



UCEMA

Maestría en Dirección de Empresas - MADE

Trabajo de Tesina

Entrepreneurship y Desarrollo de un Business Plan

Tutores: Francisco María Pertierra Cánepa, Carolina Pavía

Título: Realidad Virtual aplicada al entretenimiento.

Autor: Villanustre Gonzalo Ezequiel Enrique



Contenido

1. Introducción	1
2. El Producto.....	3
2.1. Presentación y Antecedentes	4
3. Franquicias	5
3.1. ¿Qué es una franquicia?	5
3.2. Tipos de franquicias.....	7
3.3. Franquicia vs Negocio independiente	8
3.4. Franquicia de Zero Latency	9
3.4.1. Franquicia Maestra de Zero Latency.....	9
3.4.2. Plataforma	12
3.4.3. Implementación.....	12
3.4.4. Soporte	13
3.4.5. Riesgos	13
4. Estrategia.....	13
4.1. Estrategia de Entrada	14
4.2. Estrategia de Crecimiento	15
5. La Oportunidad	17
5.1. Industria y mercado	18
5.2. Indicadores Económicos	22
5.3. Harvest Issues	24
5.4. Ventajas competitivas	24
6. Plan de Marketing	25
6.1. Precio	28
7. Forma legal de la Organización	29
8. Pendientes.....	30
9. Conclusiones	30
10. Bibliografía.....	31



1. Introducción

El desarrollo de sistemas de franquicias ha tomado importancia en el sector comercial, específicamente en la creación de nuevos conceptos que operen efectivamente, tanto en los mercados locales como internacionales.

Mediante la búsqueda y observación de tendencias, se desarrollan proyectos innovadores que pueden adaptarse a nuevos mercados.

El ser humano está sujeto a cambios por su curiosidad y en relación con actividades de entretenimiento siempre está en la búsqueda de nuevas experiencias. Es por eso, que el consumidor está en una búsqueda continua de sensaciones que sean más atractivas y novedosas.

La franquicia funciona como una alternativa para la distribución y expansión de marcas, y acorta fuertemente el time to market, ya que permite reutilizar procesos y tecnologías previamente desarrollados.

Luego de investigar sobre las nuevas alternativas en el mundo del entretenimiento, encontramos interesante profundizar sobre como la realidad virtual (VR) se puede aplicar a este tipo de actividades.

Cuando hablamos de realidad virtual nos referimos a la tecnología que permite a un usuario interactuar con un entorno simulado por computadora, ya sea que ese entorno sea una simulación del mundo real o un mundo imaginario. Es un medio que nos permite crear nuestro propio mundo, nuestra propia realidad personalizada. Puede ir desde crear un videojuego hasta dar un paseo virtual por el universo, desde caminar por la casa de sus sueños hasta experimentar un paseo por un planeta alienígena. Con la realidad virtual podemos experimentar las situaciones más intimidantes y agotadoras jugando con seguridad y con una perspectiva de aprendizaje.

Los seres humanos utilizan los sentidos como una puerta de acceso al mundo exterior, a través de los cuales exploran su entorno y obtienen información sobre él. Por lo tanto, a partir de la manipulación de estos, es posible “crear” una "realidad “virtual” estimulando los sentidos con información fabricada por computadora.

En términos técnicos, definimos la realidad virtual como un ambiente tridimensional creado a partir de la combinación de software y hardware de forma perfectamente sincronizada, permitiendo así ofrecer una real sensación de presencia.

Los sistemas de entretenimiento de realidad virtual suelen usar, guantes especiales, auriculares, y cascos para proyectar las imágenes, de modo de estimular varios sentidos de forma simultánea.

Uno de los grandes desafíos que enfrentan los sistemas de realidad virtual es que el cerebro tiene la capacidad detectar cualquier anomalía. Por ejemplo, si hay alguno de los sentidos no percibe el estímulo correcto en el momento indicado, lo notará, y, por lo tanto, se perderá el efecto inmersivo.

A partir del análisis del volumen de ventas de cascos de realidad virtual hogareños, se verifica que el interés de los usuarios en este tipo de sistemas de entretenimiento va en ascenso. Las cifras del analista de CCS Insight¹ descubrieron que 16 millones de dispositivos

¹ Pearce, J. (2017). VR and AR device shipments to hit 99m by 2021. Global Telecoms Business, 1.



VR y AR se enviarán en 2017, un 47% más año contra año, y esto se disparará a casi 100 millones de dispositivos en los próximos cinco años.

Por otro lado, analizando el reporte de despachos² realizado por la misma compañía, surge que en 2017 se enviaron 16 millones de dispositivos VR y AR, un 47% más respecto al año anterior y las proyecciones para los próximos cinco años se dispararán a casi 100 millones de dispositivos.

En la Argentina, si bien existen algunas compañías pequeñas como Neverland³ o SovietVR⁴ que ofrecen sistemas de entretenimiento multijugador, la calidad de la experiencia inmersiva de estos no es lo suficientemente buena, ya que los gráficos no son lo suficientemente realistas, el usuario no puede moverse libremente por el espacio y la cantidad de jugadores en simultaneo es bastante limitada (entre 2 y 4 personas).

Sin embargo, la empresa Zero Latency ofrece actualmente la posibilidad de implementar una franquicia maestra con exclusividad territorial, la cual incluye, además: una biblioteca con 28 juegos, hardware completo para los jugadores, toda la infraestructura tecnológica requerida (servidores, cámaras, red de alta velocidad), el software de administración integral y soporte remoto las 24hs.

Por lo tanto, aparece nuestra primera hipótesis, la cual se basa en la existencia de una oportunidad para el **desarrollo una compañía** que ofrezca experiencias de entretenimiento, altamente inmersivas, utilizando sistemas de realidad virtual de alta calidad, con gráficos de máxima definición, sonido envolvente y con la posibilidad de que los usuarios se desplacen libremente por un entorno de hasta 200 m².

Nuestra segunda hipótesis se basa en utilizar una estrategia de **diferenciación de calidad**, ya que con la franquicia de Zero Latency se pueden ofrecer experiencias muy por arriba de la media del mercado. Sumado a esto, a través de un sólido plan de marketing y comunicación, que será detallado en las próximas páginas, se espera lograr comunicar las ventajas del servicio y alcanzar un rápido crecimiento de clientes. Respecto a los promedios mensuales esperados, se estima comenzar con 547 partidas en el primer trimestre y alcanzar 1884 en el último. En las estimaciones se tendrán en cuenta: el tiempo requerido para que el servicio sea conocido y los factores estacionales que afecten los niveles de demanda.

Como tercera hipótesis, se intentará demostrar que la exclusividad territorial que otorga la franquicia maestra actúa como una **sólida barrera de entrada** para nuevos competidores.

Nuestra propuesta está dirigida a un rango etario que va desde los 10 a 12 años, utilizando juegos infantiles de aventuras, pasando por los 13 a 45 años con los juegos de acción, y llegando a los 60 años con experiencias más relajadas como recorridos por lugares históricos.

Los clientes que quieran adquirir entradas podrán realizar un pago vía internet seleccionando el día y horario deseado. Los pagos solo podrán ser efectuados con tarjeta de crédito o débito utilizando Mercado Pago como plataforma de pagos.

² Pearce, J. (2017). VR and AR device shipments to hit 99m by 2021. Global Telecoms Business, 1.

³ Neverland (11/08/2017) Nuevo espacio de Realidad Virtual Neverland
<https://www.neverland.com.ar/nuevo-espacio-de-realidad-virtual-neverland-/noticia/119>

⁴ SovietVR – Juegos de realidad virtual
<http://sovietvr.com>



Según las estadísticas informadas por la propia compañía, el sistema de juegos de realidad virtual posee alta disponibilidad (99,9% de tiempo operativo operativo), ya posee más de cuatro años de operación, y hasta el momento fue implementado en 19 áreas comerciales en 4 continentes, por las cuales ya han pasado más de 200.000 jugadores. Dicho sistema, ha obtenido un promedio calificación de 9/10 por parte de los jugadores.

En este trabajo se considerará, como **estrategia de crecimiento**, la apertura de tres sucursales, ubicadas en: Buenos Aires (Vicente Lopez), Rosario y Córdoba Capital.

A partir de estos antecedentes se plantea la hipótesis de la existencia de una oportunidad en emprender dicha actividad. Para verificar esto, se utilizará como marco de investigación, el desarrollo de un plan de negocios. En el mismo se analizará la oportunidad desde las siguientes perspectivas: cuales son las características de la industria y del mercado, que valores arrojan los principales indicadores económicos, cuál es la estrategia de salida, que tipo de ventajas competitivas posee este emprendimiento y cuál será el equipo de gestión que llevará adelante las tareas.

