Estudios de Economía y Empresa
Grado en Administración y dirección de empresa

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Plan de Empresa

Memoria final

Expanse Experiences

Expanse Experiences

Iván Minero Galapero

iminero@uoc.edu

1/1/2019

Curso 2018-2019, semestre 1

Índice

Resumen **4**

Abstract **5**

Introducción **6**

1. Análisis del entorno **8**

1.1. Entorno general

1.1.1. Dimensión política

1.1.2. Dimensión económica

1.1.3. Dimensión socio-cultural

1.1.4. Dimensión tecnológica

1.1.5. Dimensión ecológica

1.1.6. Dimensión legal

1.2. Entorno específico

1.2.1. Identificación, definición y evolución del entorno específico

1.2.2. Competencia

1.2.3. Tamaño del mercado

1.2.4. Competidores potenciales

1.2.5. Productos y servicios sustitutivos

1.2.6. Poder de negociación de clientes y proveedores

2. Modelo de negocio **20**

2.1. Misión y visión

2.2. Business Model Canvas

2.2.1. Propuesta de valor

2.2.2. Segmentos de clientes

2.2.3. Canales

2.2.4. Relación con los clientes

2.2.5. Flujo de ingresos

2.2.6. Recursos clave

2.2.7. Partners

2.2.8. Actividades clave

2.2.9. Estructura de costes

3. Plan de marketing **23**

3.1. Ventaja competitiva

3.2. Estrategia de posicionamiento

3.3. Estrategia de marketing

3.4. Estrategia y plan de ventas

3.5. Estrategia de branding y experiencia de cliente

4. Plan de recursos y operaciones 33

4.1. Estrategia de producción

4.2. Estrategia de recursos

4.3. Plan logístico

4.4. Estrategia de personas

4.4.1. Organigrama y puestos de trabajo

4.4.2. Costes salariales

5. Plan financiero 42

5.1. Estrategia financiera

5.1.1. Objetivos financieros

5.1.2. Obtención de recursos

5.1.3. Planificación de tesorería

5.1.4. Plan de ingresos

5.2. Escenarios de mercado

5.2.1. Escenario viable

5.2.2. Escenario optimista

5.2.3. Escenario pesimista

5.3. Política de financiación y crecimiento

5.4. Análisis patrimonial

5.4.1. Balance de situación

5.4.2. Cuenta de resultados

5.4.3. Ratios financieras

6. Planificación temporal 49

7. RSC e implicaciones éticas y sociales 49

Conclusiones 50

Valoración 51

Autoevaluación 51

Fuentes de información y referencias 52

RESUMEN

El principal propósito de este trabajo de final de grado es conocer la viabilidad para lanzar la idea de negocio que se materializa en la futura compañía llamada Expanse Experiences, que será una compañía que realizará experiencias inmersivas basadas en la tecnología de realidad extendida la cual se compone de la realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta. Durante estos meses de trabajo se ha conseguido dar forma a la idea de negocio, concluyendo en que se puede desarrollar un negocio y contribuir a desarrollar el nuevo mercado de la realidad extendida.

Vivimos en un entorno cambiante, marcado por profundos cambios económicos y políticos que hacen tambalear las políticas económicas clásicas y donde cada vez es más complejo proyectar que nos depara el futuro. La tecnología nos rodea, y se ha convertido en nuestra herramienta para realizar infinidad de tareas, además los saltos tecnológicos se multiplican con iteraciones más frecuentes propiciando importantes avances tecnológicos que no podíamos anticipar hace solo unos años como el blockchain, inteligencia artificial, internet de las cosas, movilidad, realidad extendida, etc. Es por ello, que lo primero que se ha abordado es el análisis del entorno general para lograr saber dónde tiene sentido lanzar una compañía de estas características, y analizar el entorno específico para entender como es el mercado en el que competirá, quienes serán sus rivales, como es posible aportar valor y generar ventajas competitivas, y que oportunidades y dificultades puede encontrar la compañía.

El modelado del negocio ha permitido concretar la ventaja competitiva de la compañía, perfilar su segmento de clientes, centrar su aportación de valor, e identificar sus actividades clave, que facilitará centrar el foco, comprender porque se es relevante para los clientes y priorizar. El plan de marketing ha facilitado el desarrollo de una estrategia Business to Business que es en la que se centra la compañía en un mercado de alta complejidad y cambios como es el publicitario. A través del plan de recursos y operaciones se han podido dimensionar los recursos necesarios para poder desarrollar los productos y servicios, establecer los procesos productivos y el diseño organizativo de las personas que formarán la compañía. El plan financiero ha armado de realidad a todo el trabajo, cuantificando financieramente el esfuerzo y el retorno, y buscando objetivos financieros concretos y cuando se alcanza la deseada rentabilidad. Por último, la planificación temporal ha consolidado y ordenado todas las actividades necesarias para poner en marcha la compañía.

Las principales conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo del trabajo han sido las siguientes:

Alinear todas las partes que forman una compañía no es fácil, pero es necesario para que la compañía tenga sentido, exista una razón de ser fundamentada, haya coherencia y consistencia, y no sea un proyecto de emprendimiento más.

El trabajo de investigación del TFG (Trabajo de Final de Grado) es intenso, pero es un proceso necesario que aumenta el conocimiento del mercado, del producto, permite profundizar en la ventaja competitiva, y que seguramente prepare mejor para salir al mercado.

Emprender no es sencillo y es un camino lleno de incertidumbres y desafíos, si en algo ayuda el TFG es a reducir la incertidumbre, anticipar si la idea de negocio tiene sentido y como puede desarrollarse la compañía.

ABSTRACT

The main purpose of this final bachelor degree final thesis is to know the financial viability of the business idea shaped on the future company called Expanse Experiences, which will be specialized in extended reality immersive experiences development. Extended reality is composed by virtual reality, augmented reality and mixed reality. During these months of work has being possible to shape the business idea concluding that is possible to set up and develop the business and contribute to develop the extended reality market.

We live in a changing environment, marked by profound economic and political changes which shake the classic economics, and where is complex to project what is coming next. Technology surrounds us, and has become in our best tool to do so many tasks, furthermore, technological iterations happens more frequently creating significant advances we could not anticipate ten years ago like blockchain, artificial intelligence, internet of things, mobile devices, extended reality, etc. General environment analysis was the first priority to understand the context, know where makes sense to launch an extended reality company. Specific environment analysis let to understand the specific market, competition, how is possible to create value, create a competitive advantage, and what are the opportunities and difficulties for the company.

The business modelling let concrete the competitive advantage, define the customer segments, focus on value contribution, and identify key activities which help to focus and understand what is important for the customers and prioritize. The marketing plan has facilitated the Business to Business strategy of a complex market like the digital advertising market. Thanks to resources and operations plan has been possible to size the needed resources to develop products and services, set up production processes, and define the organizational design of human resources. Financial plan has given a real point of view of the whole work, quantifying the financial effort and return, searching concrete financial objectives and when break-even will be reached. Finally, the time planning has consolidated and arranged all necessary activities to set up and start the company.

Following, the main conclusions of this thesis:

Aligning all company parts is not easy, but is necessary to make sense, for a fundamental reason to be, create coherency and consistency, and not be a simple entrepreneurship.

Research is intense, but is a necessary process that improves the market knowledge, product and deepens in the competitive advantage, and prepares to go to market.

Entrepreneurship is not easy, is an uncertain and full of changes and challenges path, this work has helped to reduce uncertainty, and clarify if the business idea can prosper and how the company can develop.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en la era de las experiencias a la que hemos llegado después de la era digital, vivimos también en un mundo híper-conectado, con una oferta de productos y servicios indiferenciados mucho mayor que la demanda de los mismos, y donde la capacidad de generación de experiencias por parte de las marcas parece ser la única manera de diferenciarse y retener a sus consumidores.

La experiencia de cliente se convierte es una estrategia central en cada vez más empresas que demuestran que su apuesta mejora los indicadores de negocio, a esta ola imparable de lo experiencial se tiene que subir el marketing y la comunicación, que se ven igualmente afectados por la excesiva oferta, y un consumidor que demanda experiencias por parte de las marcas. La tecnología es crítica para poder ofrecer mejores experiencias al consumidor, y en especial la **realidad extendida** que permite generar experiencias de inmersión. Según *The forth transformation* de Robert Scoble y Shel Israel (2017), la realidad extendida aglutina la **realidad virtual** que es la tecnología que replica un entorno real o imaginario simulando la presencia física y donde es posible interactuar con la misma creando experiencias sensoriales, la **realidad aumentada** que amplifica la realidad que percibimos en cualquier dispositivo mediante capas de información generadas por ordenador como vídeos, gráficos, etc., y la **realidad mixta** que es la fusión de mundos virtuales y reales que dan lugar a nuevos entornos donde los elementos digitales y físicos interactúan y coexisten en tiempo real, y donde el usuario apenas es capaz de percibir que es real o virtual.

La realidad extendida supone un nuevo paradigma en el marketing y en la comunicación, permitiendo a los consumidores trasladarse a otros entornos sin desplazarse, acercar aún más los productos, y sobre todo generar experiencias únicas y diferenciales.

Justificación

El origen de este proyecto se remonta al primer contacto con la realidad virtual que tuvo lugar a principios de 2016 en una agencia creativa que disponía de un kit de desarrollo de las gafas de realidad virtual HTC Vive, allí pude confirmar la alta capacidad para generar experiencias de la realidad virtual, y fue increíble sentir como un único dispositivo era capaz de trasladarme a otro entorno y hacerme experimentar algo único que no había experimentado hasta esa fecha.

Tras terminar esa jornada de prueba solo pensaba como podría ser posible llevar esas experiencias a miles de personas, teniendo en cuenta que había probado la tecnología en un entorno cerrado y limitado, con un dispositivo cableado y caro, lo cual limitaba la accesibilidad a cualquier usuario. Así nación mi motivación: encontrar la forma de llevar experiencias de inmersión a miles de personas.

El principal requerimiento previo era que el usuario dispusiese de unas gafas de realidad virtual, headset o HMD (head mounted display) que son los distintos nombres que adoptan estos dispositivos, algo que tardará en llegar por la inmadurez del mercado, múltiples tecnologías, escasez de contenidos inmersivos, y una justificación para el uso masivo de esta tecnología. Esto mismo ocurrió con los smartphones y las killer apps, la adopción del hardware despegó cuando se desarrollaron aplicaciones que hacían tener sentido comprar ese hardware; cuando se pudo disponer de Facebook en el móvil, Whatsapp, Spotify, y contenidos adaptados a los dispositivos móviles, estos se hicieron indispensables para todos, y es lo que le falta a la realidad extendida para ser consumida a gran escala; contenidos y aplicaciones en forma de experiencias que hagan necesaria la tecnología para ser consumidos.

En cuanto a la relevancia económica, los estudios que se verán en esta memoria auguran importantes volúmenes de negocio en esta industria.

La relevancia tecnológica es elevada, puesto que la realidad extendida no es algo nuevo y su origen se remonta a mediados del s.XX, pero es ahora cuando empieza a ser accesible para casi cualquier persona, y se conforma como una de las tecnologías con mayor desarrollo para los próximos años.

En cuanto a los motivos personales, tuve la suerte de vivir el despliegue de Internet en España que comenzó hace más de veinte años, y fue uno de los momentos más apasionantes de mi carrera, ya que sentía que participaba en algo que estaba cambiando el mundo, y es algo que vuelvo a sentir cuando trabajo y profundizo en la realidad extendida, va a cambiar la manera en la que nos comunicamos, como percibimos el mundo y transformará negocios, y quiero vivir ese cambio ayudando a las marcas.

Objetivo y alcance

El objetivo general de este trabajo es ayudar a concretar la viabilidad de la propuesta de negocio de Expanse Experiences, es decir, responder a la pregunta ¿es posible lanzar la compañía, invertir en la misma y convertirla en un negocio rentable?

Los objetivos específicos y necesarios para alcanzar el objetivo general van a ser los siguientes, y responden a las siguientes preguntas:

¿En qué mercados puede ser viable este negocio?, para ello se han analizado los distintos mercados globales con el fin de dimensionar el alcance y decidir si la compañía tiene que tener un alcance nacional o global.

¿Desde dónde? Se ha analizado también donde es mejor operar, y cuáles son las implicaciones de negocio y fiscales.

¿Cómo es el entorno actual? El análisis del entorno general y del entorno específico han facilitado entender como son los entornos y cómo puede afrontarlos la compañía.

¿Cómo construir el negocio? Herramientas como el business model canvas han dado forma a la propuesta de negocio y crear una propuesta sólida para salir al mercado.

¿Cómo son los clientes? Herramientas como los mapas de empatía han permitido perfilar al cliente y sus necesidades.

¿Cómo se va a vender el producto? El plan de marketing y ventas ha definido como se van a llevar al mercado los productos y servicios, y como construir una demanda sostenible para el negocio.

¿Cómo se llegará a los clientes y usuarios? El plan de recursos y operaciones, la definición de la distribución y el análisis y comparativa de la tecnología existente han dado respuesta a esta pregunta.

¿Cómo se va financiar la compañía? El plan financiero ha permitido ver que recursos financieros son necesarios, y proyectar el negocio para los próximos años.

¿Qué recursos y habilidades son necesarios? Gracias al plan de recursos y operaciones se ha podido definir cuál es el tipo de profesionales que necesita la compañía, que habilidades y competencias son cruciales.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Europa será el entorno en el que Expanse Experiences desarrolle su negocio. Europa es uno de los tres primeros actores mundiales económicos junto a China y Estados Unidos, lo que convierte a este mercado en un buen marco y punto de partida para Expanse Experiences.

1.1 Entorno general

El análisis del entorno general se ha realizado mediante el modelo PESTEL enmarcado en Europa, e identificando factores clave para el desarrollo de Expanse Experiences.

Clave: MN: muy negativo; N: negativo; E: equilibrado; P: positivo; MP: muy positivo.

1.1.1 Dimensión política

En general, los gobiernos europeos gozan de la estabilidad política que busca la Unión Europea; una unión bajo la que conviven 340 millones de ciudadanos, en un mercado único donde el capital, productos, servicios y personas pueden circular con libertad bajo una moneda única que es el euro. Pertenecer a la Unión Europea conlleva una serie de compromisos y responsabilidades para los países miembros, así como restricciones en sus políticas económicas que tendrán que alinearse con las políticas comunes de la Unión. El Brexit marca un punto de inflexión en la estabilidad europea, Gran Bretaña representaba un 16% del peso de la Unión, y todavía está por ver cuál y cómo será la mejor salida para el Reino Unido, lo que queda claro es que la Unión Europea precisa de reformas y mayor cohesión para evitar situaciones similares.

En cuanto al comercio exterior la Unión Europea tiene una posición privilegiada, conformando las más importantes referencias comerciales junto a Estados Unidos y China, y destino de importación para multitud de economías. Acompaña a la balanza de pagos, la fortaleza del euro frente a otras divisas internacionales.

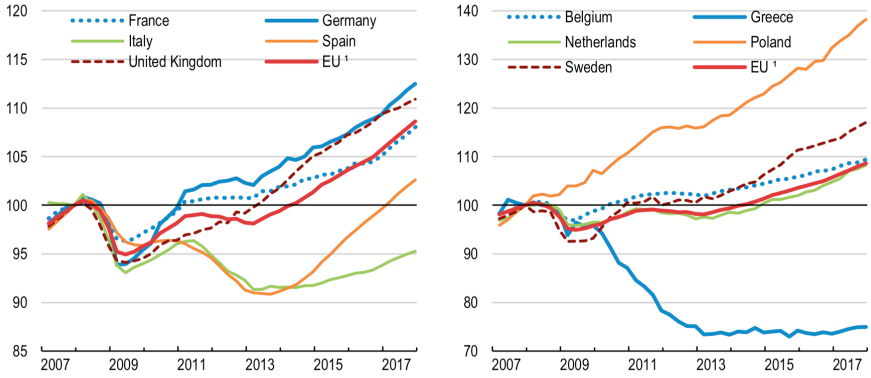
1.1.2 Dimensión económica

A pesar de las desigualdades entre los países de la Unión, Europa es una zona de elevados ingresos por habitante, y así lo demuestran países como Luxemburgo, Noruega o Suiza con rentas medias por habitante superiores a los 50.000 € según el artículo de Business Insider[9].

Según la encuesta económica realizada por la OCDE[1] en junio de 2018, el PIB de las principales economías europeas vuelven a crecer tras el periodo de crisis, y muestran signos de robustez como muestra el siguiente gráfico rescatado del informe:

Figure 4. The upturn continues and is broad-based

Real GDP, index 2007-Q4=100



1. European Union member countries that are also members of the OECD (22 countries).
Source: OECD (2018), *OECD Economic Outlook: Statistics and Projections* (database).

No se debe subestimar el impacto de la globalización en un entorno digital, donde cualquier empresa puede competir en cualquier territorio independientemente de donde se ubique su razón o sede social, ejemplos como Microsoft, Google, Amazon o Facebook demuestran que la economía está globalizada y no se puede únicamente pensar en un alcance local ya que la competencia es global.

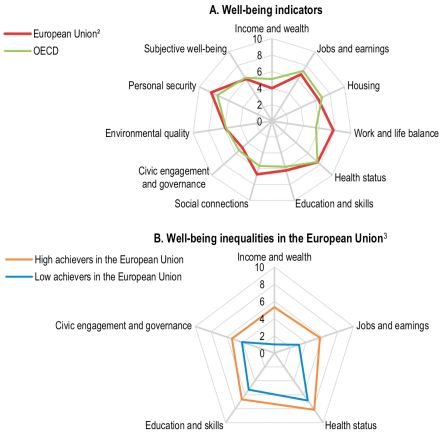
Las facilidades para emprender que articulan los gobiernos son clave para el lanzamiento y desempeño de una nueva compañía, la fiscalidad, acceso a financiación y ayudas son muy diferentes dentro de la Unión Europea, y muchas de las economías luchan por atraer el talento tecnológico para incorporarse al tren digital y poder competir en la nueva economía que lidera Estados Unidos, y donde las pujantes economías como China e India comienzan a tomar importantes posiciones. Según el World Economic Forum[2] Nueva Zelanda es el mejor país para emprender, analizando la lista se encuentran los siguientes países europeos: Dinamarca en la posición número tres, Reino Unido en la séptima posición, pero la incertidumbre sobre el Brexit genera dudas sobre lanzar una empresa en esta economía, Noruega en la octava posición, Georgia en la novena, Suecia en la décima, Estonia en la duodécima. Destaca el esfuerzo de Estonia para atraer talento digital, la propia digitalización de su administración, y beneficios fiscales para las nuevas empresas, el artículo de la prestigiosa Fortune[3] proporciona una excelente visión sobre esta pequeña nación europea, y será el lugar donde se establezca el domicilio social de Expanse Experiences.

1.1.3 Dimensión socio-cultural

Los siguientes gráficos elaborados por la OCDE[1] muestran indicadores de bienestar social, se aprecia que en general existe un buen bienestar social, pero el empleo y los salarios, y el gobierno cívico tienen que mejorar.

Figure 2. Average well-being is high, but there are significant inequalities

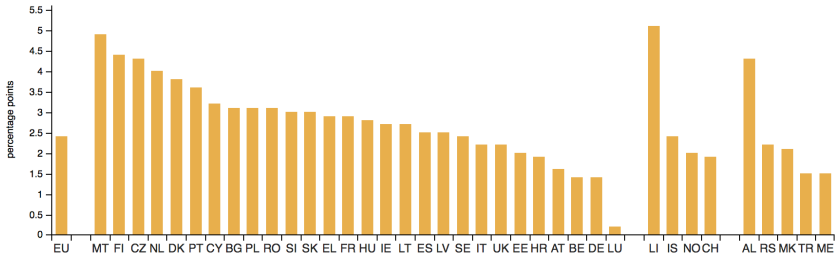
Better Life Index, 2017[1]



1. Each well-being dimension is measured by one to four indicators from the OECD Better Life Index set. Normalised indicators are averaged with equal weights. Indicators are normalised to range between 10 (best) and 0 (worst) according to the following formula: (indicator value - minimum value) / (maximum value - minimum value) x 10.
2. European Union member countries that are also members of the OECD (21 countries).
3. The panel shows well-being outcomes in various dimensions for people in the European Union with different socio-economic background. In the dimensions of "income and wealth", "health" and "civic engagement and governance", "high (/low) achievers" are people with an income belonging to the top /(bottom) quintile of the income distribution; in "jobs and earnings", "high (/low) achievers" are people with the high/(low)est educational attainment (i.e. ISCED 5/6 versus ISCED 0/1/2) or with gross earnings belonging to the top /(bottom) quintile of the distribution; in "education and skills", "high (/low) achievers" are people with a score belonging to the top /(bottom) quintile of the PISA index of economic, social and cultural status; Outcomes are shown as normalised scores on a scale from 0 (worst condition) to 10 (best condition) computed over OECD countries, Brazil, the Russian Federation and South Africa.
Source: OECD (2017), OECD Better Life Index, www.oecdbetterlifeindex.org .

