



vftL D

Virtual D

RESUMEN EJECUTIVO: PROYECTO FIN DE MASTER-
EXACUTIVE MBA 2019-2020

GRUPO 1:

LUIS FERNANDO GALLEJONES AGÜERO
LUIS MORENO SANTANA
JOSE RAMON ABAD TIerno
PEDRO CARLOS VEGA JORGE
FRANCISCO BELDA PICÓ





CONTENIDO

1	Propuesta de Virtual D	3
2	Encaje problema-Solución	4
2.1	Solución Propuesta	4
3	Competencia.	5
4	Ventaja competitiva	5
5	Mercado Objetivo y Tamaño	6
6	Estrategia y Plan de Acción	7
7	Plan financiero	8
7.1	Fuente de Ingresos	8
7.2	Ingresos y gastos	9
7.3	Flujo de Caja	10
7.4	Índices	10
8	Logros	11
9	Equipo	12

1 PROPUESTA DE VIRTUAL D

“Virtual D es un servicio de Virtual Reality para la retransmisión de eventos en directo que ofrece a los promotores una mayor cuota y aforo”

Virtual D es un servicio B2B que se presenta como un apoyo al mundo cultural de este país, al ofrecer a los promotores de eventos un nuevo canal para la visualización de sus producciones y actividades más inmersivo, permitiéndoles aumentar el número de espectadores que, previo abono de su entrada, disfrutaran de estos, consiguiendo de esta forma:

- Una nueva fuente de ingresos para los propietarios de teatros y promotores de espectáculos culturales.
- Posibilitamos un aforo prácticamente ilimitado.
- Aumento de la difusión y repercusión del evento, al no ceñirse a la ciudad o sala donde se realiza.
- Aumento de ingresos por publicidad.
- Acceso UNIVERSAL a todas las personas que dispongan de una conexión a internet y un dispositivo de reproducción.

Y adicionalmente, compensar las pérdidas ocasionadas por las reducciones de aforo a fin de evitar la propagación del COVID-19 entre los espectadores que puedan asistir a estos espectáculos.

Asimismo, **Virtual D** pretende contribuir al desarrollo cultural y a la formación integral de la sociedad en general reduciendo la desigualdad, al permitir extender la posibilidad de asistir a espectáculos, a aquellas personas que por las circunstancias que fueren (distancia, existencia de alguna discapacidad física o mental, confinamiento, razones económicas, etc.) no pueden disfrutar de estos.

De esta forma, en **Virtual D** pretendemos contribuir al desarrollo de la sociedad focalizándonos en los siguientes aspectos:



Ponemos la Cultura a disposición de la sociedad, al ofrecer una mayor accesibilidad a ésta y permitir que las personas puedan satisfacer sus inquietudes intelectuales.



Democratizamos la cultura, al fomentar la igualdad de oportunidades para todos, reduciendo los costes de acceso a la Cultura tanto en precio como en distancias, horarios, aforos...



Reducimos los desplazamientos y, de esta forma, contribuimos a la reducción de la huella de CO2 por espectáculo y espectador.



Mejoramos el atractivo de ciudades y pueblos, al reducirse las dificultades logísticas que plantearía la realización de espectáculos en localidades pequeñas, ampliando la capacidad de ocio a cualquier lugar que cuente con conexión a internet.



2 ENCAJE PROBLEMA-SOLUCIÓN

La irrupción del COVID-19 está suponiendo un cambio radical en nuestro modelo de sociedad, provocando importantes transformaciones en todos sus ámbitos: político, social, cultural, económico y por supuesto del ocio.

El distanciamiento social impuesto una vez pasada la fase de confinamiento general de la población está implicando que teatros, salas de conciertos, carpas de circo e incluso eventos al aire libre tengan que tomar medidas para reducir sus aforos si desean abrir de nuevo sus puertas al público, así como a implantar protocolos (medidas sanitarias y de higiene) que garanticen la seguridad de sus trabajadores y del público. Todas estas medidas están conllevando, según las principales entidades del sector de las artes escénicas y la música en España, a que muchas de ellas sean incapaces de sostener la actividad que venían realizando, al no ser ya económicamente viables, y se estén planteando incluso el cierre de sus negocios.