Dado que la estrategia está basada en diferenciación del producto, el plan de marketing y comunicación posee una gran importancia. Con lo cual, se detallará cuáles serán las acciones de promoción a realizar, tanto en medios online como offline. Con respecto a las acciones de comunicación, se realizará una selección de los medios más apropiados para comunicar este tipo de servicio.

Es importante aclarar que en el presente trabajo se desarrollarán sólo algunos de los puntos del plan de negocios, dejando para futuras investigaciones los restantes.

En el siguiente capítulo comenzaremos detallando cuales son las características del producto y que antecedentes existen.

2. El Producto

Resulta de vital importancia la definición del producto, ya que no poseer una clara visión de lo que será ofrecido no permitirá definir el correcto plan de acción.

Nuestra **visión** es:

“Ofrecer el servicio líder en entretenimiento de realidad virtual multijugador con la mejor experiencia inmersiva del mercado, alcanzada a través de imágenes de alta calidad, sonido envolvente y la posibilidad de realizar desplazamientos físicos”

Lo que buscamos es ofrecer un servicio de entretenimiento donde el cuerpo interactúa con el juego y la mente cree que lo que está pasando es real. Cuando el jugador se mueve, el juego se mueve con él.

A continuación, analizaremos que antecedentes existen respecto a experiencias similares de negocio.



2.1. Presentación y Antecedentes

En los años 90 han surgido juegos “multijugador” con láser, como por ejemplo “Laser Shot” o “Laser Games”. Este último aún permanece vigente y es consumido tanto por niños como por adultos. Con un concepto algo distante, pero una dinámica similar de juego en equipo, han surgido los juegos de Paintball.

Uno de los principales problemas con estos juegos es que poseen una **configuración de la sala es fija y la inversión requerida para modificarla o ambientarla de forma diferente es altamente costosa**. En el caso de Paintball, se requiere de un terreno muy amplio y los riesgos físicos de sufrir una lesión son altos.

En el año 2015, la tecnología de Realidad Virtual (VR) logra alcanzar su punto óptimo de maduración, dado que finalmente logra excelentes capacidades gráficas y una importante reducción en los costos de hardware. Estos avances tecnológicos impulsaron, en agosto de dicho año, la creación de la empresa **Zero Latency**, ubicada en Melbourne, Australia. Esta compañía basa su modelo de negocios en la venta de franquicias para abrir centros de entretenimiento multijugador de Realidad Virtual.

La experiencia ofrecida por Zero Latency ofrece a los jugadores un escenario imaginario donde se simula la presencia física y se es parte de un entorno tridimensional. Además, con los equipos y accesorios de realidad virtual, el usuario puede ver, moverse e incluso interactuar con los objetos dentro del mundo virtual.

Solo dos años más tarde, para fines de 2017, **Zero Latency logra alcanzar 19 franquicias distribuidas 10 países** (Australia, Japón, China, Malasia, México, Portugal, Singapur, Corea del Sur, España, Estados Unidos), cubriendo 4 continentes. Y, recientemente, la compañía ha firmado un contrato con el casino MGM Las Vegas para ofrecer a sus clientes el sistema de entretenimiento multijugador. Esta acción le permite darse a conocer y promocionar en una de las principales capitales de entretenimiento del mundo.

Dentro del negocio del entretenimiento, la realidad virtual sigue siendo uno de los segmentos de más rápido crecimiento. PricewaterhouseCoopers, en su informe “Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022”⁵, prevé que la cantidad de cascos VR crezca sustancialmente, con la ayuda de Facebook, a partir del lanzamiento de la versión de Oculus GO a US\$199 realizada en el segundo trimestre de 2018. Por otro lado, analizando la proyección realizada en dicho informe, se estima que en el año 2022 se venderán casi 180 millones de dispositivos VR.

Estas tendencias confirman la masificación de la tecnología de realidad virtual y el interés de la industria por ofrecer experiencias inmersivas a los usuarios.

Dado que Zero Latency tiene disponible la apertura de nuevas sucursales, a través de su franquicia, esto nos podría ofrecer una ventaja competitiva importante. Por lo tanto, dado que resulta de vital importancia comprender en detalle cómo funciona el sistema de franquicias y que tipos existen, a continuación, realizaremos un análisis detallado de sus características.

⁵ PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022, www.pwc.com/outlook.

3. Franquicias

Uno de los caminos posibles a la hora de emprender un negocio es abrir una franquicia. Aunque para muchos puede suponer una gran inversión, debemos tener en cuenta todos los recursos y esfuerzos que se ahorran en la puesta en marcha de una marca propia. Por ello, analizaremos qué es una franquicia y cómo funciona para poder evaluar así el modelo de negocio y determinar si es una opción correcta.

3.1. ¿Qué es una franquicia?

Una franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes pero vinculadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas, la empresa **franquiciante**, entrega a otra u otras, la empresa franquiciada, a cambio de una contraprestación económica, el derecho de explotar una marca, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

Ilustración 1 - Relación entre Franquiciante y Franquiciado⁶



Como podemos ver en la *Ilustración 1*, hay tres aspectos fundamentales en este tipo de negocios: **el franquiciante, el franquiciado y la relación contractual** y una serie de elementos que detallaremos a continuación.

Un **franquiciante** es la persona, natural o jurídica, que tiene la titularidad/el derecho para otorgar la licencia de uso a otro, el franquiciado, para que utilice el nombre de su marca y su modelo de negocio.

Un **franquiciado** es la persona, natural o jurídica, que recibe la licencia de uso de un nombre o marca por parte de un franquiciante, para operar un negocio bajo su propio método de operación o distribución.

⁶ Estudio Canudas (n.d.). El ABC de la Franquicia. <http://estcanudas.com.ar/herramientas/abc/>



La relación contractual o contrato de franquicia es el documento legal y escrito mediante el cual las partes (franquiciante y franquiciado) entran en una relación comercial, bajo una forma determinada, en un área específica y por un período de tiempo fijo. Además, indica todas y cada una de las obligaciones, derechos, responsabilidades, requisitos, aspectos financieros, de supervisión y de entrenamiento, así como los demás compromisos entre las partes.

De parte del Franquiciado al Franquiciante podemos identificar los siguientes elementos. **La inversión** será la cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

La gestión, se refiere a la operación del negocio en sí. Es el franquiciado el que deberá operar la unidad franquiciada en el territorio asignado.

El fee de ingreso o canon de entrada, se trata de una cantidad de dinero que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. Cubre el derecho de uso de la marca, la búsqueda del local, la formación inicial, los manuales de la franquicia, la asistencia inicial en el punto de venta, la colaboración en la búsqueda del personal, la planificación de la apertura, y otros rubros que dependen ser incluidos.

Las regalías o royalty, equivale a un pago, generalmente mensual, del franquiciado al franquiciante. Es una contraprestación por los servicios prestados por el franquiciante y por el uso y disfrute la marca franquiciada. En nuestro país es generalmente un porcentaje de las ventas netas de IVA o un mínimo es que sea mayor.

De parte del Franquiciante al Franquiciado podemos identificar los siguientes elementos. **Formación:** El proceso de formación del franquiciado comprende 3 fases claramente diferenciadas:

- 1) La formación del franquiciado en las dependencias de la central de franquicia.
- 2) La formación que el franquiciado y su personal recibirán en el propio punto de venta.
- 3) El apoyo que el franquiciante prestará al franquiciado, con su estancia en el establecimiento, durante la primera fase de su puesta en marcha, sea con asesores de campo o supervisores.

El Control, se refiere a temas de supervisión de los puntos de ventas, a comprobar y medir la gestión de las franquicias y la detección de los puntos débiles. No solo para cuidar su marca, sino para custodiar que la mala operación de un franquiciado no afecte a otro eslabón (propio o franquiciado) de la cadena.

La Marca, es el nombre de las empresas y sirve para distinguirse entre ellas. La marca es una de las pocas ventajas competitivas que tiene una compañía y es casi lo único que no puede copiarse.

El Know How, literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de franquicias. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector de actividad de su mercado.

La asistencia inicial y continua, corresponde a la ayuda en todo momento hacia el franquiciado. Es el apoyo constante y la asistencia técnica y comercial para que realmente se minimicen los riesgos de la operación.

3.2. Tipos de franquicias

En la *Ilustración 2* podemos identificar los cuatro tipos de franquicias que existen.

Ilustración 2 - Tipos de Franquicia



La **Franquicia Maestra**, es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada (Por ejemplo, todo el Perú), otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".

La **Franquicia Múltiple**, es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

La **Franquicia Individual**, es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

La **Franquicia Corner**, es un tipo de franquicia cuya característica es que permite instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de bijouterie.

De igual manera, como vemos en la *Ilustración 3*, podemos diferenciar las franquicias de acuerdo con el objeto de la misma, es decir: de Productos o de Servicios.

