

360VirtualTour

Nom dels estudiants: Jordi Avellaneda Ruiz, Èric Sivill Oller

Nom del tutor/a: Marian Buil

19/06/17

MEMÒRIA Final
Curs: 5è ADE-Turisme

Índex

1.	Característiques personals i motivacions de l'equip emprenedor	5
2.	Identificar el públic objectiu i model de negoci.....	7
2.1.	Agències de viatges	7
2.1.1.	Quota de mercat.....	7
2.2.	Usuaris entre 30 i 50 anys.....	7
2.2.1.	Quota de mercat.....	8
2.3.	Discapacitats físics	8
2.3.1.	Quota de mercat.....	9
2.4.	Model de negoci	9
2.5.	Client tipus	9
2.6.	Empathy map	12
2.6.1.	Agències de viatges	12
2.6.2.	Usuaris de 30 a 50 anys.....	14
2.6.3.	Usuaris discapacitats físics	16
2.7.	Persones que intervenen en el procés de compra.....	17
3.	Identificació de la proposta de valor	19
4.	Anàlisi de la competència real i/o potencial del negoci	21
TurVirtualTur	21	
Viajes Virtuales	21	
Ascape	22	
LittlStar	22	
YouVisit	22	
Discovery.....	23	
Google Expeditions	24	
VRSE.....	24	
Airpano VR.....	24	
Panorama 360º Cities	25	
VR Cities	25	
Altres	25	
4.1.	Matriu de competència	26
4.2.	Taula resum.....	27
4.3.	Dimensionament del mercat.....	27
4.4.	Oceans blaus.....	28
5.	Grau d'innovació/adequació real de la idea de negoci	30

6.	Pla de Màrqueting	31
6.1.	Portafolis de productes/serveis	31
6.1.1.	Agències de viatges	31
6.1.2.	Usuaris entre 30 i 50 anys.....	33
6.1.3.	Discapacitats físics	35
6.2.	Pla de comunicació	36
6.3.	Canals de distribució	39
6.4.	Política de preus i previsió de vendes.....	41
6.5.	Anàlisi de les 4 C's	48
6.6.	Anàlisi de les 4 P's	50
7.	Pla d'operacions.....	53
7.1.	Procés de comercialització del producte i procés de producció	53
7.1.1.	Procés de comercialització AAVV	53
7.1.2.	Procés de comercialització Usuaris de entre 30-50 anys i discapacitats físics ..	57
7.1.3.	Procés de producció dels vídeos	61
7.1.4.	Accions prèvies al procés de venda.....	64
7.1.5.	Gestió d'stocks	64
7.1.6.	Pressupost tecnològic	65
7.2.	Recursos clau.....	65
7.3.	Pressupost de producció dels diferents segments.....	67
7.4.	Dimensionament dels recursos necessaris per unitat de producció.....	69
8.	Pla d'organització i RRHH.....	72
8.1.	Identificació dels llocs de treball: organigrama	72
8.1.1.	Funcions bàsiques.....	72
8.1.2.	Dependència jeràrquica.....	74
8.1.3.	Representants dels treballadors, comissions de treball i comitès de seguiment	74
8.2.	Definició dels llocs de treball: funcions i tasques	76
8.2.1.	Tasques i competències clau	76
8.2.2.	Pla de formació.....	79
8.3.	Política retributiva i valoració econòmica	83
9.	Pla jurídic-fiscal	87
9.1.	Determinació de la forma jurídica i requeriments generals de constitució de l'empresa.	87
9.1.1.	Forma jurídica.....	87
9.1.2.	Pacte de socis	88

360VirtualTour

9.1.3.	Proveïdors de serveis.....	89
9.1.4.	Requeriments de constitució	90
9.2.	Normativa específica del negoci.	92
9.2.1.	Impacte a nivell de normativa europea, estatal, autonòmica i municipal	93
9.2.2.	Com poden afectar al negoci possibles canvis normatius	94
10.	Pla econòmic-financer	95
10.1.	Previsió de inversió i finançament.....	95
10.2.	Previsió d'ingressos i despeses del primer any.	100
10.3.	Pla de tresoreria del primer any.	114
10.4.	Conclusions a partir dels resultats (viabilitat).....	120
11.	Conclusions	127
12.	Bibliografia.....	128
13.	Annex	130

1. Característiques personals i motivacions de l'equip emprendedor

Primer de tot, ens agradaria comentar que durant aquests anys d'estudi ja hem realitzat més projectes junts, motiu pel qual els dos tenim molt clars els nostres punts forts i febles. Així doncs, i gràcies a que ens complementem a la perfecció, creiem que som els idonis per a realitzar aquest projecte.

Com a aptituds personals, l'Èric aporta el do de gents, la seva simpatia i l'extrema facilitat per relacionar-se amb les persones. A més, en relació amb el projecte, també té grans coneixements de xarxes socials i social media, fet que la seva aportació al departament de màrqueting és necessària. Actualment està cursant la doble titulació d'ADE i Turisme, i per tant, podrà aportar tots els coneixements i aptituds adquirides durant la carrera, com la direcció d'empreses o la gestió d'un equip de persones. D'altra banda, l'Èric flaqueja en l'àmbit tecnològic ja que no té coneixements d'edició d'imatges o vídeos i tampoc sap programar ni gestionar apps o pàgines web. Però és aquí, on entra el segon soci, en Jordi, que sí té uns coneixements acceptables (no professionals) d'edició d'imatges i vídeo i té facilitats per als càlculs i la gestió de les finances. A més, també cursa l'últim curs de la carrera d'ADE i Turisme, i com l'Èric, podrà aportar tot allò après durant els últims anys, com els coneixements en matemàtiques financeres o la inversió en empreses a curt termini. Tanmateix, el Jordi no té facilitat pel màrqueting, ja que no disposa de molta creativitat, ni facilitat per la promoció, ni per les xarxes socials. Tampoc té els coneixements necessaris per encarregar-se de la part més tecnològica del projecte, degut a que no ha rebut mai cap formació tecnològica. Però aquest problema, es solucionarà contractant a un director tecnològic que s'encarregui de les tasques més tecnològiques, com la producció dels vídeos o la creació de la app.

Per a contractar al director tecnològic, s'ha d'establir un pla d'acció amb l'objectiu de contractar al millor professional. Per això, es crearà una oferta de treball especificant que és imprescindible ser una persona jove que just hagi acabat la carrera d'estudis universitaris i, a poder ser, que disposi d'experiència demostrable i d'uns coneixements avançats de programació web i mòbil i coneixements de producció audiovisual. D'altra banda, també contactarem amb Conector i Barcinno, dues incubadores on es publicarà l'oferta de treball i es rebrà assistència personalitzada. Un cop seleccionats els candidats més adients, es realitzaran entrevistes per conèixer als possibles futurs treballadors i se'ls hi explicarà l'idea de negoci i les tasques que haurien de realitzar. Finalment, es seleccionarà només a un candidat, que serà el que formarà part de l'equip, com a director tecnològic.

Pel que fa a la motivació de l'equip, en el cas d'en Jordi, des de ben petit sempre ha estat molt interessat per la tecnologia, passió que no ha perdut durant els anys i on, actualment, acostuma a llegir revistes del sector i pàgines web especialitzades, per tal d'ampliar la seva curiositat. La realitat virtual és una indústria que està en auge, però des de fa anys, que en Jordi ja n'escolta a parlar i per la qual s'ha interessat. En el cas del segon soci, després de cinc anys junts i mantenir una relació molt propera, també s'ha contagiats d'aquesta passió per la tecnologia, raó per la qual l'Èric està molt interessat en aquest sector emergent, on podrà aplicar els seus coneixements professionals sobre el turisme, ja que, com en Jordi, ha treballat al sector turístic. A més, el fet de poder treballar amb un amic, amb el qual hi ha una gran connexió, motiva a tirar endavant el projecte.

Per últim, un altre motiu per dur a terme aquest projecte és gràcies a un dels sectors amb els quals es treballarà, el dels discapacitats físics, on es tractarà d'apropar les destinacions a les persones, per tal de facilitar el seu accés a llocs on possiblement no podrien accedir sense la nostra ajuda.

Ens agradaria comentar també, les aportacions de cada grau, tant d'ADE com de Turisme, així com els objectius que ens hem marcat amb el projecte. En relació al primer punt, cada grau ens ha aportat coneixements i competències totalment diferents, com per exemple, i deixant de banda el contingut, Turisme ens ha fet millora molt les habilitats per parlar en públic i suportar la pressió d'exposar un cas davant d'un grup de persones gràcies a les nombroses exposicions realitzades.

En el cas d'ADE, hem aconseguit una visió més analítica a base de comentar molts casos en assignatures com Direcció d'empreses i Inversió a llarg termini.

Per altra banda, i des d'una perspectiva més enfocada en el contingut dels graus, assignatures com Planificació turística i Organització de grans esdeveniments ens han ensenyat a promocionar destinacions turístiques i a preparar fires en funció de la nostra idea de negoci, respectivament. Quant al grau d'ADE, gràcies a les assignatures de Comptabilitat (I, II i Costos) som coneixedors del funcionament del departament financer i de com dur a terme la comptabilitat d'una empresa. Altres assignatures com Creació d'empreses, ens han mostrat la part més analítica d'una empresa i com elaborar un resum executiu.

En relació als objectius marcats en aquest treball, és saber desenvolupar una idea de negoci, i fer d'ella una empresa viable, aplicant els coneixements apresos en aquests cinc anys. També, volem satisfer les necessitats existents i reals dels tres segments en els quals ens centrem, ja que actualment hi ha un buit en aquest àmbit que encara no s'ha pogut omplir.

Per últim, al ser un TFG de dos estudiants, una part del pla d'empresa es desenvoluparà de forma més detallada i es justificarà quines són les aportacions de la investigació a cadascun dels àmbits dels dos graus. Quant a la primera, es treballarà la part de recursos humans, més concretament el model de retribucions/incentius. Els motius d'ampliar aquest punt és que ambdós són elements motivadors essencials en qualsevol empresa ja que determinen la relació entre els treballadors i la pròpia empresa i la forma en la qual aquesta valora l'esforç i els coneixements dels seus membres. Respecte a les aportacions, la realització d'aquest projecte està relacionat amb l'Administració i Direcció d'Empreses degut a la creació de 360VirtualTour, empresa de nova creació que pretén aplicar la realitat virtual en el món del turisme per a satisfer necessitats existents en tres segments diferents com són les Agències de Viatges, Usuaris entre 30 i 50 anys i Usuaris amb Discapacitat Física. La creació d'aquesta empresa comporta la planificació, organització i direcció d'aquesta a partir de l'ús de recursos tant humans com financers i la presa de decisions estratègiques, tàctiques i operatives per a l'optimització de les capacitats i recursos i per a l'adaptació de l'empresa a la realitat econòmica actual. Per últim, també comporta dur a terme la correcte interrelació dels diferents departaments i processos per tal d'assolir els objectius de 360VirtualTour. La visió de l'empresa, conforma l'aportació del projecte en l'àmbit del Turisme al oferir un ampli ventall de productes de realitat virtual que representaran una sèrie de avantatges per als tres segments. Per a les Agències, 360VirtualTour oferirà una previsualització en realitat virtual dels viatges que afavorirà la diferenciació de l'agència i facilitarà la venda de paquets al eliminar la incertesa del client. Per als Usuaris entre 30 i 50 anys, un gran nombre de vídeos en 360° de diferents destinacions que els ajudarà a desconnectar de la rutina i reviure experiències. I per als Usuaris amb Discapacitat Física, vídeos interactius amb audioguies per poder visitar destinacions que sense la realitat virtual no serien capaços.

2. Identificar el públic objectiu i model de negoci

2.1. Agències de viatges

Avui en dia, a l'hora de contractar un paquet turístic, hi ha un sentiment de incertesa i por, degut a la inseguretat de no saber com serà realment el viatge que es vol contractar.

El que ofereix 360VirtualTour per aquest segment es bàsicament un resum virtual del paquet turístic que es vol contractar, és a dir, una previsualització del viatge que es farà en un futur (destinació, transport, serveis...).

Aquest producte comporta una sèrie d'avantatges cap a les agències, com l'augment de la facilitat per vendre; la diferenciació respecte a la competència, oferint aquest valor extra; i la fidelitat i satisfacció del client al veure que les expectatives es compleixen i la incertesa desapareix. A més, aquest servei promouria la venda directa en agències físiques, la qual s'ha disminuït notablement per la presència d'Internet.

Per tal d'analitzar el segment de mercat, partim de la base que és una relació B2B, és a dir, que el producte de 360VirtualTour serà utilitzat pel benefici d'una altra empresa. D'aquesta manera, s'han d'analitzar les diverses variables, on cal destacar la variable geogràfica, ja que 360VirtualTour es centrarà, des d'un inici, en aquelles agències de viatges estatals que vulguin apostar pel canvi i per les noves tecnologies. Com ja s'ha comentat, la variable d'operacions és molt important en aquest cas perquè les empreses hauran de introduir una nova operació al procés de venda de paquets turístics.

2.1.1. Quota de mercat

La realitat virtual és un mercat nou i en creixement, per això, es preveu que el total d'usuaris que utilitzaran aquesta tecnologia arribi als 11 milions a finals del 2016 i als 171 milions al 2020.

Els resultats registrats per l'activitat turística a 2015 confirmen que aquest sector és el que més creix en l'economia espanyola i el que més ocupació genera. El PIB turístic va registrar un augment del 3,7%, assolint els nivells màxims registrats en els últims 15 anys, segons el balanç de l'any realitzat per Exceltur. Al final de l'exercici, va augmentar mig punt al creixement del PIB espanyol, fins a registrar 124.000 milions d'euros. Això comporta un 11,7% del total del PIB Espanyol.

En referència a les agències de viatges a Espanya, actualment hi han unes 8.000 empreses que sumen un total de 16.000 establiments. Cal recordar que, degut a la crisi econòmica, entre el 2008 i el 2013 es van tancar 5000 oficines, per tant, l'ús de la realitat virtual podria potenciar un altre cop l'obertura de noves oficines.

Si 360VirtualTour és centra en implementar la realitat virtual a les oficines turístiques, com a eina per evitar el tancament o per incrementar vendes (escenari pessimista), veiem que seria possible arribar a un total de 5.000 oficines. Per altra banda, 360VirtualTour tractarà de contactar amb les principals agències de viatge d'Espanya, per tal de guanyar visibilitat i reputació dins del sector. En un escenari irreal de competència perfecta, si hi ha un repartiment de la quota de mercat entre les 4 possibles empreses, donaria un total de 1.200 oficines per cadascuna. Aquest número no és real, per això, com a quota de mercat objectiva s'estableix de mitjana 5 empreses al mes, durant el primer any, degut a la capacitat productiva inicial. Aquest número augmentarà cada any i de forma simultània amb el creixement de l'empresa. Per tal de quantificar la quota de mercat, 360VirtualTour tindrà una quota de mercat real del 5%, ja que al ser una empresa de nova creació, la producció i la venda no serà tan elevada com per abastar més clientela.

2.2. Usuaris entre 30 i 50 anys

En aquest segon segment, hi ha una necessitat existent de desconnectar de la rutina diària, per aquest motiu la proposta de valor es oferir vídeos predeterminats que s'actualitzaran setmanal/mensualment de diferents destinacions. Pensat per aquelles persones de entre 30 i 50 anys que, no poden viatjar o fer escapades, degut a que disposen de poc temps, tenen altres prioritats o per motius econòmics, entre d'altres, però sí que tenen la necessitat de deixar de

banda, durant una estona, la seva rutina. 360VirtualTour, ofereix un gran ventall de vídeos amb la possibilitat d'escoltar música relaxant o simplement el so real de la destinació desitjada. D'aquesta manera, utilitzant la app, es podrà passejar pels carrers de Londres o relaxar-se a les platges d'Eivissa, tot això des de la simplicitat d'una aplicació mòbil.

Aquesta relació establerta entre empresa i consumidor, és de tipus B2C, ja que el producte va destinat a un usuari. D'aquesta manera, per tal de definir aquest tipus de segment de mercat, cal analitzar quatre variables bàsiques: geogràfica, demogràfica, psicogràfica i conductual. Quant a la primera variable, l'empresa és vol centrar únicament en el mercat espanyol, concretament en el català, per poder créixer, guanyar experiència i confiança de cara al client i convertir-se una empresa de renom, per posteriorment nacionalitzar-se i internacionalitzar-se. Pel que fa a la variable demogràfica, els perfils seran homes i dones d'entre 30 i 50 anys, amb fills, responsabilitats i ocupacions i amb uns ingressos mitjans. Per a la variable psicogràfica, es segmentarà el mercat a partir de l'anàlisi d'homes i dones amb un estil de vida estressant i amb poc temps per l'oci. En aquest cas, la conducta d'aquest tipus de persones, comportarà la necessitat de desconnectar i deixar de banda el treball o altres ocupacions. A més, el fet de tenir fills o altres prioritats, fa que sigui més complicat fer *escapades* i evadir-se de la rutina.