Si hay algo que preocupa en Europa respecto a sus factores demográficos, es el envejecimiento de la población. Según Eurostat[4] el 19% de la población europea es mayor de 65 años.

Increase in the share of the population aged 65 years or over between 2007 and 2017



Break in time series in various years between 2007 and 2017: EU, Belgium, Germany, Estonia, Ireland, France, Luxembourg, Hungary, Poland and Slovenia
Provisional data: EU and France

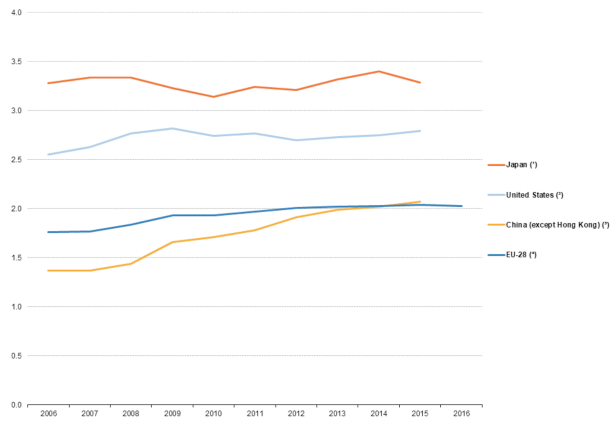
eurostat

1.1.4 Dimensión tecnológica

Algunas conclusiones de la 2018 Global Consumer Insights Survey realizada por PWC[5] dejan ver como son las nuevas tendencias consumo, y como los consumidores buscan experiencias de compra en lugar de productos y servicios. El móvil representa el punto de acceso a la empresa y los consumidores necesitan una mejor experiencia en el mismo que seguramente se desarrollará gracias a la inteligencia artificial y la realidad aumentada, y el punto de venta físico se convierte en un centro de experiencias físicas.

Según los datos de Eurostat[6], Europa todavía está lejos de economías como la estadounidense, japonesa en la inversión en investigación, desarrollo e innovación, China ya ha superado a Europa y serán las economías que apuesten por la innovación las que lideren el mundo. Sin duda Europa tiene que reflexionar y mejorar su competitividad en I+D+i.

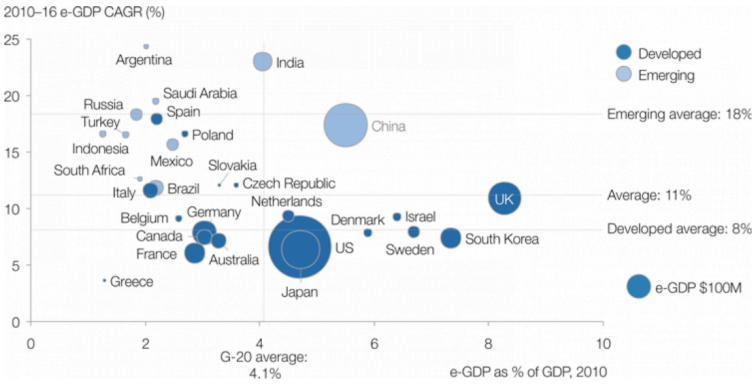
Gráfico 1. Gross domestic expenditure on R & D, 2006-2016 (%, relative to GDP)



(*) 2008 and 2013: break in series. 2016: not available.
(*) Excludes most or all capital expenditure. 2015: provisional. 2016: not available.
(*) 2009: break in series. 2016: not available.
(*) 2016: provisional.
Source: Eurostat (online data code: rd_e_gerdtot)

Europa está por detrás de Estados Unidos o China en infraestructura digital y necesita $800bn para alcanzar a esas economías como indica el artículo de The Guardian[7]. También el World Economic Forum[8] alertaba de esta situación y del desafío que tiene Europa para subirse al tren digital como se aprecia en el siguiente gráfico.

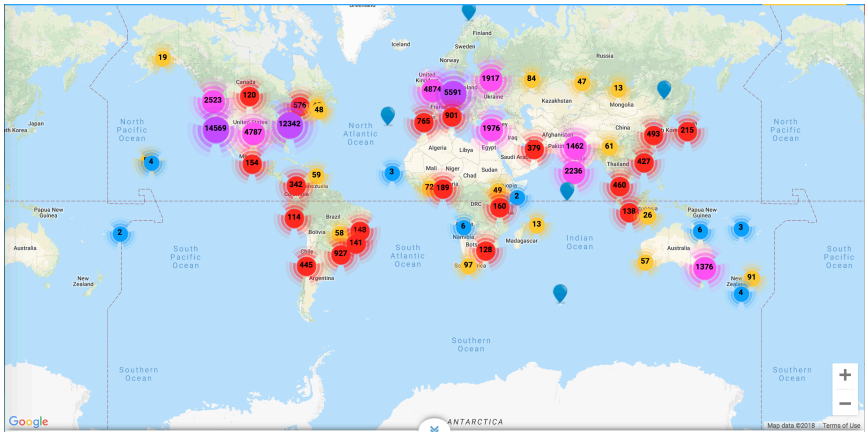
Figure 2: Digital Economy Growing at Over 10% per Year across G-20 Countries and Select Other Countries



Sources: EIU, Ovum, Gartner, Euromonitor, OECD, BCG analysis

Según el mapa elaborado por Startup Blink[9] queda patente donde se concentran el mayor número de startups tecnológicas. Alemania de nuevo destaca dentro de la Unión Europea, que queda lejos de Estados Unidos.

Ilustración 1. Global map of startups ecosystems.

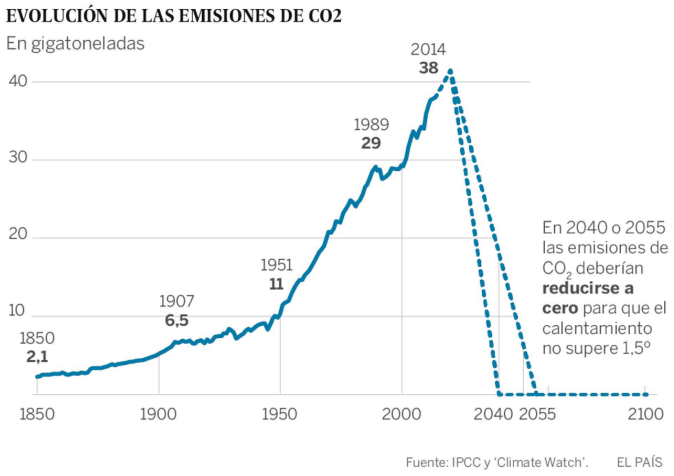


Fuente: Startupblik

1.1.5 Dimensión ecológica

El 90 % de los europeos ve el cambio climático como un problema según el estudio de la OCDE[1]. Aunque el nivel de emisiones de CO2 se ha reducido, per es preciso acelerar la transición energética y lograr los objetivos establecidos para 2020.

A pesar de los esfuerzos de Europa, preocupa la escalada de emisiones de CO2 globales, y los pactos poco ambiciosos para frenar el incremento e intentar alcanzar el objetivo de cero emisiones entre 2040-2050 que se antoja inalcanzable dada la evolución actúal, pactos poco ambiciosos y la poca involucración de economías tan importantes como la estadounidense. La última cumbre del clima de la ONU[10] así lo refleja.



1.1.6 Dimensión legal

Europa cuenta con un marco ejemplar de defensa de la competencia europea y acuerdos bilaterales con múltiples naciones, además es especialmente sensible a la protección de las pequeñas empresas como se puede encontrar en los propios textos de la Unión Europea[11]. La legislación laboral favorece a los trabajadores en Europa que según el Global Rights Index, publicado por The International Trade Union Confederation (ITUC)[12] cuenta con 10 países europeos entre los 13 primeros. El mercado sin fronteras que promueve la Unión Europea[13] dentro de su territorio, requiere de un potente marco legal único. Se ha conseguido mucho, pero el mercado único todavía dista de ser una realidad por los distintos sistemas fiscales nacionales, los mercados nacionales de energía, transportes y financieros.

Europa es un compendio de sistemas

fiscales, y la complejidad fiscal dependerá en gran medida de unos u otros países, según un extracto del The Financial Complexity Index de 2017 de TMF Group[14], Italia, Grecia y Bélgica están entre las 10 naciones con jurisdicciones más complejas.

TOP 10 MOST COMPLEX JURISDICTIONS FOR ACCOUNTING AND TAX COMPLIANCE

JURISDICTION	GLOBAL RANKING
Turkey	1
Brazil	2
Italy	3
Greece	4
Vietnam	5
Colombia	6
China	7
Belgium	8
Argentina	9
India	10

MOST COMPLEX BY EACH COMPLEXITY PARAMETER

	Most complex		Global average	Least complex	
Compliance	Greece	**78%**	*60%*	Cayman Islands	32%
Reporting	Argentina	**88%**	*55%*	Curacao	8%
Bookkeeping	Mexico	**84%**	*51%*	Cayman Islands	27%
Tax	Italy	**68%**	*48%*	UAE	7%

Fuente: TMF Group

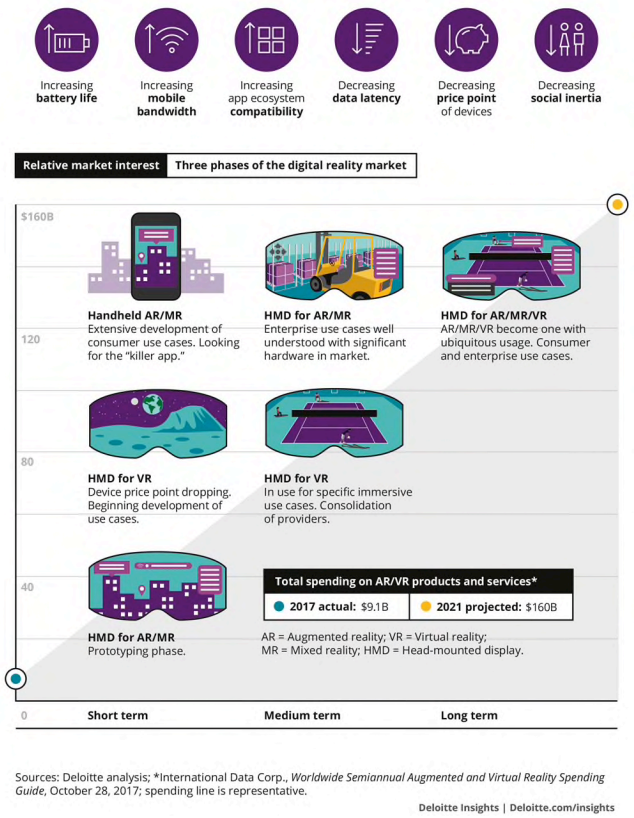
1.2 Entorno específico

1.2.1 Identificación, definición y evolución del entorno específico

El mercado de la realidad extendida se está creando, y actualmente convergen diferentes tecnologías que generan distintos tipos de experiencias. La siguiente infografía obtenida del relevante artículo de Deloitte[15] muestra la realidad y posible evolución de este mercado.

Figure 1. Digital reality in the marketplace

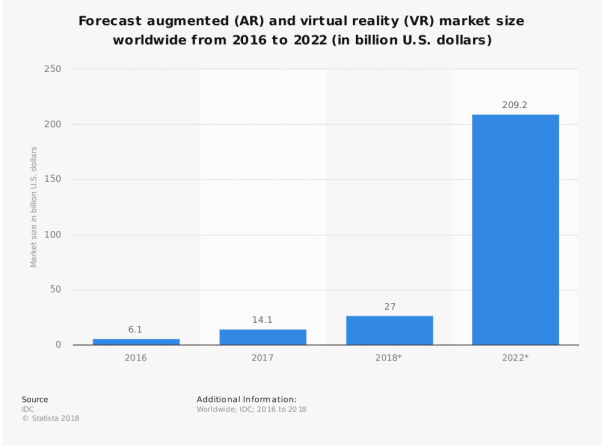
As technology develops, we move even closer to our data with the disintermediation of hardware and interfaces. Six specific developments are paving the way for the mass adoption of digital reality.



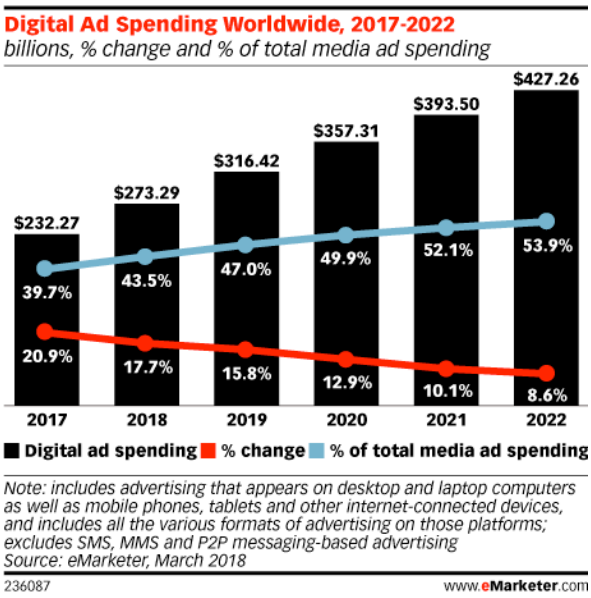
Sources: Deloitte analysis; *International Data Corp., *Worldwide Semiannual Augmented and Virtual Reality Spending Guide*, October 28, 2017; spending line is representative.

Deloitte Insights | Deloitte.com/insights

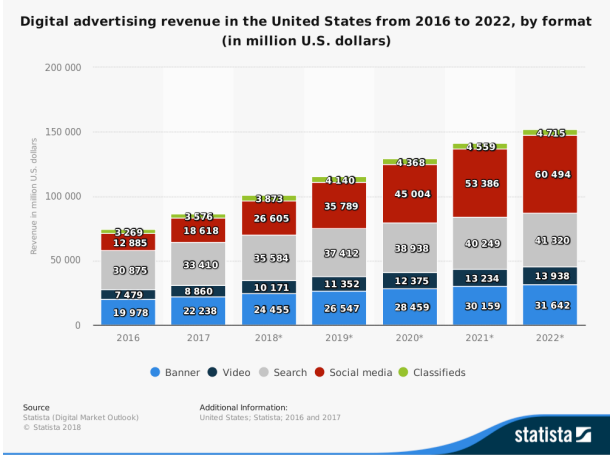
En general, las previsiones de IDC[16] para el mercado de realidad extendida lo sitúan en 209,2 millones de dólares en 2022:



Es necesario observar el mercado de la publicidad digital, puesto que Expanse Experiences atacará los grandes presupuestos publicitarios de las marcas. Según eMarketer[17] alcanzará los 357,3 billones de dólares en 2020.

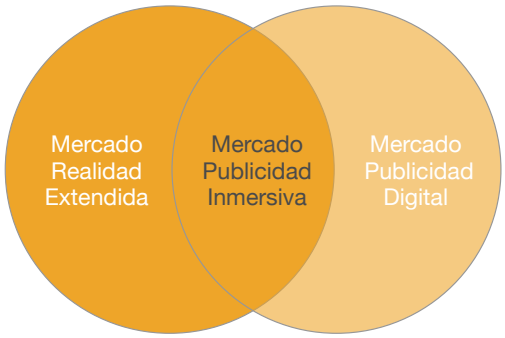


Analizando el mercado de publicidad digital la inversión está dividida en formatos, tomando la referencia de Estados Unidos[18] que concentra la mayor inversión publicitaria, más 100 billones de dólares estimados para 2018, y será el más representativo en cuanto al mix de formatos. Como se aprecia, todavía no existe una categoría de realidad extendida o de publicidad inmersiva.



Expanse Experiences por su aportación de valor y definición de producto, competirá en el nuevo mercado de **publicidad inmersiva**, en el que confluyen el mercado publicitario digital y el mercado de realidad extendida como se aprecia en la siguiente ilustración:

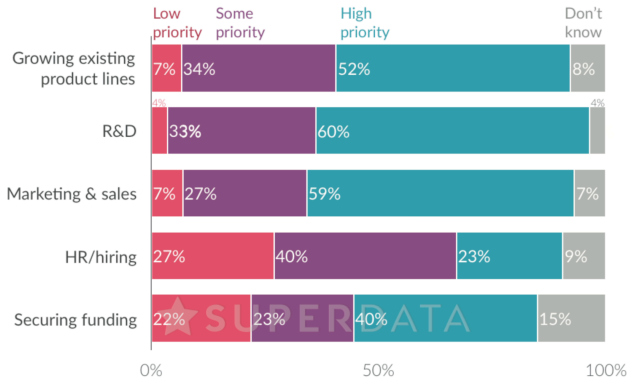
Ilustración 2: Posicionamiento Mercado Publicidad Inmersiva



Fuente: Elaboración propia

La XR Industry Survey[19] de 2018 amplía la visión sobre la industria, y de la misma se extraen conclusiones como cuál es la prioridad de inversión en realidad extendida por áreas funcionales en las compañías. Las áreas de producto, investigación y desarrollo, y marketing y ventas son las que muestran mayores prioridades en la adopción de esta tecnología.

Gráfico 2: Prioridad de inversion en realidad extendida.



Graph: Investment priority over next 12 months

Fuente: XR Industry Survey 2018

1.2.2 Competencia

El mercado de la realidad extendida es un mercado que se encuentra en su génesis, y que tiene que desarrollarse durante los próximos años, el número competidores es limitado y su equilibrio también tiene que consolidarse. Los principales competidores del mercado de publicidad inmersiva son los siguientes:

Omnivirt[20], es una compañía americana fundada en 2015 en San Francisco (California, Estados Unidos), que posee una plataforma para crear experiencias inmersivas basadas en imágenes y vídeos 360 que pueden ser distribuidas en la web. Operan principalmente en el mercado estadounidense y ha conseguido fondos de Y Combinator, Andreessen Horowitz entre otros. Su estimación de ingresos anuales es de 1,5 millones de dólares y cuenta con unos 52 empleados. Sus operaciones están centradas en Estados Unidos que es el mayor mercado publicitario en la actualidad, parece ser el más activo en generación de negocio, y empieza a consolidar su modelo. Cuenta con la mejor tecnología para disfrutar de experiencias inmersivas en cualquier dispositivo y numerosas marcas ya la han utilizado.

Advrtas[21], es una compañía también americana con un modelo de negocio similar al de Omnivirt, aunque cuenta con una tecnología de menor rendimiento que ofrece experiencias de menor calidad. Operan casi exclusivamente en el mercado americano y cuentan en su portfolio con marcas importantes que han probado su tecnología.

Immsrsv[22] también americana y con un modelo similar a las anteriores. También fundada en 2015, cuenta con unos 380 empleados y su volumen de negocio se estima en 1,9 millones de dólares anuales. Cuenta también su propia tecnología, aunque inferior a la Omnivirt, y solamente operan en el mercado americano.

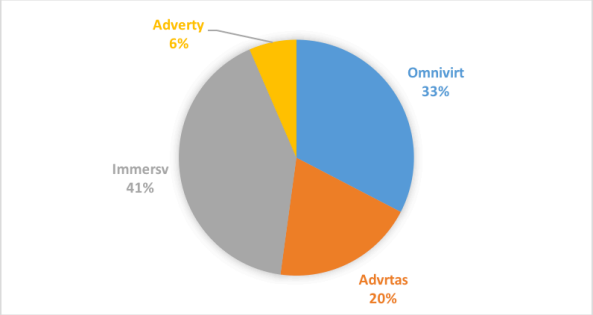
Adverty[23], de origen sueco, muy similar a las anteriores y la única compañía europea relevante, empiezan a realizar las primeras campañas en Europa únicamente en entornos de realidad virtual, su posicionamiento está orientado hacia los desarrolladores que necesitar monetizar las experiencias de realidad virtual que han desarrollado a través de publicidad integrada en las experiencias.