Ilustración 3 - Franquicias de acuerdo al objeto



En las **Franquicias de Productos**, se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

En las **Franquicias de Servicios**, el franquiciante transmite al franquiciado todo su Know How sobre la prestación de un determinado servicio al cliente

Ahora que ya identificamos todos los tipos de franquicias existentes, surge una pregunta que actuará como punto de inflexión en esta investigación, ¿para desarrollar un negocio de entretenimiento utilizando realidad virtual en la Argentina conviene implementar un **Franquicia o crear un Negocio Independiente**?

3.3. Franquicia vs Negocio independiente

Estamos frente a un gran desafío, ya que ofrecer experiencias de realidad virtual, de alta calidad, requiere un importante know how técnico.

Por un lado, en Argentina los recursos humanos con capacidad de desarrollar juegos de realidad virtual son muy limitados y costosos, y, además, el tiempo requerido para el desarrollo del software (juegos) y hardware (dispositivos VR) también es muy alto.

Por este motivo, en esta investigación analizamos dos alternativas. La posibilidad de utilizar hardware y software disponible en el mercado y la posibilidad de adquirir una franquicia que cuyo propietario ya haya desarrollado todo lo requerido.

Comenzaremos analizando la posibilidad de utilizar hardware y software disponible actualmente en el mercado, como los casos Oculus GO y los HTC Vive, que podemos ver en la *Ilustración 4 y 5*.

Ilustración 4 - Casco Oculus GO



Ilustración 5 - Casco HTC Vive



Estos cascos poseen varias limitaciones: no poseen sensores de movimiento del cuerpo completo, requieren estar conectados (vía cables) a computadoras de alto rendimiento, no permiten experiencias multijugador en una misma sala (solo vía internet).

Por lo tanto, para poder disruptir el mercado de entretenimiento virtual argentino, debemos ofrecer una experiencia que sea ampliamente superadora a las actuales y que pueda ser implementada en un corto período de tiempo.



Dada estas necesidades, se realizó una investigación sobre franquicias de sistemas de entretenimiento de realidad virtual, de la cuál surgió la empresa **Zero Latency**.

En las siguientes páginas analizaremos en detalle las características de franquicia de Zero Latency.

3.4. Franquicia de Zero Latency

En el año 2015, Zero Latency lanzó un sistema de entretenimiento VR con detección de movimiento y actualmente está posicionado como el líder mundial en cantidad de sucursales.

La franquicia de Zero Latency ofrece un paquete completo de entretenimiento VR, el cual incluye: una biblioteca de juegos, todo el hardware VR requerido, infraestructura y red, suite de gestión y el servicio de Soporte.

Según los datos informados en el sitio web⁷ de Zero Latency, actualmente existen 19 sucursales operativas ubicadas en: Australia, Japón, China, Malasia, México, Portugal, Singapur, Corea del Sur, España, Estados Unidos, la calificación promedio de los jugadores es de 9/10 y se lo cuentan a sus amigos, y el 75% de los jugadores encuentran Zero Latency a través de sus redes sociales y amigos. Actualmente, entre todas las sucursales, más de 550.000 partidas se juegas globalmente y la confiabilidad operacional global comprobada es de 99.9%.

En el mismo sitio, se puede observar los premios recibidos por Zero Latency.
En 2017:

- 1° puesto, en Engineerium, IAAPA Best New Product – Games and Devices
- 2° puesto, en Singularity, IAAPA Best New Product – Games and Devices
- #3 Deloitte Technology Fast 50 Australia, con 3.611% de crecimiento
- #8 Deloitte Technology Fast 500 Asia Pacific, con 3.611% de crecimiento

En 2016:

- # 10 Fast Company Top Ten de las empresas de juego más innovadoras

Dadas estas características y que en América del Sur no existen aún sucursales, nos pusimos en contacto con David Torres (Business Development Manager de Zero Latency), quien nos detalló todas las características de la franquicia. Ellos poseen dos opciones: una Franquicia Múltiple o una Franquicia Maestra (con exclusividad en el territorio).

Dado que poseer la exclusividad en el territorio actuaría como una muy fuerte barrera de entrada para futuros competidores, a continuación, la analizaremos en detalle.

3.4.1. Franquicia Maestra de Zero Latency

La adquisición de la franquicia maestra de Zero Latency posee una ventaja competitiva clave, nos otorga exclusividad en el territorio argentino.

⁷ Zero Latency (n.d). Información comercial. <https://zerolatencyvr.com/commercial>



Por otro lado, una de las principales **ventajas** de trabajar detrás de una marca reconocida como Zero Latency es la capacidad de acceder de forma inmediata al software y hardware, de realidad virtual, más avanzado del mercado y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento.

Por otro lado, se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito.

La franquicia de Zero Latency, otorga una plataforma totalmente equipada y lista para operar que incluye todo el hardware VR requerido para los jugadores, el sistema de seguimiento, infraestructura de red de clase empresarial y una gama de contenido para emocionar a una amplia variedad de clientes. El sistema ofrece 28 juegos diferentes y garantiza un tiempo de actividad del 99% sin interrupciones. El costo de la franquicia maestra es de USD 500.000.

En la siguiente *Tabla 1*, se detallan los servicios incluidos⁸:

Tabla 1 - Servicios incluidos en la franquicia de Zero Latency

Biblioteca de juegos	■ 28 juegos diferentes de diferentes temáticas, por ejemplo, un tirador de zombis de 30 minutos, un tirador intenso de 15 minutos, un tirador de ciencia ficción de 30 minutos, un juego de aventura de plataforma de 15 minutos ■ Hasta dos juegos nuevos por año.
Hardware VR para jugador (28 juegos)	■ Pantallas OSVR HDK2 montadas en la cabeza con resolución de 2K ■ Computadoras de juegos para PC Alienware de alto rendimiento para mayor confiabilidad y alta velocidad de cuadros ■ Unidades de auriculares / micrófono Razer integradas para comunicaciones de jugadores en tiempo real ■ Mochilas de grado militar para mayor comodidad y durabilidad ■ Controles de arma / juego simulados hechos a medida para una inmersión máxima
Infraestructura y red	■ Tecnología de seguimiento que crea una sensación de latencia cero. ■ Cámaras de detección de movimiento. ■ Múltiples servidores de seguimiento y juegos con redundancia para un 99% + tiempo de actividad.
Suite de gestión	■ Diagnósticos remotos y en el sitio para que nuestro personal de soporte pueda brindar soporte. su personal, manteniendo a sus clientes inmersos y felices. ■ Módulos de reserva y facturación para la venta de entradas.
Soporte	■ Entrenamiento al personal y certificación por parte del equipo de Zero Latency. ■ Soporte remoto por parte del equipo de Zero Latency.

Como podemos apreciar en la tabla, la franquicia cubre todas las necesidades tecnológicas para la apertura del negocio. Por otro lado, queremos destacar que el compromiso de Zero

⁸ Zero Latency Commercial Pack (2018)



Latency de entregar 2 nuevos juegos por año permite renovar la oferta de entretenimiento a nuestros clientes.

3.4.2. Plataforma

Según los requerimientos detallados en la franquicia de Zero Latency⁹, la superficie estándar de movimiento libre acomoda grupos de múltiples jugadores, de hasta 8 jugadores, en un espacio de juego de 200m². El espacio mínimo total recomendados es de 500m².

Se requieren áreas adyacentes para: recepción de clientes, mesas, kiosco, baños, sala previa (donde los jugadores se colocan el equipo y se da una charla de preparación), ingreso y egreso de la sala de juegos y para la estación de control.

También se deberá contar con un área de servicio y almacenamiento del equipo (puede no ser adyacente).

Ilustración 6 - Mapa de planta



En la *Ilustración 6*, podemos apreciar nuestra propuesta de layout a implementar en cada una de las sucursales de Argentina.

3.4.3. Implementación

Para la implementación de la franquicia de Zero Latency, la firma cuenta con un equipo de proyecto el cual asistirá durante todo el proceso de implementación. Este equipo, estará disponible durante el tiempo requerido de implementación (con un máximo de 16 semanas desde la firma del contrato hasta la apertura del sitio).

La asistencia incluye: recomendaciones en la selección del sitio, reuniones semanales dedicadas, guía de diseño del sitio, documentación detallada de los requisitos del sistema, documentación de alimentación eléctrica y red, lanzar calendario de mercadotecnia y activos, configuración y orientación del portal de reservas online, carga y envío a su sitio, instalación y calibración del sistema, capacitación del personal técnico y administrativo.

⁹ Zero Latency Commercial Pack (2018)



3.4.4. Soporte

Como socio de Zero Latency, se obtiene una administración de infraestructura remota completa, análisis en el sitio y acceso al sistema global operaciones de soporte.