2.2.1. Quota de mercat

Actualment, els 11 principals usos, per ordre, de la realitat virtual en l'àmbit internacional són: Videojocs, Visualització arquitectònica, Formació i simulació, Turisme, Ús militar, Psicologia, Medicina, Cine, Temàtics, Reconstruccions, Indústria de la pornografia

Sent la previsió de l'ús de la realitat virtual en el sector dels videojocs un 75%, es podria repartir el 25% restant entre les altres utilitats. D'aquesta manera, la visualització arquitectònica seria un 5%, la formació i simulació un 5% més, el turisme un altre 5% i el 10% restant repartit entre les demés.

Partint de la base de que actualment hi han 11 milions d'usuaris que utilitzen la realitat virtual i que la motivació d'un 5% d'aquests és turística, obtenim 550.000 possibles usuaris. 360VirtualTour, coneix que el segment potencial (usuaris d'entre 30 i 50 anys), representa aproximadament un 27% de la població mundial, gracies a dades obtingudes a bancomundial.org. Llavors, d'aquests 550.000 possibles usuaris que tenen una motivació turística, 148.500 estan dins del segment.

Per acotar-ho encara més, si a Catalunya, amb una població total de 7.434.295, es vol centrar en el segment objectiu (persones entre 30 i els 50 anys), s'obté que un 31,72% d'aquesta entraria dins d'aquest, és a dir, 2.358.038 persones. Mitjançant una regla de tres, es pot veure que a Catalunya hi haurien 11.198 usuaris de realitat virtual actualment, de les quals 3.552 persones serien el mercat potencial. Dins d'un escenari més real, és a dir, des d'un punt de vista pessimista, l'objectiu del primer any estarà en un 1% d'aquest mercat total: 36 persones de mitja al mes. D'altra banda, en un escenari més optimista, es podria establir un objectiu del 2% del mercat total, és a dir, 60 persones de mitja al més.

2.3. Discapacitats físics

En aquest últim segment, s'inclouen els usuaris que tenen una discapacitat física, i tenen la necessitat de visitar destinacions, que sense la realitat virtual no podrien visitar. En aquest segment, la proposta de valor de 360VirtualTour és oferir vídeos interactius d'entre 10 i 15 minuts mitjançant l'app. Un vídeo interactiu és un vídeo en el que el usuari pot portar a terme diferents accions dins del vídeo. Per exemple, a un vídeo interactiu de París, l'usuari podrà triar que vol visitar i com ho vol fer, si amb guia, musica de fons o so ambiental.

Com en el segon segment, usuaris entre 30 i 50 anys, també es tracta d'una relació B2C, és a dir, el producte està creat per a que el consumidor l'utilitzi. Per aquest motiu, és necessari analitzar quatre variables (geogràfica, demogràfica, psicogràfica i conductual), pel tal de poder definir l'usuari. Respecte a la característica geogràfica, s'establirà Catalunya com a segment objectiu, d'aquesta manera, es podrà fer una prova inicial del producte. En el cas de la variable demogràfica, 360VirtualTour es centrarà en usuaris d'entre 25 i 45 anys, que tinguin una discapacitat física severa, és a dir, que tinguin dificultats de moviment i amb uns ingressos

mitjans. Aquí entra la tercera variable, la variable psicogràfica, que centrarà la segmentació en usuaris que estiguin frustrats per no poder accedir a segons quines destinacions, monuments o esdeveniments degut a les barreres arquitectòniques que aquests comporten. Aquesta frustració comportarà una necessitat de viatjar i viure experiències, que la realitat virtual podrà fer possible.

2.3.1. Quota de mercat

Gràcies a dades obtingudes a través d'IDESCAT, 360VirtualTour coneix que a Catalunya, hi han 178.403 persones amb discapacitat física motora i 111.957 persones amb discapacitat física no motora, el que fa un total de 290.360 discapacitats físics en la província de Catalunya. Si es fa una regla de tres, sabent que de tota la població mundial, 11 milions de persones fan servir la realitat virtual, de tots els discapacitats físics de Catalunya, aproximadament 435 persones faran servir la realitat virtual.

D'aquest total, i per tal de centrar-se en el segment de 360VirtualTour, 126 persones, les quals tenen entre 25 i 45 anys, formen part del segment de discapacitats físics a Barcelona. Per motius de producció i de possible futura competència directa en aquest segment, 360VirtualTour es centrarà en la meitat del mercat potencial, 63 persones el primer any, és a dir, un 50% de la quota de mercat.

2.4. Model de negoci

Quant al model de negoci, 360VirtualTour obté ingressos de diferents fonts depenent el segment. La venda de packs i de vídeos personalitzats, així com la subscripció mensual, conformen la primera font d'ingressos procedent del segment 1, les agències de viatges. El segon segment, usuaris entre 30 i 50 anys, l'app és gratuïta i la venda de packs i vídeos i la subscripció mensual són les dues úniques fonts que originen beneficis. Per últim, el segment dels discapacitats físics, l'app no representarà cap cost per al client i els packs i els vídeos interactius amb audioduïes són l'origen de l'obtenció de ingressos.

Com s'observa, 360VirtualTour no aposta per les descàrregues de pagament com a via de monetització ja que, actualment, el 92% de les descàrregues d'aplicacions a Google Play i Apple Store són gratuïtes i només un 8% s'abona amb pagaments directes. Tampoc és particip en l'obtenció d'ingressos mitjançant la inserció de banners publicitaris enllaçats a altres apps o webs, mètode avui en dia més utilitzat per les empreses.

La fórmula que 360VirtualTour implementa és la coneguda com venda in-app o IAP (*in-app-purchase*), la qual permet al client provar el producte sense haver de comprar-lo i un cop el conegui, donar-li la possibilitat de realitzar compres per desbloquejar funcions. Actualment, és el mètode que genera més ingressos de mitjana per aplicació i el més popular a Android i IOS, amb un 37% dels desenvolupadors utilitzant-lo, segons l'enquesta de VisionMobile.

2.5. Client tipus

Agència de Viatges: Viajes El Corte Inglés, SA.

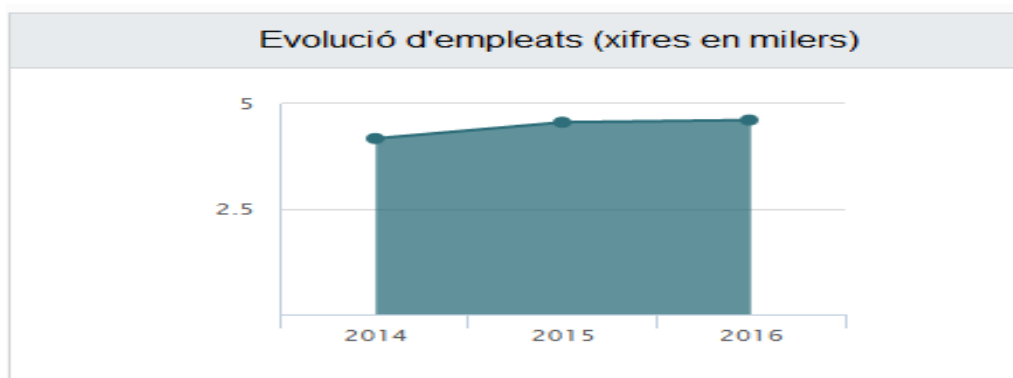
Viatges El Corte Inglés, SA és una empresa filial del Grup El Corte Inglés, un dels grups empresarials més importants d'Espanya, constituïda a Madrid el 3 de novembre de 1969 i que va iniciar la seva gestió comercial el 16 de gener de 1970. Actualment, té el seu domicili social a al c/Hermosilla, 112 28009 Madrid.

La ubicació del negoci juga un paper determinant en la posició competitiva i les possibilitats d'èxit, especialment en sectors com el turisme. Actualment, Madrid és el nucli de creació de projectes de negoci del país, tant que una de cada quatre empreses que neix a Espanya ho fa a Madrid, el que suposa més del 20% del total. Per aquest motiu, emprendre a la capital s'ha convertit en una 'obligació' per 360VirtualTour amb la finalitat, en aquest cas, de posar-se en contacte amb Viajes El Corte Inglés per establir un vincle empresarial amb expectatives favorables de futur.

Viatges El Corte Inglés permet la reserva online i la compra, en les seves agències físiques, dels productes de viatge més demandats, com ara bitllets d'avió, de tren, reserves d'hotel, lloguer de cotxes, etc. No obstant això, si hi ha un tipus de viatge en el qual Viatges El Corte Inglés s'ha

convertit en un autèntic especialista és en el dels creuers, on és líder amb 160.000 places venudes anualment.

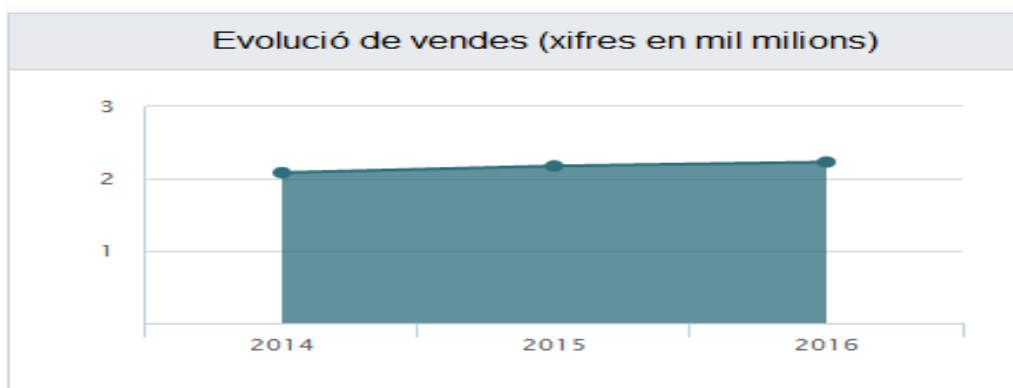
Actualment, dona feina a gairebé 5.000 treballadors i compte amb més de 700 oficines, fet que la posiciona com a líder en el seu sector, tenint a nivell internacional agències a França, Bèlgica, Portugal, Itàlia, Estat Units, Xile, Mèxic, Argentina, Perú, Cuba i Rep. Dominicana. A més, tal com s'observa a la figura 2, manté una evolució constant en les seves vendes, arribant a facturar més de 2 mil milions d'euros en cadascun dels últims 3 exercicis.



Gràfic 1. Evolució d'empleats dels últims 3 anys

Font: www.einforma.com

Data consulta: novembre 2016



Gràfic 2. Evolució de vendes dels últims 3 anys

Font: www.einforma.com

Data consulta: novembre 2016

Malgrat que 360VirtualTour treballi a nivell nacional, la internacionalització de Viatges El Corte Inglés ha representat un altre factor determinant per a considerar-los com a possibles clients. Això es deu a les expectatives a llarg termini de 360VirtualTour d'obrir les seves portes a nous horitzons i expandir-se a nivell internacional. També, la constant evolució en les vendes defineix a Viatges El Corte Inglés com una empresa assentada, de confiança i de gran importància en el sector, ideal per 360VirtualTour.

Pel que fa a la innovació i les noves tecnologies, àmbit directament relacionat amb els serveis que ofereix 360VirtualTour, Viatges El Corte Inglés ha apostat per posicionar-se a l'avantguarda de les noves tecnologies i reforçar la seva presència on-line al donar-se que cada vegada més els viatgers fan ús de la tecnologia en línia per realitzar totes les gestions que giren al voltant d'un viatge.

La primera de les novetats consisteix en la implantació d'un Portal del Viatge, un espai on el viatger tindrà accés a una eina d'auto-reserva, check-in online, informació de la destinació i que, fins i tot, permetrà modificar preferències del viatge escollit.

360VirtualTour

A més, ha creat una app mòbil perquè el client tingui accés des del seu propi dispositiu mòbil al seu itinerari de viatge, a dades d'interès del destí i a molta més informació personalitzada.

Per últim, ha creat un Portal Especial per a Pimes que facilita la gestió dels seus viatges i a integrat la venda telefònica al seu canal digital la qual permet acompanyar, aconsellar i guiar al client durant tot el procés de compra.

Per concloure, Viatges El Corte Inglés ha estat l'últim guanyador del premi en la categoria de Millor Agència Business Travel 2016, premi que posa en relleu el seu lideratge, la seva capacitat, experiència i professionalitat a l'hora de gestionar els viatges corporatius i que resulta motivador i augura un bon futur per 360VirtualTour.

Usuaris entre 30 i 50 anys: Màrian Buil

El model d'usuari d'entre 30 i 50 anys serà Marian Buil, persona de 40 any d'edat, resident a Vilassar de Dalt (Espanya) i de classe mitjana-alta, és a dir, ostenta un nivell socioeconòmic mitjà el qual li permet viure bé, satisfer les seves necessitats i ocupar posicions intermèdies-altes de poder, riquesa i prestigi.

A més, es tracta d'una persona amb un nivell d'educació universitari que va cursar la carrera de d'Economia, es va especialitzar en Creació d'Empreses i va fer un doctorat en Dret, Economia i Empresa per actualment treballar de professora a la Universitat Tecnocampus-Mataró (Pompeu Fabra).

Quant a les responsabilitats, Marian té al seu càrrec dos fills menors de 18 anys amb els quals té l'obligació de cuidar, alimentar i educar fins a la majoria d'edat. Aquests compromisos familiars afegits al treball, li impedeixen *canviar el xip*, encara que sigui per unes hores, per després tornar amb més força i energia. Per tant, es crea una necessitat de canviar la monotonia de la rutina diària la qual 360VirtualTour ajuda, en certa mesura, a satisfer.

Marian, és una persona de caràcter emprenedor amb unes actituds i aptituds pròpies d'una persona optimista, creativa i innovadora, capaç d'aprendre i d'adaptar-se als constants canvis tecnològics, així com d'adoptar-los en el seu dia a dia.

Finalment, Marian és aficionada a viatjar i a recórrer diferents països i es definiria com a *rodamón* si no assumís tantes responsabilitats.

Discapacitats físics: Pol García

Viatjar, visitar museus o agafar un avió són accions i plaers d'un turista comú. No obstant això, aquestes accions representen un esforç addicional per a persones com Pol Garcia, jove barceloní de 26 anys al qual un accident de trànsit el va condemnar des dels 15 anys a desplaçar-se en cadira de rodes.

Com molts altres nens, va assistir a l'escola i va ser llavors, volent ser una persona independent com la resta dels seus companys, on va començar a adonar-se de les existents barreres arquitectòniques, les quals es van convertir en desafiaments al voler fer ús d'instal·lacions i serveis no correctament adaptats per a aquest tipus de minusvàlidesa.

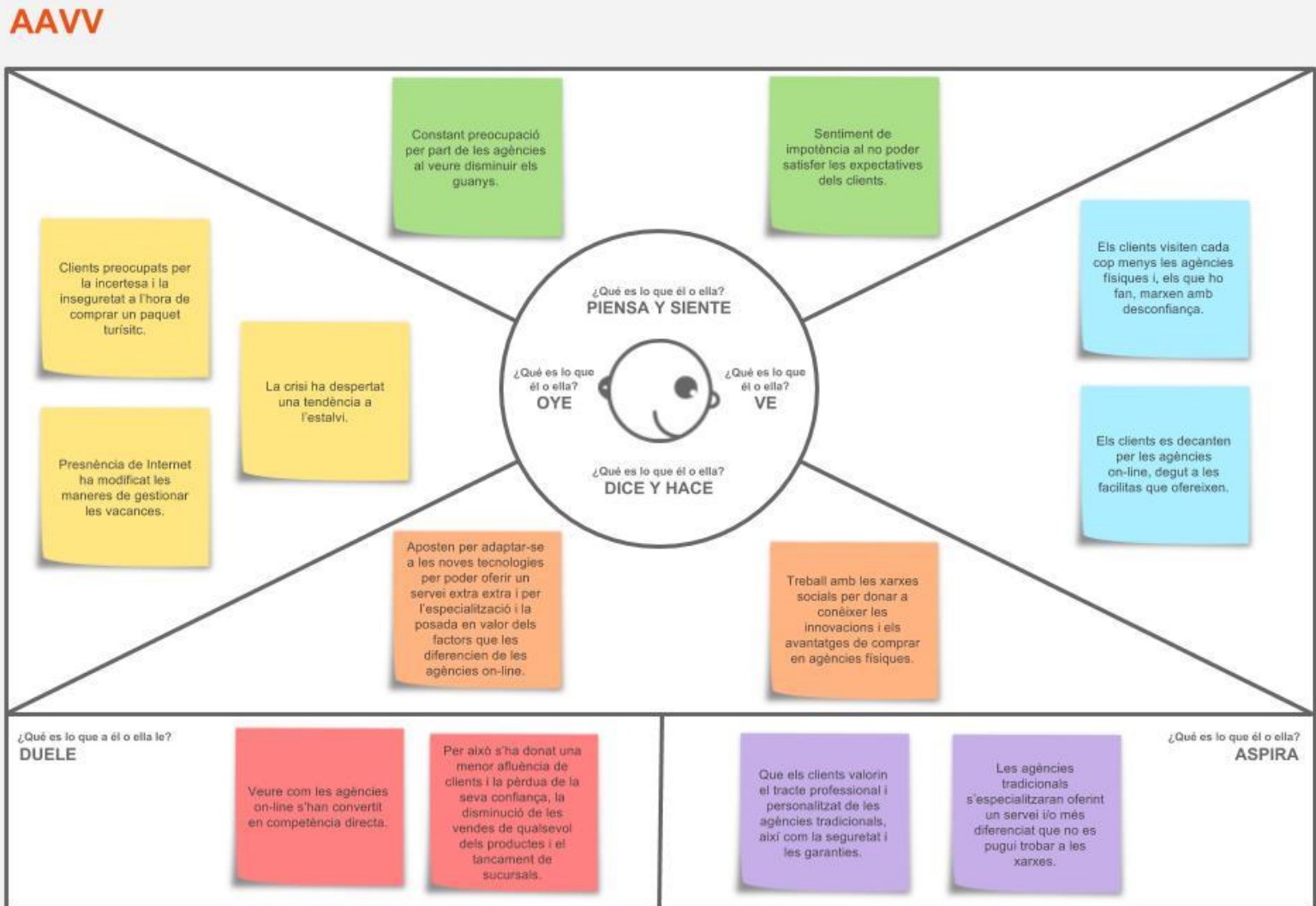
Pol, persona lluitadora i alegre, gràcies al seu esperit de superació no ha deixat que la discapacitat funcional el privatitzi en cap moment de dur a terme la seva gran passió, viatjar, però reconeix les existents dificultats adherides derivades del transport i la manca d'adaptació d'aquests, així com de l'accessibilitat als hotels i als llocs més turístics.

