversión inicial en el primer año y flujos de fondos positivos desde el primer año. También se destaca un VAN positivo de US\$16.048,42 y una Tasa Interna de Retorno de 49%, ambos indicadores que el emprendimiento en sí resulta redituable.

Estado de Resultados correspondiente al Escenario Optimista				
Periodo	1	2	3	4
Ingresos Por Servicio	\$ 136.445,40	\$ 184.201,29	\$ 248.671,74	\$ 335.706,85
Gastos Operativos				
Servicios de Software	\$ (5.736,00)	\$ (9.258,00)	\$ (10.338,00)	\$ (10.338,00)
Viaticos	\$ (2.496,00)	\$ (3.369,60)	\$ (4.548,96)	\$ (6.141,10)
Total Gastos Operativos	\$ (8.232,00)	\$ (12.627,60)	\$ (14.886,96)	\$ (16.479,10)
Ganancia Bruta	\$ 128.213,40	\$ 171.573,69	\$ 233.784,78	\$ 319.227,76
Gastos Comerciales				
Comunicación y Marketing	\$ (10.000,00)	\$ (12.000,00)	\$ (16.200,00)	\$ (21.870,00)
Total Gastos Comerciales	\$ (10.000,00)	\$ (12.000,00)	\$ (16.200,00)	\$ (21.870,00)
Gastos Administrativos				
Sueldos Socios Fundadores	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)
Salario Equipo	\$ (8.320,00)	\$ (23.760,00)	\$ (48.000,00)	\$ (48.000,00)
Cargas Sociales	\$ (3.436,80)	\$ (7.142,40)	\$ (12.960,00)	\$ (12.960,00)
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ (3.360,00)	\$ (4.200,00)	\$ (5.160,00)	\$ (5.160,00)
Seguros ART (3% Carga Salarial)	\$ (429,60)	\$ (892,80)	\$ (1.620,00)	\$ (1.620,00)
Total Gastos Administrativos	\$ (21.546,40)	\$ (41.995,20)	\$ (73.740,00)	\$ (73.740,00)
Otros Egresos Netos	\$ (1.200,00)	\$ (1.800,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)
EBITDA	\$ 95.467,00	\$ 115.778,49	\$ 141.444,78	\$ 221.217,76
Amortizaciones	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Depreciaciones	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87
EBIT	\$ 94.883,13	\$ 115.194,62	\$ 140.860,91	\$ 220.633,88
IIGG (30%)	\$ (28.464,94)	\$ (34.558,38)	\$ (42.258,27)	\$ (66.190,16)
Utilidad Neta	\$ 66.418,19	\$ 80.636,23	\$ 98.602,64	\$ 154.443,72

Flujo de Fondos Correspondientes al Escenario Neutro					WACC=	0,258223
Periodo	0	1	2	3	4	
Utilidad Neta	\$ -	\$ 66.418,19	\$ 80.636,23	\$ 98.602,64	\$ 154.443,72	
Depreciaciones	\$ -	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	\$ 538,87	
Amortizaciones	\$ -	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	
Inversiones	\$ (16.146,39)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Fondos Libres	\$ (16.146,39)	\$ 67.002,06	\$ 81.220,11	\$ 99.186,51	\$ 155.027,59	
Descontado	\$ (16.146,39)	\$ 53.251,34	\$ 51.303,66	\$ 49.794,31	\$ 61.855,53	
Acumulado	\$ (16.146,39)	\$ 37.104,95	\$ 88.408,61	\$ 138.202,92	\$ 200.058,45	

VAN= \$ 386.289,88

TIR= 326%

Por último destacamos un modelo de escenario optimista que supera nuestras expectativas. Este escenario involucra un crecimiento del 35% en la cantidad de proyectos que se realizan año tras año. De nuevo se destaca que todos los flujos de fondos son positivos desde el primer año. El VAN y la TIR demuestran un éxito rotundo del emprendimiento.

Resulta imperioso destacar que ninguno de estos escenarios futuros representa la realidad futura. Más bien, son una previsión educada o informada. Estas estimaciones son las que mejor asemejan la realidad según nuestros estudios y evaluaciones.

Capítulo 7 - Equipo

La formación de un equipo de trabajo sólido va a ser esencial para empezar el negocio propuesto. En su libro *Zero to One* (2014)⁴⁰, luego de compararlos con un matrimonio, Peter Thiel introduce la siguiente afirmación respecto a los *founding teams*: “*I study the founding teams. Technical abilities and complementary skill sets matter, but how well the founders know each other and how well they work together matter just as much. Founders should share a prehistory before they start a company together*”. Esta afirmación confirma la importancia de consolidar un buen grupo humano para liderar el desarrollo del negocio. Sin embargo, no alcanza con ser amigos. Los socios tienen que estar alineados en objetivos, metodologías de trabajo y liderazgo para llevar a cabo un *partnership* sano.

El equipo de trabajo estará organizado por dos socios que manejan las principales áreas fundamentales del negocio. Los socios fundadores son Eduardo Ameghino (25) y Santos Quirno (23). Con un trabajo en conjunto, ambos tendrán roles complementarios en la funcionalidad del negocio. Además, se buscará apoyo y asesoramiento para la puesta en marcha del proyecto con referentes y especialistas de la industria *startup* en la argentina.

Eduardo Ameghino, Licenciado en Administración de Empresas, será el responsable de Business Development y de la parte Administrativa del negocio (costos, finanzas, presupuestos, descuentos, pagos, contable, etc.). Siendo el conoedor de fotografía del equipo, Eduardo a su vez será el principal encargado de las producciones fotográficas y de la filmación del contenido de los espacios físicos.