1.2.3 Tamaño del mercado

Actualmente no existe ninguna entidad que monitorice el nuevo mercado de publicidad inmersiva, y es difícil obtener información fidedigna sobre los datos de facturación de las principales compañías que operan en el mismo, ya que su capital es privado. Atendiendo a la información encontrada su actividad en Owler[24], medios de comunicación, sites de los competidores, campañas lanzadas y actividad social se podrían estimar las siguientes cuotas de mercado:

Tabla 1: Estimación de facturación competencia

Compañía	Facturación 2017 (millones $)
Omnivirt[25]	1,5
Advrtas*	0,9
Immersv[26]	1,9
Adverty*	0,3
Total	**4,6**



Fuente: Investigación propia, Owler.

*Estimaciones de volumen de negocio.

Teniendo en cuenta las estimaciones se podría hablar de que el **mercado de publicidad inmersiva global estaría entre los 4,5-5 millones de dólares anuales en 2017**, que representa una ínfima fracción del mercado publicitario digital, y solamente un 0,035% del mercado de realidad extendida en 2017 que ascendió a 14,1 billones de dólares.

Prever la evolución del mercado de publicidad inmersiva es complicado, por la escasez de fuentes, las compañías que lo componen son pequeñas startups privadas, y las inexistentes referencias que hay disponibles, y la invisibilidad para organismos como IAB[27] (Internet Advertising Bureau) que si miden la evolución de otras inversiones publicitarias digitales.

No obstante, tomando como referencia los potenciales crecimientos de la industria creativa en realidad extendida según Mckinsey[28] y aplicándolos a la base referencia de 2017 del mercado de publicidad digital, se puede dibujar una potencial evolución del mismo, aunque sin precisión, ni base estadística, la fiabilidad de los datos debería venir confirmada por medidores oficiales del mercado publicitario como IAB.

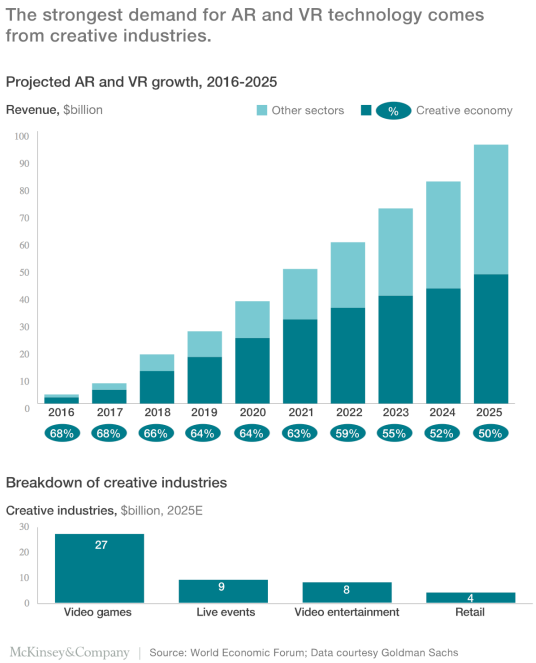


Tabla 2: Simulación de la evolución del mercado de publicidad inmersiva

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Creative economy revenue ($)	5.000.000.000	12.000.000.000	20.000.000.000	26.000.000.000	31.000.000.000	38.000.000.000	40.000.000.000	43.000.000.000	50.000.000.000
% growth creative economy		140%	67%	30%	19%	23%	5%	8%	16%
Inmersive advertising ($)	4.600.000	11.040.000	18.400.000	23.920.000	28.520.000	34.960.000	36.800.000	39.560.000	46.000.000
% growth inmmersive advertising		140%	67%	30%	19%	23%	5%	8%	16%

Fuente: Elaboración propia, McKinsey (creavite economy revenue).

La siguiente tabla muestra cómo podrían evolucionar las cuotas de los competidores y de Expanse Experiences atendiendo a sus ventajas competitivas y propuestas de valor:

Tabla 3: Cuotas de mercado publicidad inmersiva

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total Inmersive advertising market Revenue ($)	4.600.000	11.040.000	18.400.000	23.920.000	28.520.000	34.960.000	36.800.000	39.560.000	46.000.000
Total Inmersive advertising market YOY Growth		140,00%	66,67%	30,00%	19,23%	22,58%	5,26%	7,50%	16,28%
Immersv Revenue	1.900.000	4.560.000	6.844.800	8.587.280	9.924.960	12.131.120	12.769.600	13.529.520	15.686.000
Immersv Market Share	41,30%	41,30%	37,20%	35,90%	34,80%	34,70%	34,70%	34,20%	34,10%
Immersv YOY Growth		140,00%	50,11%	25,46%	15,58%	22,23%	5,26%	5,95%	15,94%
Omnivirt Revenue	1.500.000	3.600.000	7.010.400	9.113.520	11.122.800	13.774.240	14.499.200	15.626.200	18.078.000
Omnivrt Market Share	32,61%	32,61%	38,10%	38,10%	39,00%	39,40%	39,40%	39,50%	39,30%
Omnivirt YOY Growth		140,00%	94,73%	30,00%	22,05%	23,84%	5,26%	7,77%	15,69%
Advrtas Revenue	900.000	2.160.000	3.312.000	4.066.400	4.278.000	5.174.080	5.336.000	5.736.200	6.670.000
Advrtas Market Share	19,57%	19,57%	18,00%	17,00%	15,00%	14,80%	14,50%	14,50%	14,50%
Advrtas YOY Growth		140,00%	53,33%	22,78%	5,20%	20,95%	3,13%	7,50%	16,28%
Adverty Revenue	300.000	720.000	1.104.000	1.435.200	1.483.040	1.713.040	1.656.000	1.740.640	1.932.000
Adverty Market Share	6,52%	6,52%	6,00%	6,00%	5,20%	4,90%	4,50%	4,40%	4,20%
Adverty YOY Growth		140,00%	53,33%	30,00%	3,33%	15,51%	-3,33%	5,11%	10,99%
Expanse Experiences Revenue			**128.865**	**751.100**	**1.738.477**	**2.171.274**	**2.548.452**	**2.938.571**	**3.646.973**
Expanse Experiences Market Share			**0,7%**	**3,0%**	**6,0%**	**6,20%**	**6,90%**	**7,40%**	**7,90%**
Expanse Experiences YOY Growth				**482,86%**	**131,46%**	**24,90%**	**17,37%**	**15,31%**	**24,11%**

Expanse Experiences aspirará a conseguir una cuota del 8% del mercado publicitario global de publicidad inmersiva.

1.2.4 Competidores potenciales

Los siguientes competidores potenciales podrían intentar entrar en el nuevo mercado de publicidad inmersiva.

Oculus[29], que es propiedad de Facebook: ofrece dispositivos de realidad virtual, el entorno o store para consumirlos y ya ha creado la versión virtual del propio Facebook. Actualmente no ofrecen soluciones de creación de contenido, ni publicitarias, centrándose en hacer crecer el número de usuarios que usan la tecnología, su objetivo es llegar a diez millones de usuarios globales, y será entonces cuando sin duda empezarán a monetizar la plataforma a través de publicidad.

Apple, que ya tiene su framework de realidad aumentada ARKit desarrollado y corriendo en millones de sus terminales móviles. Recientemente ha adquirido Akonia Holographics que es una compañía especializada en la fabricación de gafas inteligentes, y que denota el interés de Apple en la realidad aumentada. El negocio de Apple no es la publicidad, ni la generación de contenidos, sino el hardware y el software, no obstante, habrá que estar alerta ante posibles movimientos.

Snap[30], es la red social que ha sabido aprovechar la potencia de la realidad aumentada a través del móvil a través de sus lentes. En la actualidad parece ser la única empresa compitiendo de una manera seria en realidad aumentada, aunque ellos se definen como una compañía de lentes, por lo que su foco no parece estar en realidad extendida. Está limitada y muy cuestionada por el crecimiento de usuarios de la plataforma y el perfil de edad de sus usuarios.

HTC Vive[31], al igual que Oculus podría empezar a monetizar con publicidad su base instalada de dispositivos y usuarios, no parecen competencias centrales de la compañía ya que está centrada en el desarrollo y venta de hardware, pero igualmente es importante estar alerta. Sony Playstation que cuenta con el mayor número de dispositivos de realidad virtual en la actualidad, y que podría empezar a intentar monetizar contenido gratuito a través de publicidad.

Las barreras de entrada a la industria son relativas, y pueden ser las siguientes:

Las economías de escala de las empresas establecidas serán difíciles de conseguir para nuevos competidores, y estas han de verse reflejadas en el precio de los servicios, especialmente en la tecnología digital en el que un único desarrollo puede ser utilizado por millones de personas, y el coste variable proviene del número de usuarios que consuman al mismo tiempo.

Posicionarse cuando un mercado está naciendo es clave, ya que muchas compañías crearán una sólida cartera de clientes, que harán crecer su marca y prestigio. Los competidores que intenten entrar en el mercado después tendrán que demostrar mucho más para convencer a esos clientes de un posible cambio.

Un cambio de proveedor cuando las experiencias están desarrolladas en una misma plataforma, y conectada con otros sistemas como un servidor de publicidad, business intelligence, etc. se complica. Las ventajas en costes y funcionalidades tienen que ser muy buenas para que las empresas afronten un cambio que implicará elevados costes y tiempo.

En el medio digital las iteraciones suelen ser muy frecuentes y rápidas, por lo tanto, las reacciones de los competidores establecidos no tardan en aparecer. Si un nuevo competidor implementa mejoras que no implican elevados tiempos de desarrollo, seguramente en poco tiempo la competencia imitará esas mejoras para mantener competitividad.

1.2.5 Productos y servicios sustitutivos

El retorno de la inversión se conforma como una de las mayores preocupaciones de las empresas a la hora de invertir en tecnología inmersiva. Si las experiencias desarrolladas para las marcas no demuestran generar un suficiente nivel experiencial que mejore la atención del usuario, el tiempo de consumo de contenidos, y que demuestre tener retorno, alcance y contribuir a sus objetivos de negocio, los anunciantes buscarán sustitutos en los formatos tradicionales digitales como el Search o Social que ya tienen probada su eficacia. El producto sustitutivo es de fácil y rápido acceso para los clientes, por lo que la aportación de valor de la realidad extendida ha de ser incuestionable para hacerse hueco en el competitivo mercado de publicidad digital.

1.2.6 Poder negociador de clientes y proveedores

La capacidad o poder de negociación de los clientes vendrá determinada sobre todo por la concentración de anunciantes en agencias de medios o centrales de compra que compran publicidad en grandes volúmenes garantizando los mejores costes y condiciones de compra para sus clientes. Será preciso tener esto en cuenta a la hora de desarrollar el modelo de negocio y el plan financiero. Si el producto o servicio no es relevante para el cliente, que es algo que seguramente ocurrirá al principio porque no conozcan la tecnología, será necesario más tiempo para demostrar la aportación de valor y contribución a sus objetivos de negocio, lo que hará que el cliente lo considere prescindible y exigirá mayores esfuerzos para poder probar la tecnología. En cambio, si están convencidos las resistencias serán menores y les costará menos invertir. De ahí que los proveedores tienen que ser unos absolutos expertos en realidad extendida para generar confianza y reducir la incertidumbre, ya que los clientes carecen de dicho conocimiento y sin duda agradecerán tener cerca un equipo de profesionales que los guie y ayude en este nuevo mercado.

2 MODELO DE NEGOCIO

2.1 Misión y visión

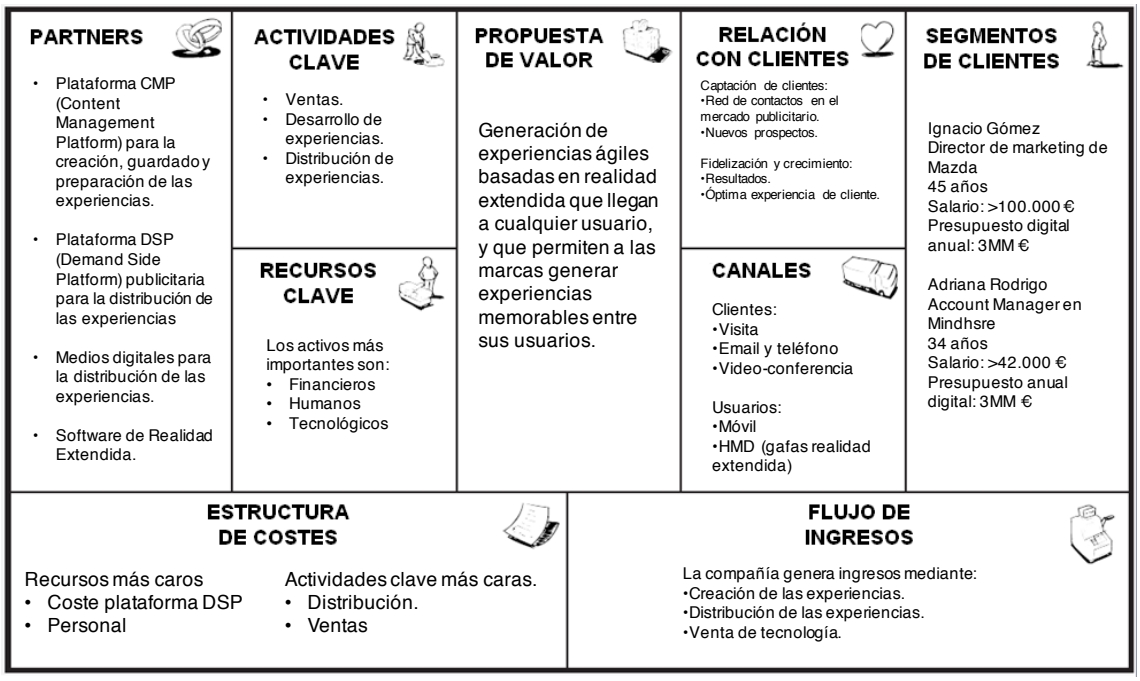
La **misión** de Expanse Experiences es hacer llegar experiencias inmersivas basadas realidad extendida (realidad virtual, aumentada y mixta) a la sociedad.

La **visión** de la compañía es ser la referencia del mercado en la generación y distribución ágiles de experiencias inmersivas.

2.2 Business Model Canvas

Para la confección del Business Model Canvas de Expanse Experiences se ha utilizado el modelo de referencia de Strategyzer[32], obteniéndose el siguiente modelo:

Ilustración 3: Business Model Canvas Expanse Experiences



Fuente: Strategyzer, UOC, elaboración propia

2.2.1 Propuesta de valor

La experiencia de cliente, y consecuentemente, la creación de experiencias empieza a ser una prioridad para las grandes empresas como se puede concluir en este artículo de Forbes[33]. La propuesta de valor de Expanse Experiences se centra en el desarrollo ágil de experiencias basadas en la realidad extendida y que permitan alcanzar a casi cualquier usuario. Actualmente las experiencias inmersivas desarrolladas en realidad extendida requieren elevados periodos de desarrollo y están limitadas por su alcance, ya que no llegan a cualquier tipo de usuario porque son consumidas desde HMD (head mounted display, gafas o casco de realidad extendida) o la experiencia en el móvil es mala. Expanse Experiences contará con los recursos necesarios para desarrollar las experiencias con agilidad, y la tecnología necesaria para poder distribuir esas experiencias en cualquier entorno de consumo por parte del usuario como un móvil, HMD

(head mounted display), equipo de sobremesa, tabletas, etc. de manera que cualquier usuario pueda consumir las experiencias desarrolladas por Expanse Experiences para las marcas.

2.2.2 Segmentos de clientes

Antes de la definición de los segmentos de clientes es preciso entender quiénes son los actores y como canaliza sus compras el mercado publicitario del que provendrán la mayoría de los ingresos de Expanse Experiences. El anunciante está formado por el equipo de profesionales de marketing en la marca, suelen ser equipos reducidos de personas y suelen contar con perfiles especializados en el entorno digital, definen la estrategia de marketing de la compañía y manejan elevados presupuestos de publicidad que son gestionados por sus agencias, dichas agencias dan servicios tácticos que se dividen en servicios creativos (agencias creativas) como la realización de los anuncios, y servicios de gestión distribución y análisis de las campañas (agencias de medios). La toma de decisiones estratégicas será responsabilidad del anunciante, así como probar nuevas tecnologías, y las decisiones tácticas las tomará la agencia que trabajará sobre unos parámetros predefinidos por el anunciante. Expanse Experiences tendrá que activar sus ventas con los anunciantes, ya que se trata de un nuevo tipo de comunicación y tecnología, pero no puede perder de vista a las agencias que serán las que coordinen la operación de cualquier servicio contratado por el anunciante.

En el segmento del ***anunciante*** la compra vendrá determinada por la capacidad de la tecnología inmersiva o de realidad extendida para acercar sus productos a sus usuarios y por la generación de experiencias memorables, cubrir la cuota de innovación que le piden desde la central de la compañía, y si los resultados son aceptables, conseguir un canal que proporcione retorno a sus inversiones

En el segmento de la ***agencia*** la compra vendrá casi siempre determinada por la decisión del anunciante, y por la demostración de que la tecnología inmersiva mejora las ratios de otro tipo de formatos como por ejemplo ratios de respuesta, tiempo consumiendo el contenido, interacción con el contenido, etc.

2.2.3 Canales

Es necesario distinguir como llegará Expanse Experiences a sus clientes con su oferta, y como hará llegar las experiencias desarrolladas para los clientes entre los usuarios.

Por el lado de los ***clientes*** Expanse Experiences venderá sus productos y servicios mediante el canal de visita personal, ya que el desconocimiento de la tecnología es elevado entre los clientes y necesitan probarla para entender como es capaz de trasladar al usuario y crear experiencias. Los canales email y teléfono serán claves para mantener a los clientes al día sobre novedades en la empresa y en la industria y mantener un diálogo recurrente con los mismos. Las vídeo-conferencias ayudarán a crear cercanía entre los clientes que se encuentren lejos.

Por el lado de los ***usuarios*** Expanse Experiences distribuirá las experiencias con una base en dispositivo móvil porque permite una cobertura casi total, y esas mismas experiencias también podrán utilizarse en los HMD como Oculus, HTC Vive, Sony Playstation VR, etc. que tienen una menor cobertura en el mercado.

2.2.4 Relación con clientes

La compañía captará sus clientes a través de la red de contactos de los fundadores que son profesionales con una experiencia dilatada en el mercado publicitario y con un buen número de contactos en anunciantes y agencias. También se trabajarán nuevos prospectos mediante referencias, plataformas como LinkedIn, o eventos. Una plataforma CRM (Customer Relation Management) permitirá coordinar y gestionar toda la actividad comercial.

La fidelización de los clientes vendrá por la demostración de que la tecnología les ayuda a conseguir sus objetivos, normalmente basados en ratios de respuesta, atención y consumo de contenidos, y porque efectivamente esta tecnología genera experiencias memorables para sus usuarios.

2.2.5 Flujo de ingresos

Expanse Experiences generará ingresos mediante la creación de las experiencias para los clientes, dichas experiencias se desarrollarán en la plataforma CMP (Content Management Platform) fundamentada el framework de Mozilla WebXR[34] o mediante software especializado en realidad extendida como Unity[35] o Unreal[36]. Expanse Experiences facturará a sus clientes el importe del desarrollo de la experiencia que será calculado en base al número de escenas necesarias y la complejidad de las mismas.

La distribución de las experiencias generará ingresos mediante las diferencias entre el precio de compra de los espacios publicitarios menos sus costes añadidos, y el precio de venta al cliente, es posible manejar márgenes entre un 20-50%.

Los servicios auxiliares como la toma de imágenes 360 o grabación de vídeo 360 que supondrán la base de las experiencias más sencillas, también representarán un flujo de ingresos para la compañía.