A més, és un apassionat de les TIC, on combina blocs i xarxes socials per donar a conèixer experiències, situacions i èxits i intentar transmetre a la gent discapacitada que poden viatjar sense que suposi un problema. No obstant això, malgrat tots els seus consells i històries de superació, entén que la gent es desanimi i perdi la motivació a viatjar. És en aquest punt, on 360VirtualTour resulta d'ajuda al permetre'ls conèixer llocs inaccessibles per a ells.

Actualment, és llicenciat en Enginyeria informàtica i creador de Travel Xperience, una agència de viatges ubicada a València especialitzada en l'organització de viatges i vacances per a persones amb discapacitat.

2.6. Empathy map

2.6.1. Agències de viatges



Imatge 1. Empathy map AAVV
Font: elaboració pròpia

Escoltar: Les agències escolten com els clients estan preocupats per la incertesa i la inseguretats a l'hora de comprar un paquet turístic per por a rebre quelcom diferent al promès. A més, la crisi ha despertat la tendència a l'estalvi i els clients es queixen dels preus elevats oferts per les agències. Per últim, també escolten com la presència de Internet ha modificat les maneres de gestionar les vacances dels clients.

Veure: Observen, com a conseqüència d'aquesta por, que els clients visiten cada cop menys les agències físiques i, els que ho fan, marxen amb desconfiança. A més, aquesta incertesa i els principals avantatges que ofereixen les agències on-line com l'estalvi i les facilitats d'accedir a

un servei, així com d'obtenir informació addicional sobre la destinació, han fet que els clients es decantin per aquesta última. Aquesta situació promou el tancament de les agències i els acomiadaments i incrementa la competència entre aquelles agències que no han hagut de tancar.

Sentir i pensar: Existeix una constant preocupació per part de les agències al veure disminuir els guanys i també els envaeix un sentiment de impotència al no poder satisfer les expectatives dels clients. Per poder revertir la situació, pensen en alternatives amb l'objectiu de disminuir l'efecte de Internet entre les agències de viatges presencials.

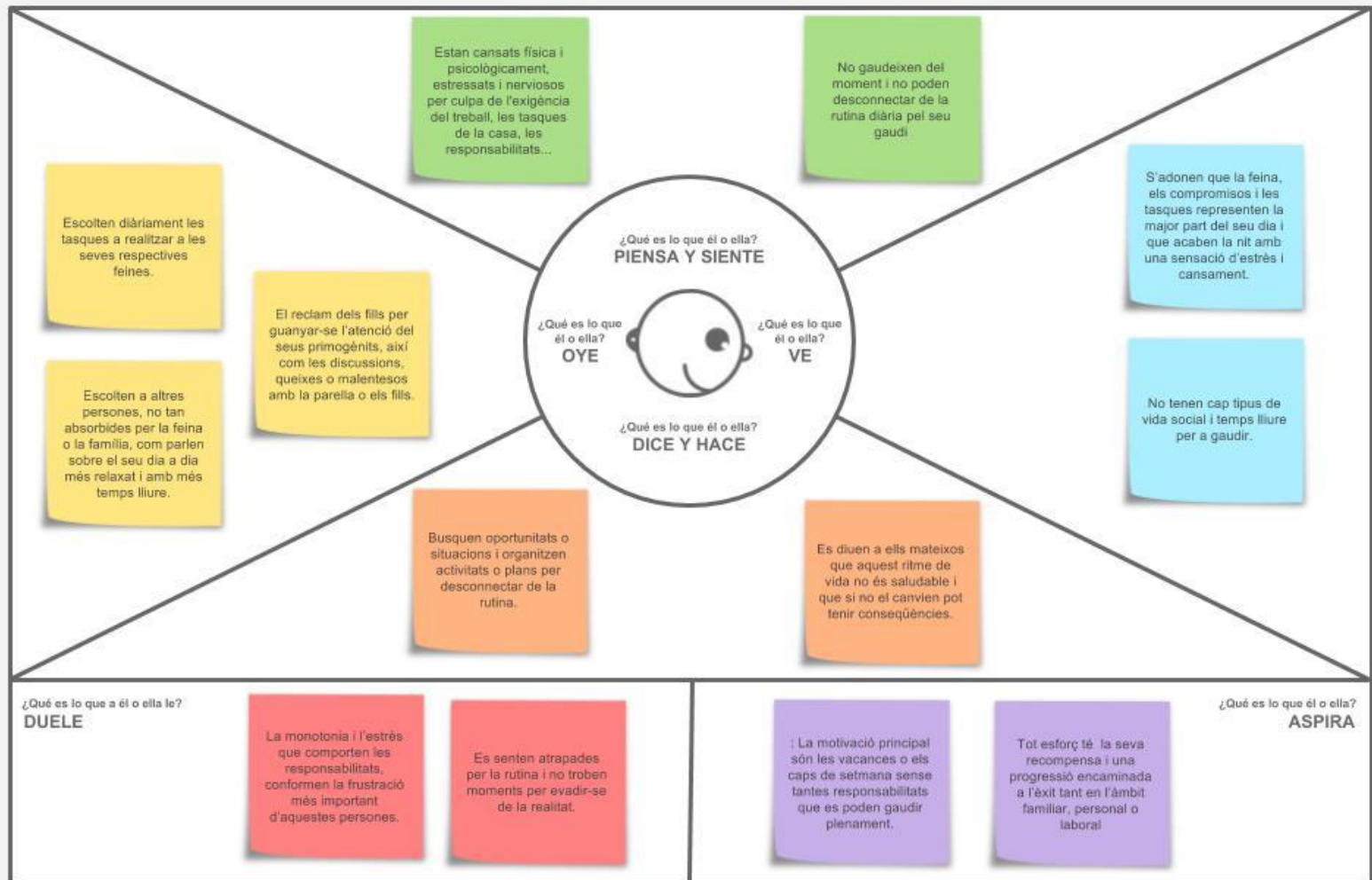
Dir i fer: Per evitar el tancament i tornar a promoure l'ús, les agències aposten per adaptar-se a les noves tecnologies per poder oferir un servei extra i per l'especialització i la posada en valor dels factors que les diferencien de les agències on-line. Aquests són l'assessorament, el tracte personalitzat i la tranquil·litat de tenir un contacte amb el qual comunicar-se si hi ha incidències. Per tant, es treballarà molt amb les xarxes socials per donar a conèixer les innovacions i els avantatges de comprar en agències físiques.

Frustracions: La principal frustració és veure com les agències on-line s'han convertit en competència directa i com els seus percentatges de creixement són molt superiors al de les agències presencials. Les conseqüències d'aquesta realitat són la menor afluència de clients i la pèrdua de la seva confiança, la disminució de les vendes de qualsevol dels productes i el tancament de sucursals.

Motivacions: Que els clients valorin el tracte professional i personalitzat de les agències tradicionals, així com la seguretat i les garanties. A més, com les agències on-line ofereixen un producte amb un preu més assequible, i menys diferenciat, les agències tradicionals s'especialitzaran oferint un servei i/o més diferenciat que no es pugui trobar a les xarxes. Una possible solució seria la proposada per 360VirtualTour: la realitat virtual com a eina per mostrar el producte a vendre en qüestió.

2.6.2. Usuaris de 30 a 50 anys

Usuaris 30 a 50 anys



Imatge 2. Empathy map Usuaris de 30 a 50 anys
Font: elaboració pròpia

Escoltar: Aquestes persones escolten diàriament les tasques a realitzar a les seves respectives feines i, si tenen fills/es, se'ls hi suma el reclam d'aquests per guanyar-se l'atenció del seus primogènits, així com les discussions, queixes o malentesos amb la parella o els fills. A més, escolten a altres persones, no tan absorbides per la feina o la família, com parlen sobre el seu dia a dia més relaxat i amb més temps lliure.

Veure: S'adonen que la feina, els compromisos i les tasques representen la major part del seu dia i que acaben la nit amb una sensació d'estrès i cansament. Aquestes responsabilitats i tasques diàries requereixen tota la seva atenció i no tenen cap tipus de vida social i temps lliure per a gaudir.

Sentir i pensar: Estan cansats física i psicològicament, estressats i nerviosos per culpa de l'exigència del treball, les tasques de la casa, les responsabilitats... convertint-se en una sensació de que no gaudeixen del moment i no poden desconnectar de la rutina diària pel seu gaudi.

Pensen en no tornar a repetir frases com “no tinc temps per fer el que m’agrada!” i en començar a estructurar-se el dia a dia per poder dedicar-se a ells mateixos.

Dir i fer: Busquen oportunitats o situacions i organitzen activitats o plans per desconnectar de la rutina i disposar de moments pel propi gaudi sense pensar en assumptes laborals o familiars. Es diuen a ells mateixos que aquest ritme de vida no és saludable i que si no el canvien pot tenir conseqüències. Ho intenten però els hi costa molt complir-ho sense l’ajut dels més propers.

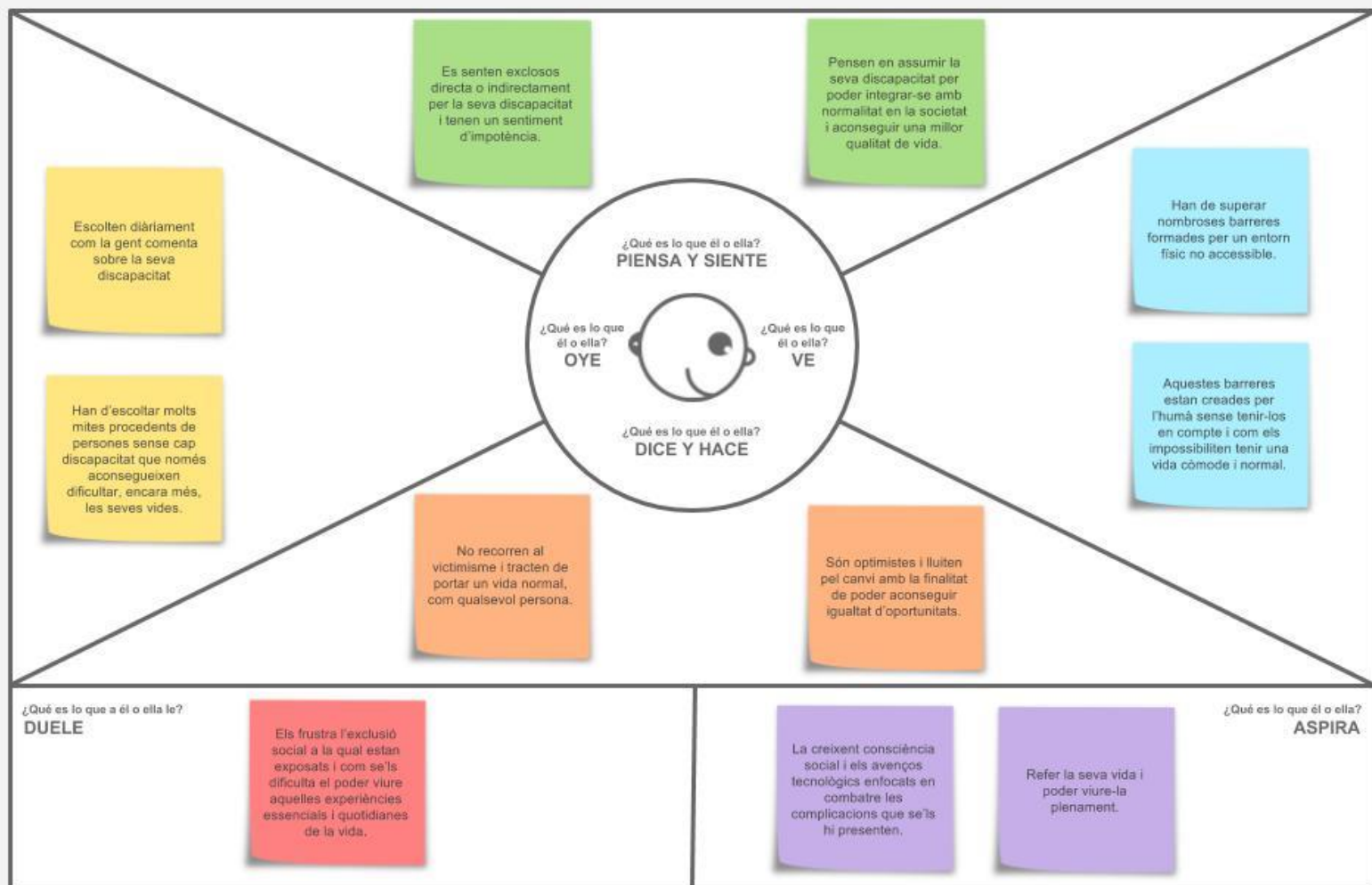
Frustracions: La monotonia i l’estrès que comporten les responsabilitats, conformen la frustració més important d’aquestes persones, les quals es senten atrapades per la rutina i no troben moments per evadir-se de la realitat.

Motivacions: La motivació principal són les vacances o els caps de setmana sense tantes responsabilitats que es poden gaudir plenament. Com és lògic, també és motivant el fet de que tot esforç tingui la seva recompensa i veure una progressió encaminada a l’èxit tant en l’àmbit familiar, personal o laboral.

El fet de poder disposar d’una eina que els ajudi a desconnectar a l’hora que reviu experiències o descobreixen altres parts del món, seria un factor molt important per millorar el seu estil de vida.

2.6.3. Usuaris discapacitats físics

Usuaris discapacitats físics



Imatge 3. Empathy map Usuaris discapacitats físics
Font: elaboració pròpia

Escoltar: Les persones discapacitades escolten diàriament com la gent comenta sobre la seva discapacitat, com es lamenten per ells perquè imaginem que deu ser miserable viure així i com, a l'hora, es senten incòmodes quan estan acompanyades per algú amb discapacitat. A més, han d'escoltar molts mites procedents de persones sense cap discapacitat que només aconseguen dificultar, encara més, les seves vides. Alguns d'aquests mites són classificar-los com a persones especials, hi ha un costum en classificar persones amb discapacitat, o sense discapacitat, com a normals o no normals; creure que una persona discapacitada mai podrà ser independent; o que només poden ser estimades per persones que pateixen també alguna discapacitat.

Veure: Veuen com han de superar nombroses barreres formades per un entorn físic no accessible; per serveis i polítiques que no tenen en compte o perjudiquen la correcta participació de les persones discapacitades; per la falta de tecnologia d'assistència apropiada i, com s'ha mencionat, per les actituds negatives per part de les persones sense discapacitat. Per tant, veuen com aquestes barreres estan creades per l'humà sense tenir-los en compte i com els

impossibiliten tenir una vida còmode i normal, demostrant el poc respecte i la poca empatia cap a ells.

Sentir i pensar: Es senten exclosos directa o indirectament per la seva discapacitat i tenen un sentiment d'impotència al no poder realitzar accions que altres persones sense dificultats poden fer. Pensen en assumir la seva discapacitat per poder integrar-se amb normalitat en la societat i aconseguir una millor qualitat de vida. Tanmateix, no tots són capaços i apareix el sentiment de ressentiment i odi cap a la seva situació, fet que els porta a decaure moralment.

Dir i fer: No recorren al victimisme i tracten de portar un vida normal, com qualsevol persona. La majoria són optimistes i lluiten pel canvi amb la finalitat de poder aconseguir igualtat d'oportunitats. A més, hi ha qui reconeix que la discapacitat et treu coses però et dona noves habilitats.