El sistema de soporte incluye: monitoreo remoto de la red, kit de reemplazos para hardware de realidad virtual, asistencia de técnica especializada durante el horario de apertura del local.

3.4.5. Riesgos

La franquicia de Zero Latency especifica que no es recomendable el ingreso para personas que sufran de: claustrofobia, cirugías recientes u otra afección que pueda ser agravada por este juego, dolor de espalda y/o cuello, problemas cardíacos, sospecha de embarazo o embarazo en curso, mareos.

Se propone hacer firmar a los usuarios una carta de exclusión de responsabilidad, con la cual se busca excluir a la empresa de cualquier daño que se pueda producir durante el juego.

Dado que ya hemos definido los tipos de franquicia y en particular las características de la franquicia maestra de Zero Latency, y hasta el momento no se refuta la hipótesis de la existencia de oportunidad, nuestro siguiente paso será definir la **estrategia** de negocios.

4. Estrategia

Entre el año 1997 y 2001, aparecieron corrientes económicas especulativas muy fuertes, período durante el cual las bolsas de valores de las naciones occidentales vieron un rápido aumento de su valor debido al avance de las empresas vinculadas al nuevo sector de Internet y a la llamada nueva economía. Sin embargo, al pasar el tiempo, muchas de estas empresas quebraron o dejaron de operar.

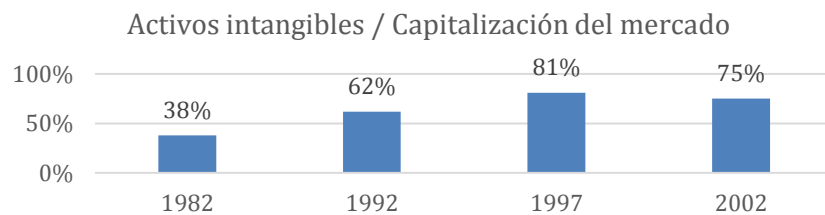
Incluso después de estos episodios, “los activos intangibles (los que el sistema financiero de una empresa no mide) continuaron representado más del 75 por ciento del valor de una empresa (*ver ilustración 7*). Los activos tangibles de una empresa promedio (el valor contable neto del activo menos el pasivo) representan menos del 25 por ciento del valor de mercado.”¹⁰

“La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una empresa representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y alineación de ese activo intangible.”¹¹

¹⁰ Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Grupo Planeta.

¹¹ Ibidem 8

Ilustración 7 - La creciente importancia de los activos intangibles



4.1. Estrategia de Entrada

Como podemos ver en la *Ilustración 8*, la **estrategia de entrada** está centrada en la implementación de la franquicia maestra de Zero Latency con la **exclusividad** de uso en el territorio argentino y se apoya en dos pilares principales: calidad y exclusividad. Por un lado, en Argentina no existe ninguna empresa que ofrezca un servicio de entretenimiento de realidad virtual con el nivel de **calidad** ofrece la licencia de Zero Latency. Por otro lado, la adquisición de una franquicia maestra nos permite tener la exclusividad en toda la Argentina. El tipo de estrategia elegida es **diferenciación en servicio**, dado que nuestro objetivo es crear, en forma única, valor para los compradores. Esto nos permitirá: cobrar precio un premium, vender más partidas de juego y generar lealtad con los clientes.

Resulta clave, en este tipo de estrategia, el diseño de un plan de comunicación y marketing que logre alcanzar a los potenciales clientes y darles a conocer las características exclusivas y novedosas de nuestro sistema de entretenimientos.

Dado que el público posee información incompleta sobre estas características se realizará una fuerte inversión publicidad y medios. El plan de marketing completo será detallado en las próximas páginas.

Ilustración 8 - Pilares de la estrategia de negocio



Otro aspecto clave de nuestra estrategia considera la experiencia del cliente desde que ingresa a nuestras oficinas hasta que sale. El diseño interior tendrá un estilo futurista y contará con música ambiental y sonidos especiales que harán que el usuario viva una experiencia inmersiva desde el minuto cero. Por otro lado, las salas de espera contarán con pantallas interactivas donde los usuarios podrán definir la apariencia de su personaje virtual.

Estas **señales de valor** son fundamentales para erigir las barreras de entrada y protegernos de servicios sustitutos.

4.2. Estrategia de Crecimiento

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de crecimiento se basa en la ventaja competitiva que otorga la franquicia maestra sobre la exclusividad territorial en la Argentina. Dado que actualmente no existe otra empresa que pueda ofrecer un nivel de experiencia similar, el hecho de poseer la exclusividad erige una gran barrera de entrada para nuevos competidores.

Observemos la siguiente ilustración, y analicemos la distribución actual de las franquicias de Zero Latency.

Ilustración 9 - Franquicias actuales de Zero Latency



Como se puede observar en la *Ilustración 9*, actualmente existen franquicias en: Australia, Japón, China, Malasia, México, Portugal, Singapur, Corea del Sur, España y Estados Unidos. Pero hasta el momento de desarrollo del presente trabajo (octubre 2018), no existen implementaciones en América del Sur. Por lo tanto, se analizará la existencia de una oportunidad para la implementación en Argentina.

Luego de realizar un análisis de población y niveles socio económicos de la Argentina, se planifica la apertura de 3 sucursales.

En la *Tabla 2* se puede apreciar el detalle de población en los principales centros urbanos¹².

Tabla 2 - Principales centros urbanos (localidades de más de 500.000 habitantes)

Nombre	Población	Porcentaje de población del país [%]
Gran Buenos Aires	9,916,715	24.7

¹² INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010)



Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2,890,151	7.2
Gran Córdoba (1)	1,454,536	3.6
Gran Rosario (2)	1,237,664	3.1
Gran Mendoza (3)	937,154	2.3
Gran San Miguel de Tucumán (4)	800,087	2.0
La Plata	643,133	1.6
Mar del Plata	593,337	1.5
Gran Salta (5)	539,187	1.5
TOTAL	19,011,964	47.5

(1) Incluye: Villa Allende, Saldán, Mendiola, Unquillo; La Calera; Río Ceballos, Salsipuedes; Parque Norte-Ciudad de los Niños, La Granja, Agua de Oro, El Manzano y Canteras El Sauce.

(2) Incluye: Villa Gobernador Gálvez, San Lorenzo, Granadero Baigorria, Capitán Bermúdez, Pérez, Funes, Arroyo Seco, Fray Luis Beltrán, Roldán, Pto. General San Martín, Pueblo Esther, Acebal, Zavalla, Ibarlucea, Timbúes, General Lagos, Soldini, Ricardone, Alvear, Pueblo Andino y Piñero.

(3) Incluye: Guaymallén, Godoy Cruz, Las Heras, Maipú y Luján de Cuyo.

(4) Incluye: Banda del Río Salí, Alderetes, Yerba Buena-Marcos Paz, Ingenio San Pablo, El Manantial, Las Talitas y Los Pocitos.

(5) Incluye: Vaqueros, Villa Los Álamos-El Congreso-Las Tunas, La Ciénaga y Barrio San Rafael.

En función de estos datos, la primera sucursal será abierta en la zona norte de Buenos Aires, Argentina, específicamente en el partido de Vicente Lopez y posteriormente, se abrirá otra sucursal en Córdoba Capital y otra en Rosario, provincia de Santa Fe (*ver Ilustración 10*).

Ilustración 10 - Mapa de sucursales



5. La Oportunidad

(Timmons, 1999) señala que, para detectar una “oportunidad” de manera efectiva, debe haber un enfoque en los posibles resultados positivos y negativos. El proceso de selección no debe comenzar con la estrategia (que se deriva de la naturaleza de la oportunidad), el análisis financiero y de hoja de cálculo (que se deriva de la primera), o las estimaciones de cuánto vale la empresa y quién será el propietario de qué acciones. Estos puntos de partida, y otros, suelen colocar el carro delante del caballo. Además, muchos empresarios que inician negocios, particularmente aquellos para quienes las empresas son las primeras, se quedan sin efectivo más rápido de lo que atraen a los clientes y obtienen ventas rentables. Hay muchas razones por las que esto sucede, pero una cosa es cierta: estos empresarios no se han centrado en la oportunidad correcta. A lo largo de los años, aquellos con experiencia en negocios y en áreas específicas del mercado han desarrollado reglas para guiarlos en la selección de oportunidades.

A continuación, utilizaremos una serie de criterios definidos por (Timmons, 1999) para evaluar la oportunidad. Los mismos, según (Timmons, 1999), son los utilizados por los inversionistas en la selección de negocios. Se basan en el buen sentido comercial que utilizan los empresarios exitosos, los ángeles, los inversores privados y los capitalistas de riesgo.