Santos Quirno, también Licenciado en Administración de Empresas, por su lado será el encargado de Marketing, Publicidad y será el responsable de llevar la relación con los clientes. A su vez, se encargará de la comunicación y branding de la empresa. Santos a su vez cuenta el deber de encargarse de la

⁴⁰ Thiel, Peter. (2014). *Zero to One - Notes on Startups, or How to Build the Future*. New York, USA: Crown Business.

edición de las imágenes y videos filmados en las producciones. También brindará soporte y ejecución en las producciones fotográficas.

Ambos cumplirán un rol clave en la visión, estrategia y ejecución del negocio. Esto sería en cuanto a la administración interna de V-REAL. Luego, se planea contratar un programador para llevar a cabo el servicio de armado y diseño del sitio web. Consideramos esto como una pata esencial del negocio, para ayudarnos a escalar con una imagen respetable y admirada.

Sin embargo, cabe destacar que en una segunda instancia del proyecto se planea incorporar a dos nuevos empleados para ayudar con la filmación de los espacios físicos. A su vez, en una siguiente instancia futura, se va a plantear la posibilidad de empezar a trabajar con equipos especializados que serán tercerizados. Este equipo de terceros se compone por profesionales de servicios legales, un estudio contable y un equipo de programadores y desarrolladores web.

Por último, proyectamos un crecimiento de personal interno a futuro. Es decir, contrataremos empleados una vez consolidados en el mercado y bases de crecimiento. Buscaremos empleados para formar equipos de Administración, Marketing, Business Development, Operaciones y Customer Success. Cabe aclarar que esta decisión dependerá del crecimiento de V-REAL entonces no le hará foco por ahora.

Capítulo 8 - Aspectos Legales

Definir el tipo de sociedad a constituir es uno de los principales aspectos legales que resulta relevante analizar cuando uno se encuentra evaluando lanzar un negocio. En una primera etapa V-REAL se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)⁴¹ define a las SAS como un tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional. Dentro de sus beneficios, la AFIP aclara que las SAS permiten constituir una sociedad de manera rápida y simple a menor costo gracias a las siguientes razones:

- Se puede realizar la inscripción en sólo 24 horas utilizando el Estatuto modelo⁴², desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público. Además, puede estar firmado digitalmente.
- Es simple y tiene menor costo otras formas societarias como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL).
- Tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.
- Junto con la inscripción, se obtiene la CUIT de forma automática.
- Se pueden tener los registros societarios y contables en formato digital.

Para la correcta aplicación de la misma se respetará lo establecido por la Ley General de Sociedades⁴³, que regirá sobre las actividades desarrolladas. Además, la SAS deberá ser inscrita apropiadamente en el Registro Público de Comercio (Art. 5 de la Ley General de Sociedades). Contaremos con los gastos

⁴¹ AFIP. (Sin fecha). ¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificada? Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/concepto.asp>

⁴² República Argentina - Poder Ejecutivo de la Nación. (31 de agosto de 2017). Instrumento Constitutivo de "La Primera SAS". Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estatuto-modelo-sas.pdf>

⁴³ Información Legislativa. (Sin fecha). Ley de Sociedades Comerciales. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. El monto de integración mínima al momento de la constitución de la sociedad es de \$ 8.437,50⁴⁴. Asimismo, cabe aclarar que todos los aportes deberán ser en efectivo y las acciones ordinarias con un valor nominal de \$1,00- con un voto otorgado. Además, si se opta por la suscripción de capital mínimo, el 25% de la integración no necesita ser justificada ya que queda reflejado en el costo del trámite.

Al estar radicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la AFIP⁴⁵ explica que la solicitud de inscripción se debe realizar ante la Inspección General de Justicia (IGJ) a través de un formulario disponible en la plataforma de Trámites a Distancia (TAD) con la CUIT, CUIL o CDI del responsable, representante legal o sujeto autorizado y la clave fiscal. La IGJ nos comunicará la CUIT otorgada por la AFIP y la finalización del trámite, mediante el mismo servicio web que se debe utilizar para la inscripción.

Por otro lado, la constitución de V-REAL SAS requerirá del cumplimiento también de todas las obligaciones impositivas que el tipo societario exige. Como explicamos anteriormente, junto con la inscripción, se obtiene un CUIT de forma automática. Eso nos da de alta en los impuestos requeridos y nos solicita una factura A. Una vez registrada la sociedad, los impuestos a pagar serán los siguientes⁴⁶:

- IVA
- Impuesto a las ganancias
- Régimen de Compras y Ventas
- Bienes personales Acciones y Participaciones
- Empleador del Régimen de la Seguridad Social

⁴⁴ Felice, Marcos. (6 de Septiembre 2019). Aumenta el capital mínimo para constituir una SAS. Recuperado el 2 de julio de 2020 de: <https://blogdelcontador.com.ar/aumenta-el-capital-minimo-para-constituir-una-sas/>

⁴⁵ AFIP. (Sin fecha). ¿Cómo presentar la solicitud de inscripción? Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/inscripcion.asp>

⁴⁶ Olivera, Dolores. (9 de abril del 2018). Sociedades por Acciones Simplificadas: Qué hacer el día después de inscribirse. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas-que-hacer-el-dia-despues-de-inscribirse-20180409-0049.html>

Sumado a eso las SAS deben llevar los siguientes registros⁴⁷:

- Libro de Actas
- Libro de Registro de Acciones
- Libro Diario
- Libro de Inventario y Balances

Por el lado de permisos, cabe aclarar que la ley no demanda ningún tipo de permiso para fotografiar o filmar los espacios privados. Al ser un acuerdo entre privados, la firma del contrato es suficiente para que el cliente brinde su consentimiento de las actividades a desarrollar. Ahora bien, en el caso de ser contratados para realizar un proyecto en la vía pública de la Ciudad de Buenos Aires, hace tener la habilitación para filmación y fotografías⁴⁸. Este es un trámite gratuito que se puede hacer online a través de la plataforma Tramitación a Distancia (TAD). El único requisito es contar con DNI con domicilio en CABA, condición que cumplen ambos socios.