Frustracions: Els frustra l'exclusió social a la qual estan exposats i com se'ls dificulta el poder viure aquelles experiències essencials i quotidianes de la vida, com estudiar, obtenir una feina, viatjar o desenvolupar-se socialment.

Motivacions: La creixent consciència social i els avenços tecnològics enfocats en combatre les complicacions que se'ls hi presenten, són la principal font de motivació per a les persones discapacitades les quals somien en refer la seva vida i poder viure-la plenament. 360VirtualTour i la seva oferta de vídeos interactius en realitat virtual, n'és un exemple d'innovació al possibilitar als discapacitats poder viatjar i descobrir racons d'arreu del món.

2.7. Persones que intervenen en el procés de compra

El director de màrqueting és la primera persona que conforma el procés de compra de les agències de viatges al captar als clients a través de diferents accions com anuncis SEM, Facebook Ads i publicacions en les revistes Viajar i Computer Hoy, entre d'altres. A continuació, el client intervé al comprar el producte mitjançant el catàleg del web de 360VirtualTour, ambdós creats pel director tecnològic. Seguidament, el director financer procedirà al cobrament de la quota de soci anual un cop els clients escollin el pack desitjat i el director de màrqueting es posarà en contacte amb un treballador de Packlink (empresa d'enviament de paquets) per fer arribar al client el producte comprat. Tanmateix, durant la compra del client, el responsable de màrqueting sempre hi serà present a través de l'assistència virtual i del telèfon i correu. Un cop el producte sigui comprat i enviat, tornen a aparèixer el responsable financer i de màrqueting per dur a terme el cobrament del pack i per enviar les enquestes de satisfacció i assegurar-se que el client ha rebut el producte desitjat i en bon estat, respectivament. El feedback, serà rebut pel director de màrqueting i pel tecnològic però només aquest últim intervindrà en l'aplicació de les millores. Per últim, hi han les dues fires on l'empresa hi serà present, FITUR i B-Travel, on participants professionals i visitants de públic general podran comprar el producte.

El procés de compra per a la resta de segments que vulguin comprar els packs, és idèntic però ometent la part en la qual el director financer cobra la quota de soci anual.

Per altra banda, en el procés de compra dels vídeos per part dels dos tipus d'usuaris, el director de màrqueting també inicia el procés amb la captació de clients a través de les mateixes accions i el client es descarregarà l'app de les plataformes Google Play, Apple Store, App World i Microsoft Store, la qual ha sigut dissenyada i creada pel director tecnològic i disposarà de demos gratuïtes. Per a obtenir els vídeos complets, el client farà el pagament des de la mateixa aplicació, pagaments que el director financer gestionarà. A més, el client disposarà d'un xat d'assistència i d'un telèfon i correu per contactar amb l'empresa, concretament amb el director de màrqueting. Un cop realitzat el pagament, serà reenviat a la botiga digital on hagi descarregat l'app per valorar la compra i rebrà per e-mail una enquesta de satisfacció, la qual serà enviada pel director de màrqueting. El feedback procedent del client, serà rebut pel responsable de màrqueting i pel tecnològic, i com en el procés anterior, aquest últim serà l'encarregat d'aplicar les millores. Per últim, comentar que hi ha una petita diferència en el procés per als usuaris entre 30 i 50 anys ja que aquests tindran l'opció de subscriure's a l'app a partir del segon any. Aquest pagament, es farà a partir de la mateixa aplicació i serà gestionat pel director financer.

360VirtualTour

En ambdós processos, es pot donar el cas de que el client quedi insatisfet respecte al producte. Si això passés, el director financer gestionaria la devolució dels diners.

Per fer possible el procés de compra, cal que 360VirtualTour disposi dels productes necessaris i de l'equipament idoni per fer-los possibles. Per això, el director de màrqueting contactarà amb un comercial de la multinacional Alibaba per comprar els articles a l'engròs i amb un comercial d'Amazon i Apodax per abastir-se del millor equipament.

Cadascuna de les accions i processos esmentats en aquesta breu explicació sobre les persones que intervenen en els diferents processos de compra, seran explicats amb molt detall en els seus punts corresponent al llarg de tot el treball.

3. Identificació de la proposta de valor

360VirtualTour es centra en 3 segments específics i totalment diferents on la proposta de valor varia per a cada un d'ells. Aquests segments són les agències de viatges, usuaris entre 30 i 50 anys i usuaris amb discapacitat física.

En relació a les agències de viatges, 360VirtualTour ofereix unes ulleres de realitat virtual que permeten a les agències mostrar els seus productes de manera més real. D'aquesta manera, eliminen la incertesa que té el client abans de realitzar el viatge ja que podrà previsualitzar-lo gràcies a un vídeo resum d'aquest i així permetre a les agències diferenciar-se de la competència, fidelitzar als clients i incentivar-los a tornar a comprar a les agències de viatges físiques.

Amb l'adquisició del pack inicial, les agències obtindran unes ulleres de realitat virtual, un smartphone compatible amb les ulleres i 3 destinacions generals de 5 minuts cadascuna. A més, oferim la possibilitat d'encarregar vídeos personalitzats de qualsevol destinació que l'agència desitgi, els quals tindran una durada de 10 minuts.

S'entén com a vídeo general, aquell realitzat sobre una destinació per pròpia elecció de 360VirtualTour i que s'ofereix a les agències de viatges amb el pack inicial. Els personalitzats, són aquells que són per encàrrec i són més específics en cada destinació.

El pack inicial, tindrà un preu de 250€ i una subscripció obligatòria de 19,95€ mensuals, la qual inclou 4 vídeos generals a l'any. D'aquesta manera, en 1 any, les agències ja disposaran de 7 vídeos generals per oferir al client més la possibilitat de comprar-ne de personalitzats. Pel que fa als vídeos per encàrrec, el preu serà de 4.000€.

Respecte al segon segment, usuaris entre 30 i 50 anys, 360VirtualTour ofereix una app mòbil per reproduir vídeos turístics en 360º degut a la necessitat existent, per part dels usuaris entre 30 i 50 anys, de desconnectar de la rutina diària i a una incapacitat de viatjar degut a motius econòmics, falta de temps o altres prioritats. Amb aquests vídeos 360º, es pretén que l'usuari s'evadeixi de la realitat, viatgi als llocs desitjats o que revisqui una experiència ja viscuda

L'app, disponible per Android, IOS, Blackberry OS i Windows Phone, serà totalment gratuïta i amb la descàrrega de l'app, s'obtindran 3 demos de 2 minuts. Per poder visualitzar els vídeos disponibles i aquells nous que s'aniran penjant, setmanal/mensualment, l'usuari haurà de pagar per cada vídeo.

El primer mes, l'usuari tindrà la opció de poder comprar, de manera individual, únicament 10 vídeos de 15 minuts cadascun. Aquests 10 vídeos predeterminats amb l'aplicació i tots aquells nous que s'actualitzaran, tindran un preu de 0,99€. A partir del segon mes, es començarà a actualitzar l'app de forma continua amb nous vídeos que l'usuari podrà adquirir pel mateix preu. Tanmateix, a l'any següent, existirà la possibilitat de pagar una subscripció per accedir a tots els vídeos, sense la necessitat de comprar-los individualment, per un mòdic preu de 4,99€ al mes.

Per últim, també hi haurà la opció, de la mateixa manera que amb les agències de viatges, de poder comprar el pack inicial per 199€ que inclourà les ulleres de realitat virtual i un smartphone compatible amb les ulleres.

Finalment, per a l'últim segment, usuaris amb discapacitat física, 360VirtualTour ofereix una aplicació mòbil per reproduir vídeos turístics interactius en 360º amb audioguies amb la finalitat d'apropar destinacions i recursos turístics inaccessibles per a gent amb discapacitat física.

L'app es podrà descarregar de forma gratuïta a través de les plataformes Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store i inclourà 2 demos gratuïtes de 5 minuts cadascuna. Per poder visualitzar els vídeos complets o descarregar aquells nous que periòdicament s'actualitzaran, caldrà pagar 4,95€ per cadascun. S'oferirà un gran ventall de destinacions d'arreu del món on els vídeos tindran una durada de 15 minuts i on el client serà capaç d'interactuar a l'hora d'escollir quin itinerari fer dins la destinació escollida. A més, hi haurà l'opció d'audioguies on la seva funció es basarà en proporcionar informació històrica, tècnica o una teatrelització per

360VirtualTour

ambientar al client sobre l'obra, objecte o emplaçament que s'estigui visitant. Les audioguies estaran disponibles en català i castellà.

Com en els segments anteriors, també hi haurà l'opció comprar el pack inicial que inclourà les ulleres de realitat virtual i un smartphone compatible amb les ulleres per 199€.

Un cop detallats productes i preus oferts, cal destacar la principal proposta de valor amb la qual 360VirtualTour es diferenciarà de la competència. Per fer-ho, es necessari parlar de dues variables: durada del vídeo i número de destinacions. La proposta de valor de les empreses analitzades, es basa en oferir vídeos de destinacions molt variades però d'una durada molt reduïda, factor que vol aprofitar 360VirtualTour per diferenciar-se de la competència amb la finalitat de que el client pugui gaudir millor de l'experiència. A més, per a les agències, 360VirtualTour es centrarà en la producció dels vídeos únicament a nivell nacional per poder oferir gran un ventall de vídeos de molta més qualitat sobre la Península, Balears, Les Canàries i Ceuta i Melilla . No obstant, hi han característiques de la competència que l'empresa vol incorporar, com la qualitat dels vídeos d'empreses com National Geographic o la tecnologia de producció de GoPro.

Tanmateix, aquesta proposta de valor dirigida al segment de les agències i usuaris entre 30 i 50 anys, no és vàlida per al segment dels discapacitats físics ja que és en aquest segment on els vídeos interactius amb audioguies representen l'oceà blau de 360VirtualTour i no hi ha competència. Tot i així, s'aplicaran també aquestes dues variables per fer els vídeos més complets i de qualitat per a que aquest tipus de client pugui gaudir plenament de l'experiència.

Per últim, tot i haver definit un empathy map per identificar i conèixer millor al nostre públic objectiu, 360VirtualTour proposa realitzar tres tipus de enquestes totalment diferents enfocades a cada un dels segments degut a les seves diferències.

Per al primer segment, s'acudirà personalment a empreses com Vàlua Travel o Viajes University, per tal d'obtenir feedback dels directors mitjançant les enquestes. Com són empreses petites, s'espera que siguin propers i col·laborin a guiar l'idea de negoci. 360VirtualTour preguntarà sobre les motivacions per usar la realitat virtual, pels preus orientatius que estarien disposats a pagar o si estarien interessats en la demanda de vídeos personalitzats per promocionar una destinació.

Quant a usuaris entre 30 i 50 anys, s'elaboraran enquestes per poder conèixer l'opinió dels clients i aplicar possibles millores a l'idea de negoci. Amb aquest estudi, s'obtidran respostes a preguntes com si han escoltat parlar de la realitat virtual, si en farien ús d'ella i el per què o si s'han trobat en situació de voler visitar alguna destinació però que per diferents motius no va ser possible.

En relació al tercer i últim segment, 360VirtualTour es presentarà a associacions com l'AGIM, entitat amb seu a Mataró que promou l'autonomia de persones amb diversitat funcional, o la Fundació Maresme, també amb seu a Mataró i que tracta persones amb discapacitat funcional. A tots aquells membres d'ambdues fundacions, se'ls hi entregarà un qüestionari per tal de conèixer la seva opinió respecte al servei que ofereix 360VirtualTour, si han viscut situacions complicades a l'hora de voler viatjar i visitar, entre d'altres, i si estarien disposats a pagar pels avantatges que els hi proporciona la realitat virtual.

Per últim, es realitzaran una sèrie d'entrevistes amb experts del sector per conèixer les perspectives de futur del sector turístic i quin impacte tindrà la realitat virtual. Aquests experts seran Josep-Francesc Valls, catedràtic del departament de Direcció de Màrqueting d'Esade a Barcelona, el qual fa més de vint anys que està vinculat al màrqueting i al turisme com a professor, investigador, escriptor i consultor; i Xavier Torra, enginyer industrial per la UPC i màster en Direcció de Màrqueting per Esade i president d'Eurecat, centre tecnològic de Catalunya.

4. Anàlisi de la competència real i/o potencial del negoci

A continuació es presentaran les empreses que conformen la competència de 360VirtualTour en el segment de les **Agències de Viatges**, nomenant primer aquelles empreses més directes seguit de les indirectes. Aquestes són:

TurVirtualTur

TurVirtualTur ofereix una nova manera de relacionar-se entre clients i agències de viatges gràcies a la realitat virtual, on els clients tenen la possibilitat de veure una previsualització del viatge. A més, ofereixen altres serveis per a les agències de viatges, sempre relacionat amb el 3D.

Empresa amb seu a Espanya, concretament a la ciutat de Madrid. Disposen d'una app amb només 500 descàrregues a Android, sense detalls a Apple, amb una valoració de 3,2. Tanmateix, aquesta valoració és poc representativa ja que només hi ha tres qualificacions.

Pel que fa a la presència a les xarxes socials, compten amb 403 seguidors al Facebook i 145 a Twitter. La poca quantitat de seguidors es deu a l'escassa activitat i a la poca promoció duta en aquestes plataformes.

El model de negoci que empen, és cobrar pel servei de manera anual. El primer any són 75 euros més IVA i a partir del segon any són 50 euros. D'altra banda, també comercialitzen amb diferents packs que inclouen una app mòbil, unes ulleres de realitat virtual i un smartphone.

Quant a les característiques més importants, destaquen que és una empresa pionera a nivell nacional i europeu, i l'oferta d'un servei personalitzat a agències de viatges. El model de negoci que 360VirtualTour pretén implementar, serà molt similar al de TurVirtualTur, on s'inclourà la subscripció anual, la personalització de vídeos per encàrrec per part de les agències de viatges i la competitivitat en els preus amb els que treballen.

D'altra banda, hi han altres aspectes que, en comparació amb 360VirtualTour, es podrien millorar, com la poca presència a les xarxes socials, la curta durada dels vídeos i la pobre qualitat del seu web oficial. Aquest últim, tot i ser un factor molt important al ser la targeta de presentació de l'empresa, no està ben treballat i no transmet molta serietat .

Viajes Virtuales

Viajes Virtuales ofereix vídeos produïts amb realitat virtual sobre recursos d'interès turístic, rutes a peu, diferents tipus de paisatge, naturalesa, etc. Segons l'anunciat al seu web, és una empresa especialitzada en la planificació de viatges, incloent viatges amb desplaçament o des de casa mateix. També, a través del web, ofereixen els vídeos i les imatges fets en l'últim mes per mostrar a l'usuari com treballen.

L'empresa té la seu a Madrid, Espanya, però treballa per tot el territori nacional. No disposa d'app mòbil, això vol dir que només treballa amb un únic canal, la pàgina web, i només compten amb 1.847 seguidors a Facebook.

En relació al model de negoci emprat per l'obtenció de beneficis, és basa en la comercialització de vídeos personalitzats a través del web, i per tant, obtenen beneficis en funció del nombre de peticions dels clients. Aquests clients acostumen a ser empreses que sol·liciten aquest tipus de vídeos promocionar escapades i/o viatges o millorar la proposta de valor en general, entre altres.

En comparació amb 360VirtualTour, hi ha dues variables que cal estudiar, la durada dels vídeos i el número de destinacions. La durada dels vídeos, tal i com anuncien al web, varia en funció de les peticions de les empreses interessades i les característiques requerides. Quant a la segona variable, compten amb un gran nombre de vídeos de les ciutats més importants del país. Per tant, ambdues característiques són pràcticament idèntiques amb les quals 360VirtualTour pretén diferenciar-se de la competència.

En relació a la competència més indirecte, les empreses són Ascape, LittlStar, YouVisit, Discovery, GoPro VR, Google Expeditions, VRSE, Airpano VR, Panorama 360° Cities i VR Cities.

360VirtualTour

Aquestes s'explicaran a continuació, quan s'estudiï el segon segment, ja que curiosament la competència indirecta en el segment d'agències representa la competència més directa d'aquests usuaris.

Per tant, les empreses que són competència indirecta en **Usuaris entre 30 i 50 anys** són TurVirtualTur i Viajes Virtuales i les que conformen la competència directa són:

Ascape

Ascape, és una app de realitat virtual exclusivament per a viatges. Aquesta aplicació consisteix en mostrar diverses fotos i vídeos en 360 graus, de diferents destinacions turístiques. Els vídeos s'han de descarregar prèviament i tenen un pes considerable. Hi han alguns que s'han de pagar i d'altres que no.

Aquesta empresa té la seu als Estats Units, més concretament a la ciutat de San Francisco. Les descàrregues mensuals acumulades són de 50.000 a Android i Apple, amb una valoració de la app de 4,4 a Android i sense suficients valoracions a Apple per mostrar una mitjana. Respecte a la presència a les xarxes socials, només hi són presents a Twitter amb 704 seguidors.