Por último, Expanse Experiences puede generar ingresos por la venta de la tecnología de distribución, y asesoramiento en el caso de que el anunciante o la agencia quieran distribuir por si mismos las experiencias desarrolladas.

2.2.6 Recursos clave

Los activos o recursos clave más importantes de la compañía son:

Financieros: será necesario un capital circulante que permita afrontar los costes fijos de estructura, los particulares flujos de caja de las empresas del sector publicitario, además los costes de desarrollo y los costes de distribución de las experiencias.

Humanos: el personal de ventas será clave para conseguir activar clientes, y el de desarrollo fundamental para poder crear y distribuir las experiencias, y acumular la experiencia y conocimiento sobre las mismas.

Tecnológicos: sin un CMP (Creative Management Platform), DSP (Demand Side Platform) y software de realidad extendida como Unity o Unreal, no será posible crear las experiencias y ponerlas en el mercado.

2.2.7 Partners

Los partners estratégicos serán los siguientes:

Plataforma CMP (Creative Management Platform): permitirá generar las experiencias más sencillas, almacenarlas, generar los códigos necesarios para que puedan ser distribuidas entre las distintas plataformas y tener un control analítico sobre el rendimiento de las mismas. Omnivirt[3] ofrece una solución adecuada para lo que precisa Expanse Experiences.

Plataforma DSP (Demad Side Platform): son plataformas que permiten acceder y pujar por el inventario publicitario y conseguir distribuir las experiencias. Plataformas como la de Ad Explora[37] son una solución cada vez más usada por anunciantes.

Medios digitales: es importante mantener una buena relación con ellos para conseguir buenos de compra, y poder realizar acciones especiales en las que se puedan distribuir las experiencias de las marcas.

Software de realidad extendida: según el nivel de la experiencia, de menos a más, que se quiera construir se utilizará el CMP para experiencias básicas, el framework WebXR de Mozilla para las experiencias un poco más avanzadas, y Unity o Unreal para experiencias de mayor complejidad e inmersión.

2.2.8 Actividades clave

Expanse Experiences no se va a centrar en desarrollar software o hardware para realidad extendida, sino en la generación de las experiencias para las marcas.

La actividad de ventas será crítica para hacer funcionar la compañía, captar a los clientes, y educarlos en esta nueva tecnología y entorno. Su conocimiento del cliente será igualmente importante para ir perfilando los productos y servicios.

La actividad de desarrollo tendrá la función de crear las experiencias contratadas por los clientes y distribuirlas. Cada experiencia será única y tendrá que conectar correctamente con las audiencias y los valores de la marca, todo ese conocimiento del desarrollo y de qué tipo de experiencias son las que funcionan suponen un activo incuestionable para la compañía.

2.2.9 Estructura de costes

Las actividades más caras serán por un lado la distribución, que se verá impactada por los costes de la compra de inventario publicitario a través del DSP, y por otro lado las actividades de ventas ya que se requerirá de perfiles cualificados que impulsen los ingresos y posicionen la compañía entre anunciantes y agencias.

3 PLAN DE MARKETING

3.1 Ventaja Competitiva

Desarrollar contenidos inmersivos para realidad extendida actualmente es caro y los tiempos de desarrollo son largos, una aplicación para Oculus, Vive o Playstation VR puede tardar entre dos y seis meses en terminar de desarrollarse, lo cual resta atractivo de inversión para las marcas a pesar de que puedan estar convencidas de la capacidad de generar experiencias de esta tecnología y los beneficios que pueden obtener con ella.

Tras la recopilación de propuestas de los competidores de Expanse Experiences se ha podido construir la siguiente tabla que permite realizar un análisis competitivo:

Tabla 4: Análisis de la ventaja competitiva.

	Immersv	Omnivirt	Advrtas	Adverty	Expanse Experiences
Coste creatividad publicidad	5.000 $ (sin coste para inversiones publicitarias superiores a 100.000 $)	3.000 $ (sin coste para inversiones publicitarias superiores a 80.000 $)	3.000 $ (sin coste para inversiones publicitarias superiores a 50.000 $)	12.000 €	1.350 €
Tiempo de desarrollo creatividad publicidad	3 semanas	2 semanas	2 semanas	8 semanas	1 semana
Coste desarrollo escena con experiencia	20.000 $	15.000 $	10.000 $	No ofrecen este servicio, el cliente tiene que disponer de la experiencia	4.800 €
Tiempo desarrollo escena con experiencia	5 semanas	4 semanas	4 semanas	-	2 semanas
Plataforma de autogestión	No	Si	No	No	Si
Distribución	Entornos virtuales, móvil, PC	Entornos virtuales, móvil, PC, social	Móvil, PC	Entornos virtuales	Entornos virtuales, móvil, PC, social
Tecnologías Realidad Extendida	Realidad virtual (HMD y móvil)	Realidad virtual (HMD y móvil), Realidad Aumentada	Realidad virtual (móvil)	Realidad virtual (HMD)	Realidad virtual (HMD y móvil), Realidad Aumentada, Realidad Mixta
Presencia en mercados	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Europa	Europa
Experiencia de cliente (0-10)	6	8	7	7	9

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollar en el framework WebXR como va a hacer Expanse Experiences, permite reducir costes de desarrollo y ganar agilidad, disponer de una estructura pequeña y ágil también, ya que la plataforma tecnológica se contratará y no desarrollará, reduciendo el coste de personal de desarrollo al mínimo. Estas medidas generan una **ventaja competitiva en costes** que va a permitir ofrecer un precio competitivo y, acercar el servicio a los anunciantes, construir una escena experiencia sencilla con 4 escenas basadas en imágenes o vídeos 360 que no precisen de mucha edición puede ser comprado por unos 5.000 €, y una creatividad 360 para un banner puede ser comprada por unos 1.800 € dependiendo de la complejidad. Un anunciante puede disponer de los elementos necesarios para lanzar una campaña inmersiva por menos de 7.000 €, al margen de la compra de medios, algo que es asumible por la gran mayoría de anunciantes nacionales. Poniéndolo en contexto, el desarrollo de microsite en dos dimensiones que acostumbramos a ver en cualquier campaña digital, puede tener un coste de producción en torno a los 3.000-4.500 € si no es muy complejo, por poco más es posible ofrecer una experiencia diferencial a los usuarios.

Los tiempos de desarrollo en Expanse Experiences serán más ágiles que los de los competidores, generando una **ventaja competitiva en diferenciación de producto**. El tiempo para desarrollar una creatividad para la publicidad no debe pasar de una semana, y montar una escena con la experiencia no llevará más de dos semanas para Expanse Experiences. La **distribución de las experiencias** conforma otra ventaja competitiva de diferenciación de producto, ya que las experiencias desarrolladas por Expanse Experiences se pueden distribuir en cualquier entorno, algo que no pueden hacer todos los competidores. La presencia en Europa, cercanía y facilidad de trabajo y respuesta por las escasas diferencias horarias impactarán en un elemento esencial que valoran los clientes de estos servicios es la experiencia de compra y servicio, por lo que Expanse Experiences montará una estrategia de **experiencia de cliente** para alcanzar los máximos niveles de recomendación y repetición entre sus clientes, algo que no ha ocurrido cuando se ha requerido a los competidores información, propuesta y resolución de incidencias, donde los tiempos de respuesta han resultado largos, suponiendo un esfuerzo, algo que no va beneficiar su experiencia de cliente, suponer que la experiencia entregada es de un determinado nivel con la referencia de un solo cliente es arriesgado pero es el único indicador junto a las redes sociales que puede guiar en este sentido.

3.2 Estrategia de posicionamiento

La siguiente tabla recoge el benchmarking y valoración de los indicadores:

Tabla 5: Benchmarking publicidad inmersiva.

	Immersv	Omnivirt	Advrtas	Adverty	Expanse Experiences
Fundación	2015	2015	2015	2016	2019
Presencia en mercados	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Europa	Europa
Tecnologías Realidad Extendida	Realidad virtual (HMD y móvil)	Realidad virtual (HMD y móvil), Realidad Aumentada	Realidad virtual (móvil)	Realidad virtual (HMD)	Realidad virtual (HMD y móvil), Realidad Aumentada, Realidad Mixta
Número de anuncios servidos	5.403.000	1.004.566	-	-	-
Facturación estimada 2017	1.900.000 $	1.500.000 $	900.000 $	300.000 €	
Plataforma de autogestión	No	Si	No	No	Si
Distribución	Entornos virtuales, móvil, PC	Entornos virtuales, móvil, PC, social	Móvil, PC	Entornos virtuales	Entornos virtuales, móvil, PC, social
Alcance (audiencia)	Alto	Máximo	Alto	Bajo	Máximo
Empleados	52	380	11-50	11-50	3-10
Costes de estructura	Medios	Elevados	Medios	Medios	Bajos
Precios de desarrollo	Elevados	Elevados	Elevados	Elevados	Medios
Tiempo de desarrollo	Elevados	Elevados	Medios	Máximos	Bajos
Enfoque al retorno de inversión	Medio	Alto	Alto	Bajo	Máximo
Casos prácticos y educación	Medio	Máximo	Alto	Bajo	Alto
Plataforma tecnológica y experiencia de usuario (0-10)	8	9	7	6	9
Experiencia de cliente (0-10)	6	8	7	7	9

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis se puede observar que Omnivirt es el competidor más destacado, dispone de las cualidades y activos para consolidarse en este mercado y convertirse en la referencia sectorial. Expanse Experiences quiere posicionarse al mismo nivel o en un nivel superior.

En el **mapa de posicionamiento**. Se han agrupado en cuatro parámetros las variables o atributos más significativos que se ubicarán en cada uno de los ejes.

Desarrollo. Donde se interrelacionan los precios de desarrollo y tiempo de desarrollo.

Distribución. La capacidad de distribuir las experiencias de cada compañía y su alcance.

Expanse Experiences tiene que posicionarse como referencia en desarrollo ágil y máxima distribución.

3.3 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de Expanse Experiences se centrará fundamentalmente en el entorno B2B (Business to Business), aunque no es posible obviar que desarrolla experiencias que tienen que disfrutar los usuarios de las marcas, por lo que también tiene que considerar a los usuarios en su estrategia y tener presente el entorno B2B2C (Business to Business to Consumer).

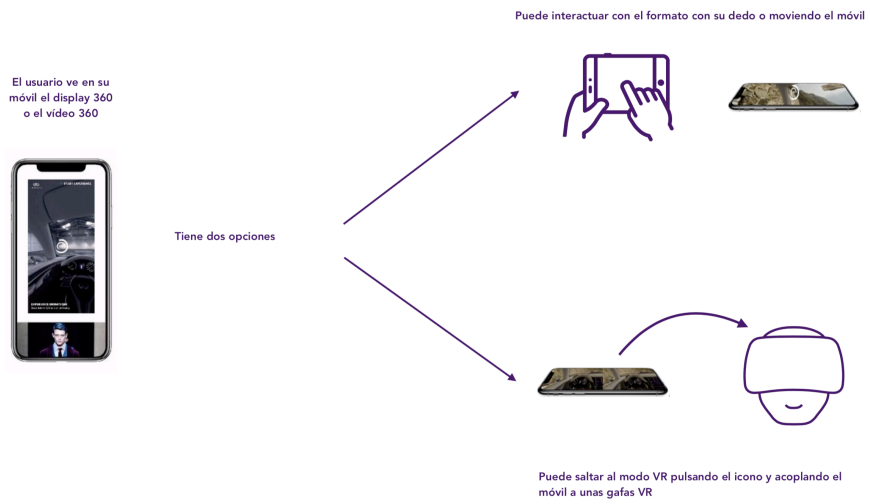
3.4 Producto

El producto de Expanse Experiences consiste en la elaboración de experiencias. Según el tipo de usuario, plataforma, contenido, y tecnología se podrán generar hasta tres tipos de experiencias que son las siguientes:

Experiencia Virtual Ligera. Enfocada a usuarios que no hayan tenido contacto con contenido inmersivo o que lo hayan tenido ocasionalmente. Permite al usuario disfrutar de contenidos inmersivos desde su móvil, y visualizarlos en modo virtual si dispone de un cardboard (gafas en las que se inserta el móvil para poder disfrutar de contenidos en realidad virtual). El alcance de este tipo de experiencias es máximo porque es posible llegar a cualquier usuario que disponga de un móvil.

El siguiente funcional ilustra cómo funciona la Experiencia Virtual Ligera.

Ilustración 4: Funcional Experiencia Ligera



Fuente: elaboración propia

Experiencia Aumentada. Enfocada a usuarios que no hayan tenido contacto con contenido inmersivo o que lo hayan tenido ocasionalmente. Permite al usuario enriquecer la realidad capturada por su móvil, y se basa el sobre posición de objetos digitales, información o elementos promocionales de la marca sobre la realidad capturada por la cámara de un móvil o la de unas gafas de realidad aumentada, ofreciendo un nivel de experiencia sencillo y eficaz.

La siguiente ilustración muestra ejemplos de la Experiencia Aumentada:

Ilustración 5: Experiencia Aumentada

Fuente: Omnivirt, elaboración propia.

Experiencia Virtual Profunda. Enfocada a usuarios avanzados que dispongan un HMD (Head Mounted Display) y que consuman contenidos inmersivos con asiduidad. Desarrolladas en entornos de desarrollo complejos como Unity o Unreal. Permite al usuario sumergirse totalmente en entornos virtuales creados por la marca. Serán desarrollos de mayor complejidad para las plataformas de Oculus, HTC Vive y Sony Playstation VR y Magic Leap, que permitirán una mayor capacidad de interacción, mayor calidad y consecuentemente, un mayor nivel de experiencia. Será un producto de evolución para las marcas, después de que hayan probado el retorno de experiencias más sencillas como las dos anteriores.

Ilustración 6: Experiencia Virtual Profunda

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente resumen permite ver las características de cada tipo de experiencia y compararlas:

Tabla 6: Comparativa de experiencias.

Tipo de Experiencia:	Experiencia Virtual Ligera	Experiencia Aumentada	Experiencia Virtual Profunda
Tipo de Usuario:	Nuevos y ocasionales	Nuevos y ocasionales	Frecuentes y Expertos
Plataforma:	Móvil	Móvil	Dispositivos realidad extendida
Contenido:	Imagen 360, Vídeo 360	Imagen + Objetos, Objetos 3D	Escenarios 3D
Formatos:	Display 360, Pre-Roll 360, Social 360	Display 360, Social 360	Aplicaciones
Dispositivos:	Móvil + Cardboard	Móvil	Oculus, Vive, etc.
Tecnología:	WebXR	WebXR	Unity, Unreal
Duración:	0-10 minutos	0-10 minutos	>20 minutos
Libertad de movimiento:	Sin Cables, 3DOF	Sin Cables	Sin Cables, Cableado, 6 DOF
Control:			
Potencia:			
Nivel de Experiencia:			
Distribución y alcance:			

Fuente: Elaboración propia.

DOF hace referencia a “Degrees Of Freedom” que son los grados de libertad que tiene el usuario dentro de la experiencia 3DOF son tres grados de libertad y sería por ejemplo el movimiento de una esfera que gira en cualquier dirección, pero no se traslada de posición, gira en el mismo punto, 6DOF son seis grados de libertad y permite realizar rotaciones y traslaciones en cualquier dirección dotando de la mayor capacidad de movimiento.

3.5 Precio

Tras el estudio de los precios de la competencia, Expanse Experiences ofrecerá sus productos a los siguientes precios:

Experiencia Virtual Ligera.

Desarrollo de la experiencia con imágenes 360 que incluye una escena principal con enlace hasta otras cuatro escenas secundarias: 4.800 €.

Desarrollo de la experiencia con vídeo 360 que incluye una escena principal con enlace hasta otras cuatro escenas secundarias: 6.800 €.

Creación de los banners inmersivos: 1.350 €/unidad.

Compra de inventario publicitario formato 300x600 para distribuir las experiencias basadas en imágenes 360: 8,50 € CPM (Coste Por Mil impactos).

Compra de inventario publicitario formato pre-roll para distribuir las experiencias basadas en vídeo 360: 17,50 € CPM (Coste Por Mil impactos).

Experiencia Aumentada.

Desarrollo de la experiencia con escena de realidad aumentada y visor con acceso a la cámara del móvil: 3.800 €.

Creación de los banners inmersivos: 1.350 €/unidad.

Compra de inventario publicitario formato 300x600 para distribuir las experiencias basadas en imágenes 360: 8,50 € CPM (Coste Por Mil impactos).

Experiencia Virtual Profunda.

El precio final depende del número de escenas que se tengan que realizar, se establece un coste de 1.840 € por escena realizada.

Servicios auxiliares.

Rodaje de vídeo 360 y edición (un video, una localización, no incluye gastos de desplazamiento). 5.375 €.

Toma de las imágenes 360 y edición (cuatro imágenes, no incluye gastos de desplazamiento). 3.340 €.

Tecnología de distribución (player VR), servicio ofertado para el caso de que el cliente quiera distribuir por sí mismo las experiencias o quiera mostrarlas en su site. 3 € CPM (Coste Por Mil impactos).

3.6 Distribución

Es necesario tener en cuenta dos escenarios de distribución; uno que tiene que definir como lleva Expanse Experiences sus productos y servicios a sus clientes que está enmarcado en la estrategia B2B, y otro que define como llegan las experiencias a los usuarios finales de las mismas del que se encargará la estrategia B2B2C.

La estrategia B2B se apalanca en las relaciones de la compañía y sus miembros con los clientes. Los decisores y prescriptores de los productos y servicios de la compañía están identificados, siendo responsables de marketing digital y agencias de medios digitales, por lo tanto, mantener las mejores relaciones con los interlocutores en marcas y agencias será una palanca básica para la empresa. La base de datos de clientes de Expanse Experiences tiene que convertirse en uno de sus mayores activos ya que contendrá los datos de acceso a directivos de empresas de primer nivel que manejan elevados presupuestos publicitarios. Asimismo, la actividad de captación de nuevas cuentas y enriquecimiento de nuevos contactos debe ser básico para la compañía con el fin de asegurar nuevas oportunidades de negocio, crecer y sustituir potenciales pérdidas de clientes.

La estrategia B2B2C va a lograr llevar las experiencias a los usuarios y potenciales clientes de la marca. Primero será necesario conocer las audiencias para poder segmentarlas, dimensionar su volumen, y alinearlas con el target de la campaña, plataformas como AdExplora[17] permiten realizar ese perfilado. A continuación, será necesario probar la carga la campaña en el DSP (Demand Side Platform), AdExplora es uno de ellos, en las redes sociales o en cualquier otro entorno donde se quiera distribuir la campaña, con los códigos generados en CMP (Creative Management Platform). Después se activará la campaña, y los usuarios empezarán a disfrutar de las experiencias.

3.7 Promoción

Para la promoción entre clientes y potenciales clientes de la empresa se realizarán las siguientes actividades de marketing:

Equipo comercial. Se encarga de montar reuniones periódicas con anunciantes y agencias para realizar la presentación y demostración de los productos y servicios de la compañía, enseñar casos prácticos, tendencias internacionales, resolver dudas, identificar necesidades, conocer su calendario de lanzamientos, presupuestos y los mejores momentos para presentar propuestas, y ayudar a tomar la decisión de compra. El 80% de las ventas vendrán generadas gracias a esta actividad.

Site. Tiene que convertirse en el repositorio público de toda la información de relevancia que genere la compañía y servir como un canal de información de referencia sectorial para clientes y usuarios, apoyado con newsletters y redes sociales.

Mantener un buen **SEO** (Search Engine Optimization) será básico para el site de la compañía apareciendo en las búsquedas relacionadas.

Workshops. Cada cuatro meses se celebrarán talleres convocados y organizados por Expanse Experiences en los que los asistentes podrán conocer con más detalle la tecnología inmersiva.

Con una **newsletter** mensual adaptada a cada sector de mayor afinidad con la empresa como automoción, turismo, inmobiliaria y entretenimiento.

Las **redes sociales** se tienen que convertir en uno de los principales canales de promoción y contacto con la comunidad de realidad extendida, clientes y potenciales clientes.

Las **ferias sectoriales** como la española Omexpo[18] o la europea Dmexco[19,] permitirán compartir los productos y servicios de Expanse Experience con los profesionales del marketing digital que acuden a estas ferias para ponerse al día sobre las últimas novedades y tendencias sobre su sector.