Otro aspecto legal a considerar es el registro de marca. Para eso, hace falta recurrir al Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI) para obtener el derecho exclusivo sobre la marca V-REAL. Ya se corroboró que nuestra marca no se encuentra registrada en la base de datos del INPI. Registrarla nos trae el título de propiedad y derecho exclusivo sobre ella. La vigencia de dicho registro es de 10 años desde la fecha de concesión del registro, renovable indefinidamente por períodos iguales siempre que se solicite la renovación antes del vencimiento.⁴⁹

Con respecto al registro de dominios, cualquier usuario puede registrar un dominio tipo “.com.ar”. Los requisitos para hacerlo son tener un número de

⁴⁷ Olivera, Dolores. (9 de abril del 2018). Sociedades por Acciones Simplificadas: Qué hacer el día después de inscribirse. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas-que-hacer-el-dia-despues-de-inscribirse-20180409-0049.html>

⁴⁸ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2 de Julio del 2020). Permiso de uso del espacio público: habilitación para filmación y fotografías. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/permiso-de-uso-del-espacio-publico-habilitacion-para-filmacion-y-fotografias>

⁴⁹ Estado Argentino. (Sin fecha). Registrar una marca. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

CUIT/CUIL y Clave Fiscal nivel 2 o superior. Para registrar un dominio se debe ingresar a NIC Argentina, que administra el registro de nombres de dominio y asegura el funcionamiento del DNS para el ccTLD .ar. El mismo se encuentra bajo jurisdicción de la Administración de Dominios del Ministerio de Modernización.⁵⁰

En cuanto a la vigencia de los registros, el Estado Argentino afirma lo siguiente: “Los dominios tienen una validez de 1 año y se pueden renovar en forma periódica dentro de los 30 días corridos anteriores a su vencimiento y hasta el último día del período de gracia. A partir de la fecha de vencimiento, se otorga un período de gracia de 30 días corridos con la delegación activa y 15 días corridos más, durante los cuales no se encontrará disponible el servicio de delegación a servidores DNS, manteniéndose la titularidad del mismo. Si no se renueva, se lo da de baja del registro de manera automática.”⁵¹

Por último, pudimos verificar que el dominio “v-real.com.ar” está disponible y cumple con los requisitos para su registro, alta e implementación.



⁵⁰ Nic Argentina. (Sin fecha). Registro de dominio. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://nic.ar/es/ayuda/instructivos/registro-de-dominio>

⁵¹ Estado Argentino. (Sin fecha). Alta de dominio de Internet. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://nic.ar/es/ayuda/instructivos/registro-de-dominio>

Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de Implementación

En cuanto a la implementación del plan de negocios se estima que el proyecto podría estar en marcha dentro de los 5 meses de haberse de iniciarse. Como fecha de inicio, se apunta a que será a partir del año 2021.

Como primera instancia se deberá crear la sociedad, registrar el dominio y la marca. Cabe aclarar que la sociedad puede empezar a operar bajo dicha marca por más que el trámite del registro de marca puede tardar hasta un plazo máximo de 24 meses.

Por otro lado, gran parte de los 5 meses estimados para el lanzamiento se utilizarán para el desarrollo comercial, del sitio, imagen marcaria y para llevar a cabo proyectos gratuitos con fines solidarios. Esto último nos permitirá empezar a armar nuestro portfolio de trabajos realizados para mostrar a clientes. A su vez ayudará a algunas ONG's a promocionar su misión solidaria de una manera completamente innovadora.

Consideramos que el apropiado desarrollo de imagen de marca, desarrollo del sitio web y desarrollo del plan comercial son aspectos necesarios para sostener y proyectar nuestra empresa como un aliado estratégico confiable, que brinda un servicio de excelente calidad, de nuestros clientes.

Luego de este periodo, se dará inicio al lanzamiento y puesta en marcha del proyecto.

Año 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Creación de la Sociedad
Registro de Dominio
Registro de Marca
Desarrollo de la imagen de la marca
Trabajos solidarios
Desarrollo del Sitio
Comunicación Orgánica en RRSS
Desarrollo Comercial
Promoción y Comunicación
Lanzamiento y puesta en marcha

9.2 Riesgos

A la hora de desarrollar cualquier emprendimiento uno debe asumir riesgos. Estas pueden ser internas o externas, y a su vez pueden ser controladas por la empresa o fuera de su control. Es importante tener en claro algunos escenarios posibles que pueden llegar a influir en los resultados del emprendimiento para luego poder accionar sobre ellas de la manera más directa posible.

Uno de los principales riesgos para destacar en la actualidad es la situación económica que atraviesa la Argentina. Nuestro país no presenta un contexto económico favorable para invertir. Esto se debe a su creciente inflación y su riesgo existente en los índices internacionales.