Per tal d'obtenir beneficis, el model de negoci es basa en, tot hi haver una sèrie de vídeos gratuïts, fer pagar per aquells els quals són més desenvolupats i de més interès. El preu de tots els vídeos és de 1,09€ cadascun.

En comparació amb la idea de negoci i les característiques de 360VirtualTour, s'observa que és una empresa on els seus punts forts són l'exclusivitat en un sector, el turisme; l'oferta de contingut gratuït; i la seva consolidació com empresa. Per altra banda, hi han una sèrie de limitacions com l'escassetat de vídeos, preus elevats i vídeos amb massa pes, així com la poca presència a les xarxes socials.

LittlStar

LittlStar és una plataforma dissenyada per a oferir contingut de realitat virtual en diferents categories de vídeos i fotografies com són moda, turisme i esports. Tots els vídeos són gratuïts, ja que aquesta plataforma es comporta de manera similar a YouTube, on la gent pot penjar vídeos propis. A més, disposa de canals com Showtime, Fox, Discovery, Nat Geo i Esquire Network, els quals són l'origen de la majoria dels vídeos disponibles.

LittlStar té la seu als Estats Units, concretament a la ciutat de New York. La app conta amb 100.000 descàrregues a Android i Apple, amb una valoració de 3,8 a Android, però sense suficients valoracions a Apple per mostrar una mitjana. Quant a la presència a les xarxes socials, tenen 3.100 seguidors a Twitter i 2.354 a Facebook.

El model de negoci és bastant diferent al de Ascape, degut a que LittlStar obté els beneficis en funció dels vídeos que pengem els usuaris ja que tant l'app com els vídeos predeterminats són gratuïts.

Si s'analitzen les característiques que defineixen aquesta empresa, es reafirma l'idea de negoci de 360VirtualTour ja que els punts forts de l'empresa són els febles de LittlStar. Un exemple, és la falta de vídeos propis i la curta durada d'aquests. Tanmateix, sí que hi ha una certa similitud en l'oferta de vídeos gratuïts i el gran nombre de vídeos disponibles. Per últim, el fet de no especialitzar-se únicament en el sector turístic, ja que disposa d'un gran ventall de categories, ens dona un cert avantatge respecte ells en aquest àmbit.

YouVisit

YouVisit, a més de compartir vídeos propis, actua com a xarxa social, on els usuaris poden crear i compartir el seu contingut de realitat virtual. Aquesta plataforma també està enfocada a empreses i institucions, a les quals dona un servei personalitzat, sobretot a universitats, oferint un gran ventall de tours virtuals.

360VirtualTour

YouVisit, té la seu central als Estats Units, a la ciutat de New York. Aquesta empresa disposa d'una app a Android amb 10.000 descàrregues i una valoració de 4,2. Tanmateix, hi ha una peculiaritat, i és que a l'Apple Store, està estructurada de manera diferent ja que apareix com a productora dels vídeos de moltes aplicacions, sobretot d'universitats, però sense app pròpia.

D'altra banda, és l'empresa que més presència té a les xarxes socials, amb 9.983 seguidors a Twitter i 63.574 a Facebook.

El model de negoci d'aquesta empresa és diferent a la resta, degut a que obté beneficis en funció de les visites, ja que tant l'app com tots els tours virtuals són gratuïts.

Seguint en la mateixa línia, caldria destacar que les seves característiques més dèbils són l'escassa durada dels seus propis vídeos i la limitació de la durada ens els videos compartits pels usuaris; i les més fortes són la gran reputació a les xarxes socials i la possibilitat de que els usuaris puguin compartir i fer públic els seus vídeos.

Discovery

Aquesta empresa internacional, una de les més importants en la producció de documentals, s'està començant a endinsar en el món de la realitat virtual amb molta força. Aquest estiu passat, va treure al mercat l'app Discovery VR, la qual permet als usuaris veure els shows Gold Rush, Survivor Man, Puppy Bowl i MythBusters en 360 graus. A més, ja han manifestat la intenció de començar a produir més contingut relacionat amb viatges a les ciutats més exòtiques.

Discovery té la seu a la ciutat de Silver Spring, a l'estat de Meryland als Estats Units. En relació a la realitat virtual, l'empresa funciona amb una app mòbil, la qual té 500.000 descàrregues a Android amb una valoració de 3,4. Dades molt similars en el cas d'Apple.

Quant als seguidors, i al ser una gran multinacional coneguda arreu del món, compte amb 38.436.948 seguidors a Facebook i amb 6.063.720 a Twitter.

Tan l'aplicació com els vídeos són gratuïts i no hi ha cap mena de publicitat dins l'app al negar-se a obtenir beneficis de manera directa i considerar aquest fet com un valor extra afegit. Tanmateix, sí que n'obtenen amb la publicitat al canal de televisió i els patrocinis i les col·laboracions amb altres empreses.

És gairebé impossible comparar la multinacional Discovery amb 360VirtualTour degut a la seva grandària, experiència i seguidors, però sí que es pot observar, com passa amb la resta de la competència, que els vídeos de 360VirtualTour tenen una durada superior, reiterant-se com a fortalesa més important. Respecte la quantitat de vídeos, Discovery disposa de un gran nombre de vídeos i la idea principal és anar ampliant la seva oferta en els pròxims mesos.

GoPro VR

GoPro és l'empresa de càmeres d'acció per excel·lència, i ara s'està obrint al segment de la realitat virtual a través d'una arriscada proposta amb l'Odyssey, una càmera de 360 graus que utilitza 16 càmeres Hero4 Black, per realitzar vídeos panoràmics 8K. Aquest producte, només està a l'abast d'un selecte grup de professionals de l'indústria del cine. Però hi han rumors, de que GoPro està desenvolupant càmeres de 360 graus, per al públic en general. En relació a l'app, aquesta disposa de diferents vídeos en realitat virtual produïts pels seus professionals.

L'empresa té la seu a San Mateo, a l'estat de Califòrnia, als Estats Units. La app mòbil té 100.000 descàrregues a Google Play (Android), amb una valoració de 4,1. Si ens fixem en Apple Store, les dades són similars.

Com passa amb Discovery, disposen de milions de seguidors a les xarxes socials: 10.159.801 a Facebook i 1.926.112 a Twitter.

Pel que fa al model de negoci, aquesta app representa simplement un valor extra per als productes de GoPro, i per tant, app i continguts són gratuïts. GoPro obté els beneficis mitjançant la venda de productes, la publicitat i el patrocini d'esdeveniments.

360VirtualTour

A l'hora d'analitzar i comparar-la amb 360VirtualTour, cal tornar a destacar les dues variables principals, durada dels vídeos i número de vídeos o destinacions. Els vídeos de GoPro no sobrepassen els 4 minuts, durada molta curta en comparació amb els de 360VirtualTour, on tots superen els 10 minuts. Tanmateix, degut al gran ventall de vídeos que ofereixen gràcies al gran equip de professionals que es dediquen explícitament a la producció de vídeos 360 graus, és complicat competir en aquesta variable.

Google Expeditions

Aquesta app de realitat virtual, creada per la multinacional Google, té fins educatius i permet participar en viatges immersius molt variats, com visitar monuments, bussejar amb taurons o visitar l'espai exterior. A més, permet al professorat actuar com a guia de l'expedició i dirigir al grup d'alumnes.

La seu principal de Google està a Mountain View, a l'estat de Califòrnia, als Estats Units. L'app de Google, compta amb 100.000 descàrregues a Android amb una nota de 4,3.

Seguint l'estela de les dues últimes empreses analitzades, Google és una gran companyia amb molta activitat a les xarxes socials. A Facebook compta amb 21.397.482 seguidors i a Twitter amb 16.590.200.

Quant al model de negoci, l'app i els vídeos són gratuïts, però analitzant-la en profunditat s'observa que sí que hi ha publicitat amb la qual obtenen diners, de la mateixa manera que passa amb el buscador web.

Aquestes tres últimes empreses analitzades, tot i ser empreses molt grans i difícils de comparar amb 360VirtualTour, la possible comparació es centra en les dues variables, anteriorment ja anomenades, en les que aquesta última destaca de la competència. És cert però, que en el cas de Google és impossible competir en cap de les dues variables ja que els vídeos tenen una durada molt variable i poden arribar als 10-15 minuts i disposen, a més, d'un gran número de destinacions que setmanalment van augmentant.

VRSE

Aquesta aplicació, disponible per Android i IOS, es tracta d'una sèrie de vídeos curts que expliquen històries en 360 graus i que tracten sobre alguna destinació en concret. Les imatges ambiental representen un factor molt important i de gran prestigi.

Amb seu a Los Angeles, a l'estat de Califòrnia, Estats units, VRSE compta amb 1 milió de descàrregues a Android amb una valoració de 4. A més, té 5.160 seguidors a Facebook i 6.254 a Twitter, on es mostra molt activa publicant diàriament notícies i articles d'interès.

Els patrocinis defineixen el seu model de negoci, és a dir, l'aplicació és gratuïta i els vídeos també però hi han altres empreses interessades que patrocinen els vídeos per indirectament donar a conèixer una marca o una destinació.

La fortalesa de VRSE és l'oferta de breus vídeos en realitat virtual basats en històries reals i on la durada i la quantitat de vídeos tornen a ser les dues variables que cal comparar. Pel que fa a la durada, tot i que hi han històries que poden ser tant de 2 minuts com de 10, predominen els vídeos de curta durada. Per altra banda, l'aplicació compta amb un pobre ventall de vídeos, fet que s'explica degut a la gran qualitat i el llarg procés d'elaboració necessari.

Airpano VR

Aquesta aplicació sobre viatges, permet visitar virtualment ciutats i recursos naturals de tot el món a través de fotografies panoràmiques en 360 graus. L'usuari pot endinsar-se en imatges de tot el món i la possibilitat de girar-les, canviar el camp de visió i ampliar detalls concrets.

Airpano VR té la seu a Moscou, Rússia, i compta amb 10.000 descàrregues a Android amb una nota de 4. En el cas d'Apple, encara no hi ha dades suficients degut a la seva novetat.

360VirtualTour

L'empresa és seguida per 75.749 persones a Facebook i per 4.830 a Twitter, on en aquesta última és bastant menys activa. A més, també és present a altres xarxes socials com Google+ o Instagram.

La publicitat conforma el seu model negocis ja que és la seva principal font d'ingressos per poder oferir de manera gratuïta l'aplicació i les imatges.

En comparació amb 360VirtualTour, cal destacar que Airpano VR ofereix únicament fotografies, i que la sensació de immersió d'aquestes és molt més baixa en comparació als vídeos. Però, disposen d'un gran nombre d'imatges d'alta qualitat de moltes destinacions.

Panorama 360° Cities

Empresa que funciona de forma molt similar a l'anterior però amb l'afegit de que els viatgers poden compartir les seves fotografies en 360°, convertint-se en una comunitat on la gent pot compartir experiències.

Panorama 360° Cities té la seu a Praga, República Txeca, i compta amb 1.810 seguidors a Facebook i 1.934 a Twitter. Tot i que el seu principal canal de distribució es el seu web oficial, a Android té aproximadament 10.000 descàrregues amb una valoració de 3,8.

El model de negoci és bastant diferent de la resta ja que al funcionar com a comunitat, permet als seus membres penjar imatges al web i a l'app, per a que altres empreses puguin comprar-les.

Igual que Airpano VR, aquesta empresa només fa servir imatges en 360°. Per tant, com el producte que ofereixen és totalment diferent al de 360VirtualTour, no hi ha cap possible comparació. Sí que és veritat però, que disposen d'una gran quantitat de destinacions gràcies a l'alta col·laboració dels membres de la comunitat.

VR Cities

VR Cities funciona com a comunitat, on els professionals poden compartir vídeos de realitat virtuals de les ciutats més importants del món i obtenir beneficis en funció de la durada i la qualitat del vídeo.

Aquesta app, és part de l'empresa Smart2vr, amb seu a Hengelo, poble dels Països Baixos. Compta amb només 208 seguidors a Facebook i amb 100.000 descàrregues i una valoració de 3,6 a Android.

El model de negoci és diferent tant en l'app com en la companyia en general, ja que l'aplicació representa només una petita part dels ingressos que obté l'empresa, la qual també es dedica a altres sectors relacionats amb la realitat virtual. L'aplicació és totalment gratuïta però amb cert contingut de pagament.

En comparació amb 360VirtualTour, tot i el gran nombre de destinacions disponibles, cal destacar la curta durada de tots els vídeos. A més, també treballen amb el segment de la realitat virtual per a empreses, on al seu web ofereixen serveis personalitzats per a aquestes.

Altres

En aquest grup, s'inclouen empreses que també hi són presents en sector però que, o bé segueixen la línia de les empreses ja analitzades o no suposen una competència real.

Pel que fa a les empreses que sí representen una competència, es troben Sites in VR o World Wonders, empreses que ofereixen imatges i vídeos en 360° i que tracten d'apropar les destinacions més famoses als usuaris. Ambdues empreses utilitzen el model de negoci de permetre la descàrrega de l'app de manera gratuïta, així com algun vídeo de mostra, però on la majoria del contingut és de pagament. Tanmateix, com veurem en els següents punts, és curiós com una empresa com Sites in VR, on la durada dels vídeos com el nombre de destinacions que ofereix és pobre, estigui tant ben assentada en el mercat i disposi d'una de les quotes de mercat més elevades. Una possible raó és perquè fou de les pioneres en treballar amb la realitat virtual

360VirtualTour

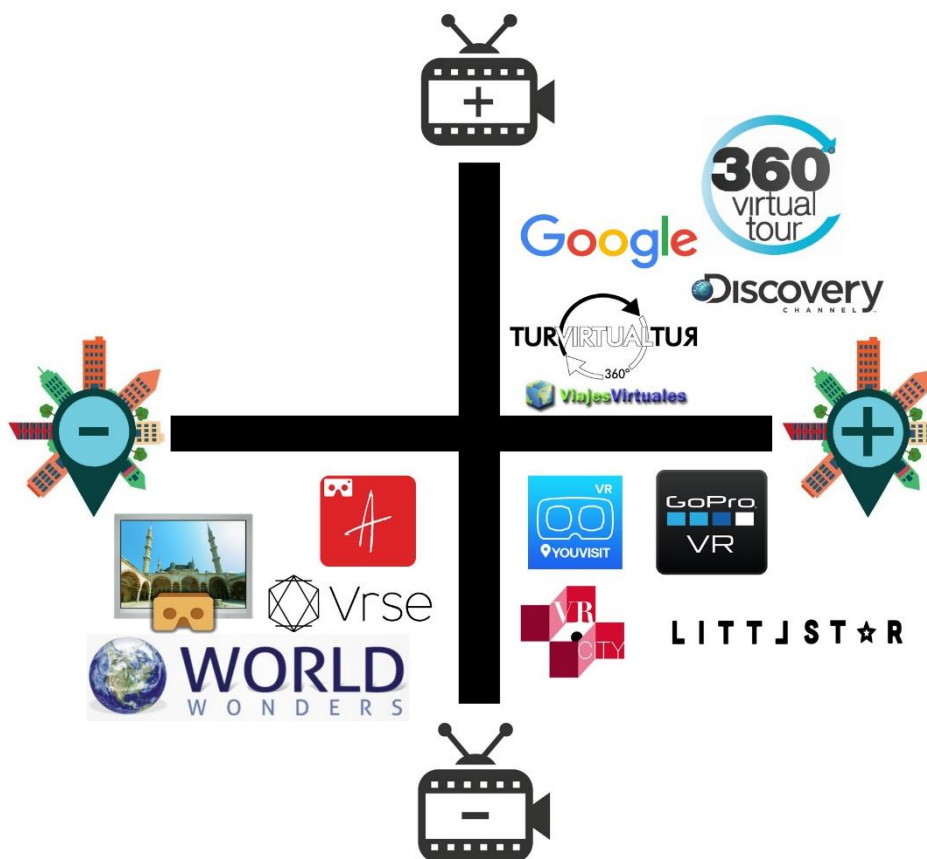
i perquè en ambdues plataformes on hi és present, al cercar *virtual reality*, aparegui en posicions capdavanteres.

Per últim, hi han altres grans empreses que també treballen amb realitat virtual però que no suposen cap amenaça, com ho és la NASA, la qual té una app en la que permet viatjar a l'univers exterior.

En darrer lloc, es troben les aerolínies que poc a poc començant a usar la realitat virtual per a promocionar les destinacions o com a servei exclusiu pels passatgers de primera classe, permetent-los previsualitzar en imatges en 360 graus les destinacions a les quals es dirigeixen.

Un cop explicades les empreses que són competència per a 360VirtualTour en el segment de les agències i dels usuaris, cal aclarir la falta de competència en el segment dels **Discapacitats físics** ja que actualment no n'hi ha, motiu pel qual cap empresa ha sigut explicada en aquest punt.