La **cooperación con universidades** montando seminarios y talleres sobre realidad extendida y emprendimiento digital, puede ayudar a atraer talento hacia la compañía, servir de promoción, y animar al colectivo estudiantil a emprender en este sector.

3.8 Estrategia y plan de ventas

La estrategia de ventas se fundamentará principalmente en las Experiencias Virtuales Ligeras y las Experiencias Aumentadas que supondrán la mayor parte de los ingresos de la compañía, este tipo de Experiencias tienen tres tipos de componentes de ingresos: el propio desarrollo de las experiencias, el desarrollo de los banners que permiten mostrar un reclamo a los usuarios para que puedan descubrir las experiencias, y la distribución a través de la compra de inventario publicitario, para ello, se ha construido un escenario de impresiones por campaña y se aplica el CPM (Coste Por Mil) descrito en los precios. También se ha supuesto que en el 80% de las ventas Expanse Experiences se encarga de la distribución de las experiencias, y el 20% restante se encarga la agencia o anunciante, por lo que necesitarán tecnología para poder distribuir que corresponden a las ventas de tecnología de distribución, de igual manera se han supuesto unas impresiones medias por campaña y se ha aplicado el CPM de esta línea de ingresos.

La actividad comercial arranca en un hipotético marzo de 2019, y las primeras ventas llegan dos meses después. En sucesivos años el número de experiencias desarrolladas va incremento, especialmente las Experiencias Virtuales Ligeras y las Experiencias Aumentadas, que como ya se ha visto son las que más fácilmente se pueden acoplar a una campaña publicitaria. Los precios de desarrollo se incrementan un 5% anualmente, teniendo en cuenta las expectativas de mayor demanda, así como los del plaver VR (tecnología de distribución), los del inventario publicitario permanecen estables ya que el CPM tiende a bajar por el alto volumen disponible, con lo cual mantener precios será un logro.

Las Experiencias Virtuales profundas contarán con menor volumen de ventas dada su complejidad en desarrollo y capacidad de distribución, y los precios se irán incrementando igualmente un 5% por la mejora tecnológica y adaptación a los nuevos entornos como Realidad Aumentada con Magic Leap.

Respecto a los Servicios Auxiliares, se ha supuesto que un 15% de las Experiencias Virtuales Ligeras van a precisar de rodaje de vídeo 360, y otro 15% de tomas de imágenes 360 para poder desarrollar las experiencias, en el 70% de los casos, anunciante o agencia proveen vídeos o imágenes 360 para poder desarrollar las experiencias.

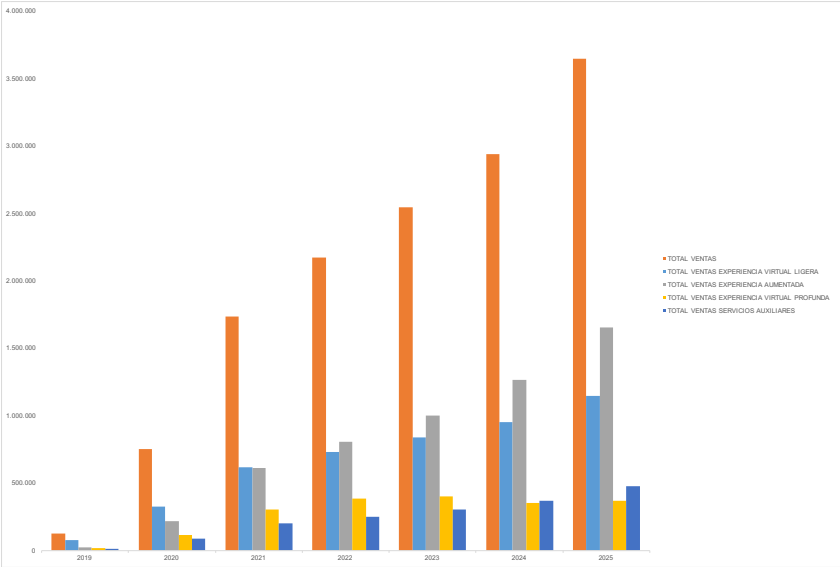
El plan de ventas es el siguiente:

Tabla 7: Plan de Ventas Expanse Experience

		#####	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Experiencia Virtual Ligera	Ventas Desarrollo			1	1			1	2	1	1	7	28	48	50	56	62	73
	Precio Desarrollo			4.800 €	4.800 €			4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	5.040 €	5.292 €	5.557 €	5.834 €	6.126 €	6.432 €
	Total Ventas Desarrollo			4.800 €	4.800 €			4.800 €	9.600 €	4.800 €	4.800 €	**33.600 €**	**141.120 €**	**254.016 €**	**277.830 €**	**326.728 €**	**379.821 €**	**469.570 €**
	Ventas Desarrollo Banners			1	1			1	2	1	1	7	28	48	50	56	62	73
	Precio Desarrollo Banners			1.350 €	1.350 €			1.350 €	1.350 €	1.350 €	1.350 €	1.350 €	1.418 €	1.488 €	1.563 €	1.641 €	1.723 €	1.809 €
	Total Ventas Desarrollo Banners			1.350 €	1.350 €			1.350 €	2.700 €	1.350 €	1.350 €	**9.450 €**	**39.690 €**	**71.442 €**	**78.140 €**	**91.892 €**	**106.825 €**	**132.066 €**
	Ventas Inventario Publicitario			1	1			1	1	1	1	6	22	38	40	45	50	58
	Impresiones o impactos publicitarios por campaña			400.000	750.000			750.000	750.000	750.000	400.000	633.333	750.000	900.000	1.100.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €
	Total Impresiones o impactos publicitarios			400.000	750.000			750.000	750.000	750.000	400.000	3.800.000	16.800.000	34.560.000	44.000.000	49.280.000	54.560.000	64.240.000
	Precio Inventario Publicitario (CPM)			8,50 €	8,50 €			8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €
	Total Ventas Inventario Publicitario			3.400 €	6.375 €			6.375 €	6.375 €	6.375 €	3.400 €	**32.300 €**	**142.800 €**	**293.760 €**	**374.000 €**	**418.880 €**	**463.760 €**	**546.040 €**
	TOTAL VENTAS EXPERIENCIA VIRTUAL LIGERA			9.550 €	12.525 €			12.525 €	18.675 €	12.525 €	9.550 €	**75.350 €**	**323.610 €**	**619.218 €**	**729.970 €**	**837.500 €**	**950.406 €**	**1.147.676 €**
Experiencia Aumentada	Ventas Desarrollo					1					1	2	21	52	60	73	90	115
	Precio Desarrollo					3.800 €					3.800 €	3.800 €	3.990 €	4.190 €	4.399 €	4.619 €	4.850 €	5.092 €
	Total Ventas Desarrollo					3.800 €					3.800 €	**7.600 €**	**83.790 €**	**217.854 €**	**263.939 €**	**337.181 €**	**436.488 €**	**585.622 €**
	Ventas Desarrollo Banners					1					1	2	21	52	60	73	90	115
	Precio Desarrollo Banners					1.350 €					1.350 €	1.350 €	1.418 €	1.488 €	1.563 €	1.641 €	1.723 €	1.809 €
	Total Ventas Desarrollo Banners					1.350 €					1.350 €	**2.700 €**	**29.768 €**	**77.396 €**	**93.768 €**	**119.788 €**	**155.068 €**	**208.050 €**
	Ventas Inventario Publicitario					1					1	2	17	41,6	48	58,4	72	92
	Impresiones o impactos publicitarios por campaña					700.000					700.000	700.000	750.000	900.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
	Total Impresiones o impactos publicitarios					700.000					700.000	1.400.000	12.600.000	37.440.000	52.800.000	64.240.000	79.200.000	101.200.000
	Precio Inventario Publicitario (CPM)					8,50 €					8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €	8,50 €
	Total Ventas Inventario Publicitario					5.950 €					5.950 €	**11.900 €**	**107.100 €**	**318.240 €**	**448.800 €**	**546.040 €**	**673.200 €**	**860.200 €**
	TOTAL VENTAS EXPERIENCIA AUMENTADA					11.100 €					11.100 €	**22.200 €**	**220.658 €**	**613.490 €**	**806.506 €**	**1.003.010 €**	**1.264.757 €**	**1.653.872 €**
Experiencia Virtual Profund	Ventas Desarrollo									1		1	4	10	12	12	10	10
	Número de escenas									10		10	60	150	180	180	150	150
	Precio/Escena									1.840 €		1.840 €	1.932 €	2.029 €	2.130 €	2.237 €	2.348 €	2.466 €
	Total Ventas									18.400 €		**18.400 €**	**115.920 €**	**304.290 €**	**383.405 €**	**402.576 €**	**352.254 €**	**369.866 €**
	TOTAL VENTAS EXPERIENCIA VIRTUAL PROFUNDA									18.400 €		**18.400 €**	**115.920 €**	**304.290 €**	**383.405 €**	**402.576 €**	**352.254 €**	**369.866 €**
Servicios auxiliares	Ventas Rodaje de vídeo 360								1			1	4	7	8	8	9	11
	Precio Rodaje de vídeo 360								5.375 €			5.375 €	5.644 €	5.926 €	6.222 €	6.533 €	6.860 €	7.203 €
	Total Ventas Rodaje de vídeo 360								5.375 €			**5.375 €**	**23.704 €**	**42.667 €**	**46.667 €**	**54.880 €**	**63.798 €**	**78.873 €**
	Ventas toma de imágenes 360									1		1	4	7	8	8	9	11
	Precio toma de imágenes 360									3.340 €		3.340 €	3.507 €	3.682 €	3.866 €	4.060 €	4.263 €	4.476 €
	Total ventas toma de imágenes 360									3.340 €		**3.340 €**	**14.729 €**	**26.513 €**	**28.999 €**	**34.102 €**	**39.644 €**	**49.011 €**
	Ventas Tecnología distribución (Player VR)								1			1	10	20	22	26	30	38
	Impresiones o impactos publicitarios por campaña								1.400.000			1.400.000	1.700.000	2.000.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
	Total Impresiones o impactos publicitarios								1.400.000			1.400.000	16.660.000	40.000.000	50.600.000	59.340.000	69.920.000	86.480.000
	Precio tecnología distribución (CPM)								3,00 €			3,00 €	3,15 €	3,31 €	3,47 €	3,65 €	3,83 €	4,02 €
	Total ventas tecnología de distribución (Player VR)								4.200 €			**4.200 €**	**52.479 €**	**132.300 €**	**175.727 €**	**216.384 €**	**267.713 €**	**347.674 €**
	TOTAL VENTAS SERVICIOS AUXILIARES								9.575 €	3.340 €	0 €	**12.915 €**	**90.912 €**	**201.480 €**	**251.393 €**	**305.367 €**	**371.155 €**	**475.559 €**
	TOTAL VENTAS			9.550 €	12.525 €	11.100 €	0 €	12.525 €	28.250 €	34.265 €	20.650 €	**128.865 €**	**751.100 €**	**1.738.477 €**	**2.171.274 €**	**2.548.452 €**	**2.938.571 €**	**3.646.973 €**

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4: Evolución de las ventas de Expanse Experiencies



Fuente: elaboración propia

Durante el primer año de actividad Expanse Experiences se centrará en conseguir ventas de los sectores con mayor afinidad a la tecnología inmersiva que son automoción, turismo, inmobiliaria y entretenimiento con el fin de obtener casos prácticos para poder convencer más fácilmente a otros potenciales anunciantes, será uno de los años más complicados porque se tiene que introducir este nuevo concepto de tecnología y experiencias en el mercado.

2020 será un año donde las ventas tienen que comenzar a escalar y tiene que darse un crecimiento importante, en concreto de un 483%; la tecnología será reconocida por más usuarios, anunciantes y se dispondrá de casos prácticos y métricas que permitan acelerar las ventas.

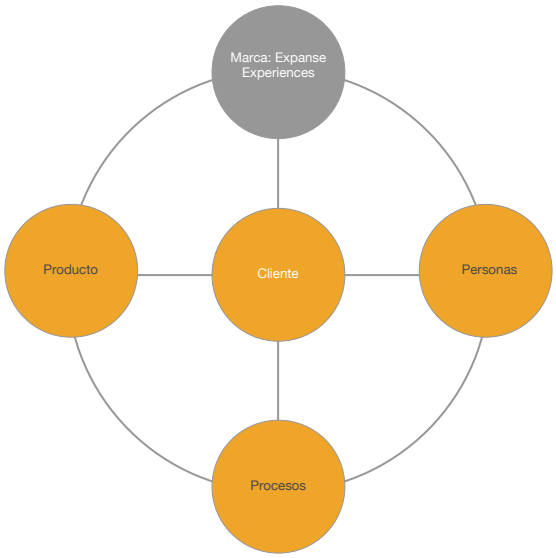
2021 será también un importante año de crecimiento en ventas con un crecimiento de un 131%, y la Experiencias Aumentadas sobrepasarán en ingresos a las Experiencias Virtuales Ligeras. Desde 2022 en adelante se esperan crecimientos más sostenidos, ya que la base de clientes y facturación es mayor y costará más vender, en 2022 se crecerá un 25%, en 2023 un 17%, 2024 un 15% y en 2025 24%. En 2025 los ingresos por Experiencias Aumentadas serán un 57% superiores a los de las Experiencias Virtuales Ligeras.

3.9 Estrategia de branding y experiencia de cliente

La estrategia de branding o marca no puede disociarse de la experiencia de cliente y especialmente en un entorno B2B. Expanse Experiences va a ser una compañía que va a vender experiencias, y su marca tiene que ser representativa de la mejor experiencia para sus clientes, y no puede permitirse ningún tipo de diferencia entre lo que prometa como marca y la experiencia que entregue a sus clientes.

El siguiente esquema muestra como la compañía va a generar la mejor experiencia, y consecuentemente la marca apoyada en los principios y valores de esa experiencia:

Ilustración 7: Experiencia de cliente Expanse Experiences



Fuente: elaboración propia.

El **cliente** siempre está en el centro y da sentido a todo lo que se quiere abordar en la compañía, desde producto, procesos y personas. Es objeto de escucha activa por parte de la compañía, mediante el personal de primera línea que está en contacto con el cliente como el equipo de ventas, o la información que puede obtenerse de encuestas, focus group o a través de las redes sociales. Como ya se ha visto el Customer Journey constituirá la estructura base de la experiencia

Por la parte de **producto** ya se ha visto como el mismo se acopla a las necesidades del cliente, como le ayuda a generar experiencias diferenciales que está demandando el mercado, el foco en conseguir resultados, demostrar ROI, integrarse con las distintas plataformas tecnológicas, y ofrecer el mejor nivel de reporte, apoyado por casos prácticos, información sectorial y cualquier otro tipo de apoyo que permita ayudar al cliente desde el momento que establece contacto con Expanse Experiences.

En los **procesos**, su agilidad, simplicidad y eficiencia son críticas para evitar que el cliente sufra innecesariamente o tenga que esforzarse en cualquier interacción con la compañía (Customer Effort). Los

procesos se diseñan pensando en el cliente, cuáles son sus tiempos y sus requisitos, y como se van acoplando al Customer Journey, no al contrario.

Las **personas** son críticas en la generación de la experiencia de cliente, si no están alineados con la visión centralizada del cliente, o si no transmiten correctamente los valores fundamentales de la compañía, el cliente percibirá otro tipo de experiencia totalmente diferente. Involucrar, empoderar y hacer partícipe de la estrategia de experiencia de cliente será clave para que las personas se sientan comprometidas con el cliente y la compañía, y que su propia experiencia como empleados (Employee Experience) sea la mejor para poder transmitirla al cliente.

Si el producto, las personas, y los procesos giran alrededor o están fundamentados en el cliente, la experiencia que entregue la compañía será ejemplar, y consecuentemente será recordada de manera positiva, creando de esta manera la mejor imagen y recuerdo de marca.

4 PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

4.1 Estrategia de producción

La planificación estratégica de la producción se resume en la tabla 1 que incluye las necesidades de producción de todas las líneas de producto, y sus costes asociados.

Las experiencias virtuales ligeras y aumentadas, y la distribución serán competencias centrales de la compañía y serán desarrolladas por la misma. Las experiencias virtuales profundas que requieren de un mayor nivel de especialización, y las actividades auxiliares (rodaje de vídeo 360, toma de imágenes 360, distribución de player VR), serán subcontratadas debido a la especialización de dichas actividades, o tecnología necesaria como el player VR.

Las horas necesarias para realizar una experiencia virtual ligera o aumentada, es de doce horas, y para realizar el montaje de la distribución de la campaña son diez horas, que son actividades del equipo de producción.

Para las experiencias virtuales profundas se estiman unos costes promedio asociados del 25% del precio de venta.

La demanda se obtiene del plan de ventas.

Tabla 8: planificación estratégica de la producción

	Horas necesarias para producir una experiencia	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda experiencia virtual ligera y aumentada	12	0	0	1	1	1	0	1	2	1	2	**9**	49	100	110	129	152	188
Demanda banners	12	0	0	1	1	1	0	1	2	1	2	**9**	49	100	110	129	152	188
Demanda distribución	10	0	0	1	1	1	0	1	1	1	2	**8**	39	80	88	103	122	150
Demanda experiencia profunda	Subcontratado (25% del precio de venta)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**	4	10	12	12	10	10
Demanda rodaje video 360	Subcontratado (25% del precio de venta)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	**1**	4	7	8	8	9	11
Demanda toma de imágenes 360	Subcontratado (25% del precio de venta)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**	4	7	8	8	9	11
Demanda distribución player VR	Subcontratado (25% del precio de venta)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	**1**	9,8	20	22	25,8	30,4	37,6
Nº actividades		0	0	3	3	3	0	3	5	3	6	**26**	137	280	308	361	426	526
Horas necesarias		0	0	34	34	34	0	34	58	34	68	**296**	1.568	3.200	3.520	4.128	4.864	6.016
Dias productivos		20	20	18	19	19	21	20	20	16	17	**181**	218	219	220	221	222	223
Producción máxima de actividades		13	13	12	12	6	13	13	13	10	11	**116**	138	278	279	280	422	424
Mano de obra		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**	1	2	2	2	3	3
Horas de mano de obra disponibles		145	145	131	138	73	152	145	145	116	123	**1.312**	1.581	3.176	3.190	3.205	4.829	4.850
Coste mano de obra		0,00 €	0,00 €	578,00 €	578,00 €	578,00 €	0,00 €	578,00 €	986,00 €	578,00 €	1.156,00 €	**5.032,00 €**	**29.580,00 €**	**36.000,00 €**	**65.580,00 €**	**65.580,00 €**	**65.580,00 €**	**95.160,00 €**
Variación mano de obra		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	**1**	0	1	0	0	1	0
Coste contratación y despidos		0	0	2.465,00 €	0	0	0	0	0	0	0	**2.465,00 €**	**0**	**29.580,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**29.580,00 €**	**0,00 €**
Necesidades no cubiertas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	0	2	29	81	3	102
Horas extra		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	0	25	330	924	36	1.166
Coste horas extra		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,00 €**	**0**	**490,00 €**	**6.600,00 €**	**18.470,00 €**	**710,00 €**	**23.315,00 €**
Nº tareas subcontratadas		0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	**4**	22	44	49	55	59	70
Coste subcontratación		0	0	0	0	0	0	0	2.394 €	5.435 €	0 €	**7.828,75 €**	**51.708 €**	**126.442 €**	**158.700 €**	**176.986 €**	**180.852 €**	**211.356 €**
Mano de obra ociosa (horas)		145	145	97	104	39	152	111	87	82	55	1016	13	0	0	1	2	3
Coste de mano de obra ociosa		2.465,00 €	2.465,00 €	1.887,00 €	1.887,00 €	1.887,00 €	2.465,00 €	1.887,00 €	1.479,00 €	1.887,00 €	1.309,00 €	**19.618,00 €**	**212,50 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**17,00 €**	**34,00 €**	**51,00 €**
Coste total		2.465,00 €	2.465,00 €	4.930,00 €	2.465,00 €	2.465,00 €	2.465,00 €	2.465,00 €	4.858,75 €	7.900,00 €	2.465,00 €	**34.943,75 €**	**81.500,54 €**	**192.512,42 €**	**230.879,53 €**	**261.052,61 €**	**276.756,13 €**	**329.882,28**

En 2019 los recursos de producción asociados a las actividades de producción de las actividades centrales de la empresa (experiencia virtual ligera, aumentada, distribución y desarrollo de banners), estarán ociosos en un 75% de su tiempo ya que es el año de arranque y la demanda no será estable, el coste es asumible y aporta a la compañía la experiencia en el desarrollo y optimización del proceso productivo.