1. Industria y Mercado
2. Indicadores Económicos
3. Harvest issues
4. Ventajas competitivas

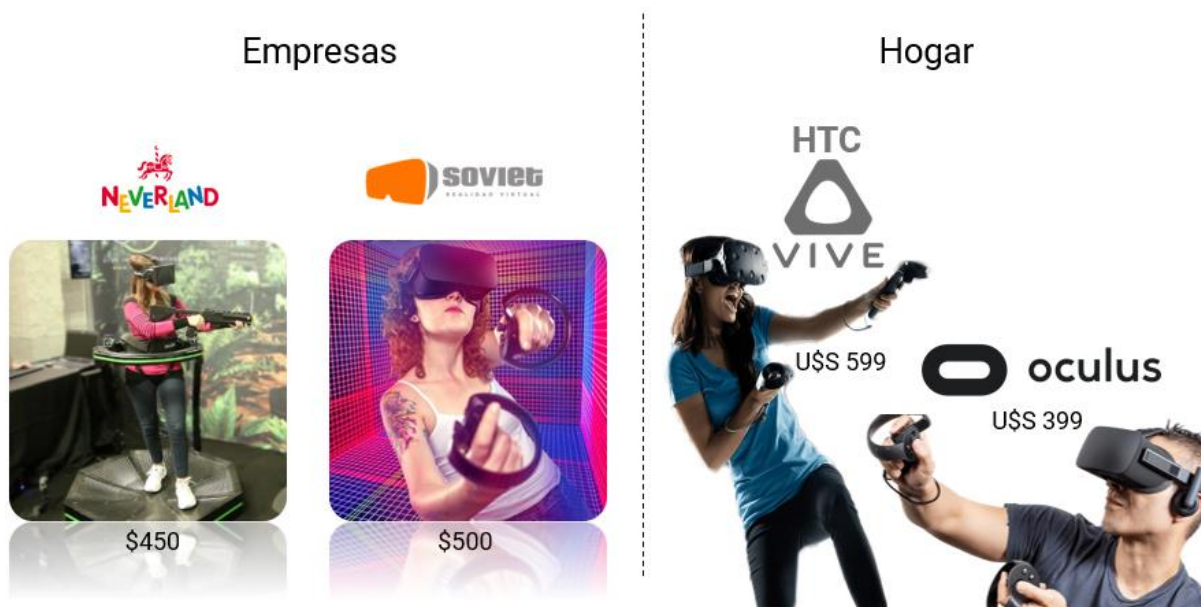
Por lo tanto, dado el valor que nos aporta el análisis de la oportunidad desde estos cinco criterios, a continuación, revisaremos punto por punto.

5.1. Industria y mercado

Actualmente, en Argentina no existen competidores que ofrezcan una experiencia similar a la que se puede entregar utilizando la franquicia de Zero Latency.

En los primeros meses de 2018, algunas compañías pequeñas como Neverland¹³ o SovietVR¹⁴ comenzaron a ofrecer sistemas de entretenimiento multijugador, pero la calidad de la experiencia inmersiva de estos no es lo suficientemente alta por las siguientes razones: la calidad de los gráficos no es lo suficientemente buena, el usuario no puede moverse libremente por el espacio y la cantidad de jugadores en simultáneo es bastante limitada (entre 2 y 4 personas). Los precios de las entradas a estas atracciones se encuentran entre \$450 a \$500 (pesos argentinos).

Ilustración 11 - Empresas de entretenimiento vs soluciones hogareñas



Como se puede observar en la *Ilustración 11*, para los usuarios que desean disfrutar juegos de realidad virtual de forma hogareña, existen dos alternativas: HTC VIVE (U\$S 599) y OCULUS RIFT (U\$S 399).

Estos dispositivos presentan actualmente dos limitaciones. Por un lado, el abultado precio actúa como barrera de entrada, dejando una gran parte de usuarios afuera. Pero, resulta importante considerar, que, en los próximos años, tal como siempre ocurre con las nuevas tecnologías, su precio disminuirá significativamente.

Por otro lado, en los hogares, no es posible contar con grandes espacios físicos libres de objetos, con lo cual las personas no pueden caminar por un terreno virtual e interactuar con otros jugadores.

En el caso de Zero Latency no existe esta limitación, dado que la instalación posee 200m², lo cual permite a los jugadores desplazarse libremente.

¹³ Neverland (11/08/2017) Nuevo espacio de Realidad Virtual Neverland
<https://www.neverland.com.ar/nuevo-espacio-de-realidad-virtual-everland-/noticia/119>

¹⁴ SovietVR – Juegos de realidad virtual
<http://sovietvr.com>



En relación con el indicador de **Industria y Mercado** analizaremos varios aspectos: las características del mercado, su estructura, su tamaño, su tasa de crecimiento estimada, su capacidad instalada actual, el potencial de liderazgo y la estructura de costos.

Respecto a las **características del mercado**, entendemos que nuestro servicio puede **cambiar la forma en que las personas se entretienen**, ya que ofrece una experiencia superadora de las existentes en Argentina.

El rango etario de los clientes potenciales va desde los 10 a 12 años, utilizando juegos infantiles, pasando por los 13 a 45 años, con los juegos de acción, y llegando desde los 45 a 60 con experiencias más relajadas recorriendo ambientes naturales.

En relación con los **ingresos** por cliente, esperamos que sean esporádicos, dado que la compra de este tipo de servicios suele ser infrecuente.

A partir del uso de publicidad programática¹⁵ estimamos que no existirán grandes problemas para **alcanzar a los clientes potenciales** e impactarlos con publicidad.

En relación con el **beneficio para el usuario**, entendemos que este tipo de tecnología les permitirá cubrir el deseo de disfrutar de nuevas y emocionantes experiencias y que será de alto **valor agregado**.

En relación con la **estructura de mercado**, podemos decir que estamos frente a un **mercado imperfecto**, ya que empresas que compiten, tienen cierto control sobre el precio debido a que ofertan productos diferenciados. En este tipo de mercado existe información incompleta del mercado y comportamiento emocional de compra, por lo que los competidores utilizan la promoción para informar, persuadir o recordar a su mercado meta las características y beneficios de sus productos.

Si analizamos el **tamaño de mercado**, según nuestras estimaciones (ver *tabla 3*), el volumen anual del mismo es de **USD 6.8 M**.

Tabla 3 - Estimación de mercado

Plaza	Hab.	Hab. Clase Alta + Media-Alta (22%)	Usuarios potenciales de juegos (10%)	Mercado Total de juegos (USD)*	Clientes potenciales (40%)	Mercado esperado (USD)
CABA + GBA	12.806.866	2.817.511	281.751	5.635.021	112.700	563.502
Gran Córdoba	1.454.536	319.998	32.000	639.996	12.800	64.000
Gran Rosario	1.237.664	272.286	27.229	544.572	10.891	54.457
				6.819.589		681.959

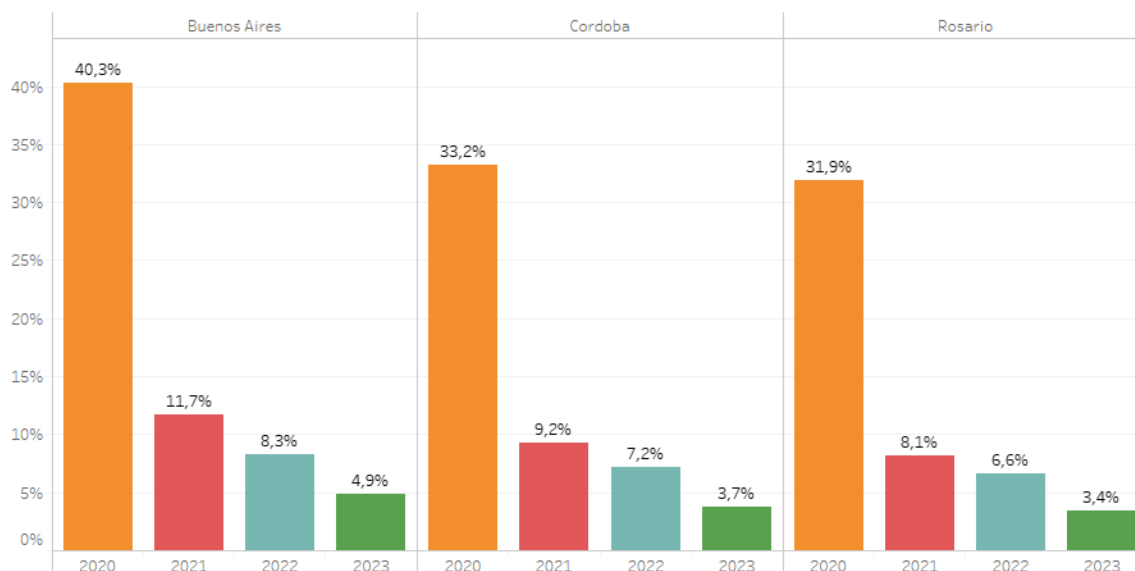
*Se utiliza un costo medio de entrada de USD 20.