4.1. Matriu de competència



Gràfic 3. Matriu de competència
Font: elaboració pròpia

En la matriu de competència es representa 360VirtualTour en relació a la competència i en funció de les dues variables característiques de l'empresa (durada dels vídeos i nombre de destinacions). S'observa que, les empreses Ascapes, VRSE, Sites in VR i World Wonders són incapaces de competir amb 360VirtualTour en cap de les dues variables ja que disposen d'un nombre molt reduït de vídeos i la durada d'ells és molt inferior. Amb YouVisit, LittlStar, VR Cities i GoPro VR, entre d'altres, succeeix que totes elles ofereixen més quantitat de destinacions en relació a Ascapes, VRSE, Sites i World Wonders però la durada dels vídeos, tot i ser major en relació a aquestes quatre, continua sent molt inferior a la durada dels vídeos oferts per

360VirtualTour

360VirtualTour. Tanmateix, s'observa com LittlStar és situa a la part més externa ja que, de totes elles, és qui ofereix vídeos més llargs. Per últim, TurVirtualTur, Viajes Virtuales, Discovery i Google, es situen al mateix quadrant juntament amb 360VirtualTour degut al gran nombre de destinacions i a la llarga durada dels vídeos. No obstant, es situen a la part més interna, per sota de 360VirtualTour, ja que, tot i assimilar-se, les dues variables són inferiors a aquest última empresa.

En aquesta matriu, les empreses Panorama 360° Cities i Airpano no s'han tingut en compte ja que la seva oferta de productes no inclou vídeos, només fotografies, i per tant, les variables amb les quals es treballa, no són vàlides.

4.2. Taula resum

Amb la finalitat de conèixer millor la competència i entendre les característiques de cadascuna, així com la seva oferta, es presenta una taula resum. En aquesta la taula, es comparen totes les empreses de la competència, tan directa com indirecta, mitjançant una sèrie d'indicadors. Aquest indicadors són: durada del vídeo, número de destinacions, preu de l'app, preu del vídeo, publicitat, ingressos, país, valoració de la app, número de descàrregues i quota de mercat.

Com s'observa, les úniques empreses que ofereixen una durada del vídeo relativament llarga són 360VirtualTour, Discovery, Google Expeditions, TurVirtualTur i Viajes Virtuales, les quals casualment també són les que ofereixen un número de destinacions més elevat. Quant al preu de l'aplicació i dels vídeos, totes les empreses ofereixen tant l'app com els vídeos gratuïtament excepte Ascape i 360VirtualTour, on la primera empresa fa pagar 1,09€ per vídeos i la segona, 360VirtualTour, el preu del vídeo és en funció al tipus de vídeos desitjat. Respecte la publicitat, aquesta només hi és present en GoPro VR, VRSE, Sites in VR i World Wonders i on representa la manera d'obtenció d'ingressos de totes elles, exceptuant GoPro. A continuació, veiem que les empreses amb la valoració de l'app més elevada són Sites in VR i Ascape i aquelles amb la més baixa són TurVirtualTur i Discovery. Aquest factor és de gran rellevància ja que és la valoració del propi client cap a l'empresa. Per últim, les descàrregues i a la quota de mercat, les empreses amb més descàrregues i a la vegada més quota són Sites in VR i VRSE.

Com en la matriu, aquelles empreses que només ofereixen fotografies en realitat virtual, no s'han inclòs.

Empresa	Duració vídeo	Destinacions	Preu app	Preu vídeo	Publicitat	Ingressos	País	Valoració app	Descàrregues	Quota mercat
Competència indirecta										
Ascape	Baixa	Baix	Gratuït	1,09€	No	Vídeos	EEUU	4,4	50.000	1,9%
LittlStar	Baixa	Alt	Gratuït	Gratuït	No	Patrocini	EEUU	3,8	100.000	3,7%
YouVisit	Baixa	Alt	Gratuït	Gratuït	No	Comunitat	EEUU	4,2	10.000	0,4%
Discovery	Alt	Alt	Gratuït	Gratuït	No	Patrocini	EEUU	3,4	100.000	3,7%
GoPro VR	Baixa	Alt	Gratuït	Gratuït	Si	Valor extra	EEUU	4,1	100.000	3,7%
Google expeditions	Alt	Alt	Gratuït	Gratuït	No	Patrocini	EEUU	4,3	100.000	3,7%
VRSE	Baixa	Baix	Gratuït	Gratuït	Si	Publicitat	EEUU	4	1.000.000	37,4%
VR Cities	Baixa	Baix	Gratuït	Gratuït	No	Comunitat	Holanda	3,6	100.000	3,7%
Sites in VR	Baixa	Baix	Gratuït	Gratuït	Si	Publicitat	Turquia	4,5	1.000.000	37,4%
World Wonders	Baixa	Baix	Gratuït	Gratuït	Si	Publicitat	EEUU	4	100.000	3,7%
TurVirtualTur	Alt	Alt	Gratuït	Gratuït	No	Personalitzat	Espanya	3,2	500	0,02%
Viajes Virtuales	Alt	Alt	-	-	-	Personalitzat	Espanya	-	-	-
360VirtualTour										
360VirtualTour	Alt	Alt	Gratuït	Variable	No	Vídeos	Espanya	-	10000	0,4%

Taula 1. Resum competència

Font: elaboració pròpia

4.3. Dimensionament del mercat

Tal i com s'especifica al primer punt, hi han 15 empreses que representen la competència de 360VirtualTour, tan directa com indirecta. Per tal d'analitzar la dimensió del mercat, 360VirtualTour ha realitzat un estudi en base a les descàrregues que tenen les diferents aplicacions als mercats digitals (Android i Apple). D'aquesta manera, suposant que

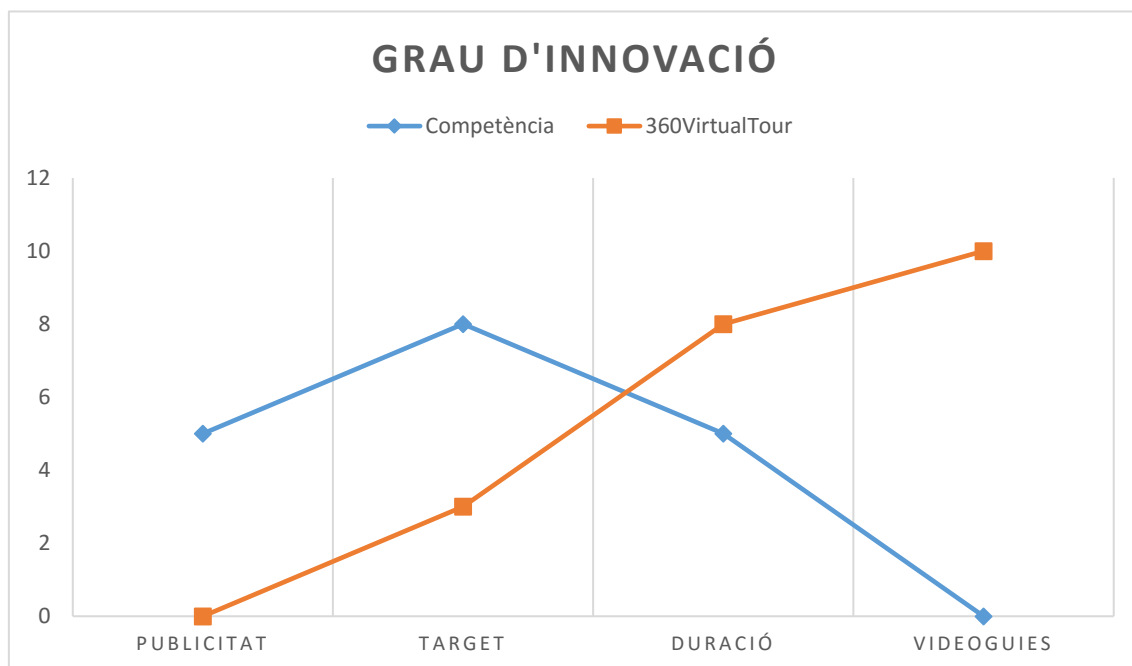
360VirtualTour

360VirtualTour arribi a les 10.000 descàrregues, la quota de mercat seria del 0,4%. Aquesta xifra no és molt alta però és la quota de mercat a nivell mundial d'empreses, on es tenen en compte empreses molt potents que apliquen la realitat virtual al turisme com GoPro i Discovery. Per tant, aquest percentatge no es pot considerar una dada gaire representativa per a 360VirtualTour. A continuació s'adjunta la taula amb els diferents percentatges.

Empresa	Dimensió
Ascape	1,9%
LittlStar	3,7%
YouVisit	0,4%
Discovery	3,7%
GoPro VR	3,7%
Google Expeditions	3,7%
VR SE	37,4%
VR Cities	3,7%
Sites in VR	37,4%
World Wonders	3,7%
TurVirtualTur	0,02%
Viajes Virtuales	-
360VirtualTour	0,37%

Taula 2. Dimensionament del mercat
Font: elaboració pròpia

4.4. Oceans blaus



Gràfic 4. Oceans blaus
Font: elaboració pròpia

El gràfic anterior, mostra la relació que hi ha entre la competència i 360VirtualTour, en funció de quatre variables: publicitat, target, duració i audioguies. En relació a la primera variable, gran part de les empreses utilitzen la publicitat com a mètode per obtenir beneficis. 360VirtualTour l'elimina al considerar-la molesta i abundant.

Respecte al target de la competència, és molt extens, fet que representa que l'oferta de vídeos sigui molt extensa però de menor qualitat. Raó per la qual, 360VirtualTour redueix el target amb

360VirtualTour

l'objectiu d'oferir al client un producte molt més definit i de major qualitat que satisfarà les seves necessitats.

La durada dels vídeos és molt reduïda en comparació amb 360VirtualTour, qui ha decidit produir vídeos més llargs per millorar l'experiència del client i que aquest pugui involucrar-se per complet amb la destinació visitada.

Per últim, la creació d'audioguies és la variable més innovadora, la qual serà emprada per explicar amb detall les diferents destinacions i els corresponents recursos turístics de cada una d'elles. Com s'observa al gràfic, el grau d'innovació conforma l'oceà blau ja que és un tret diferencial de 360VirtualTour que cap altra empresa en fa ús.

5. Grau d'innovació/adequació real de la idea de negoci

360VirtualReality vol innovar en el sector del turisme mitjançant la realitat virtual, una tecnologia que actualment pateix un creixement exponencial. Analitzant el grau d'innovació de l'idea de negoci, hi ha dues branques diferenciades: innovació amb el segment de mercat i innovació amb les característiques del producte.

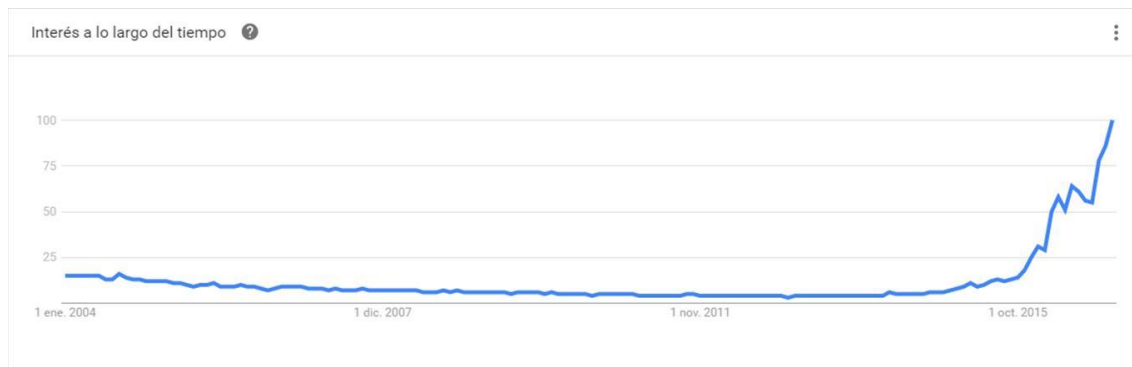
Quant a la primera branca, es parteix de la base que hi han tres segments amb els quals es treballarà: agències de viatges, usuaris entre 30 i 50 anys i persones amb una discapacitat física. En relació al primer segment, el grau d'innovació és relativament baix ja que, actualment, hi ha una empresa que treballa amb les agències. No obstant, el producte final que 360VirtualTour ofereix té trets diferencials.

En el cas dels últims dos segments, usuaris i discapacitats, el grau d'innovació és elevat ja que s'exploten dos nous segments amb els quals encara cap empresa ha treballat. Per als usuaris entre 30 i 50 anys, la idea és oferir vídeos amb la finalitat d'ajudar als usuaris a relaxar-se i desconnectar de la rutina, així com de reviure experiències. En el cas dels discapacitats, 360VirtualTour s'encarregarà d'apropar-los destinacions les quals serien impossible visitar degut a les seves condicions físiques. Els vídeos inclouran un servei exclusiu d'audioguies.

Pel que fa a la segona branca, existeix un alt grau d'innovació envers les característiques del producte que s'ofereix ja que l'oferta de la resta d'empreses del mercat estan molt limitades per dues variables: durada dels vídeos i número de destinacions. Ambdues variables són sinònim d'innovació en el producte i oferta, situació que 360VirtualTour aprofitarà per diferenciar-se de la competència.

Per últim, si s'estudien els trends, és a dir, les tendències que afecten a 360VirtualTour, s'observa que és un mercat en constant creixement, tan a nivell nacional com internacional.

L'eina Google Trends, encarregada d'analitzar aquestes tendències, mostra que la cerca en el buscador de les paraules *realitat virtual* ha crescut molt en aquest últim període, factor motivant per a que 360VirtualTour irrompi en el mercat nacional de la mà de la realitat virtual.



Gràfic 5. Tendència realitat virtual

Font Google Trends.

Data consulta: desembre 2016

6. Pla de Màrqueting

6.1. Portafolis de productes/serveis

6.1.1. Agències de viatges

- **Pack**

360VirtualTour ofereix la possibilitat a les agències de viatges d'adquirir un pack amb ulleres de realitat virtual, un smartphone compatible amb les ulleres i 3 destinacions generals de 5 minuts cadascuna a escollir per un mòdic preu de 250€. Les ulleres Zeiss VR One i l'smartphone Samsung Galaxy J3 són els escollits per a formar el pack.

Les **Zeiss VR One** són ulleres de realitat virtual per a Smartphone desenvolupades conjuntament amb Oculus, empresa pionera en ulleres de realitat virtual, i amb l'experiència de Zeiss, empresa tecnològica alemanya líder en el mercat de l'òptica i l'optoelectrònica a nivell mundial.

Característiques:

- Suport per a 3D
- Increïble experiència multimèdia personal en tot el contingut de l'smartphone
- Lleuger i confortable
- Aplicació Zeiss VR One per a contingut específic
- Compatible amb l'ús d'ulleres graduades
- Compatible també amb iPhone 6 i Galaxy S5 (adaptadors no inclosos)

Especificacions:

- Preu: 109,80€
- Pes: 499g
- Dimensions: 23 x 12 x 15 cm
- Ús de lents de precisió Zeiss per a una experiència visual immersiva de qualitat
- Compatible amb smartphone de mida entre 4,7 i 5,2 polsades
- Ús d'ulleres compatible amb l'ús d'auriculars
- Càmeres d'smartphone permeses per aplicacions de realitat augmentada
- Ports per endollar els connectors d'àudio i de càrrega de l'smartphone
- Sistema de ventilació per facilitar el flux d'aire i evitar que s'entelin les lents
- Seguiment intern per sensors d'smartphone
- Format *Stereo side-by-side* per veure en 3D les imatges i vídeos

El **Samsung Galaxy J3**, d'estil minimalista, ofereix una experiència visual més real i de qualitat gràcies al nou frontal redissenyat i una major autonomia degut a la nova opció *ultraestalvi d'energia*. És més fi i compacte i el seu contorn està dissenyat de tal forma que resulti més còmode sostenir-lo.

Dades tècniques:

- Preu: 105€
- Pes: 138g
- Dimensions: 14,22 x 7,14 x 0,79 cm
- Format tàctil
- Pantalla de 5 polsades
- Pantalla super AMOLED
- Resolució 1280 x 720 (HD)
- Densitat de píxels de 294 ppp
- Velocitat de 1.5 GHz
- Memòria RAM de 1,5 GB
- Memòria interna de 16 GB
- Ampliació de memòria per MicroSD fins a 128 GB
- Càmera posterior de 8 megapíxels amb LED
- Càmera frontal de 5 megapíxels

- Gravació vídeo Full HD 1080p
- Autonomia en stand-by de 349h
- Autonomia en conversa de 18h
- Autonomia reproduint vídeos de 11h
- Autonomia reproduint àudios de 53h
- Autonomia utilitzant 3G de 11h
- Bateria extraïble de 2600 mAh
- Sistema operatiu Android 5.1.1 Lollipop
- Bluetooth sí (v4.1)
- Wifi sí (802.11 b/g/n 2.4GHz)
- USB microUSB v2.0
- No hi ha possibilitat de càrrega sense fil
- Targeta SIM del tipus nanosim
- Auriculars 3.5mm Stereo
- Formats de reproducció de vídeo MP4, M4V, 3GP, 3G2, WMV, ASF, AVI, FLV, MKV, WEBM
- Resolució de producció de vídeos FHD (1920 x 1080) @30fps
- Formats de reproducció d'àudio MP3, M4A, 3GA, AAC, OGG, OGA, WAV, WMA, AMR, AWB, FLAC, MID, MIDI, XMF, MXMF, IMY, RTTTL, RTX, OTA

- **Vídeos generals**

Aquest tipus de vídeos, anomenats generals, són aquells que s'ofereixen en tots els packs inicials, juntament amb les ulleres i l'smartphone, i amb el pagament de la subscripció. Reben aquest nom ja que, a diferència dels personalitzats, són vídeos que 360VirtualTour realitza sobre una destinació per pròpia elecció. No representen cap cost extra per les agències i es dona la possibilitat d'escollir-ne 3 un cop s'adquireix el pack i 4, anuals, un cop l'agència es subscriu a 360VirtualTour. En ambdues situacions, els vídeos tenen una durada de 5 minuts cadascun.