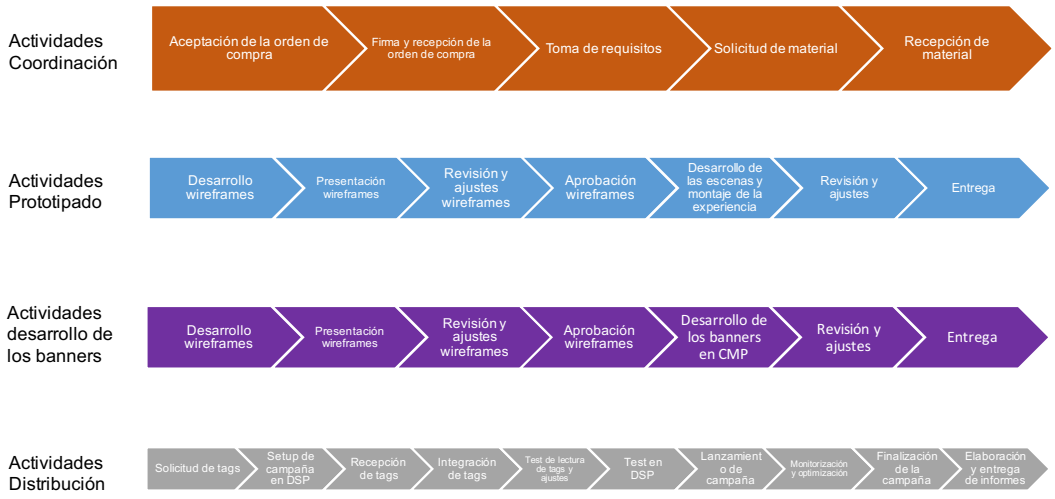
Una persona dedicada a desarrollo puede realizar trece actividades centrales de la compañía en un mes. Los costes asociados son 29.580 € anuales, y los costes de hora extraordinaria se establecen en 20 €.

El segundo año se espera una demanda más sostenida y apenas hay recursos productivos ociosos. En 2021 será necesario contratar a una persona más en el equipo de desarrollo para poder abastecer la demanda, y serán necesarias unas mínimas horas extra. En 2022 el equipo de desarrollo tendrá la misma dimensión y se utilizarán horas extra para cubrir la demanda, así como ocurre en 2023. En 2024 será necesario contar con un recurso personal de desarrollo más, y utilizar una pequeña parte de horas extra para afrontar la demanda, y en 2025 el equipo permanecerá estable, pero se incrementarán las horas extraordinarias.

Las actividades no centrales (experiencia virtual profunda, y actividades auxiliares), al subcontratarse, solo impactan en el plan en el coste de subcontratación, ya que la compañía no va a emplear horas de desarrollo en esas actividades.

El diseño del proceso productivo para las experiencias Virtual Ligera y Aumentada que seran las de mayor volumen de facturación, serà el siguiente:

Ilustración 8: actividades experiencia virtual ligera y aumentada.



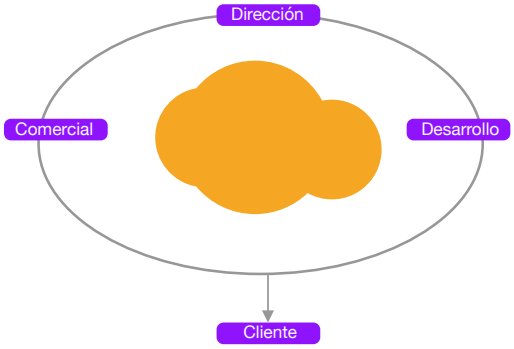
Fuente: elaboración propia.

Cuatro tipos de actividades son necesarias para la elaboración de este tipo de experiencias: actividades de coordinación, que serán realizadas por el equipo de cuentas o comercial que es el principal enlace con el cliente, actividades de prototipado y desarrollo que serán realizadas por el equipo de desarrollo, actividades de desarrollo de los banners, y las actividades de distribución que serán también realizadas por el equipo de desarrollo.

4.1.1 Localización y organización

El siguiente esquema define la filosofía de organización del trabajo de Expanse Experiences.

Ilustración 9: Organización del trabajo Expanse Experiences



Fuente: Elaboración propia.

La localización física de la compañía no es tan relevante, ya que Expanse Experiences produce en y para un entorno digital, desde donde lo hagan los equipos importa menos que el resultado final y la entrega a tiempo de las experiencias.

Se trabajará con herramientas colaborativas que faciliten el trabajo remoto y la coordinación. Las video-conferencias ayudarán con las actividades de pre-venta, y a analizar el tipo de experiencia a desarrollar, los documentos colaborativos de Google o de cualquier otra plataforma permitirán a cada persona aportar lo necesario a la propuesta. Herramientas como Slack[3] o Trello[4] permitirán gestionar los desarrollos de manera ágil, y dar visibilidad del estado de los mismos a todos los interesados, incluido el cliente.

4.2 Estrategia de recursos

4.2.1 Recursos iniciales

Son aquellos necesarios para iniciar la actividad como los dispositivos móviles, portátiles estación de trabajo o Workstation, y gafas de realidad virtual.

4.2.2 Recursos recurrentes

El software básico de gestión como hojas de cálculo, presentaciones, editor de textos también será necesario y tres serán las licencias necesarias que se pagarán mensualmente. La activación no requerirá más de un día.

El software de desarrollo que engloba licencia de Unity[5] o el CMP (Creative Management Platform) que se utilizará el de Omnivirt[6], tendrán unos costes de 800 € mensuales por persona.

4.2.3 Recursos por campaña

Cuando se venda una campaña que requiera distribución, será necesario activar el DSP, que no requerirá de inversión inicial, ya que el acceso es gratuito con AdExplora y solamente se paga por el inventario publicitario que se compre en el mismo. Este coste se activa únicamente cuando hay una campaña. Es posible adquirir inventario del formato 300x600 a un precio de 3,75 € CPM (Coste Por Mil). La negociación, y activación no llevará más de tres semanas.

Si el cliente prefiere distribuir por su cuenta, se le venderá el player VR para que pueda distribuir ese tipo de formaros y experiencias, se utilizará la tecnología de Omnivirt no tiene un coste inicial y se pagará solamente por uso, tendrá un precio de 0,90 € CPM (Coste Por Mil). La negociación, y activación no llevará más de tres semanas.

La siguiente tabla resume el número de recursos necesarios según el plan de ventas y sus costes.

Tabla 9: Recursos necesarios Expanse Experiences

	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Móviles (unidades)	3																
Coste Móviles	1.800 €																
Portátiles (unidades)	3																
Coste Portátiles	6.000 €																
Software gestión (licencias)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**
Coste software gestión	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	**1.200 €**	**4.320 €**	**5.760 €**	**5.760 €**	**5.760 €**	**7.200 €**	**7.200 €**
Workstation (unidades)	1												1			1	
Coste Workstation	3.600 €												**3.600 €**			**3.600 €**	
Software Desarrollo (licencias)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3
Coste Software Desarrollo	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	**9.600 €**	**9.600 €**	**19.200 €**	**19.200 €**	**19.200 €**	**28.800 €**	**28.800 €**
Periféricos (unidades)	1										**1**		1			1	
Coste Periféricos	2.000 €										**2.000 €**		**2.000 €**			**2.000 €**	
Gafas VR (unidades)	3										**3**		1			1	
Coste Gafas VR	3.600 €										**3.600 €**		**1.200 €**			**1.200 €**	
Compra de inventario (impresiones)	0	0	400.000	750.000	0	0	750.000	750.000	750.000	400.000	**3.800.000**	16.800.000	34.560.000	44.000.000	49.280.000	54.560.000	64.240.000
Coste compra de inventario	0,00 €	0,00 €	1.500,00 €	2.812,50 €	0,00 €	0,00 €	2.812,50 €	2.812,50 €	2.812,50 €	1.500,00 €	**14.250,00 €**	**63.000,00 €**	**129.600,00 €**	**165.000,00 €**	**184.800,00 €**	**204.600,00 €**	**240.900,00 €**
Compra player VR (impresiones)	0	0	0	0	0	0	0	1.400.000	0	0	**1.400.000**	1.700.000	2.000.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Coste compra player VR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.330,00 €	0,00 €	0,00 €	**1.330,00 €**	**1.615,00 €**	**1.900,00 €**	**2.185,00 €**	**2.185,00 €**	**2.185,00 €**	**2.185,00 €**
Total costes	**17.920,00 €**	**800,00 €**	**2.300,00 €**	**3.612,50 €**	**800,00 €**	**800,00 €**	**3.612,50 €**	**4.942,50 €**	**3.612,50 €**	**2.300,00 €**	**30.780,00 €**	**74.215,00 €**	**157.500,00 €**	**186.385,00 €**	**206.185,00 €**	**242.385,00 €**	**271.885,00 €**

Los incrementos más importantes en recursos se dan en el en la compra de inventario publicitario, por lo que su monitorización y ajuste serán imprescindibles para contener los costes de los recursos. Los DSP permiten mostrar los precios medios de puja del inventario publicitario que oscilan según la demanda general del mercado, si el precio de compra sube, será posible repercutir ese incremento en el precio de venta, ya que se debe a mayor competencia de aprovisionamiento de inventario publicitario y es algo que entienden anunciantes y agencias.

4.3 Plan logístico

4.3.1 Planificación logística

La planificación logística de Expanse Experiences es sencilla ya que su entrega se realiza en entornos totalmente digitales. La siguiente cadena muestra como es la logística de la compañía:

4.3.1.1 Suministro y servicio al cliente

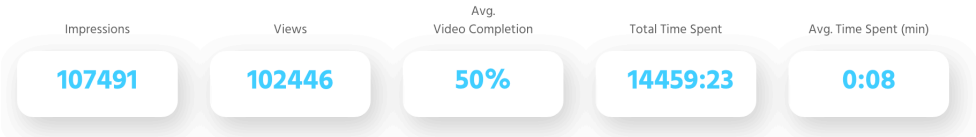
Conviene distinguir dos entornos: el suministro y servicio al cliente, y el suministro al usuario.

El **suministro y servicio al cliente** se fundamenta en la entrega de los prototipos, la experiencia final, pruebas y versión final de los banners en una url o un código HTML o Javascript que se enviará por email, y que estarán alojados en los servidores de la compañía. De esta manera el cliente puede revisar la experiencia y los banners donde quiera, y puede acceder desde cualquier dispositivo conectado a Internet.

Durante la fase de distribución podrá ver el desempeño de la campaña a través de los tracking tags o códigos de control, que facilitará su agencia, y que le mostrarán cuantos impactos publicitarios o impresiones está lanzando la campaña, y cuantas visitas recibe la experiencia. De esta manera vigila la campaña en tiempo real y puede solicitar cambios para mejorarla. La plataforma DMP permite integrar esos códigos o bien introducir una url que incluya el tracking o control.

Por último, se entregará al cliente un informe de los datos de la plataforma con las principales métricas generadas según la campaña, y un mapa de calor para que sepa donde se ha concentrado la atención del usuario. Este es un ejemplo de métricas de una campaña de vídeo:

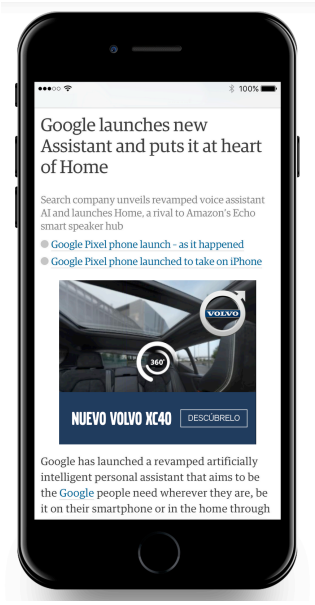
Ilustración 10: Métricas campaña vídeo 360



Fuente: Omnivirt.

El **suministro al usuario** se basa en la entrega de la experiencia al usuario en su móvil o headset. La siguiente imagen ilustra como recibe el banner que enlaza con la experiencia el usuario:

Ilustración 11: Banner inmersivo



Fuente: Omnivirt.

La monitorización de los resultados de entrega de impresiones de la campaña, que permitirán saber si estamos llegando a los objetivos de audiencia establecidos, a continuación, se puede ver un ejemplo:

Tabla 10: Control de campañas

Target	Tipo	Fecha inicio	Fecha fin	Impresiones objetivo	Impresiones conseguidas	%	Diferencia
Primario	Paid	9/7/18	15/17/18	66.500	0		-66.500
Primario	Paid	16/7/18	22/7/18	66.500	10.360	15,58%	-56.140
Primario	Paid	23/7/18	29/7/18	66.500	198.014	297,77%	131.514
Primario	Paid	30/7/18	31/7/18	19.000	20.927	110,14%	1.927
Primario	Paid	1/8/18	5/8/18	47.500	39.283	82,70%	-8.217

Fuente: Elaboración propia.

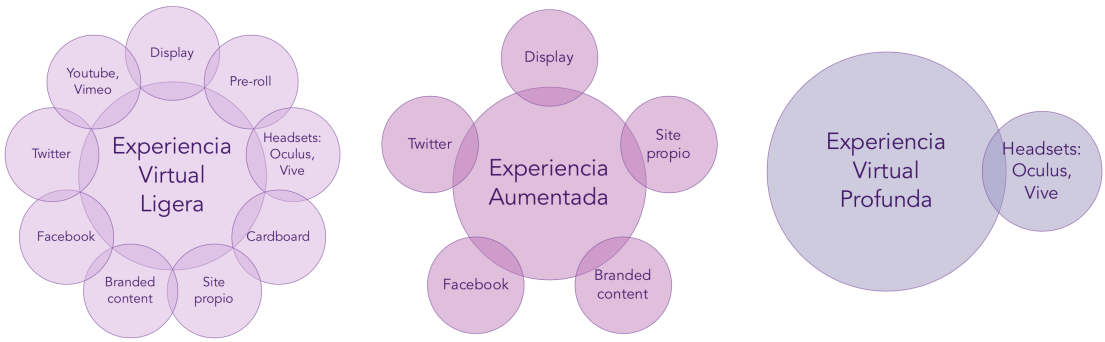
4.3.2 Canales de distribución

Las experiencias llegarán al cliente (marca o agencia) a través de una url, HTML o Javascript que se envían por correo electrónico, al igual que llegarán los informes tras la finalización de la campaña.

El canal por el que van a llegar los banners con las experiencias a los usuarios es principalmente el DSP que se utilizará en las campañas que utilicen display (banners) y vídeo (pre-roll), que está recogiendo el código del banner desde el DMP, y enseña en el hueco de publicidad del Publisher o site editor, el banner. Todo este proceso ocurre en milisegundos para que el banner cargue rápido, y el usuario pueda verlo e interactuar con el mismo.

La siguiente ilustración muestra en que entornos se pueden distribuir cada una de las experiencias.

Ilustración 12: Distribución de experiencias



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Control de inventario

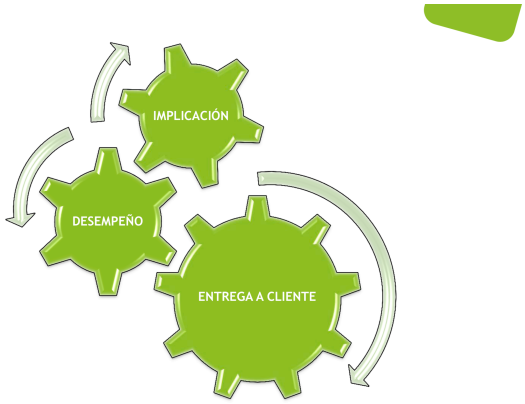
El principal inventario que tiene que controlar Expanse Experiences es el inventario publicitario. No es necesario almacenar este inventario, ya que es el editor o publisher el que lo almacena. Dada la magnitud del mismo, diferentes fuentes de información, y variabilidad es imposible controlarlo internamente, para ello puede apoyarse en el DSP que le ofrecerá en tiempo real el inventario disponible para cada tipo de formato publicitario y segmentación.

4.4 Estrategia de personas

Expanse Experiences requiere de perfiles altamente especializados, y no es fácil encontrar y retener a esos perfiles, especialmente en el mercado digital donde hay escasez de perfiles y retener a los buenos profesionales es realmente complicado por el dinamismo y la demanda del propio mercado. Es por ello, que la estrategia de recursos humanos es crítica y aún lo es más la experiencia del empleado, ya que si su experiencia en la compañía no es positiva no podrá entregar al cliente una buena experiencia.

El siguiente modelo de Forrester[38] resume el modelo de recursos humanos de Expanse Experiences:

Ilustración 2: Modelo de recursos humanos de referencia para Expanse Experiences

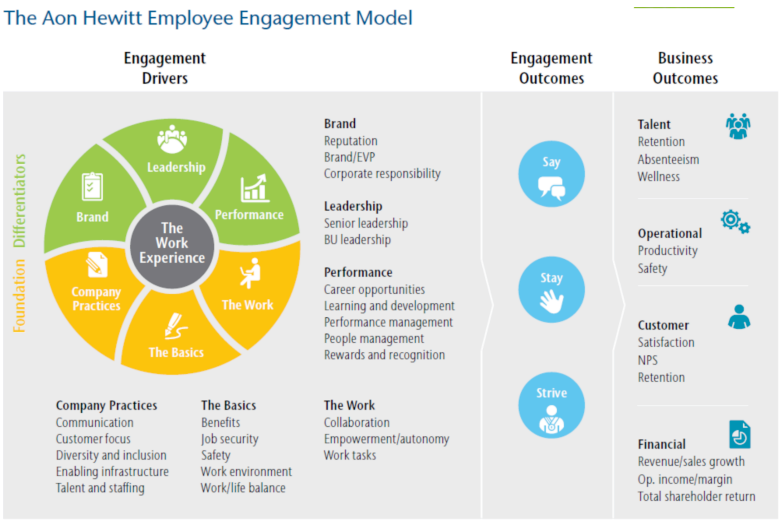


Fuente: Inspirado en Maximize Employee Value By Aligning With Customer Imperatives by Paul D, Hamerman & TJ Keitt. 2014. Forrester

La implicación de las personas y su compromiso son fundamentales para poder conseguir un desempeño único y una entrega al cliente ejemplar. El **compromiso** y la conexión emocional del personal con su organización hará que se logre un mayor esfuerzo en el trabajo y que se consiga del personal un "quiero hacerlo" en lugar de "tengo que hacerlo". No solo logrará mayor esfuerzo, sino mejor rendimiento, menor rotación y absentismo, mejor atención al cliente, y mayor productividad, que hacen una ecuación perfecta de la Experiencia del Empleado, empleados felices, clientes felices.

La siguiente figura ilustra lo descrito y como quiere que sea el nivel de compromiso de la empresa:

Ilustración 14: Modelo de compromiso del empleado

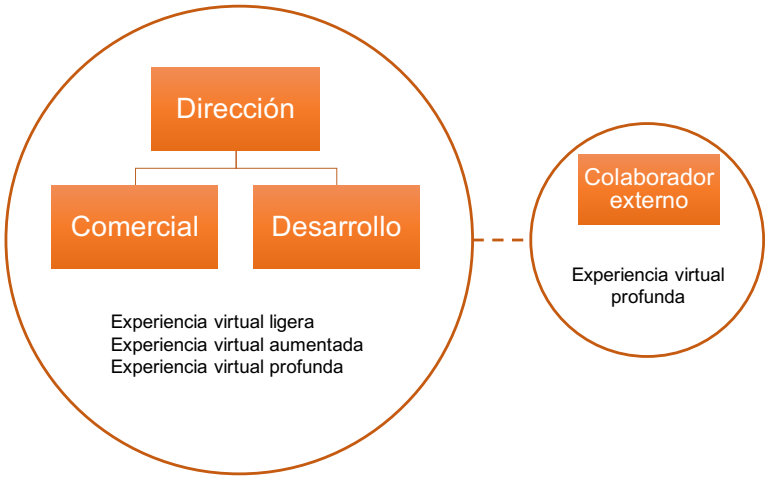


Fuente: Aon Hewitt (2014). Trends in Global Employee Engagment.