Otro riesgo que el proyecto se puede enfrentar es la sobreestimación o subestimación de la demanda de nuestros servicios. Como en cualquier emprendimiento, puede pasar que se sobreestime la demanda y así encontrarse con potenciales pérdidas en nuestra estimación. Por suerte ante este escenario el proyecto no estaría sufriendo grandes pérdidas económicas gracias a su baja cantidad de Costos Fijos, en relación a otras empresas. El

caso de la subestimación por su parte también puede convertirse en un riesgo llegado al caso de que no podamos satisfacer la demanda del mercado y así encontrarnos en la situación de perder potenciales clientes. Dado el caso esto se puede contener mediante la tercerización de nuestros servicios con fotógrafos de confianza, que garanticen la misma excelencia del servicio que ofrecemos. A su vez, nos dará la pauta necesaria para justificar una expansión del negocio y del equipo.

Por último, como vimos anteriormente, un riesgo puede ser la potencial entrada de los nuevos jugadores al mercado. Como vimos en el análisis de las Cinco Fuerzas, las barreras de entrada son relativamente bajas y eso es una amenaza para nosotros ya que puede reducir la rentabilidad del mercado.



Capítulo 10 - Conclusiones

El presente Plan de Negocios tiene dos finalidades. Por un lado, cumple una labor de evaluación final integral, donde se plasman gran parte de los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, y por el otro tiene la finalidad de demostrar nuestra capacidad para evaluar el potencial y desarrollar un proceso digno para explotar eficientemente oportunidades económicas futuras.

En primer lugar se analizó una serie de tendencias o corrientes actuales que, de manera conjunta con la situación sanitaria global, brindan una oportunidad de crecimiento dentro de la Realidad Virtual, una tecnología emergente.

En segundo lugar, se analizó una manera eficiente para desarrollar esta oportunidad y se describió el foco del proyecto: brindar un servicio tecnológico basado en la Fotografía de 360 grados y subsecuente digitalización mediante la herramienta Matterport.

En tercer lugar, se llevó a cabo un análisis sustancial de la industria describiéndola como una industria de rivalidad moderada entre los participantes y se sentaron las bases sobre cómo nos diferenciaremos del resto a partir de nuestra propuesta de valor y plan de marketing.

Al analizar la propuesta desde una mirada financiera, se destaca su viabilidad y bajo punto de equilibrio dado una administración costo-eficiente. Resulta imperioso destacar la escalabilidad del negocio, siendo los mayores costos los asociados al capital humano y la inversión en marketing y publicidad.

Por último, recordamos el espíritu con el cual este emprendimiento fue concebido: el de brindarle a las personas la libertad de experimentar cualquier lugar en cualquier momento. Confiamos en que V-REAL tiene no sólo la potencialidad para cumplirlo, si no que también confiamos en que lo hará de manera rentable y sustentable a través del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Quesada, Ricardo. (13 de enero 2019). Darío Straschnoy: “El mercado publicitario perdió su rumbo en la Argentina”. Recuperado el 30 de enero 2020 de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas/Straschnoy-El-mercado-publicitario-perdio-su-rumbo-en-la-Argentina-20190113-0002.html>
- Statista. (February 1, 2019). Consumer virtual reality hardware market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/550461/virtual-reality-market-size-worldwide/>
- BCG. (January 15, 2014). How Millennials are Changing the Face of Marketing Forever. Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever.aspx>
- BCG. (April 3, 2018). Augmented Reality: Is the Camera the Next Big Thing in Advertising? Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/publications/2018/augmented-reality-is-camera-next-big-thing-advertising.aspx>
- BCG. (April 13, 2018). The Tailwinds for Augmented Reality Advertising Are Too Strong for CMOs to Ignore. Retrieved January 27, 2020, from <https://www.bcg.com/d/press/13april2018-augmented-reality-advertising-cmos-189122>
- Scopen. (Septiembre 2018). Agency Scope Argentina 2018/19. Recuperado el 30 de enero del 2020 de https://scopen.com/sites/default/files/studies/agency_scope_argentina_2018_-_web.pdf
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Marzo 2020). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019. Recuperado el 9 de mayo 2020 de <https://cace.org.ar/estadisticas>

- Pueyrredón, Marcos. (19 de abril 2020). Las increíbles cifras del comercio electrónico y el nuevo perfil del consumidor. Recuperado el 8 de mayo 2020 de <https://www.ambito.com/opiniones/COVID-19/las-increibles-cifras-del-comercio-electronico-y-el-nuevo-perfil-del-consumidor-n5096423>
- Mercado Libre. (May 5, 2020). Mercado Libre Inc., Reports First-Quarter 2020, Financial Results. Retrieved May 8, 2020 from <http://investor.mercadolibre.com/static-files/502aff41-fc86-4c47-b393-68d965d2682c>
- Shopify. (May 6, 2020). Shopify Announces First-Quarter 2020 Financial Results. Retrieved May 8, 2020 from https://s23.q4cdn.com/550512644/files/doc_financials/2020/Q1/Press-Release-Q1-2020.pdf
- Salesforce. (April 2018). State of the Connected Customer. Retrieved January 28, 2020 from https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf
- Statista. (March 3, 2020). Virtual Reality (VR) - Statistics & Facts. Retrieved March 9, 2020 from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/2532/virtual-reality-vr/>
- Statista. (February 1, 2019). Consumer virtual reality software market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/550474/virtual-reality-software-market-size-worldwide/>
- SuperData Research. (January 24, 2019). Consumer virtual reality software and hardware market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 27, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/528779/virtual-reality-market-size-worldwide/>