¹⁵ Publicidad programática: es un tipo de publicidad online –surgida tras las nuevas tecnologías, medios y plataformas digitales– en la que el anunciante compra audiencias y no espacios como en la publicidad tradicional; un tipo de publicidad que se basa en el Big Data (el almacenamiento de grandes cantidades de datos) para segmentar la audiencia y ofrecer la publicidad a las personas indicadas.

Por lo tanto, de acuerdo con lo definido por (Timmons, 1999), podemos considerar al mismo como un **mercado de bajo potencial** (debido a que es menor de USD 20 M).

Continuando con el análisis de Industria y Mercado, las **tasas de crecimiento interanual**, en función a nuestras estimaciones, arrojan las siguientes métricas:

Ilustración 12 - Crecimiento de Ingresos



En la *Ilustración 12* se puede observar un importante crecimiento durante el primer año, lo cual es esperable dado que es un servicio totalmente diferenciado de los actual. Los años posteriores, se observa una reducción del crecimiento interanual, hasta alcanzar en la sucursal de Buenos Aires un 90% de la capacidad máxima (1000 partidas anuales por sucursal).

Evalutando la **capacidad del mercado**, determinamos que existe capacidad disponible por parte de los competidores, pero dado que poseemos la franquicia maestra, imposibilitamos que ellos puedan ofrecer un servicio similar.

En cuanto a la cuota de mercado esperada, nuestro objetivo apunta ser de ser **líderes en el segmento de entretenimiento de realidad virtual** en menos de 5 años, alcanzando un 40% del mercado (*ver Tabla 3 - Estimación de mercado*).

En relación con la **distribución de costos**, *ver Ilustración 13*, la ventaja de utilizar a la franquicia maestra permite mantener los costos de RRHH bajos (33%) ya que no se requiere personal altamente capacitado.

Ilustración 13 - Distribución de costos

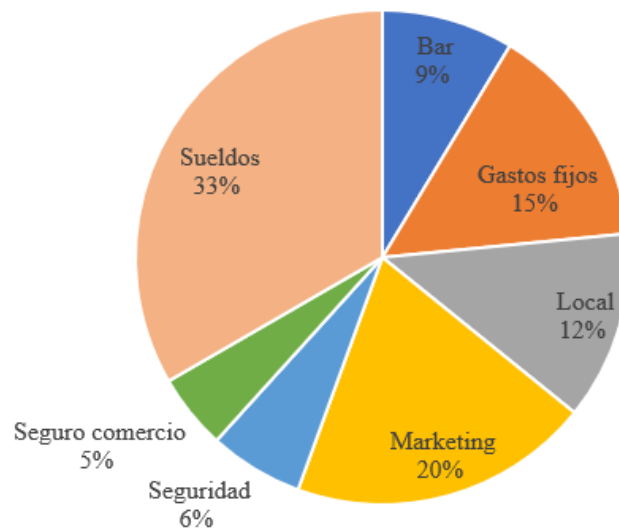


Ilustración 14 - Estructura de costos

Año	1	2	3	4	5
Costos fijos	11.625	11.625	11.625	11.625	11.625
Costos fijos %	45%	44%	39%	38%	38%
Costos variables	14.379	14.625	18.488	18.638	18.752
Costos variables %	55%	56%	61%	62%	62%
Costos totales	26.004	26.250	30.113	30.263	30.377

De todos modos, como se puede observar en la *Ilustración 14*, en el año 5, los costos fijos (Seguro comercio, Seguridad, Alquiler de Locales, Gastos fijos) representan un 38% y los costos variables (Sueldos y Marketing) un 62%. Esta proporción, según (Timmons, 1999), posee un **bajo potencial**.

Con el objetivo de determinar la existencia de una oportunidad desde la perspectiva de Industria y Mercado, se procedió a puntuar cada uno de los criterios, utilizando el valor 1 como el más bajo y 5 como el más alto.

Tabla 4 - Potencial desde la perspectiva de Industria y Mercado

	Criterio	Potencial
Industria y Mercado	Mercado	4
	Estructura de mercado	5
	Tamaño de mercado	2
	Tasa de crecimiento	2
	Capacidad del mercado	5
	Cuota de mercado alcanzable (año 5)	5
	Estructura de costos	3
	Potencial TOTAL	3,7

En conclusión, como podemos ver en la *Tabla 4*, dado que el potencial total es de 3,7, podemos afirmar que desde la perspectiva de Industria y Mercado existe una oportunidad. Con el objetivo de realizar un análisis integral, a continuación, evaluaremos la misma desde la perspectiva de los Indicadores Económicos.

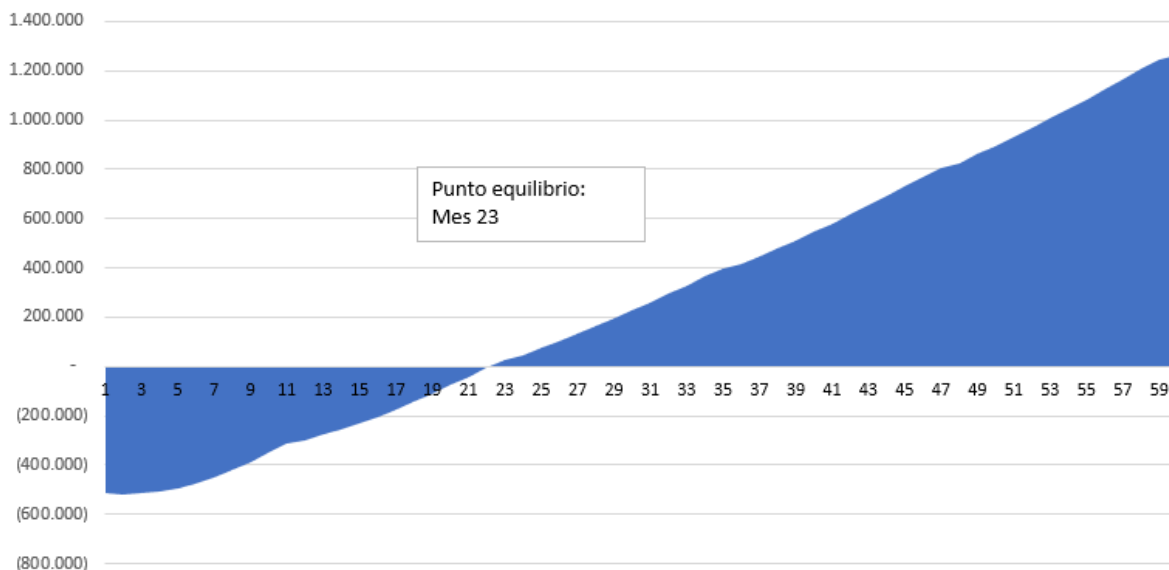
5.2. Indicadores Económicos

El análisis de los Indicadores Económicos se realizará evaluando: tiempo hasta punto de equilibrio, ROI Potencial, Requerimientos de capital, Tasa interna de retorno potencial, Características del Free cash Flow.

Es importante aclarar, que, para el cálculo de todos los indicadores, se utilizará un escenario pesimista.

Como se puede apreciar en la *Ilustración 15*, **el punto de equilibrio** se presenta en el mes 23, lo cual (Timmons, 1999) lo califica como de alto potencial.

Ilustración 15 - Punto de equilibrio





Desde el punto de vista del ROI potencial, en la *Tabla 5*, podemos observar que a partir del año 5 el ROI es de 17%, lo cual utilizando el criterio de (Timmons, 1999) se puede calificar como de potencial moderado.

Tabla 5 – Estado de resultados (USD)

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	629.823	855.206	940.778	1.011.530	1.053.410
Costos	314.445	323.753	361.274	375.198	376.906
EBIT	315.378	531.453	579.504	636.332	676.504
Intereses	-	-	-	-	-
EBT	315.378	531.453	579.504	636.332	676.504
Tax (35%)	(110.382)	(186.008)	(202.826)	(222.716)	(236.776)
Ingreso neto	204.995	345.444	376.677	413.616	439.728
ROI	-35%	7%	4%	10%	17%

Respecto a los requerimientos de **capital inicial** requerido se concentra casi por completo en la adquisición de la franquicia maestra, la cual tiene un costo de USD 500.000. Nuevamente, utilizando el criterio de (Timmons, 1999) se puede calificar como de alto potencial dado que en la actualidad la primera ronda de financiamiento es típicamente de USD 1 M para las startup.

En el caso de la **tasa de retorno potencial**, al quinto año el flujo de fondos acumulado es de USD 1.280.461 (*ver tabla 6*), lo cual representa 2,6 veces el capital inicial.