2.1 Solución Propuesta

Virtual D se configura como un servicio de Virtual Reality (VR) orientado a la retransmisión de eventos en directo y alta definición 360HD con conexión de pago a través de **nuestra propia plataforma**. Nuestros clientes solamente deberán disponer de gafas de realidad virtual en sus domicilios y conexión con fibra de alta velocidad. De esta forma, el espectador podrá disfrutar de una experiencia inmersiva en el propio espectáculo, disfrutando de este como si estuviera sentado en una butaca de la platea o en un asiento de un pabellón deportivo, pero con la comodidad de estar sentado plácidamente en su hogar.

Para ello, **Virtual D** instalará cámaras fijas de grabación 360HD en puntos estratégicos de la sala o recinto donde se desarrolle el evento, sincronizándose la señal emitida por cada una de esas cámaras con la señal de sonido, que será proporcionada por el cliente, por medio de un PC que se dispondrá para tal fin y que permitirá a su vez la ingesta de la señal de video y audio en la red.

La señal de la sala o recinto se transferirá a un CDN (Content Delivery Network o red de contenidos) en la nube. Desde nuestra plataforma, el cliente o usuario tendrá acceso a este CDN y una vez adquirido, previo pago, el ticket, **Virtual D** le suministrará el acceso a los contenidos, que se podrán visualizar en unas gafas de realidad virtual o cualquier otro dispositivo con acceso a internet (televisión, teléfono, tablet, PC, etc.).

La plataforma permitirá al espectador la posibilidad de realizar cambios de cámara, ofreciendo una nueva visión del espectáculo desde diferentes puntos de la sala, por lo que los usuarios podrán seguir el espectáculo desde el lugar estratégico que más atractivo les sugiera. Se podrán insertar publicidad, logos, subtítulos o lenguaje de signos en la señal recibida por el cliente, para aumentar nuestra propuesta de valor. Adicionalmente, los asistentes podrán interactuar entre ellos utilizando las redes sociales Facebook, Twitter, etc.

Asimismo, **Virtual D** incorporará también un servicio de retransmisión de contenidos en formato estándar (2D) para aquellas personas que no dispongan o no deseen utilizar gafas de realidad virtual, de tal forma que puedan seguir los espectáculos en una smart TV, tablet, ordenador o teléfono móvil.

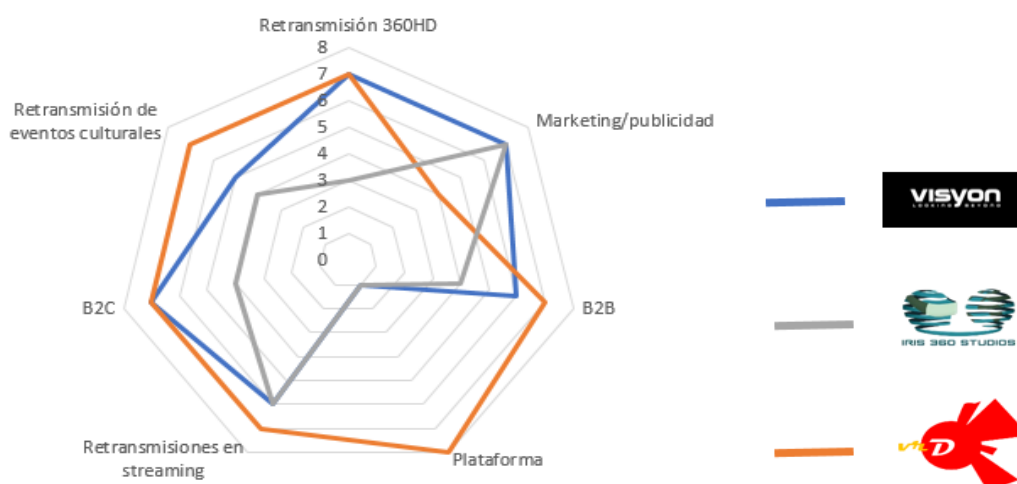
3 COMPETENCIA.