- Statista. (March 1, 2018). Virtual reality (VR) market revenue in the United States from 2014 to 2025 (in million U.S. dollars) [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 29, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/784139/virtual-reality-market-size-in-the-us/>
- Canalys. (December 19, 2017). Standalone virtual reality (VR) headset shipment share worldwide 2018, by region [Graph]. In *Statista*. Retrieved January 30, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/793870/worldwide-standalone-virtual-reality-headset-shipment-share-by-geography/>
- Louvre. (Sin fecha). Online Tours | Louvre Museum | Paris. Recuperado el 8 de mayo 2020 de <https://www.louvre.fr/en/visites-en-ligne>
- Mastroeni, Tara. (May, 18, 2020). New Study Explores How Coronavirus Impacted Buyers In The Real Estate Market. Retrieved May 18, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/taramastroeni/2020/05/18/new-study-explores-how-coronavirus-has-impacted-buyers-in-the-real-estate-market/#7a4bf6cd2119>
- Amazon. (No date). Google Cardboard, Virtual Real Store 3D VR Headsets DIY Virtual Reality Box Glasses with Clear Optical Lens and Comfortable Head Strap for All 4-6 Inch Smartphones (Starter DIY, 1 Pack). Retrieved March 11, 2020 from https://www.amazon.com/dp/B07Q97X1VH/ref=twister_B07QFHF9BN?encoding=UTF8&psc=1
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011). "Entrepreneurship". Estados Unidos: Wiley.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). "*Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*". Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. 2da Edición
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2007). "*Understanding your Business Model and Developing your Strategy*". Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 4.

- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos del Marketing: Teoría y Experiencia. Granica. Buenos Aires
- Matterport. (No date). Pricing. Retrieved May 18, 2020 from buy.matterport.com
- Amazon. (No date). Manfrotto 290 Xtra Aluminum 3-Section Tripod. Retrieved May 18, 2020 from https://www.amazon.com/gp/product/B013JS8JI4/ref=as_li_tl?ie=UTF8&tag=matterportus-20&camp=1789&creative=9325&linkCode=w61&creativeASIN=B013JS86PA&linkId=ab1b722302c1d404837c1577df71b0e9&imprToken=mUMaogWVWmHpCXIMeJKr6Q&slotNum=0&th=1
- Amazon. (No date). MeterMall Electronics CL-50LS Aluminum Alloy Quick Release Clamp. Retrieved May 18, 2020 from https://www.amazon.com/gp/product/B07XXWG8PX/ref=as_li_tl?ie=UTF8&tag=matterportus-20&camp=1789&creative=9325&linkCode=as2&creativeASIN=B07XXWG8PX&linkId=ec8a791e98c2e22f58f1febe9945d7e8&linkCode=w61&imprToken=mUMaogWVWmHpCXIMeJKr6Q&slotNum=4
- Xplora. (Sin fecha). Precios. Recuperado el 18 de mayo 2020 de <http://www.xplora.la/#precios>
- Rofex. (Sin fecha). Recuperado el 30 de junio de 2020 de: <https://rofex.primary.ventures/futuros/financieros>
- Maure Inmobiliaria. (Sin fecha). Índice de Oferta Inmobiliaria en la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 1 de julio de 2020 de: <https://www.maureinmobiliaria.com/indice-oferta-inmobiliaria/>
- Properati. (Mayo 2020). Reporte del Mercado Inmobiliario - Properati Abril 2020. Recuperado el 1 de julio de 2020 de: <https://blog.properati.com.ar/reporte-del-mercado-inmobiliario-properati-abril-2020/>
- Estado Argentino. (Sin fecha). Registrar una Marca. Recuperado el 2 de julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