360VirtualTour emprará Omni per a la gravació dels vídeos generals, un dispositiu capaç de gestionar 6 càmeres Hero 4 Black i fer que tot el conjunt funcioni com un únic dispositiu. Omni, permet capturar imatges que donen com a resultat vídeos 360 amb resolucions de fins a 8k i aconseguir així, continguts més nítids i detallats per augmentar la sensació de immersió en la realitat virtual.

Un cop realitzada la gravació, el software Kolor Autopano agilitza el procés de producció al permetre previsualitzar els continguts 360 en temps real i seleccionar aquells fragments que volem exportar i la seva qualitat, 2K, 4K o 8K.

- **Vídeos personalitzats**

360VirtualTour brinda el servei de gravar i produir vídeos personalitzats per a totes aquelles agències que estiguin interessades en promocionar una destinació en concret i en eliminar la incertesa dels possibles compradors a l'hora d'adquirir-lo. A diferència dels vídeos generals, aquests sí que representen un cost, de 4.000€, i l'elecció de les destinacions on treballar és de les mateixes agències.

Per tal d'oferir una màxima qualitat, 360VirtualTour farà ús de l'Omni amb les 6 càmeres GoPro corresponents dotades d'una resolució 4K30 i una elevada velocitat de fotogrames 1080p120 per poder gravar els vídeos en alta definició i delectar a tots aquells clients dubtosos a l'hora d'escollir i comprar el paquet turístic en qüestió.

6.1.2. Usuaris entre 30 i 50 anys

- **App**

Per als usuaris entre 30 i 50 anys, 360VirtualTour ofereix una app mòbil per reproduir vídeos turístics en 360°. L'app, disponible per Android, IOS, Blackberry OS i Windows Phone, serà totalment gratuïta.

Els dispositius mòbils compten amb diferents sistemes operatius, els equips Apple usen el sistema operatiu IOS; els Samsung i HTC, el sistema Android; les Blackberry usen el Blackberry OS; i d'altres el Windows Phone. Això significa que si es vol una aplicació que funcioni en tots els dispositius del mercat, s'han de realitzar 4 aplicacions, pràcticament idèntiques, però cadascuna desenvolupada amb llenguatges de programació diferents. Les app Android i Blackberry es desenvolupen amb llenguatge JAVA, les app IOS amb llenguatge Objective-C, Swift o Swift 2 i les app Windows Phone amb C # o Visual Basic.

Per evitar complicacions i alts costos en aconseguir que la app funcioni exactament igual i de forma correcta en tots els sistemes operatius, 360VirtualTour ofereix una aplicació híbrida o *hybrid application*, la qual permet adaptar-se a qualsevol sistema i distribuir-se en totes les App Stores gràcies al seu caràcter multiplataforma. A més, usa tecnologia Web (HTML5, CSS3 i JavaScript) que permet executar-la sense connexió a internet i permet l'accés a les APIs natives de cada sistema operatiu així com a les funcionalitats del dispositiu (GPS i càmera), augmentant les seves possibilitats i rendiment.

Per facilitar la comparació entre els tres tipus d'aplicacions, les següents dues taules mostren de forma resumida i més visual tots els atributs de cada una d'elles, així com el grau de velocitat, el cost de desenvolupament i l'accés, entre d'altres.

Feature or Point	Web App	Hybrid App	Native App
Single Effort	✓✓	✓	☐
Server Side Updates	✓✓	✓	☐
Feels Like an App	✓✓	✓✓	✓✓
Deploy to App Store	☐	✓	✓
Microphone	✓	✓✓	✓✓
Speaker	✓✓	✓✓	✓✓
Camera Image/Video	✓✓	✓✓	✓✓
GPS	✓✓	✓✓	✓✓
Accelerometer	✓✓	✓✓	✓✓
Local Storage	✓✓	✓✓	✓✓
App Store Approvals Required	☐	✓	✓
Access to Contacts	☐	✓	✓
Inter App Communications	✓	✓	✓✓
Full OS API Access	☐	✓	✓✓
Notifications	☐	✓	✓✓
Local File System	☐	✓	✓
Network Connection	✓	✓✓	✓

Taula 3. Comparativa de característiques de les aplicacions web, híbrides i natives

Font: www.aplicacionesmovil.com

Data consulta: febrer 2017

- **Demos (3 de 2 min)**

Amb la descàrrega de l'app, totalment gratuïta, s'obtidran 3 demos de 2 minuts. Aquestes demos són versions incompletes i limitades del vídeos que 360VirtualTour

ofereix als usuaris i que tenen la finalitat de mostrar la idea de funcionament i les seves funcionalitats als possibles clients.

Les demos són de gran importància per a 360VirtualTour ja que es la representació del treball fet i un factor molt important a l'hora de promocionar els productes. Per aquest motiu, la Hero 4 Black, amb l'Omni, serà la càmera escollida. Aquesta, permet prendre fotografies de 12 MP, fer ràfegues de 12 MP a 30FPS i ofereix la possibilitat de fer intervals de 0'5, 1, 2, 5, 10, 30 i 60 en les fotografies seqüencials. A més, en les fotografies nocturnes, ofereix temps d'exposició de 10, 15, 20 i 30 segons i intervals de fins a 60 minuts en les seqüencials.

- **Vídeos de pagament**

Els vídeos de pagament són aquells que l'usuari té l'opció de comprar, individualment, a través de l'aplicació, els qual tenen una durada de 15 minuts i un preu de 0,99€. Aquests vídeos, gravats arreu del món i que donen a escollir l'opció d'escoltar música relaxant o el so real de la destinació en qüestió, tenen la finalitat de trencar amb la rutina dels usuaris, així com de fer-los reviure experiències ja viscudes i de noves.

Un cop l'aplicació és descarregada, i durant el primer mes, els usuaris tenen la possibilitat de comprar un total de 10 vídeos. A partir del segons mes, l'aplicació s'anirà actualitzant setmanal/mensualment amb nous vídeos que els clients podran comprar pel mateix preu. Per últim, existeix la possibilitat d'adquirir tots els vídeos, sense necessitat de comprar-los de manera individual, gràcies a una subscripció mensual de 4,99€. Aquesta última opció, serà possible a partir del segon any.

Com ocorre amb els altres vídeos, aquests seran gravats mitjançant les 6 càmeres GoPro Hero 4 i el dispositiu Omni. Recordem, que el resultat de l'ús d'aquests dispositius són vídeos de 360 graus amb una resolució màxima de 8K de 7940 x 3970 a 30 FPS. Però, si es prefereix una resolució menor per agilitzar la producció, hi ha l'opció de 5638 x 2819 a 60 FPS, sempre en format MP4 amb el còdec H.264.

- **Pack**

360VirtualTour, també oferirà l'opció de compra dels packs per 199€ i que inclouran les ulleres de realitat virtual i l'smartphone amb la diferència però, que les ulleres seran Lakento MVR i el dispositiu mòbil LG Optimus L5 II.

Les **Lakento MVR** són un producte de creació artesanal de la mà de l'espanyol Víctor Ruiz Tejedor, qui ha apostat fort per aquesta tecnologia i ha creat des de zero ell mateix aquestes ulleres de realitat virtual. Estan fabricades amb materials resistents, tenen unes lents d'alta qualitat i inclou un sistema per anelles que permet eliminar del nostre camp de visió les vores del telèfon creant una immersió molt elevada i real.

Característiques:

- Preu: 79€
- Pes: 472g
- Dimensions: 22 x 12,5 x 14,5 cm
- Compatible amb mòbils de 4 a 6.4 polsades
- Dos botons de control a la part superior
- Control d'enfocament manual mitjançant doble palanca
- Lents còncau-convexes de 42 mm
- Muntura de plàstic amb escuma per adaptar a la cara
- Corretja de subjecció

L'smartphone **LG Optimus L5 II**, presenta, per la seva banda, les següents característiques:

- Preu: 80€
- Pes: 103g

360VirtualTour

- Dimensions: 11,75 x 6,22 x 0,92 cm
- Format tàctil
- Pantalla de 4 polsades
- Pantalla IPS LCD capacitiva touchscreen
- Resolució 800 x 480
- Densitat de píxels de 233 ppp
- Velocitat de 1.0 GHz
- Memòria RAM de 512 MB
- Memòria interna de 4 GB
- Ampliació de memòria per MicroSD fins a 32 GB
- CPU Cortex-A9
- Càmera posterior de 5 megapíxels amb LED
- Autonomia en stand-by de 550h
- Autonomia en conversa de 10h
- Bateria extraïble de 1700 mAh
- Sistema operatiu Android 4.1.2 (Jelly Bean)
- Bluetooth sí (v3.0, A2DP)
- Wifi sí (802.11 a/b/g/n)
- USB microUSB 2.0 HS
- No hi ha possibilitat de càrrega sense fil
- Auriculars 3.5mm Stereo
- Formats de reproducció de vídeo, imatge i àudio MP4, H.264, H.263, WMV, MP3, WAV, WMA i eAAC+
- Compatibilitat amb Java i HTML5

6.1.3. Discapacitats físics

- **Vídeos interactius amb audioguies**

Aquest producte, el qual té la funció d'apropar destinacions i recursos turístics inaccessibles per a gent que pateix una discapacitat física, es podrà adquirir a través de l'aplicació mòbil de 360VirtualTour. Els vídeos tenen una durada de 15 minuts i un preu de 4,95€ i es caracteritzen per ser interactius i tenir audioguies.

360VirtualTour aplica a cadascun dels vídeos una capa d'interactivitat amb diferents accions i efectes per aconseguir que l'usuari interactuï i senti certa complicitat amb la destinació a través d'una experiència memorable. L'usuari serà capaç, un cop seleccionada la destinació, de moure's pel vídeo per descobrir plenament la destinació i els recursos que la conformen, fer zoom a tot allò que li resulti interessant per visualitzar-ho amb més detall, canviar el punt de vista de la càmera per centrar-se en un aspecte de l'acció que l'atreuï i fer *click* en aquells recursos disponibles dels quals vulgui ser informat i l'audioguia li presentarà la informació.

Les audioguies, disponibles en català i castellà, proporcionaran informació històrica i tècnica detallada sobre l'obra, objecte o emplaçament que s'estigui visitant. Gràcies a l'ús de imatges, vídeos i altres activitats disponibles en els vídeos, 360VirtualTour crea un element més complet i elaborat que va més enllà d'una simple audioguia. A més, l'usuari podrà escollir el sexe de la persona encarregada d'explicar-li.

La gravació i la producció es realitzaran amb l'Omni i les 6 càmeres GoPro Hero 4 adjuntes i amb Kolor Autopano, respectivament. Pel que fa a la veu en off, 360VirtualTour contractarà l'empresa de doblatge International Soundstudio, SA, encarregada de posar-li veu a les audioguies.



Imatge 4. Beneficis de l'ús de vídeos interactius

Font: www.playfilm.tv

Data de consulta: febrer 2017

- **App, Demos i Pack**

L'app, també híbrida per tal d'adaptar-se a tots els sistemes operatius possibles, es podrà descarregar de forma gratuïta a través de les plataformes Google play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store i inclourà 2 demos interactives amb audioguies de 5 minuts cadascuna. La compra de packs inicials també serà una realitat, els quals inclouran ulleres Lakento MVR i dispositiu mòbil LG Optimus L5 II, i el preu de venda al mercat serà de 199€.

Com s'observa, els tres productes són similars als oferts als usuaris entre 30 i 50 anys, raó per la qual han sigut agrupats en un mateix punt. L'aplicació tindrà el mateix disseny, format i atributs però canviarà el contingut, sent els vídeos diferents per a cada segment. Quant a les demos, també es tindrà accés a elles gratuïtament un cop l'aplicació sigui descarregada però per aquest segment en seran 2 de 5 minuts, a diferència de les 3 de 2 minuts en el segment d'usuaris. El motiu d'ampliació de la durada, és deu a la necessitat per part dels clients de disposar de més temps per a interactuar en els vídeos i veure el correcte el funcionament del producte. Per últim, els packs tindran el mateix preu i característiques ja que els dispositius inclosos seran els mateixos.

6.2. Pla de comunicació

La comunicació i promoció de 360VirtualTour es basen en tres grans pilars: internet, revistes i presencial.

A la part online, cal comptar amb un web modern i atractiu per als clients. 360VirtualTour treballarà molt en el disseny del seu web al constituir un dels mitjans de comunicació i considerar de vital importància transmetre informació jerarquitzada, estructurada i de qualitat, així com presentar els productes adequadament, per a facilitar la navegació dels possibles clients, fer-los la seva visita més agradable amb un contingut de qualitat i potenciar la compra dels productes.

En relació a la promoció mitjançant internet, s'utilitzaran una sèrie de eines amb l'objectiu comú de donar a conèixer la pàgina web de 360VirtualTour i els seus productes, com la implementació dels sistemes de posicionament SEO i SEM. Els sistemes SEO (Search Engine Optimisation) optimitzen els motors de recerca, com Google o Bing, de forma gratuïta i milloren la visibilitat del web en els resultats dels cercadors. El director de màrqueting serà l'encarregat de portar a terme una correcta estratègia SEO, d'aquesta manera, el que farà serà:

- **Prioritzar el contingut.** És molt important que la informació que s'ofereix sigui innovadora i pròpia. En el cas de publicar articles o notícies, aquestes han de ser del interès del sector i originals.

- **Actualitzar constantment.** És necessari redissenyar i actualitzar el web de forma continua perquè l'activitat de 360VirtualTour està en constant evolució i es necessari plasmar-ho als continguts del web, incorporant noves ofertes i catàlegs de productes o llançant promocions, entre d'altres.
- **Parar atenció a les paraules clau.** Les paraules clau, com *realitat virtual*, han d'estar en l'URL, en el text i, preferiblement, en el títol de possibles actualitzacions de la pagina per resultar trobats amb més facilitat i aparèixer a la part capdavantera dels resultats als cercadors.
- **Acords amb altres pàgines.** És interessant tancar acords amb webs líders del sector per aparèixer en elles i donar-se a conèixer amb més rapidesa, sabent que el públic que freqüenta aquests webs forma part del segment en el qual 360VirtualTour està interessat i poden convertir-se en possible clients potencials.

En el cas del sistema SEM (Search Engine Marketing), l'empresa millora el seu posicionament mitjançant campanyes d'anuncis de pagament en cercadors i, d'aquesta manera, rebre un tràfic molt segmentat al web i donar a conèixer un producte o servei a gran escala. El més complicat d'aquest sistema és escollir les *keywords* per a una campanya SEM exitosa i per dur-ho a terme es seguiran els següents passos:

- Analitzar el web de 360VirtualTour i localitzar les paraules clau que més es repeteixen i defineixen el negoci.
- Investigar els nivells de trànsit que mouen aquests termes en els cercadors per saber quins d'ells interessa. Les eines Google Keywords Tool i Google Trends seran les encarregades de l'anàlisi.
- Cercar aquestes paraules i comprovar quines empreses de la nostra competència les estan utilitzant per saber com de fàcil seria assolir un bon posicionament amb una determinada *keyword*.
- Un cop la campanya SEM està en funcionament, cal mesurar el ROI de les *keywords* i modificar-les si es necessari.

Un cop escollides les *keywords*, el director de màrqueting seguirà els passos detallats a continuació per fer públic l'anunci:

- **Creació de l'anunci.** El primer pas és redactar l'anunci encarregat de fer saber als usuaris quins productes ens defineixen i oferim i seleccionar amb molta cura les paraules clau que apareixeran en ell. Un cop fet, s'estableix un pressupost diari màxim, el qual serà de 20 euros al dia durant els 6 primers mesos i a partir del setè mes 10 euros diaris.
- **Publicació de l'anunci.** Un cop el pagament s'hagi efectuat, l'anunci ja serà visible en els cercadors cada cop que les paraules buscades pels usuaris coincideixen amb les paraules clau triades per 360VirtualTour. Si s'observa que l'anunci no apareix a la part alta de les cerques, caldrà comprar altres *keywords* per aconseguir-ho.
- **Pagament per click.** Cada cop que un client faci click a l'anunci, 360VirtualTour haurà d'abonar un petit import. Aquest import anirà en funció de les visites rebudes i mai podrà superar el pressupost màxim establert.