Tabla 6 – Flujo de fondos

Año	-	1	2	3	4	5
Ingreso neto		204.995	345.444	376.677	413.616	439.728
Inversión franquicia maestra	(500.000)					
Flujo de fondos	(500.000)	204.995	345.444	376.677	413.616	439.728
Flujo de fondos (acum.)	(500.000)	(295.005)	50.440	427.117	840.733	1.280.461

Por lo tanto, en función del criterio definido por (Timmons, 1999) posee un bajo potencial, ya que no llega a retornar 5 a 10 veces el capital inicial en los primeros 5 años.

A partir del WACC (17,81%) obtenemos un valor terminal de USD 2.469.114, por lo tanto, el VAN obtenido es de USD 1.400.415 con una TIR del 77%.

Si consideramos que la cantidad inicial de acciones será 100.000 el costo por acción resulta ser USD 14.



5.3. Harvest Issues

En relación con el indicador de **Harvest Issues** analizaremos varios aspectos: Valor agregado potencial, Valuaciones múltiples y comparables, Mecanismo de salida, Mercado de capital favorable.

Al hacer un análisis respecto al **valor agregado potencial**, encontramos que una de las ventajas que nos aporta la franquicia maestra de Zero Latency es el acceso a tecnología patentada, la cual es muy costosa de desarrollar y requiere de recursos humanos altamente calificados.

Al mismo tiempo, dado que se trata de una franquicia maestra, es posible abrir nuevas sucursales, ampliando así, nuestra cobertura geográfica. Adicionalmente, dicha franquicia nos da la exclusividad en todo el territorio argentino, lo cual nos permite incrementar la barrera de entrada para nuevos competidores.

Por lo tanto, podemos determinar, que, desde este punto de vista, la oportunidad presenta alto potencial.

Luego de realizar un análisis del **mercado de capitales** detectamos que, actualmente, no se encuentra en una situación favorable para adquisición de inversiones debido a las altas tasas de interés que el gobierno argentino está ofreciendo como consecuencia de la crisis económica. Al momento de realizar el presente trabajo, la tasa de interés de las Letras de Liquidez (LELIQ) se ubicaba en 73,5% anual en Pesos Argentinos.

Por lo tanto, desde el punto de vista del mercado de capitales, la oportunidad presenta poco potencial.

En relación con el **mecanismo de salida**, el inversor tendrá la posibilidad de vender las acciones recibidas (100.000).

5.4. Ventajas competitivas

Desde el análisis de costos fijos y variables, encontramos una ventaja competitiva de buen potencial ya que los costos fijos representan solo un 37% del total.

Desde el punto de vista del **control sobre costos y precios**, podemos calificar el potencial como moderado, dado que varios de los costos están dolarizados y una fuerte variación de la cotización del dólar podría generar una pérdida de rentabilidad o la necesidad de realizar una reducción del presupuesto de marketing.

Una de las principales ventajas competitivas se obtiene a través de la exclusividad en el territorio que otorga la franquicia maestra. Esto actúa como una gran Barrera de entrada para nuevos competidores.

Por lo tanto, luego de analizar la potencial **oportunidad** desde la perspectiva de: Industria y Mercado, Indicadores Económicos, Harvest issues y Ventajas competitivas no hemos detectado factores que refuten las hipótesis de oportunidad. En función de esto, a continuación, realizaremos una propuesta del Plan de Marketing, el cual entendemos que es

una pieza fundamental de la estrategia debido a que el servicio a ofrecer aún no es conocido en la Argentina y posee una diferenciación importante de calidad.

6. Plan de Marketing

Como punto de partida para definir el plan de marketing definiremos la visión de nuestra compañía como:

Visión: “Ofrecer el servicio líder en entretenimiento de realidad virtual multijugador con la mejor experiencia inmersiva del mercado, alcanzada a través de imágenes de alta calidad, sonido envolvente y la posibilidad de realizar desplazamientos físicos”

Para alcanzar nuestra visión, describiremos las características del plan de marketing requerido.

El plan estará dividido en dos grandes estrategias, el mundo online y el offline. Esto es debido a que consideramos que, a partir de un trabajo coordinado entre ambas acciones, se puede amplificar el mensaje y alcanzar a una mayor cantidad de clientes.

Como se puede observar en la *Ilustración 16*, nuestro plan de marketing contempla una estrategia de 360°, divida en acciones de Comunicación, acciones Online y acciones Offline.

Ilustración 16 - Plan de Marketing

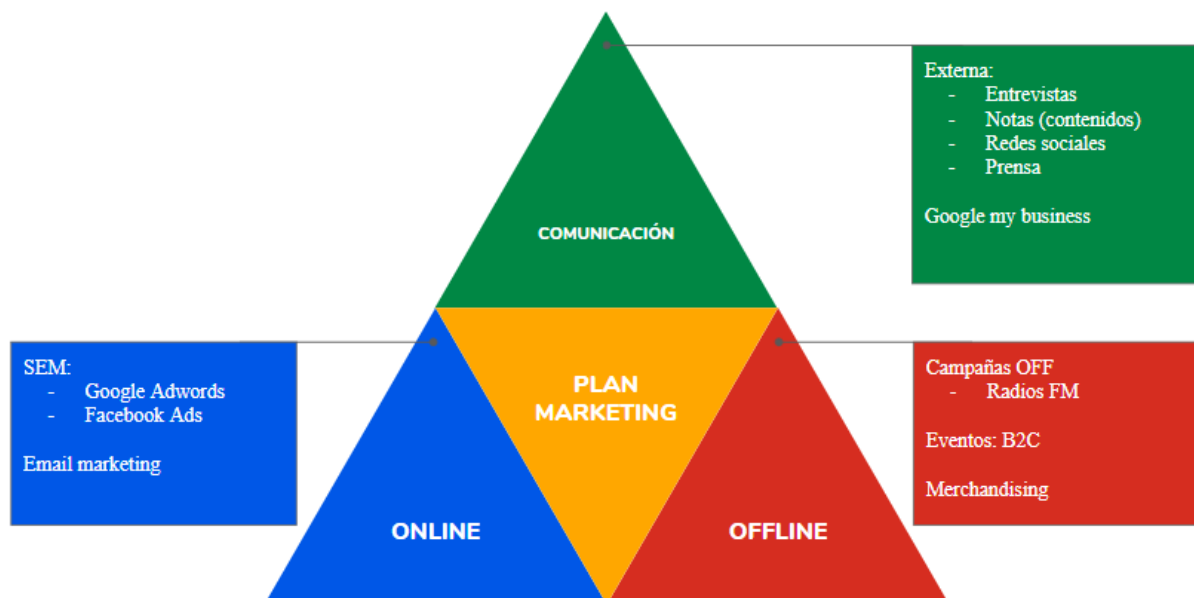
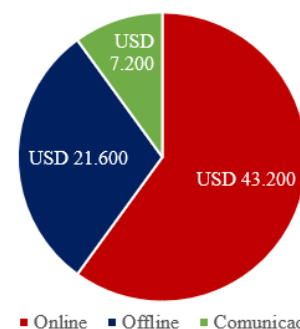


Ilustración 17 – Distribución del presupuesto

En la *Ilustración 17*, se puede observar que se dispone de un presupuesto de USD 72.000 anuales, los cuales serán utilizados del siguiente modo: 60% en acciones online, 30% en acciones offline y 10% en acciones de comunicación.





A continuación, detallaremos la estrategia en cada una de las dimensiones.

El objetivo del plan de marketing será: instalar a Zero Latency como el mejor servicio de entretenimiento de realidad virtual de la Argentina. La campaña estará orientada a: Capital Federal, GBA, Gran Córdoba y Gran Rosario.

Respecto a las **acciones online** se crearán campañas publicitarias en las redes de Google Adwords y Facebook Ads. Es importante aclarar, que hemos seleccionado estas redes de publicidad dado que en las mismas esperamos encontrar una amplia cantidad de usuarios que coincidan con nuestro público objetivo. En este medio nuestra estrategia es intentar alcanzar todo el rango etario objetivo, que va de 13 a 60 años.

Las campañas tendrán dos objetivos: branding (hacer conocer la marca y el servicio) y performance (generar reservas de juegos online). Dado que el costo de las entradas es alto se podrán fijar altos valores de CPL (costo por contacto), lo cual permitirá ganar volumen rápidamente.

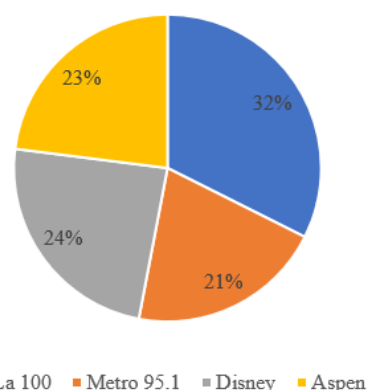
Por otro lado, se realizarán acuerdos con sitios de juegos para realizar Email Marketing a sus bases de datos de usuarios.