4.4.1 Organigrama y puestos de trabajo

El siguiente esquema resume el diseño organizativo de Expanse Experiences:

Ilustración 15: Diseño organizativo Expanse Experiences



Es un diseño inicial sencillo basado en una startup digital, que requiere de estructuras y flexibles. Las experiencias virtual ligera y aumentada se desarrollarán dentro de la compañía, y las virtuales profundas se externalizarán en colaboradores externos especializados en este tipo de experiencias, en este último tipo de experiencias también intervendrán el equipo comercial de la compañía que se encargará de vender la experiencia, y el equipo de desarrollo que tendrá que apoyar la coordinación y ofrecerá apoyo tecnológico.

Las funciones de la **dirección** serán las de iniciar y liderar la compañía, establecer los principales acuerdos estratégicos tanto de tecnología como comerciales, coordinar los equipos comerciales y de producción o desarrollo, y los colaboradores externos con apoyo, controlar la cuenta de resultados (ingresos, inversiones y gastos), y promover la compañía en el mercado, siendo la cabeza visible en eventos, instituciones, etc. Necesita tener un perfil analítico y estadístico, ya que trabajará con datos que requerirán de interpretación constante. El perfil necesario es una persona con una formación en ADE o ingeniería con MBA, que tenga una experiencia mínima de cinco años dirigiendo equipos en una compañía digital. Tiene que tener conocimientos en diseño y programación en entornos de realidad virtual (Unity, WebXR), experiencia dilatada en la gestión de proyectos, y experiencia dilatada en ventas y marketing.

Las funciones del **equipo comercial** formado inicialmente por una persona, serán las de vender los productos y servicios de la compañía, y mantener un alto nivel de experiencia de cliente, ya que será su principal enlace con la empresa. También colaborará en la coordinación de activación de las campañas, solicitando y recibiendo las órdenes de compra, solicitando y recibiendo material, recogiendo briefing del cliente, colaborando en la toma de requisitos, y ayudando a que la voz del cliente y sus necesidades estén presentes en la compañía. El perfil necesario es una persona con formación en Publicidad, Marketing o ADE, que tenga una experiencia mínima de tres años en la venta de publicidad digital, con un alto nivel de introducción y conocimiento del mercado publicitario, con una cartera de clientes potente y acceso a los principales anunciantes y agencias. Tiene que controlar las herramientas de gestión, y ser capaz de armar presentaciones y comunicaciones eficaces para persuadir a los clientes. Necesita además tener conocimientos estadísticos, ya que trabajará con datos que requerirán de interpretación constante para poder ayudar a la optimización de campañas y orientar al cliente.

Las funciones del equipo de **desarrollo** que inicialmente será de una persona, son principalmente dos: una la de prototipar y desarrollar las experiencias, y otra la de distribuir las experiencias. Para poder desarrollar es necesario ser un experto en desarrollo y diseño en los entornos WebXR, Unity, con un sólido background en programación, y desarrollo web convencional, ya que habrá escenas que contengan elementos tridimensionales, y los banners además tendrán elementos basados en HTML convencional. Para poder distribuir tiene que conocer los entornos DSP, adserver, y controlar Javascript, ya que tendrá que integrar códigos en distintas plataformas y resolver problemas de integración y lectura. Necesita tener un perfil analítico y estadístico, ya que trabajará con datos que requerirán de interpretación constante. Su formación puede ser ingeniero informático, cualquier ciclo formativo de grado superior en desarrollo web, o formación técnica en el área digital con una experiencia mínima de cinco años en desarrollo web.

Las funciones del equipo **colaborador externo** serán las de desarrollar las experiencias virtuales profundas, y serán colaboradores que compartan la misma pasión de la compañía, y que igualmente crean que están desarrollando una nueva industria. Ya que Expanse Experiences genera experiencias, y la experiencia de sus clientes es fundamental, los colabores serán importantes referencias que puedan generar las mejores experiencias virtuales profundas para sus clientes. Entre ellos destaca Virtual Voyagers que es una de las referencias más importantes a nivel nacional e internacional.

Todos los miembros de la compañía tienen que compartir su entusiasmo e interés por la realidad extendida, y sintiendo que son partícipes de algo nuevo que se está desarrollando y que cambiará la comunicación y otros muchos sectores de alguna manera.

4.5 Costes salariales

La siguiente tabla resume los principales costes salariales de los tres primeros años de actividad de la compañía:

Tabla 11: Costes salariales Expanse Experiences

	2019	**2020**	**2021**
Director	34.800 € + 1% ventas	38.400 € + 1% ventas	38.400 € + 1% ventas
Desarrollo	29.580 € + 2% ventas	29.580 € + 2% ventas	29.580 € + 2% ventas
Comercial	24.000 € + 5% ventas	24.000 € + 5% ventas	24.000 € + 5% ventas

5 PLAN FINANCIERO

5.1 Estrategia financiera

5.1.1 Objetivos financieros

Los principales objetivos financieros de Expanse Experience serán:

Alcanzar break even lo antes posible, lo cual dependerá de los escenarios de mercado y la realidad del mismo tras la puesta en marcha de la compañía.

Conseguir porcentajes superiores al **60% en rentabilidad económica** y superiores al **50% en margen de venta**s.

5.1.2 Obtención de recursos

La compañía va a necesitar amortiguar el flujo de tesorería que va a provocar el periodo de pago de 90 días de sus clientes especialmente durante el primer año. No serán necesarias cantidades millonarias de capital, pero si serán importantes, y no se podrá iniciar la actividad con un capital mínimo de constitución.

Será necesario obtener 140.400 € para comenzar la actividad empresarial, que constituye una cifra ambiciosa pero alcanzable mediante la aportación de capital social por parte de los socios, sin tener que recurrir a financiación externa. La aportación de los socios que además serán empleados de la compañía será la siguiente:

Tabla 12: Capital Social Expanse Experiences

	Porcentaje Capital Social	**Importe Capital Social**
Director-Administrador	60%	84.240 €
Desarrollo	20%	28.080 €
Ventas	20%	28.080 €
Total	**100%**	**140.400 €**

5.1.3 Planificación de la tesorería

Los flujos de caja o tesorería se van a ver especialmente impactados por los periodos de cobro de la compañía dado que el periodo de pago de 90 días es el empleado por las grandes agencias de medios que cursan la inversión publicitaria de las marcas. Las experiencias virtuales ligeras y aumentadas serán las que se compren a través de grandes agencias de medios por parte de los anunciantes y suponen un 76% de los cobros pagaderos a 90 días. Las experiencias virtuales profundas requerirán un 50% de desembolso inicial y un 50% a la entrega del proyecto, representan un 14% de los cobros y se han repartido en un 7% al contado y un 7% a 60 días. El resto de servicios auxiliares, se cobrarán inicialmente a 30 días.

La compra de inventario publicitario que supone el 85% de los pagos por este concepto tiene que negociarse a 90 días, dejando un 15% de los mismos correspondiente a los proveedores externos de las experiencias virtuales profundas y servicios auxiliares con un periodo de pago inicial de 30 días.

El resto de los gastos se pagan al contado por las condiciones de las administraciones, o la poca capacidad de negociación que se puede tener sobre ese tipo de proveedores.

Los gastos de publicidad no pueden diferirse más ya que el gasto en marketing se concentra en eventos que se suelen pagar a 30 días, y redes sociales y Google que cargan en tarjeta de crédito.

El siguiente cuadro resume los periodos de cobro y pago.

Tabla 13: periodos de cobro y pago Expanse Experiences

	Contado	a 30 días	a 60 días	a 90 días	a 120 días
Ventas (€)	7,00%	10,00%	7,00%	76,00%	
Otros ingresos (€)	100,00%				
Aprovisionamientos		15,00%		85,00%	
Otros aprovisionamientos	100,00%				
Trabajos realizados por terceros		100,00%			
Sueldos y salarios (€)	100,00%				
Seguridad Social (€)		100,00%			
Otros gastos sociales (€)	100,00%				
Alquileres y cánones (€)	100,00%				
Reparación y conservación (€)	100,00%				
Profesionales independientes (€)	100,00%				
Transportes (€)	100,00%				
Seguros (€)	100,00%				
Servicios bancarios (€)	100,00%				
Publicidad y propaganda (€)	10,00%	90,00%			
Suministros (€)	100,00%				
Otros gastos (€)	100,00%				
Tributos no estatales (€)	100,00%				

Estas condiciones hacen que el periodo medio de maduración se alargue. Las compañías que operan en el mercado publicitario tienen que convivir con esta situación, y armar su estructura financiera para afrontar las tensiones de tesorería que se provocan por el diferimiento de los cobros.

Un aspecto a favor de la compañía serán las liquidaciones de IVA o VAT, ya que las ventas serán generadas fuera del territorio estonio y el IVA repercutido será del 0%, en cambio las compras si se verán afectadas por el 20% de IVA o VAT estonio, lo que dejará un saldo favorable para la compañía.

Tomando como referencia el plan económico previsible se obtienen los siguientes saldos de tesorería:

Tabla 14: flujos de tesorería Expanse Experiences

	2019	2020	2021
Cobros	179.751 €	698.543 €	1.780.956 €
Pagos	142.199 €	446.611 €	779.673 €
Flujo tesorería acumulado	**37.552 €**	**251.932 €**	**1.001.283 €**

La compañía arranca su actividad con unos fondos de tesorería de 120.000 €, la inversión inicial, el periodo inicial sin ventas, y los plazos de pago y cobro harán que el primer año los flujos de caja se tensen y termine son un saldo de 37.552 €. Durante el segundo año las ventas tenderán a ser más sostenidas, asegurando un poco más la demanda y haciendo que el flujo de pagos sea más frecuente y un 56% superior al de los pagos, dejando el saldo en 251.932 €. En 2021 la demanda tiene que ser más estable que en años anteriores y también el flujo de cobros ha de adquirir mayor estabilidad superando ampliamente al flujo de pagos en un 128%, y dejando un saldo de 1.001.283 €.

Es por ello que Expanse Experiences no puede arrancar su actividad con un capital mínimo, y necesita 140.400 € para iniciar su actividad, ya que el primer año la tensión de tesorería será alta y necesitará un buen colchón que amortigüe el impacto de los flujos de caja, y que permita a la compañía seguir adelante sin preocupaciones ni recurrir a otras fuentes de financiación con mayores costes.

5.1.4 Plan de ingresos

Ya han sido descritos en el plan de ventas, a continuación, puede encontrarse un resumen:

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL VENTAS	0 €	0 €	0 €	0 €	9.550 €	12.525 €	11.100 €	0 €	12.525 €	28.250 €	34.265 €	20.650 €	128.865 €	751.100 €	1.738.477 €	2.171.274 €	2.548.452 €	2.938.571 €	3.646.973

5.2 Escenarios de mercado

Expanse Experiences presenta tres escenarios de mercado; un escenario previsible basado en el plan de ventas realizado y fundamentado en su potencial cuota de mercado y recursos, uno optimista en el que la compañía consigue incrementar en un 50% las ventas y otro pesimista en el que las ventas se reducen en un 50% respecto a la estimación del escenario previsible.

El resumen de los escenarios de mercado es el siguiente:

Tabla 15: Escenarios de mercado Expanse Experiences

		Previsible	Optimista	Pesimista
	Ventas (unidades)	513	769	253
	Ventas (€)	2.614.391	3.919.906	1.291.778
	PVu	5.096	5.097	5.106
	CF	773.580	878.020	667.770
	CV	606.808	909.626	303.988
	CVu	1.183	1.183	1.202
	Break Even	198	224	171
	Break Even Año	Q1 2021	Q4 2019	Q2 2021
Resultado ejercicio	**2019**	-18.780	25.947	-74.902
	2020	300.965	555.146	42.449
	2021	951.818	1.551.162	353.473
Previsión saldo tesorería	**2019**	37.553	48.721	18.057
	2020	251.932	474.217	14.907
	2021	1.001.283	1.721.063	265.772
Rentabilidad económica	**2019**	-15,73%	15,59%	-122,82%
	2020	72,04%	77,29%	41,79%
	2021	69,21%	68,11%	77,05%
Margen sobre ventas	**2019**	-14,57%	13,38%	-145,80%
	2020	40,17%	49,50%	11,40%
	2021	54,82%	59,56%	40,60%

5.2.1 Escenario viable

Este escenario está basado en el plan de ventas que se definió en el módulo de marketing apalancado en la cuota de mercado a conseguir, y las ventajas competitivas de la compañía. Se estiman 513 unidades compuestas por los distintos productos y servicios de Expanse Experiences (experiencias virtuales ligeras, profunda, y servicios auxiliares), y la cifra de negocios alcanzará los 2.614.391 en 2021. El punto de equilibrio o break even se alcanzará al llegar a las 198 unidades, algo que ocurrirá durante el primer trimestre de 2021, prácticamente en dos años después de la constitución de la sociedad.

La compañía registrará unas pérdidas de 18.780 € en 2019, un beneficio de 300.965 € en 2020 y 951.818 € un en 2021.

El saldo de tesorería será el más afectado por su tensión como se explicará en el apartado de tesorería. El saldo en 2019 será de 37.553 €, 251.932 € en 2020, y 1.000.283 € en 2021.

La rentabilidad económica es negativa en 2019 con un -15,73%, saltando a un 27,04% en 2020 y superando el objetivo financiero, y en un 69,21% en 2021.

El margen sobre ventas será igualmente negativo en 2019 con un -14,57%, de un 40,17% en 2020, y un 54,82% en 2021 alcanzando el objetivo financiero.

5.2.2 Escenario optimista

El escenario optimista se basa en un incremento de un 50% de las ventas, manteniendo el precio medio de venta por unidad. Los costes fijos se incrementan en un 13,50% ya que hay un porcentaje de variable asociado al equipo, y al producirse más ventas, incrementa el salario total. Los costes variables se incrementan en un 50% alineado con el incremento de las ventas.

El break even se alcanzará al llegar a las 224 unidades vendidas, algo que tiene que ocurrir en el último trimestre de 2019.

Se registra un resultado positivo de 25.947 € en 2019, de 555.146 € en 2020, un 84% más que en el escenario previsible, y casi un 63% más que el escenario previsible en 2021 con 1.721.063 €.

El saldo de tesorería es un 29%, 88% y 71%, en 2019, 2020, 2021 respecto al escenario previsible, con saldos finales de 48.721 €, 474.217 € y 1.721.063 € respectivamente.

La rentabilidad económica registra un valor positivo el primer año de 15,59%, 77,29% el segundo, superando el objetivo financiero, y 68,11% el tercero.

El margen sobre ventas se sitúa en 13,38% en 2019, 49,50% en el segundo, casi alcanzando el objetivo financiero, y 59,56% en el tercero.

5.2.3 Escenario pesimista

Este escenario está basa en un decremento de un 50% de las ventas, con un precio ligeramente superior por unidad. Los costes fijos se reducen un 13,68% por el impacto del salario variable. Los costes variables se reducen casi un 50%, también alineado con el descenso de las ventas.

El break even se alcanzará al llegar a las 171 unidades vendidas, algo que tiene que ocurrir durante el segundo trimestre de 2021.

Se registra un resultado negativo de 74.902 € en 2019, de 42.449 € en 2020, casi un 86% menos que en el escenario previsible, y casi un 63% menos que el escenario previsible en 2021 con 353.473 €.

El saldo de tesorería se reduce en casi un 52% en 2019 respecto al escenario previsible con un saldo de 18.057 €, en un 94% en 2020 con un saldo de 14.907 €, y en un 73,46% en 2021 con un saldo de 265.772 €.

La rentabilidad económica registra un valor negativo el primer año de 122,82%, 41,79% el segundo, y 77,05% el tercero, superando el objetivo financiero.

El margen sobre ventas se sitúa en -145,80% en 2019, 11,40% en el segundo, y 40,60% en el tercero.

5.3 Financiación, remuneración del capital y crecimiento

Durante el primer año y parte del segundo la compañía necesitará financiarse con sus fondos propios, ya que el flujo de tesorería será tenso por los periodos de pago de 90 días de la mayoría de los clientes, y va a necesitar un potente fondo de maniobra. A partir de ese momento, la compañía tiene que **financiarse con su propia actividad**, es decir que los recursos que va generando a corto plazo por el cobro de sus ventas, tiene que ir financiando su actividad a corto plazo, sus deudas con proveedores a corto plazo y permitir pagar sus gastos de actividad, necesitará **incrementar su fondo de maniobra** para hacer frente a las tensiones de tesorería que implicarán vender más, y necesitará seguir apoyándose en sus **fondos propios y beneficios**.

Si la compañía consigue alcanzar esa situación será auto-suficiente en términos de financiación, impactando en las ratios de rentabilidad financiera, con menores costes de financiación, dejando mayor rentabilidad para sus inversores y haciéndola más atractiva para otros potenciales inversores.

Hasta el quinto año de actividad no se va a producir una remuneración del capital invertido por los socios, lo que va a representar una ventaja fiscal, ya que si no hay reparto de dividendos no habrá que aplicar ningún

impuesto según la fiscalidad de Estonia, reinvirtiéndose íntegramente los beneficios en la compañía que se destinarán a financiar el crecimiento de la misma. De esta manera se conseguirá incrementar la solidez financiera de la compañía, y mejorar su valoración en el mercado.

Las necesidades de inversión en desarrollo de tecnología propia son inexistentes, ya que son otras las compañías que desarrollan, y los fondos propios serán necesarios para iniciar la actividad.

Para la financiación del crecimiento la compañía recurrirá a financiarse con sus fondos propios y sus propios resultados, lo que asegurará un crecimiento sano, y libre de deuda. Requerirá sacrificios, ya que los fundadores no podrán contar con aquilatados salarios, y encontrar el equilibrio financiero no será fácil durante el primer año y parte del segundo, dada la inestabilidad de la demanda por la introducción en el mercado, la consolidación del modelo y los flujos de cobros y pagos. Si el equipo consigue gestionar y superar esas dificultades, será capaz de realizar un desempeño extraordinario en años venideros cuando las condiciones sean menos complicadas.

5.4 Análisis patrimonial

5.4.1 Balance de situación

Tomando como referencia el escenario previsible y resumiendo el balance situación a sus cuentas más importantes.

Tabla 16: balance de situación resumido Expanse Experiences

	2019	2020	2021
A) Activo no corriente	12.750	8.500	9.350
II Inmovilizado material	12.750	8.500	9.350
B) Activo corriente	106.669	409.266	1.365.909
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	69.116	157.334	364.626
VIII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	37.553	251.932	1.001.283
Total Activo (A+B)	**119.419**	**417.766**	**1.375.259**
A) Patrimonio Neto	121.620	422.585	1.382.563
A-1) Fondos propios	121.620	422.585	1.382.563
I Capital	140.400	140.400	148.560
III Reservas			300.965
V Resultados de ejercicios anteriores		-18.780	-18.780
VII Resultado del ejercicio	-18.780	300.965	951.818
B) Pasivo no corriente	0	0	0
C) Pasivo corriente	-2.201	-4.819	-7.304
V Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	-2.201	-4.819	-7.304
Total Patrimonio Neto y Pasivo (A+B+C)	**119.419**	**417.766**	**1.375.259**

El activo está principalmente constituido por los saldos de deudores comerciales, y el efectivo, al final de 2021 el activo corriente representará un 99,32% del activo, del cual un 73,31% corresponderá a efectivo y un 26,69% a los deudores comerciales (clientes). La compañía contará con un notable saldo de efectivo que le puede permitir afrontar inversiones, y así diversificar la composición de su activo, y afrontando el futuro con menor riesgo. El activo no corriente está compuesto por los equipos informáticos (work station, portátiles, teléfonos móviles y gafas VR).