En el mercado español son varias las empresas que ofrecen servicios de streaming, incluso retransmisiones en alta definición 360HD, a través de la red. Las empresas competidoras de **Virtual D** más relevantes que ofrecen estos servicios en el territorio español son, por orden de importancia, Visyon, Iris 360 Studios, 2Reality y SuperD.

Las principales características comunes a estas empresas de retransmisión de streaming son:

1. Realización de emisiones en 360HD.
2. Desarrollo de tareas de marketing y publicidad para empresas.
3. Servicios B2B.
4. Servicios B2C.
5. Retransmisiones en streaming.
6. Grabacion de eventos y posterior retransmisión.
7. Retransmisiones de eventos culturales.

Si enfrentamos, frente a estas funcionalidades, a las dos competidoras mas importantes con **Virtual D**, el resultado sería el siguiente:



Comparación con competidores

4 VENTAJA COMPETITIVA

El principal elemento diferenciador de **Virtual D** con respecto a todas las empresas que actualmente existen en el mercado que ofrecen la posibilidad de realizar retransmisiones en directo y alta definición 360HD, es que **Virtual D** contará con su propia plataforma de **retransmisión**, estando prevista que sea diseñada con una arquitectura matricial que facilite su escalabilidad, es decir, que con pequeñas inversiones futuras puedan añadirse nuevas funcionalidades que hagan que nuestra propuesta de valor se mantenga en todo momento actualizada y por encima de las del resto de posibles competidores, permitiendo además aumentar

las posibilidades de negocio y en un futuro, pasar de ofrecer servicios B2B a compaginar estos con servicios B2C. Entre estas posibles nuevas funcionalidades estarían la venta de tickets a través de la propia plataforma, la venta de productos de merchandising de las distintas producciones o eventos retransmitidos, la creación de una red social propia, etc. Asimismo, a diferencia de todas las empresas estudiadas, **Virtual D** es una empresa que tiene como fin fundamental proveer de una fuente alternativa de recursos financieros a las empresas promotoras de espectáculos y propietarios de teatros que deseen contratar nuestros servicios.

5 TAMAÑO DE MERCADO Y OBJETIVO

Aunque el mercado objetivo de **Virtual D** comprendería cualquier evento cultural o deportivo que se celebrase en nuestro país, durante una primera fase de crecimiento de la empresa el mercado de **Virtual D** deberá centrarse en la retransmisión de representaciones teatrales, así como de todas aquellas artes escénicas que se desarrollen en teatros o auditorios de Madrid capital, dejándose para posteriores fases de crecimiento de **Virtual D** la extensión de sus servicios a otras ciudades españolas.

Por otra parte, la retransmisión bajo demanda de conciertos en vivo y actividades deportivas será un mercado secundario para **Virtual D**, ya que por su carácter más puntual en el tiempo adolecen de las ventajas logísticas y de infraestructura que permiten las artes escénicas, siendo este servicio prestado por los equipos de retransmisión móviles con los que de forma paulatina se irá equipando la empresa.

Nuestro mercado natural sobre el que deberemos focalizar nuestra labor comercial de venta de nuestros servicios, al menos durante las primeras fases de crecimiento de **Virtual D**, será sobre los propietarios de salas de teatro de gran y mediana capacidad, así como sobre los promotores de espectáculos que se desarrollen sobre esos escenarios. En el caso de las salas de mediana capacidad, dado que su aforo oscila entre las 101 y 500 localidades, es evidente que interesará más centralizar nuestra labor comercial sobre las de aforo más cercano a este último valor.

El tamaño del mercado objeto, según lo indicado en el párrafo anterior, de nuestros servicios y la penetración que **Virtual D** pretende conseguir queda representada gráficamente en el siguiente Diagrama TAM SAM SOM.