Todas las acciones serán monitoreadas de forma mensual y se irán ajustando a medida que sea necesario.

Los recursos gráficos para las piezas publicitarias están incluidos en la franquicia maestra, con lo cual no será requerida la contratación de diseñadores o programadores.

Respecto a las **acciones offline**, se realizarán spots de 10 segundos en dos emisoras: Radio Metro (FM 95.1) y La 100 (FM 99.9). Hemos elegido las mismas ya que los programas que emiten apuntan a uno de nuestros públicos objetivo: el joven (de 20 a 30 años), y, por otro lado, entre ambas alcanzan un 53% del share¹⁶ de FM, como se puede ver en la *Ilustración 18*.

Ilustración 18 - Share de Radios



Como parte del plan offline, se propone realizar **eventos** en Universidades privadas. Los mismos consistirán en charlas que cuenten los avances tecnológicos en realidad virtual.

En este caso, el público objetivo serán los alumnos y se les ofrecerá, como incentivo a que participen, descuentos especiales del 50% de descuento para juegos en Zero Latency.

Hemos decidido realizar acciones en universidades dado que esperamos encontrar una importante cantidad de clientes potenciales (entre 22 a 40 años).

Respecto al **merchandising**, se les entregará a los jugadores que nos visiten: calcomanías y lapiceras, y al ganador de cada partida una remera con la marca Zero Latency.

Por último, respecto a las **acciones de comunicación**, se enviarán gacetillas a los medios masivos de TV y Radio con el objetivo de obtener entrevistas en las cuales se pueda contar a la audiencia general sobre este nuevo sistema de entretenimiento de realidad virtual. También se redactarán notas donde se contarán las características de los juegos y se publicarán testimonios de los jugadores que participen.

¹⁶ Kantar IBOPE (Enero - Marzo 2018)

Todos estos contenidos serán publicados en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) con el objetivo de alcanzar a la mayor cantidad de audiencia posible.

También consideramos importante registrar la empresa en “Google my business” de forma de que cuando nos busquen por mapa nos encuentren fácilmente y además los usuarios puedan calificar su experiencia.

Dado que ya hemos definido las tres perspectivas del plan de marketing, a continuación, detallaremos la estrategia de precio.

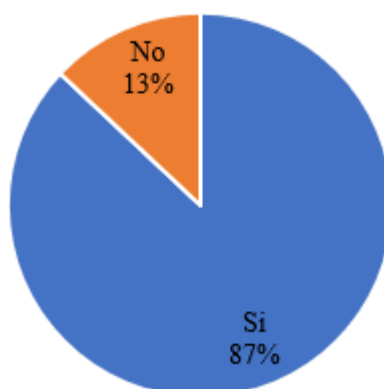
6.1.Precio

Dado que el servicio a ofrecer requiere de alta tecnología tanto de software como de hardware, resulta inevitable que el precio final sea un tanto elevado.

En el escenario pesimista se propone un precio de USD 20 por entrada y en el optimista de USD 25.

Analizando otras implementaciones exitosas de la franquicia de Zero Latency alrededor del mundo, el precio oscila entre USD 25 a USD 35. Sin embargo, en Argentina, a partir de una encuesta realizada a 50 personas de la Universidad del CEMA y a otras 50 personas en la cual se les mostraba un video¹⁷ sobre la experiencia y luego se les preguntaba si estarían dispuestos a pagar los USD 20.

Ilustración 19 - Resultado encuesta precios



Como podemos ver en la *Ilustración 19*, el 87% de los usuarios dijo que sí estaría dispuesto a pagar USD 20 por una entrada. Por lo tanto, en términos de precio, no se refuta la existencia de oportunidad.

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=olxRUGhWKuA>



7. Forma legal de la Organización

La forma legal que juzgamos más adecuada es la de una Sociedad Anónima. Esta consiste en una entidad legal distinta a la de sus dueños, cuyas principales ventajas son:

- Puede ser fácilmente transferida.
- No existe límite para la transferencia de las acciones.
- Tiene vida virtualmente ilimitada.
- La muerte o retiro de sus propietarios no afecta la existencia de la sociedad, lo que le proporciona una mayor capacidad para obtener efectivo.
- La responsabilidad de los accionistas se encuentra limitada a la cantidad invertida en las acciones de capital.
- La sociedad anónima se constituye ante escribano, no teniendo límite para sus componentes y permite que los directores sean independientes de los accionistas.
- El directorio puede estar conformado por un presidente y al menos un director.

Para su creación se puede recurrir a un estatuto tipo y su objeto social será “Servicios de entretenimiento multijugador”.

A continuación, se detallará el conocimiento requerido de cada uno de los roles del equipo de gestión. Es importante aclarar, que es posible que una misma persona posea más de un rol.

Gerente General:

- Conocimientos en la administración de empresas, especialmente en empresas basadas en tecnología.
- Conocimiento de finanzas corporativas.
- Conocimientos en marketing online y offline.

Gerente de Operaciones:

- Conocimientos financieros para la elaboración de presupuestos y control de costos.
- Gestión de la cadena de suministros (repuestos de hardware de realidad virtual).
- Gestión de sucursales.

Game master:

- Conocimientos en software y hardware.
- Conocimientos en redes de comunicación.
- Conocimientos en gestión de servidores.

Administrativo:

- Conocimientos básicos administrativos
- Herramientas básicas (por ejemplo: MS Excel, MS Word)



8. Pendientes

Luego de la investigación realizada en el presente trabajo, queda pendiente profundizar el desarrollo del business plan.

Dentro de las futuras líneas de investigación se propone: ampliar el análisis de riesgos físicos diseñando una carta modelo de exclusión de responsabilidades, realizar un análisis FODA y profundizar el análisis financiero.

9. Conclusiones

En el presente proyecto se evaluó el desarrollo de una empresa local que brinde servicios de entretenimiento de realidad virtual. Una de las principales características de este emprendimiento se basa en la implementación del negocio a través de la franquicia maestra de Zero Latency. La investigación realizada utilizó como marco el desarrollo de un business plan para evaluar la existencia de oportunidad.

En relación con nuestra primera hipótesis planteada, la cual se basaba en la existencia de una oportunidad para el **desarrollo una compañía** que ofrezca experiencias de entretenimiento, podemos concluir que se la misma se verifica, ya que los análisis realizados desde distintas perspectivas afirman la existencia de alto potencial.

Nuestra segunda hipótesis estaba basada en la oportunidad de implementar una estrategia de **diferenciación de calidad**, dado que la experiencia a ofrecer (utilizando la tecnología de Zero Latency) estaría muy por arriba de la media del mercado actual. Podemos afirmar, que luego de realizar el análisis de mercado e identificar cada una de las características del producto la misma se verifica.

Por último, nuestra tercera hipótesis, se basaba en el alto potencial que se podía obtener a partir de la adquisición de la franquicia maestra, dado la misma otorgaba exclusividad territorial. Luego de realizar un análisis de la estrategia de entrada y de crecimiento podemos afirmar que se verifica la hipótesis y que esta característica erige una **sólida barrera de entrada** para nuevos competidores.

Por lo tanto, dado que se han verificado las tres hipótesis planteadas, podemos afirmar que sí existe una oportunidad en el desarrollo de una empresa que brinde servicios de entretenimiento basados en realidad virtual a través de la franquicia maestra de Zero Latency.



10. Bibliografía

INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC)

Kantar IBOPE (Enero - Marzo 2018)

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Grupo Planeta.

Neverland (11/08/2017) Nuevo espacio de Realidad Virtual Neverland
<https://www.neverland.com.ar/nuevo-espacio-de-realidad-virtual-neverland-/noticia/119>

Neverland (11/08/2017) Nuevo espacio de Realidad Virtual Neverland
<https://www.neverland.com.ar/nuevo-espacio-de-realidad-virtual-neverland-/noticia/119>

Pearce, J. (2017). VR and AR device shipments to hit 99m by 2021. Global Telecoms Business, 1.

Pertierra Cánepa, Francisco María (2018) Apuntes de Cátedra – Entrepreneurship. UCEMA

PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022, www.pwc.com/outlook.

SovietVR – Juegos de realidad virtual <http://sovietvr.com>

Timmons, J. A. (1999). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century.
Business (5th ed.). Boston.

Zero Latency (n.d). Información comercial. <https://zerolatencyvr.com/commercial>



SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Autor: Gonzalo Ezequiel Enrique Villanustre
DNI: 30.220.210

CABA, Buenos Aires, Argentina | 2018/10/18