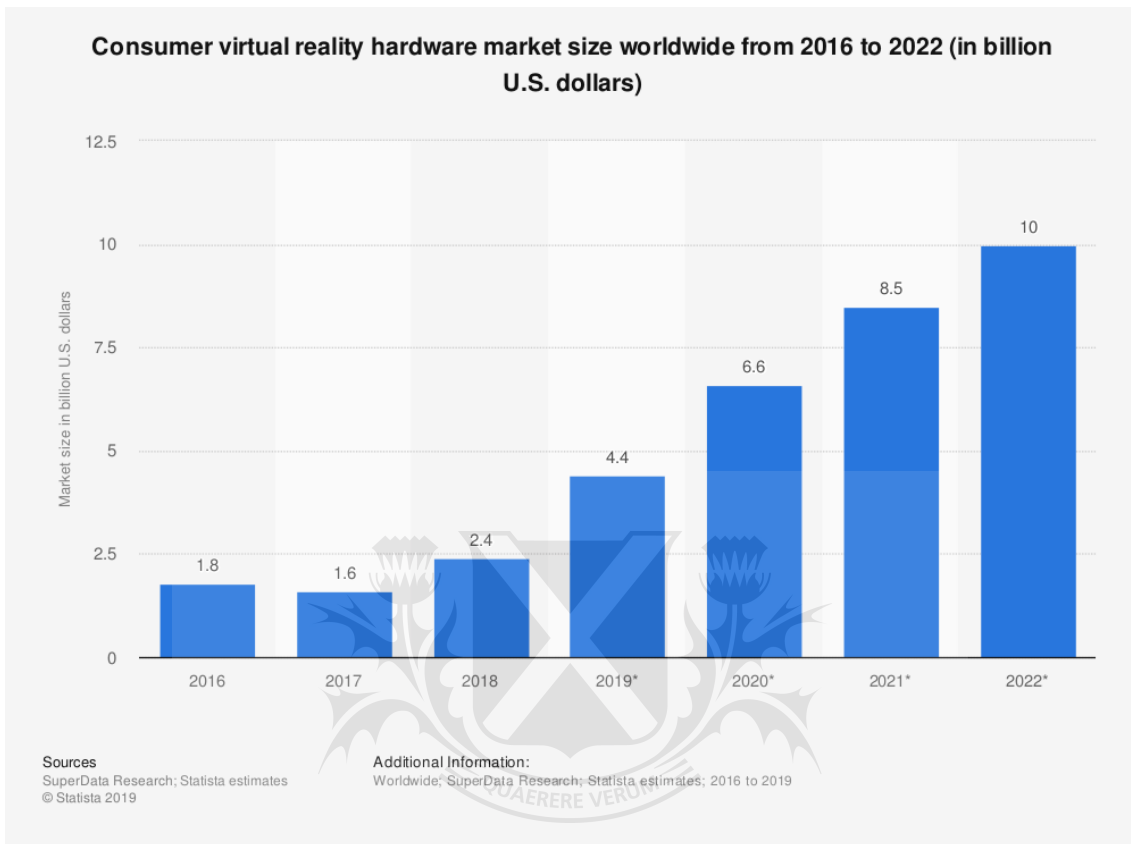
- Felice, Marcos. (6 de Septiembre 2019). Aumenta el capital mínimo para constituir una SAS. Recuperado el 2 de julio de 2020 de: <https://blogdelcontador.com.ar/aumenta-el-capital-minimo-para-constituir-una-sas/>
- Thiel, Peter. (2014). Zero to One - Notes on Startups, or How to Build the Future. New York, USA: Crown Business.
- AFIP. (Sin fecha). ¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificada? Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/concepto.asp>
- República Argentina - Poder Ejecutivo de la Nación. (31 de agosto de 2017). Instrumento Constitutivo de “La Primera SAS”. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estatuto-modelo-sas.pdf>
- Información Legislativa. (Sin fecha). Ley de Sociedades Comerciales. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/textact.htm>
- AFIP. (Sin fecha). ¿Cómo presentar la solicitud de inscripción? Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/inscripcion.asp>
- Olivera, Dolores. (9 de abril del 2018). Sociedades por Acciones Simplificadas: Qué hacer el día después de inscribirse. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas-que-hacer-el-dia-despues-de-inscribirse-20180409-0049.html>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2 de Julio del 2020). Permiso de uso del espacio público: habilitación para filmación y fotografías. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/permiso-de-uso-del-espacio-publico-habilitacion-para-filmacion-y-fotografias>

- Estado Argentino. (Sin fecha). Registrar una marca. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- Nic Argentina. (Sin fecha). Registro de dominio. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://nic.ar/es/ayuda/instructivos/registro-de-dominio>
- Estado Argentino. (Sin fecha). Alta de dominio de Internet. Recuperado el 3 de Julio de 2020 de: <https://nic.ar/es/ayuda/instructivos/registro-de-dominio>