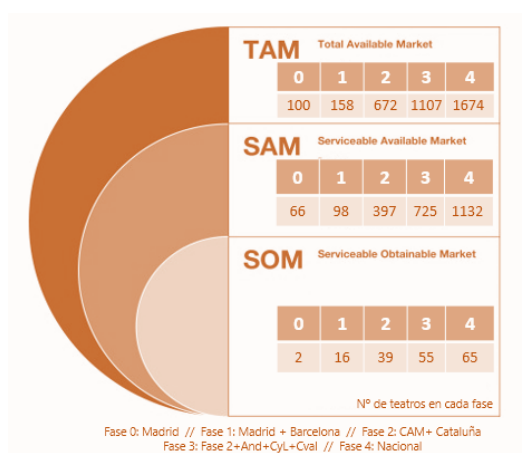


Diagrama TAM SAM SOM de Virtual D en sus cinco fases de desarrollo

6 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

Los objetivos estratégicos que **Virtual D** se ha fijado, pretenden formar parte del desafío de consolidación de crecimiento de la compañía. Si fijamos estos objetivos según la estrategia de crecimiento que requiere **Virtual D**, estos podrían ser:

- Creación y consolidación de la empresa, partiendo de la selección del socio clave para el desarrollo de la plataforma de visualización de contenidos.
- Obtención del primer cliente que permita mostrar la fortaleza del servicio proporcionado por **Virtual D** al resto de posibles clientes.
- Desarrollo de alianzas con los clientes para dar un servicio integral, de forma que el usuario final tenga a su alcance los medios necesarios para disfrutar del servicio.
- Conseguir la base de datos de usuarios finales suficientes para poder dar el servicio tanto a clientes profesionales (salas de espectáculos) como usuarios finales. Dar servicio en B2B y B2C.
- Contar con los recursos económicos necesarios para cumplir con la estrategia de crecimiento fijada.

El roadmap de expansión previsto para **Virtual D** es el mostrado en la siguiente ilustración, donde cada una de las fases representadas tendrá una duración de un año.



Fases de Desarrollo de Negocio

En las primeras cuatro fases, **Virtual D** se dirigirá al mercado B2B, es decir a los propietarios de los teatros y a los promotores de espectáculos. Si definimos los objetivos en cada fase:

Fase 0: Lanzamiento de la empresa y primeros clientes.

- Fundación de la empresa y obtención de la plataforma de visualización de contenidos.
- Obtención de dos clientes en el término municipal de Madrid.



Fase 1: Desarrollo inicial.

- Mantener contratos con 16 clientes en los términos municipales de Madrid y Barcelona.
- Disposición de un equipo móvil “itinerante” para dar servicio a diferentes eventos fuera de los teatros.

Fase 2: Desarrollo Comunidad de Madrid y Cataluña.

- Disponer de 39 clientes con contrato en vigor en las CC.AA. de Madrid y Cataluña.
- Disposición de dos equipos móviles “itinerantes” para dar servicio a diferentes eventos fuera de los teatros.

Fase 3: Desarrollo autonómico.

- Mantener activos 55 clientes con contrato en las CC.AA. de Madrid, Cataluña, Castilla y León, Comunidad Valenciana y Andalucía.
- Disposición de cuatro equipos móviles “itinerantes” para dar servicio a diferentes eventos fuera de los teatros.

Fase 4: Desarrollo nacional.

- En esta fase, nuestros clientes serán tanto los promotores de espectáculos/propietarios de los teatros (mercado B2B), como el usuario final (mercado B2C).
- Mantener activos 65 clientes con contrato en todo el territorio nacional español.
- Disposición de, al menos, cuatro equipos móviles “itinerantes” para realizar retransmisiones en streaming más allá de los teatros.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Fuente de Ingresos

Virtual D basa su idea de negocio en un modelo B2B donde los ingresos provendrán de nuestros clientes de cuatro fuentes diferentes:

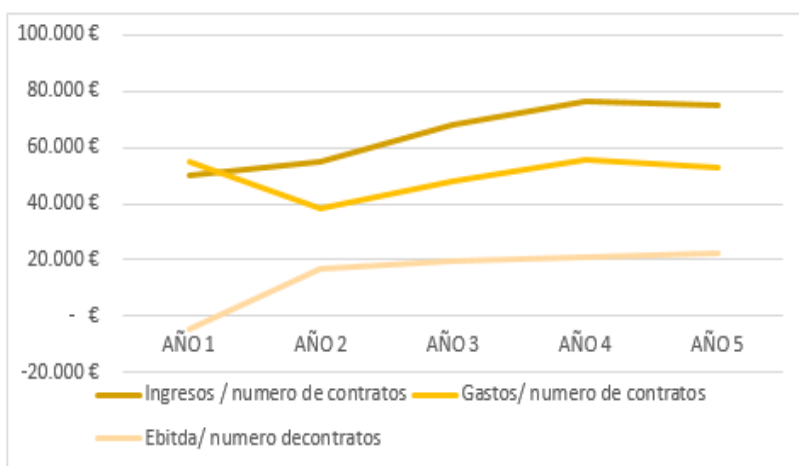
- Suscripción inicial a la plataforma: contratos con salas de espectáculos con validez estándar de dos años, mediante el que acceden a la plataforma de **Virtual D**.
- Pago por la realización y retransmisión del evento o espectáculo: incluyendo el montaje de los equipos de video, conexión y sincronización del audio y emisión de la señal durante cada evento.
- Streaming Fee por ticket vendido, directamente dependiente de los usuarios finales que adquieran el servicio para visualizar el evento.
- Ingresos por venta de gafas, de diferentes tipos, carton gafa estándar y gafa Premium, todas ellas para ver el espectáculo con tu teléfono móvil.



El ingreso de Virtual D por cada fuente sería, en los primeros cinco años:

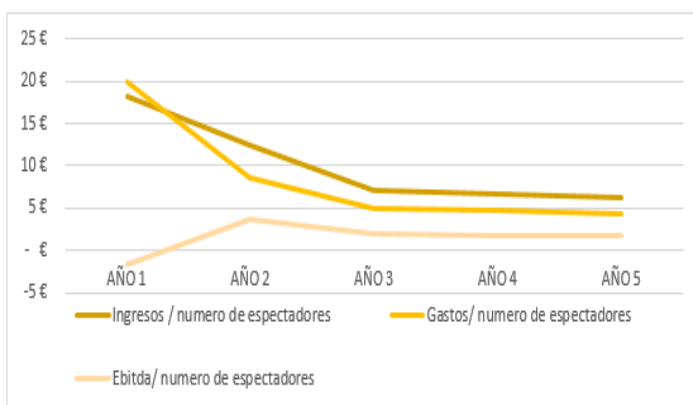
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPLANTACIÓN	50.000 €	350.000 €	625.000 €	750.000 €	875.000 €
	50%	40%	24%	18%	18%
ESPECTACULOS	25.300 €	303.600 €	832.600 €	1.409.900 €	1.764.100 €
	25%	34%	31%	34%	36%
STREAMING	9.900 €	127.800 €	669.600 €	1.146.600 €	1.423.800 €
	10%	15%	25%	27%	29%
GAFAS	15.389 €	99.329 €	520.428 €	891.163 €	829.957 €
	15%	11%	20%	21%	17%
FACTURACIÓN TOTAL	100.589 €	880.729 €	2.647.628 €	4.197.663 €	4.892.857 €
	100%	100%	100%	100%	100%

7.2 Ingresos y gastos



Analizando los ingresos y gastos por contrato y año se puede ver cómo a medida que van creciendo los primeros, la diferencia entre ambos aumenta, al estabilizarse los segundos, permitiendo rentabilizar de ese modo la inversión necesaria para el desarrollo de la plataforma, así como los costes fijos de servidores y atención al cliente.

Si lo analizamos respecto al número de espectadores finales, el hecho más destacable es la estabilización del EBITDA a partir del tercer año de operación, en el que ya permanece aproximadamente constante la diferencia entre gastos e ingresos por número de espectadores, al tener ya la empresa una operativa estable con unos costes fijos adecuado a su tamaño.





A partir de estos costes e ingresos hemos calculado en la siguiente *Tabla* el Break Even Point respecto al número de contratos necesarios.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos / número de contratos	50.295 €	55.046 €	67.888 €	76.321 €	75.275 €
Gastos Año	109.845 €	612.715 €	1.874.614 €	3.047.232 €	3.436.941 €
Break Even Point (Nº Contratos)	2,18	11,13	27,61	39,93	45,66

7.3 Flujo de Caja

Tras el primer año **Virtual D** generará flujos de caja operativos positivos. Sin embargo, la decisión de crecer e incrementar el tamaño de nuestro negocio hace que sea necesario una serie de inversiones.