El patrimonio neto constituye la principal fuente de financiación de la empresa, se compone del capital y los fondos propios generados por los resultados de la compañía, que en 2021 constituirán un sólido patrimonio neto de 1.375.259 € que es once veces superior al del inicio de la actividad, y un 229% superior en 2020. En 2021 será necesaria realizar una ampliación de capital por importe de 8.160 € que seguramente cualquier socio estará encantado de realizar si el desempeño coincide con el presupuestado. El impacto del pasivo corriente es mínimo, solo afectado por los creditores comerciales.

5.4.2 Cuenta de resultados

La siguiente tabla muestra el resumen de la cuenta de resultados.

Tabla 17: cuenta de resultados Expanse Experiences

	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2019		2020		2021	
1	Importe neto de la cifra de negocios	128.867,00	100,00%	749.208,00	100,00%	1.736.316,00	100,00%
2	Variación de existencias de productos acabados y en curso	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4	Aprovisionamientos	(31.512,67)	-24,45%	(176.574,33)	-23,57%	(398.721,33)	-22,96%
5	Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6	Gastos de personal	(86.884,56)	-67,42%	(218.598,24)	-29,18%	(297.566,88)	-17,14%
7	Otros gastos de explotación	(25.000,00)	-19,40%	(48.820,00)	-6,52%	(82.260,00)	-4,74%
8	Amortización del inmovilizado	(4.250,00)	-3,30%	(4.250,00)	-0,57%	(5.950,00)	-0,34%
9	Imputación de subvenciones inmovilizado no financero y otros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10	Excesos de provisiones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11	Deterioro y resultado por alienaciones del inmovilizado	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A)	**RESULTADO DE EXPLOTACIÓN** (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	(18.780,23)	-14,57%	300.965,43	40,17%	951.817,79	54,82%
12	Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13	Gastos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
14	Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
15	Diferencias de cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
16	Deterioro y resultado por venta de instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B)	**RESULTADO FINANCIERO** (12+13+14+15+16)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
C)	**RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS** (A+B)	(18.780,23)	-14,57%	300.965,43	40,17%	951.817,79	54,82%
17	Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
D)	**RESULTADO DEL EJERCICIO** (C+17)	(18.780,23)	-14,57%	300.965,43	40,17%	951.817,79	54,82%

La cifra de ingresos se sitúa en 1.736.316 € en 2021, un 132% más que en 2020 y más de doce veces superior al inicio de la actividad en 2019. El plan de ventas mostró el volumen de ventas de cada tipo de experiencia y su peso en cada año de actividad.

En cuanto a los gastos, la compañía no tiene que almacenar inventario, ya que su inventario es digital y está alojado por terceros que dan acceso a través de sus plataformas, si constituye el gasto más importante de la compañía el gasto de aprovisionamientos, que corresponde a la compra del inventario publicitario y que casi alcanzará los 400.000 € en 2021, para el 2019 se estima que el inventario se pueda comprar a 3,75 € CPM (Coste Por Mil), en 2020 a 3,25 € CPM, y en 2021 a 3 € CPM, mayor volumen de compra tiene que permitir ejercer mayor poder de negociación. Otro de los gastos más importante es el de personal, cuyo peso porcentual el primer año será de un 67%, 29% el segundo y un 17% el tercero, durante el segundo año el equipo comercial y de producción se ampliarán en una persona para poder afrontar el crecimiento presupuestado.

La fiscalidad en Estonia es diferente a la española, y la remuneración a trabajadores con residencia fuera del país no está gravada para la compañía, si estará gravado el salario imputado al administrador, que se estima en un 30%, del cual un 33% corresponde al impuesto social, y sobre el salario imputado como administrador (30% del salario total), se aplica un 25% de impuesto sobre ingresos. Los empleados tendrán la libertad de elegir su residencia fiscal y adecuarse a la fiscalidad del país elegido. Los gastos de explotación tienen un mayor peso el primer año, con un 19%, en 2020 su peso se reduce al 6%, y en 2021 bajan al 4%. Las amortizaciones tienen un impacto mínimo dada lo escasa inversión en inmovilizado.

El resultado de explotación alcanza los 951.817 € en 2021 representando casi un 55% de las ventas, en 2020 será de 300.965 y un 40% de las ventas, y en 2019 coincidiendo con el inicio de la actividad se obtendrá un resultado negativo de 18.780 €. El resultado antes de impuestos coincide con el resultado de explotación, ya que la compañía no tiene deuda externa, ni gastos financieros. El resultado del ejercicio tampoco se verá afectado gracias a la fiscalidad de Estonia, que permite no aplicar ningún impuesto al beneficio si no se produce reparto de dividendos, algo que no ocurrirá durante los tres primeros años, cuyo beneficio se reinvertirá íntegramente en la compañía.

5.4.3 Ratios financieras

A continuación, se presenta un resumen de las ratios financiera más destacadas que se pueden encontrar en el plan financiero adjunto.

El **fondo de maniobra** va ser fundamental para afrontar las obligaciones de la compañía a corto plazo y representa en los tres periodos valores positivos indicando que puede hacer frente a sus obligaciones sin problemas, aunque necesitará importantes cantidades acordes al crecimiento de la compañía; en 2020 se multiplica por 3,7 respecto a 2019, y en 2021 se multiplica por 3,2 respecto a 2020.

Las **ratios de liquidez** van a ser los más afectados por el flujo de caja, observándose valores negativos de liquidez, tesorería y disponibilidad en todos los periodos, y crecientes conforme crece su actividad, estas ratios avisan de la necesidad de una eficiente gestión financiera de la compañía y de los fondos propios para poder hacer frente las obligaciones a corto plazo.

Los **plazos** al igual que la tesorería, serán de las ratios que requerirán de mayor atención. El periodo medio de maduración se ve perjudicado por un fondo de maniobra elevado y unos gastos de explotación contenidos. El plazo de cobro en 2019 será de 195 días por el inicio de las primeras ventas en el mes de mayo, el segundo año se regularizará hasta los 76,65 días permaneciendo igual en 2021, algo con lo que la compañía tendrá que convivir dadas las condiciones del mercado publicitario. Con el periodo de pago ocurre algo similar, en 2019 será de 137 días, y se regularizará hasta los 76 días en 2020 y 2021.

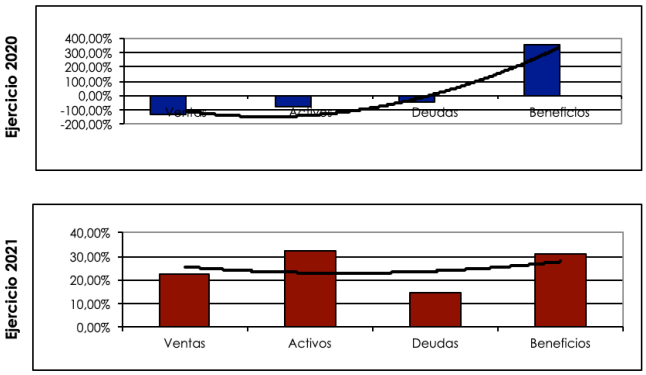
La **rentabilidad económica** deja claro que la compañía tiene capacidad para generar beneficios a pesar de contar con pocos activos, el primer año será un año de inversión, pero en 2021 se alcanzará un BAII /Activo de un 72% que supera el objetivo financiero, y en 2021 de un 69% rozando el objetivo financiero. Asimismo, el margen (BAII / Ventas) en 2019 será negativo (-14%), de un 40% en 2020, y superará el 54% en 2021 por encima del objetivo.

Los **flujos de caja** serán tensos en 2019 y presentan un saldo negativo al final del periodo, afectados por las inversiones iniciales, gastos de explotación y el inicio en mayo de las ventas, algo que tiene que vigilar la compañía, en 2020 alcanzarán los 296.715 € permitiendo a la compañía operar con mayor tranquilidad, en 2021 llegarán a los 945.867 € que permitirán afrontar con más seguridad las tensiones de tesorería.

El **crecimiento equilibrado** y sano es algo que busca consolidar Expanse Experiences, y sus ratios así lo anticipan; el incremento de las ventas es importante, en 202 será de un 581% respecto al año anterior, son crecimientos importantes y habituales en nuevos mercados como es el de la realidad extendida, los activos tienen un crecimiento similar en 2020 y 2021 superiores al 300% y concentrados en activo circulante (clientes), es notable, pero algo que puede afectar al futuro desarrollo de la compañía si la evolución de las ventas cambia o si lo hacen las condiciones del mercado, las deudas provocadas por el pasivo a corto plazo crecen en 2020 por la mayor necesidad de aprovisionamiento (compra de inventario), y decrecen en 2021 año en que crecen las ventas, lo cual es un buen indicador, respecto a los beneficios en 2020 registran valores positivos mientras en 2019 fueron negativos, y en 2021 registrarán un crecimiento de un 316% respecto al año anterior.

Los siguientes gráficos resumen la evolución de las principales ratios entre 2020, y anticipan el potencial buen desempeño de la compañía:

Gráfico 5: evolución de ratios Expanse Experiences



6 PLANIFICACIÓN TEMPORAL

La siguiente tabla resume la planificación temporal de Expanse Experiences:

Tabla 18: Planificación temporal Expanse Experiences

ene-19					feb-19				mar-19			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Negociación CMP									Activación CMP			
Negociación DSP									Activación DSP			
Búsqueda y negociación colaboradores Experiencia Virtual Profunda												
Incorporación director												
Reuniones coordinación comercial									Incorporación comercial			
Reuniones coordinación producción									Incorporación producción			
									Preparación presentación de ventas			
									Demo de productos			
							Adquisición móviles					
								Adquisición portátiles				
Activación software gestión									Activación software gestión			
						Adquisición Workstation						
						Adquisición periféricos						
									Activación software desarrollo			
							Adquisición gafas VR					

A partir de la decimotercera semana la compañía estará en condiciones de salir al mercado y empezar a vender.

7 RSC E IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES

Quedan resumidos en los siguientes **valores** de la compañía:

Legales: la compañía y sus trabajadores se comprometen a actuar conforme a las leyes aplicables, normas, reglas y regulaciones vigentes y de conformidad con altos principios éticos. También cumpliendo cuantos códigos industriales o de cualquier otra naturaleza se apliquen a los sectores donde se desarrolla su actividad.

Personas: La compañía promoverá valores basados en el respeto a la dignidad de las personas y está comprometida a proveer la igualdad de oportunidades en todos los aspectos del empleo, y no tolerará discriminación o acoso por raza, color, religión, ascendencia, embarazo, sexo, orientación sexual, estado

civil, discapacidad física o mental, o cualquier otra característica protegida por la Ley, incluyendo agresiones físicas o verbales. La compañía insiste en que cualquier empleado que observe en otros dichos comportamientos debe ser interrumpido, y prohíbe cualquier tipo de represalias.

Clientes: El cliente es el centro de la actividad, por lo que su objetivo es garantizar la mejor experiencia para los mismos, establecer relaciones duraderas y de confianza mutua, manteniendo la confidencialidad de la información y sus operaciones.

Legitimidad: la actuación de la empresa ha de ser socialmente aceptable y responsable.

Reputación: el objetivo de los empleados será salvaguardar la reputación de la compañía respetando sus valores y mantener un compromiso de conducta responsable. El empleado tiene el deber de comunicar las actuaciones éticamente cuestionables para proceder a su inmediata resolución.

Transparencia: la compañía ofrecerá transparencia en sus acciones e información con sus socios, clientes y empleados, sin comprometer la confidencialidad y el desarrollo del negocio. Así mismo los empleados trabajarán y comunicarán con igual transparencia.

Personas: La compañía promoverá valores basados en el respeto a la dignidad de las personas y está comprometida a proveer la igualdad de oportunidades en todos los aspectos del empleo, y no tolerará discriminación o acoso por raza, color, religión, ascendencia, embarazo, sexo, orientación sexual, estado civil, discapacidad física o mental, o cualquier otra característica protegida por la Ley, incluyendo agresiones físicas o verbales. La compañía insiste en que cualquier empleado que observe en otros dichos comportamientos debe ser interrumpido, y prohíbe cualquier tipo de represalias.

Crecimiento económico sostenible: la compañía optará por un modelo de crecimiento basado en la generación y consolidación de activos que le permitan afrontar su actividad y proyectos de inversión con el menor riesgo, y sin comprometer el capital de terceros.

Educación y desarrollo profesional: la compañía incentivará y ofrecerá sus recursos disponibles a los empleados para que alcancen sus metas profesionales.

Respeto por el medio ambiente: el compromiso con el medio ambiente debe ser constante y siempre se han de buscar las opciones con menor impacto con el medio ambiente, así como revisar y corregir las que puedan tener un impacto negativo en el mismo.

CONCLUSIONES

Emprender en realidad extendida será una aventura apasionante y llena de desafíos, ya que hay que desarrollar un mercado que se encuentra en una fase de origen. Requerirá de paciencia, esfuerzo y sacrificios, y probablemente mayores que en otras áreas o sectores de emprendimiento, pero el futuro es prometedor para este tipo de tecnología que viene dispuesta a transformar la forma en que percibimos nuestro entorno y nos permitirá “tocar” internet.

Será necesario demostrar que las experiencias desarrolladas suponen una evolución en la forma en la que se comunican las marcas, lo cual será necesario para desarrollar este mercado.

Emprender en un entorno digital requiere de un amplio conocimiento del mismo y contar con profesionales cualificados que sean capaces de desarrollar todo su potencial en este proyecto.

Una coherente estrategia financiera permitirá afrontar unos exigentes flujos de caja, permitir a la compañía ser auto-suficiente financieramente, y lograr alta rentabilidad.

VALORACIÓN

El principal objetivo era conocer si tenía sentido lanzar una compañía en el mercado de realidad extendida, y tras el TFG he comprobado que es posible y cuento con el plan necesario para lanzarla.

He podido aprender y profundizar un plan de negocio que dista mucho de otros planes de negocio que haya podido preparar o revisar anteriormente. La metodología empleada por la UOC ha sido exigente en las entregas, pero en un entorno real la exigencia es incluso superior, y prepara para afrontar la realidad.

Relacionar los distintos módulos y dar coherencia al plan no es fácil, y creo que es lo que hace sólidas a las compañías, si esto se trabaja con anterioridad al lanzamiento se evitarán muchos de los problemas con los que cuentan muchas compañías.

Estoy satisfecho con el trabajo realizado porque siento que es algo que he creado con esfuerzo, dedicación y mucha ilusión. Este trabajo no ha supuesto solo un trabajo teórico, sino que se ha convertido en la base para el lanzamiento de la compañía y el documento de referencia para los socios inversores. Solo queda lanzar la compañía para comprobar que las expectativas definidas en el TFG se cumplen.

Agradecer a los profesionales que he podido conocer durante la elaboración del trabajo y que me han ayudado a conocer el mercado de la realidad extendida como Michael Rucker de Omnivirt, o Edgar Martín-Blas de Virtual Voyagers.

AUTOEVALUACIÓN

Creo que el presente TFG intenta aproximar la realidad de lanzar una compañía en un sector tan incipiente y en continuo desarrollo como es el de la realidad extendida. También considero que permite entender como es el nuevo mercado de la realidad extendida, y como articular una propuesta de valor y ventajas competitivas traducidas en productos y servicios diferenciados. Por último, proyecta una sólida estrategia financiera capaz de generar alta rentabilidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y REFERENCIAS

- Libros:

Robert Scoble y Shel Israel (2017). *The fourth transformation*. Estados Unidos: CreateSpace.

- Fuentes electrónicas:

[1] Economic Surveys. European Union (2018). OECD
http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-european-union-and-euro-area.htm

[2] Percepción de los europeos respecto a la situación financiera en su hogar en 2017. (2017). Observatorio Cetelem, Kantar, TNS y Estatista. Recuperado en 2018
https://es.statista.com/estadisticas/535936/situacion-financiera-de-los-hogares-europeos-en-comparacion-con-cinco-ano-atras/

[3] Is This Tiny European Nation a Preview of Our Tech Future?. (2017). Fortune. Recuperado en 2018.
http://fortune.com/2017/04/27/estonia-digital-life-tech-startups/

[4] Increase in the share of the population aged 65 years or over between 2007 and 2017. (2017). Eurostat. Recuperado en 2018.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing

[5] Consumer Insights Survey 2018. (2018). PWC.
https://www.pwc.es/es/retail-consumo/2018-global-consumer-insights-survey.html

[6] Gross domestic expenditure on R & D, 2006-2016 (%, relative to GDP). (2016). Eurostat. Recuperado en 2018.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gross_domestic_expenditure_on_R_%26_D,_2006-2016_(%25,_relative_to_GDP)_FP18.png

[7] EU: Europe needs to invest $800bn in digital infrastructure to catch up with US. (2016). The Guardian. Recuperado en 2018.
https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/01/eu-europe-800-billion-digital-infrastructure-investment

[8] Introduction: The Digital Infrastructure Imperative. (2018). World Economic Forum.
http://reports.weforum.org/delivering-digital-infrastructure/introduction-the-digital-infrastructure-imperative/?doing_wp_cron=1539609358.5150361061096191406250

[9] Global Map of Startup Ecosystems. (2018). StartupBlink.
https://www.startupblink.com

[10] La cumbre del clima cierra un pacto poco ambicioso para evitar el fracaso. (2018). El País.
https://elpais.com/sociedad/2018/12/15/actualidad/1544875463_637919.html

[11] Competencia. (2018). Unión Europa.
https://europa.eu/european-union/topics/competition_es

[12] ITUC Global Rights Index. (2018). The International Trade Union Confederation.
https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ituc-global-rights-index-2018-en-final-2.pdf

[13] Un mercado sin fronteras. (2018). Unión Europea.
https://europa.eu/european-union/topics/single-market_es

[14] The Financial Complexity Index 2017. (2017). TMG Group. Recuperado en 2018.
https://www.tmf-group.com/en/news-insights/publications/2017/financial-complexity-index-2017/

[15] Digital reality: The focus shifts from technology to opportunity. (2018). Deloitte.
https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2018/immersive-technologies-digital-reality.html

[16] Forecast augmented (AR) and virtual reality (VR) market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars). (2018). IDC y Estatista.
https://www.statista.com/statistics/591181/global-augmented-virtual-reality-market-size/

[17] Digital Ad Spending Worldwide, 2017-2022. (2018). eMarketer.
https://www.emarketer.com/content/emarketer-total-media-ad-spending-worldwide-will-rise-7-4-in-2018

[18] Digital advertising revenue in the United States from 2016 to 2022, by format (in million U.S. dollars). (2017). Statista. Recuperado en 2018.
https://www.statista.com/statistics/455840/digital-advertising-revenue-format-digital-market-outlook-usa/

[19] XR Industry Survey 2018. (2018). VRX.
https://artillry.co/wp-content/uploads/2018/08/VRX-XR-Enterprise-Survey.pdf

[20] Omnivirt.
https://www.omnivirt.com/company

[21] Advrtas.
https://advrtas.com

[22] Inmmersv.
https://immersv.co/company/

[23] Adverty.
http://www.adverty.com/index.html

[24] Owler.
https://www.owler.com

[25] Omnivirt Revenue. (2018). Owler.
https://www.owler.com/company/omnivirt

[26] Immersv Revenue. (2018). Owler.
https://www.owler.com/company/immersv

[27] Internet Adverstising Bureau. (2018). IAB
https://www.iab.com

[28] Augmented and virtual reality: The promise and peril of immersive technologies. (2017). McKinsey. Recuperado en 2018.
https://www.mckinsey.com/industries/media-and-entertainment/our-insights/augmented-and-virtual-reality-the-promise-and-peril-of-immersive-technologies

[29] Oculus.
https://www.oculus.com

[30] Snap.
https://www.snap.com/es/

[31] HTC Vive.
https://www.vive.com/eu/

[32] Strategyzer.
https://strategyzer.com

[33] Priorities For Marketers In 2018: Refining The Customer Experience. (2017). Forbes. Recuperado en 2018
https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/11/28/priorities-for-marketers-in-2018-refining-the-customer-experience/#6c34aea1a123

[34] Mozilla WebXR. (2018).
https://mixedreality.mozilla.org
[35] Unity. (2018).
https://unity3d.com/es

[36] Unreal. (2018).
https://www.unrealengine.com/en-US/what-is-unreal-engine-4

[37] Ad Explora. (2018).
https://www.adexplora.com

[38] Forrester. (2018).
https://www.adexplora.com