Universidad de
San Andrés

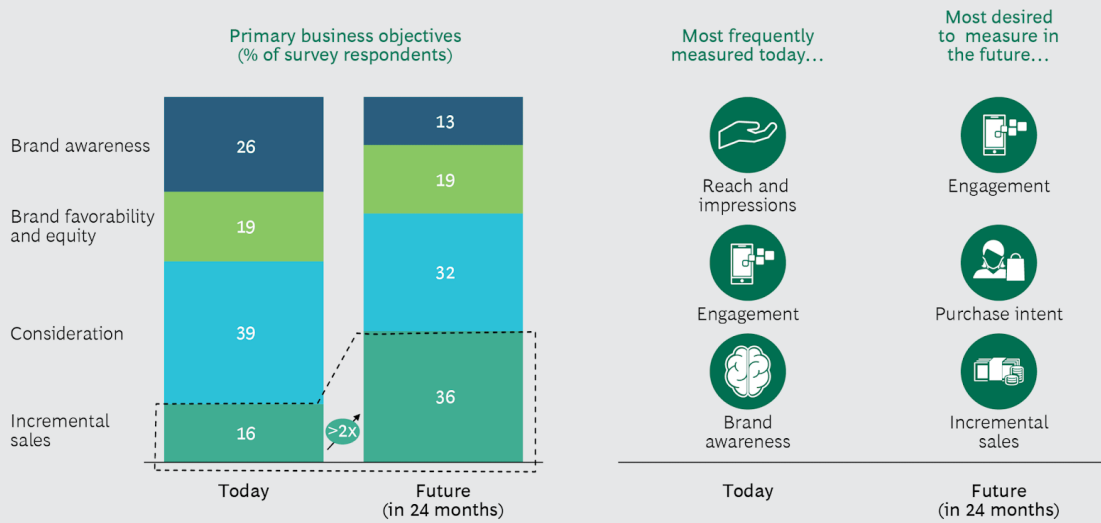
ANEXOS



Universidad de
San Andrés

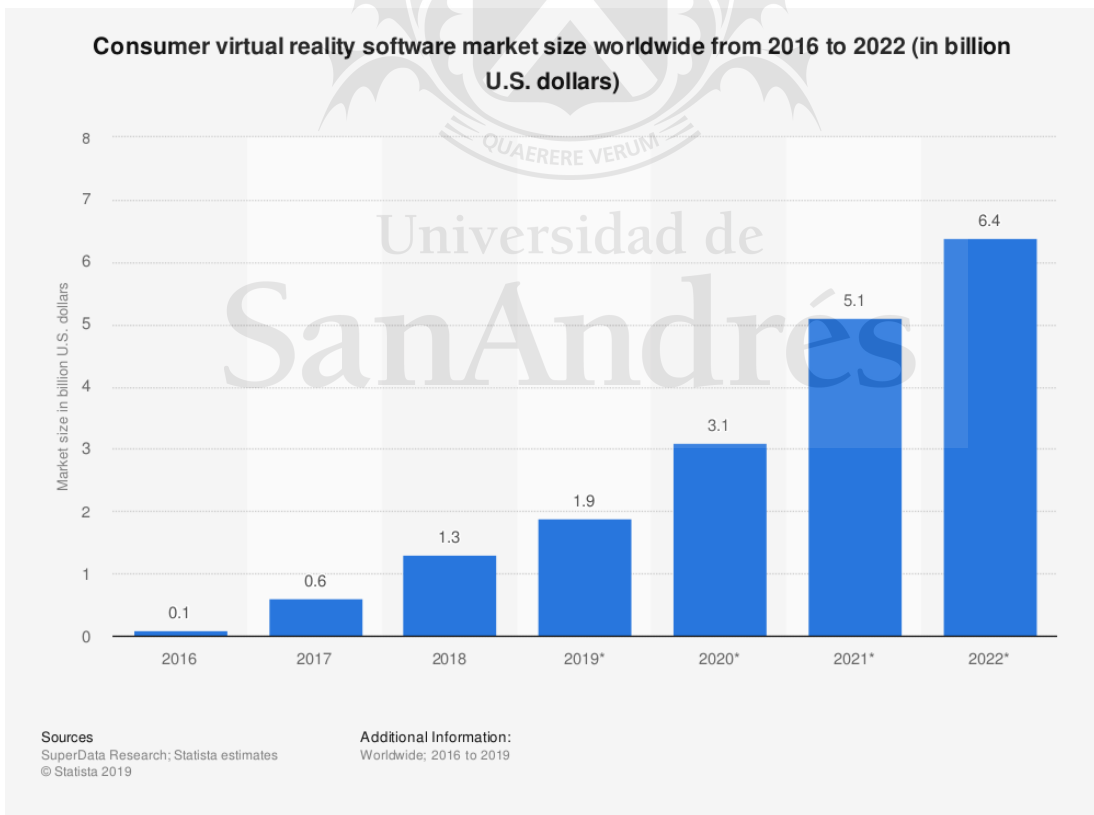
Anexo 1

EXHIBIT 4 | AR Marketing Is Used Across the Purchase Funnel

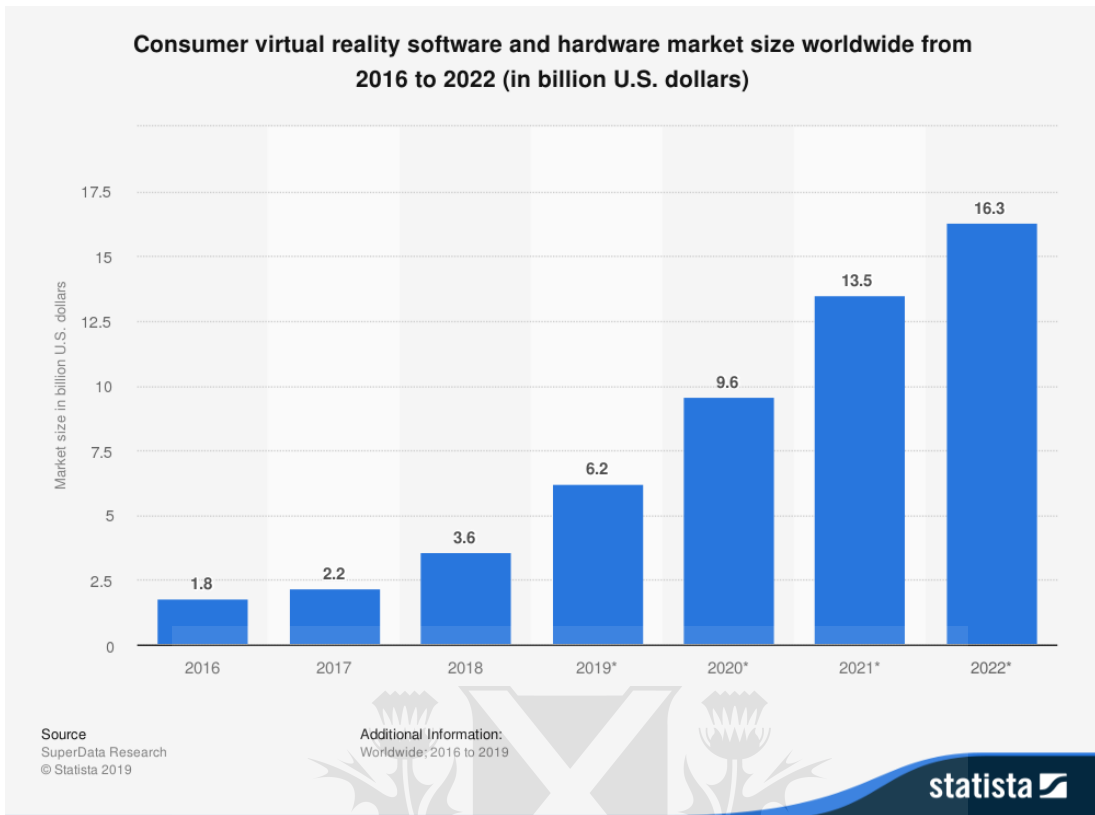


Sources: BCG Marketing Executive Benchmarking Study, January 2018; BCG analysis.
Note: N = 26 current users of first- and/or third-party AR solutions.