En el segundo año la inversión incluye la ampliación de capital de 150.000 euros para la compra de equipos y desarrollo de la aplicación. A partir del tercer año obtenemos flujo de caja libre positivo:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBiT		-30.401 €	146.765 €	450.097 €	582.619 €	708.103 €
(-) Impuestos sobre EBIT		0 €	-29.091 €	-112.524 €	-145.655 €	-177.026 €
NOPAT		-30.401 €	117.674 €	337.573 €	436.964 €	531.078 €
(+) Amortizaciones		21.146 €	121.250 €	322.917 €	567.813 €	747.813 €
(-) Inversión	-100.000 €	-70.000 €	-445.000 €	-537.500 €	-675.000 €	-762.500 €
(-) Incremento NOF		-11.497 €	-42.294 €	-106.972 €	-77.011 €	13.803 €
Valor terminal						10.191.411 €
Flujo de Caja Libre	-100.000 €	-90.753 €	-248.370 €	16.018 €	252.766 €	10.721.604 €

Con estos valores obtendremos, descontando los flujos de caja actuales, una **TIR de proyecto del 117%** al haber valorado a **Virtual D** con un múltiplo EV/EBITDA de 7x.

7.4 Índices

Los índices más relevantes de **Virtual D** en sus cinco primeros años de vida se encuentran recogidos en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondo de maniobra	20.745 €	108.968 €	231.958 €	561.734 €	1.078.124 €
Rendimiento (ROI)	-44%	40%	58%	47%	39%
Rentabilidad financiera (ROE)	-44%	34%	50%	40%	32%
Ratio apalancamiento financiero	1,00	1,10	1,17	1,13	1,11
Liquidez		4,13	3,06	4,86	7,09

Fondo de maniobra sobre deudas		3,13	2,06	3,86	6,09
Tesorería		3,54	2,60	4,50	6,86
Acid test		1,59	0,63	2,22	4,83
Endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autonomía		9,53	5,95	7,59	9,25
Calidad de la deuda		1,00	1,00	1,00	1,00
Rotación activo Fijo	2,06	3,96	6,06	7,71	8,75
Rotación activo Circulante	4,85	6,13	7,69	5,93	3,90

8 LOGROS

Durante el desarrollo de nuestro proyecto académico, tuvimos el privilegio de poder vivir el proceso de comercialización de nuestro producto a uno de los teatros más reconocidos y multidisciplinarios de Madrid, el Teatro Circo Price, el cual nos sirvió de apoyo para el desarrollo de **Virtual D**, a la par que la presentación de una oferta real, en marzo de 2020, que finalmente se convirtió en una propuesta de licitación del ayuntamiento para: **“Creación de un Plan de Digitalización de los Teatros Municipales que permita las retransmisiones en directo, vía streaming, para ampliar la audiencia potencial y poder ofrecer, además, productos culturales de calidad ante posibles futuros rebrotes”** dentro del Pleno del Ayuntamiento de Madrid. Este acuerdo está actualmente en stand-by debido a la situación de alarma en la que se encuentra Madrid, sin embargo se prevé su lanzamiento en los próximos meses.



9 EQUIPO



Francisco Belda Pico, como CEO de **Virtual D**, es el encargado de velar por las estrategias y visión de la empresa, siendo su principal responsabilidad la toma de decisiones organizativas.

Como chico para todo, **Virtual D** cuenta con Luis Moreno Santana ocupando el puesto de COO, encargándose de coordinar todos los procesos y operaciones de la empresa. Asimismo, será el responsable de las coordinaciones con el bufete de abogados contratado por **Virtual D** para su protección legal y defensa de sus intereses.

El especialista en marketing de **Virtual D** es Luis Fernando Gallejones Agüero, quien ocupará el puesto de CMO. Sobre sus hombros recaerá también la gestión de ventas, el desarrollo de nuevos negocios, el desarrollo de productos, la gestión de canales de distribución y el servicio al cliente.

El alma de **Virtual D** y responsable de que todo el equipo cobremos al fin de mes será Pedro Carlos Vega, como CFO de la empresa.

Finalmente, el cerebro tecnológico de **Virtual D** será José Ramón Abad, quien ocupará el puesto de CTO y como tal, será el responsable del componente técnico y tecnológico de la empresa.