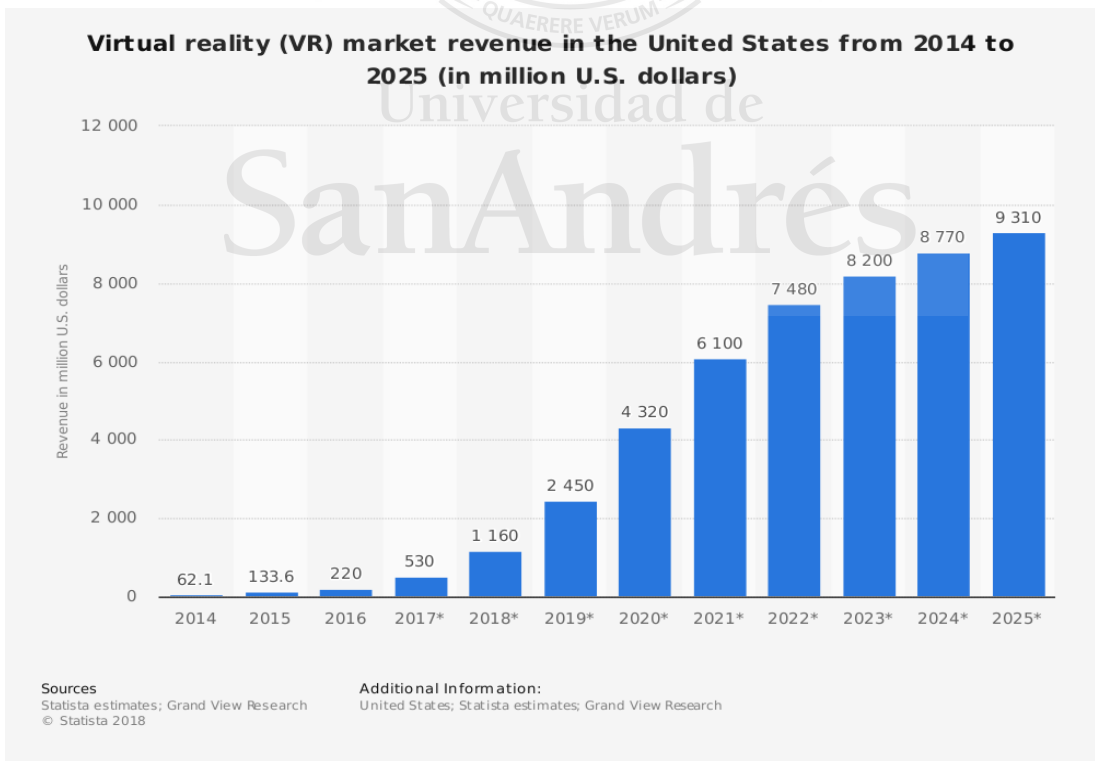
Anexo 2



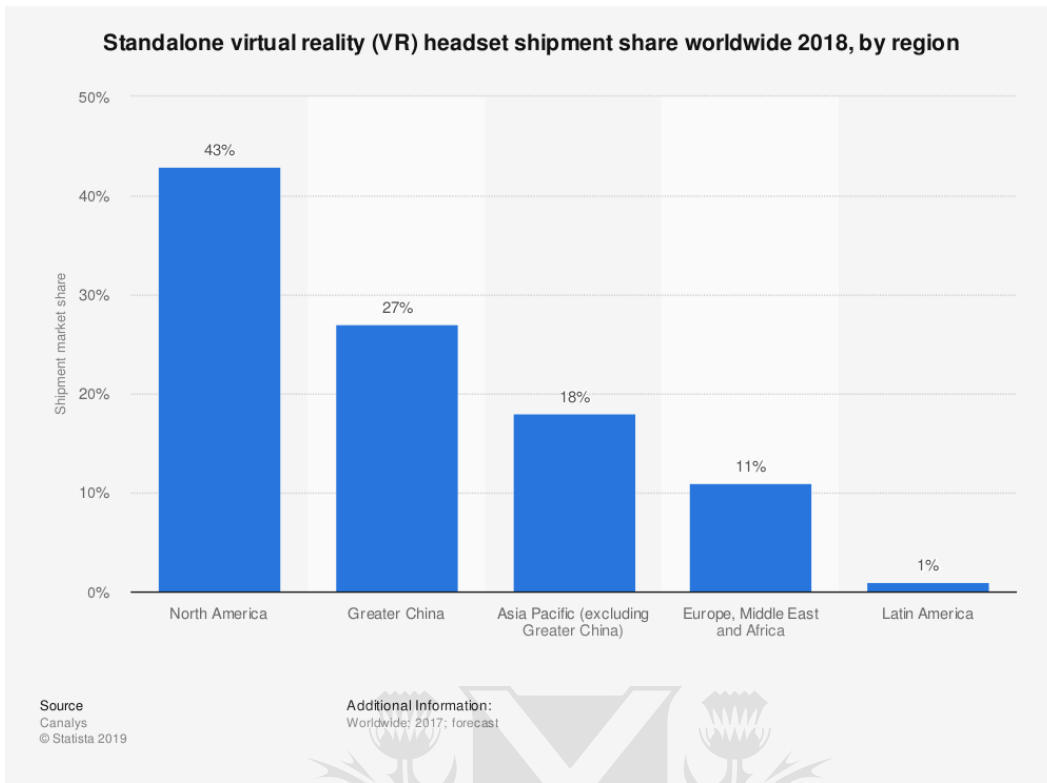
Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Universidad de
San Andrés