Seguint amb l'estratègia a internet, 360VirtualTour també s'anunciarà a Facebook, mitjançant Facebook Ads. Aquesta plataforma, permet promocionar la pàgina de Facebook, el web i l'aplicació mòbil creant anuncis de text o vídeo, els quals es mostraran l'inici i al perfil dels usuaris. Com en el cas del SEM, és un model publicitari PPC o *pay per click* en el qual 360VirtualTour pagarà per cada visita real rebuda a través del sistema. Facebook Ads comportarà una sèrie d'avantatges com:

- **Grans nivells de segmentació.** Facebook Ads disposa d'un gran ventall de possibilitats per segmentar molt detalladament les audiències i ajustar els anuncis a el client potencial ideal (per localització geogràfica, edat, sexe, idioma...)
- **Efecte viralitzador.** Si el contingut és de qualitat, els seguidors de 360VirtualTour seran els que, automàticament, difonguin l'anunci entre als amics. Aquest efecte dominó és molt beneficiós ja que qualsevol recomanació que vingui d'algú aliè a l'empresa té molta més acollida entre els usuaris de 360VirtualTour.

- **Econòmic.** Només es paga pels visitants que facin click a l'anunci (PPC).
- **Interacció amb el client.** A través de jocs, sortejos o enquestes es poden conèixer els gustos, aficions i interessos dels usuaris per aconseguir un major grau de fidelització.
- **Mesura dels resultats.** Mitjançant els informes detallats que entrega Facebook, es dona la possibilitat d'optimitzar qualsevol campanya un cop llançada.

Per començar a utilitzar els serveis de Facebook Ads, el primer pas és, òbviament, crear un perfil de 360VirtualTour a la xarxa social. El director de màrqueting serà l'encarregat de fer-ho, així com d'actualitzar-la amb notícies d'interès tant pròpies com externes, ofertes o informant de propers llançaments. Un cop creada, és el torn de treballar en la publicitat d'aquesta, on també es contractarà publicitat independent, al web i a l'app, amb Facebook Ads i que contindrà enllaços directes a aquestes. La inversió serà similar a la de Google Ads, s'invertiran aproximadament 20 euros al dia durant el primer any i en funció de l'èxit d'aquests i la posició de l'empresa a nivell nacional, aquesta quantitat es disminuirà o s'incrementarà.

360VirtualTour també hi serà present a Instagram amb el perfil @360virtualtour. Instagram és una excel·lent eina per a mostrar els productes tal i com són i ofereix la possibilitat de fer promoció de manera creativa. Tanmateix, a diferència de Google i Facebook, en aquesta xarxa social no s'invertiran diners. És publicarà constantment i es motivarà als usuaris a comentar i etiquetar amics per arribar a un públic més ampli i, per què no, fer-les virals. A més, es crearà el hashtag #360VirtualTour per a que la gent publiqui les seves fotografies i fer concursos i sortejos entre tots aquells usuaris que l'utilitzin.

Totes les empreses que són competència utilitzen principalment la xarxa social Twitter, motiu pel qual 360VirtualTour també haurà d'estar present en aquesta xarxa. L'estratègia que s'utilitzarà serà molt similar a la de Instagram, és crearà un perfil gratuït amb el nom @360VirtualTour i s'aniran publicant notícies d'interès, tan internes de l'empresa, com externes relacionades amb la realitat virtual. Estarà també disponible el hashtag #360VirtualTour, destinat a que els usuaris puguin realitzar consultes o exposar la seva opinió sobre els productes de l'empresa.

La següent forma de promoció, són les revistes. Les revistes representen un alt nivell de receptivitat del públic i gràcies al seu format permeten gran varietat de publicitat creativa mitjançant múltiples pàgines, insercions i altres característiques. A més, la durada dels anuncis en elles són més elevats i revistes com Viajar s'usen com a referències actuals i podrien no rebutjar-se mai. Per últim, la qualitat visual de les revistes tendeix a ser excel·lent perquè s'imprimeix en paper d'alta qualitat i donen la possibilitat de distribuir diversos dispositius de promocions de vendes com cupons o targetes de informació.

360VirtualTour, contactarà amb la revista Viajar del Grupo Zeta, i, segons les tarifes facilitades pel grup editorial i de comunicació, optarà per la publicitat bàsica a una pàgina interior. Aquesta publicitat tindrà unes mides de 225 x 297 mm i un preu de 6.800 euros per publicació. La revista Computer Hoy també serà escollida per a la promoció però, en aquest cas, la publicitat serà format pàgina sencera, a un preu de 8.320 euros.

Respecte a la publicitat presencial, 360VirtualTour assistirà a les dues principals fires turístiques del país, FITUR i B-Travel.

FITUR, és la feria líder per als mercats receptius i emissors d'Iberoamèrica. La passada edició del 2017, va batre el rècord de participació amb 9.893 empreses exposadores de 165 països/regions, 135.838 participants professionals i 109.134 visitants de públic general. A més, el volum de cites de negoci i la presència de periodistes van incrementar fins a les 6.800 i 7.542 respectivament. Així doncs, 360VirtualTour hi serà present amb un stand bàsic de 16 m², per un preu de 4.095.85 euros (preus actualitzats del 2017).

El Saló Internacional del Turisme a Catalunya, B-Travel, és l'únic esdeveniment inspirat en les experiències del viatger. Recinte de 5.126 m² on el 2016, es van registrar 32.096 visites, 190 expositors d'empreses procedents de més de 50 països i un total de 10.528.487 d'impactes a través de les xarxes socials, web i premsa. En aquesta fira, 360VirtualTour llogarà un stand de 16 m² per 5.912 euros, més 360 euros d'inscripció (preus actualitzats del 2017).

Un altra aspecte molt important ha definir, és la comunicació bidireccional de l'empresa amb els usuaris per rebre feedback. A 360VirtualTour, cada cop que un client adquireix un dels productes a través del web, automàticament rep una enquesta de satisfacció que haurà d'omplir. Aquestes enquestes són de vital importància per l'empresa ja que permeten que els clients expressin què els hi agrada i què no, són una bona forma d'esbrinar què és el que els clients realment volen i possibiliten la detecció d'error i la planificació d'accions i estratègies de negoci futures. Per tal de tenir un alt índex de resposta, les enquestes seran curtes i senzilles i també hi seran presents en altres àmbits gràcies a la versatilitat que presenten per publicar-se al web i a les xarxes socials com Facebook. Aquest últim detall, és important ja que el fet de brindar als clients l'oportunitat de trobar per ells mateixos l'enquesta, farà que se sentin més còmodes en compartir el seu feedback i opinions amb 360VirtualTour i seran més proactius al respondre-la. Les dades rebudes, seran gestionades pel director de màrqueting qui s'encarregarà de filtrar-les i fer-les arribar al director tecnològic i financer.

Tot el feedback és de gran interès per l'empresa però aquell rebut durant les dues fires a les quals 360VirtualTour encara ho seran més perquè en elles es donarà l'oportunitat al client de viure l'experiència de la realitat virtual en persona al deixar-los provar els productes gratuïtament.

El feedback mitjançant l'aplicació, disponible a Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store també serà possible escrivint comentaris a la plataforma des d'on l'han descarregat.

En relació al procés de comunicació, 360VirtualTour distingeix tres etapes: pre-venda, venda i post-venda. Els aspectes clau de cada fase són els següents:

- **Pre-Venda:** o altrament dit captació de clients, és una acció gestionada pel director de màrqueting mitjançant les campanyes anteriorment explicades (Google Ads, Facebook Ads, Instagram, revistes del sector i fires trístiques) i que tractarà de captar el màxim de clients possible. Durant aquesta primera fase cal enforçar tot els esforços en atraure clients potencials al lloc web i realitzar accions que el convidin a comprar. És el moment ideal per fer activacions de marca i anunciar-se en els mitjans socials que estiguin a l'abast.
- **Venda:** Aquesta fase comença en el moment que el client afegeix un producte al carro de la compra i és important oferir un bon servei al client durant el procés de compra per resoldre qualsevol dubte que el client pugui tenir. 360VirtualTour, sempre hi serà present amb una assistència virtual 24 hores i facilitant un telèfon i correu de contacte. A més, és un moment en el qual els fraus bancaris hi són presents, motiu pel qual 360VirtualTour oferirà el màxim nombre de mètodes de pagament, com Pay-pal o mitjançant targeta de crèdit o debit. Per últim, s'oferirà un seguiment de la compra, del pagament i de l'enviament, mantenint al client informat de cada moviment.
- **Post-venda:** En aquesta última fase, es requereix un seguiment del que el client opina sobre el producte, si les promeses de venda es compleixen i si l'atenció rebuda durant el procés de compra fou satisfactòria. Per aquest motiu, 360VirtualTour crearà una estratègia d'apropament constant al client a través d'enquestes de satisfacció i de promocions que el convidin a ser part dels clients actius. Aquesta fase és molt important ja que aquí es defineix si el client es tornarà fidel a l'empresa, o si pel contrari farà saber la seva pèssima experiència, convertint-se en una mala publicitat que repercutiria a l'empresa.

6.3. Canals de distribució

Per entendre els diferents canals per els quals 360VirtualTour comercialitza els seus productes, cal especificar la metodologia a seguir pels clients per adquirir-los. Primer, el client haurà d'accedir a la botiga online del web de 360VirtualTour i clicar el catàleg. A continuació, seleccionarà el producte desitjat i el mètode amb el qual es vulgui realitzar el pagament. Per últim, es procedirà a l'enviament del producte escollit.

La distribució de l'aplicació mòbil, és més senzilla ja que es farà a través de les plataformes Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store, on el client podrà descarregar-la de forma gratuïta. Per poder publicar l'aplicació a totes les plataformes, 360VirtualTour es

360VirtualTour

donarà d'alta com a desenvolupador d'aplicacions, acció que tindrà un preu de 20€ a Google Play (únic pagament), 80€ l'any a Microsoft i 99€ l'any a Apple Store. La llicència de desenvolupador a Blackberry és gratuïta.

Pel que fa a l'enviament dels productes físics, 360VirtualTour ha estudiat tres possibles candidats per efectuar l'enviament: Correus, SEUR i Packlink.

L'empresa Correus ofereix tres mètodes d'enviament a escollir:

- **Estàndard:** aquest mètode representa per al client rebre el producte en 72 hores per un mòdic preu de 6,99€. És idoni quan no hi ha pressa en rebre el producte.
- **Express 48 hores:** mitjançant aquesta modalitat, el client rebrà el paquet en dos dies hàbils per un preu de 7,77€.
- **Express 24 hores:** si el client vol rebre el producte en 24 hores, aquest ha de ser el mètode escollit. Té un preu de 14,21€.

SEUR, ofereix una opció per empreses anomenada *Solució E-commerce* que permet a les empreses enviar els seus productes amb preus molt competitius. A més, facilita molt el procés de devolució dels productes recollint-los en menys de 24 hores. El preu del mètode d'enviament més bàsic és de 12€ però ofereix altres opcions com la rebuda del paquet en 24 hores o la rebuda els caps de setmana, on el preu és més car.

Per últim, l'empresa Packlink Pro serà l'escollida per 360VirtualTour ja que ofereix els preus més econòmics i dóna l'opció a realitzar descomptes per volum d'enviaments al funcionar com a intermediari entre diverses empreses com Correus Express, UPS, TNT i GLS. Tenint en compte que el volum aproximat d'enviaments de 360VirtualTour és de 165 enviaments anuals, cada paquet tindria un preu de 3,99€ per l'enviament en 24 hores i de 3,50€ pel de 72 hores.

El punt de partida del canal de distribució és l'oficina de 360VirtualTour, on es trobaran emmagatzemats els productes, i el punt final o de destí seran les agències de viatges, els usuaris o els discapacitats físics. Tot i l'ús d'intermediaris que defineixen la relació amb client com de tipus indirecta, aquesta és personal gràcies al constant contacte amb el client en cada fase dels diferents processos.

Per tal de definir tot l'equip humà present en el procés de compra, és detallarà qui intervé en cada fase començant pel punt de partida. A l'oficina de 360VirtualTour, s'hi trobarà el responsable de màrqueting, encarregat de contactar amb Packlink cada vegada que un client confirmi una compra per detallar els últims aspectes i fer possible l'enviament; i d'oferir un bon servei de venda al client a través de l'assistència virtual 24 hores i responent al correu i al telèfon de contacte. Un cop el client confirmi la compra, el personal de Packlink recollirà el paquet, ja preparat pel responsable de màrqueting, a les oficines de 360VirtualTour i el portarà a la central Packlink per després enviar-lo cap a la direcció de destí en el temps acordat, 24 o 72 hores.

El director de màrqueting, també s'encarregarà del servei post-venda amb l'enviament de les enquestes de satisfacció i assegurant-se que el paquet ha sigut entregat a l'hora establerta i en bon estat. D'aquesta manera, també s'encarrega de comercialitzar el producte, així com de les seves tasques relacionades amb la comunicació.

Per últim, hi han dues situacions excepcionals on la relació amb el client serà directa, per l'absència d'intermediaris entre 360VirtualTour i el consumidor final. Aquestes són les dues fires on l'empresa hi serà present per exhibir el producte, FITUR i B-Travel, i les mostres dels productes a aquelles empreses que demanin una demostració del producte.

6.4. Política de preus i previsió de vendes

L'elecció d'una adequada estratègia de preus és fonamental dins el procés de fixació de preus per tal d'establir les directrius i límits per la fixació tant del preu inicial com dels preus futurs que s'aniran fixant al llarg del cicle de vida del producte. Les estratègies de preus enfocades a productes innovadors són les següents:

- Estratègia de descremat de preus.
- Estratègia de preus de prestigi.
- Estratègia de preus de penetració.

La primera opció, consisteix en fixar un preu inicial relativament alt en relació amb l'escala de preus esperats del mercat. És a dir, és una estratègia que fixa un preu inicial elevat a un producte nou perquè sigui adquirit per aquells compradors realment interessats en el producte i que tinguin la capacitat econòmica per fer-ho. Un cop satisfeta la demanda d'aquest segment, es redueix el preu per captar altres segments més sensibles al preu.

Aquesta estratègia de preus té diversos propòsits com proveir marges suficients per cobrir els costos, transmetre alta qualitat, restringir la demanda per no sobrepassar les capacitats de producció de la companyia i proporcionar flexibilitat a l'empresa, entre d'altres. Per tant, aquesta estratègia és idònia quan es donen les següents condicions:

- Quan el producte ofereix beneficis que atreguin als compradors i pels quals estiguin disposats a pagar.
- Quan el nombre de clients potencials disposats a comprar el producte al preu inicial alt és suficient perquè les vendes siguin rendibles.
- Quan el producte està protegit de la competència per una o més barreres d'entrada, com una patent.
- Quan la demanda és bastant inelàstica, situació present en les primeres etapes del cicle de vida d'un producte.
- Quan els clients interpreten el preu alt com indicatiu de qualitat alta.

Per altra banda, l'ús de l'estratègia de preus de prestigi consisteix en establir preus molt elevats, de manera que els consumidors conscients de la qualitat del producte i de l'estatus que comporta formar part d'aquest grup selecte, se sentin atrets pel producte i el comprin. Aquesta estratègia és convenient en les següents situacions:

- Si hi ha un mercat disposat a acceptar el producte/servei, conscient de la qualitat i l'estatus d'aquest.
- Si els clients potencials tenen la capacitat econòmica suficient per adquirir el producte.
- Si el producte té característiques exclusives o innovadores que donin una imatge d'estatus o prestigi.
- Si hi han canals de distribució selectius o exclusius.
- Si es difícil que en un futur pròxim apareguin nous competidors.
- Si amb el pas del temps es pot mantenir el preu per sobre de l'inicial.

Per tal d'incorporar els productes de 360VirtualTour al mercat de la realitat virtual, i després d'un exhaustiu estudi de les diferents possibles estratègies de preus, 360VirtualTour optarà per una estratègia de preus de penetració. Amb aquesta estratègia, 360VirtualTour establirà un preu inicial baix per atraure ràpidament a nous clients, augmentar la quota de mercat i el volum de vendes i excloure a la competència directa. Després, 360VirtualTour augmentarà el preu, esperant captar el mateix nivell de demanda que amb els preus anteriors.

Els motius d'escollir els preus de penetració en el mercat són els següents:

- Expectatives d'una alta demanda del producte ofert.
- És un mercat ampli.
- Reducció de costos de fabricació i distribució amb l'augment del volum de vendes

360VirtualTour

- La demanda és elàstica al preu, és a dir, el mercat és sensible al preu de manera que un preu baix produeix un major creixement de vendes.
- Ràpida penetració en el mercat.
- Dificultar l'entrada de noves empreses amb l'auge de la realitat virtual.

A continuació, s'analitzaran els tres aspectes que poden fer variar el preu: competència, costos i demanda. Quant a la competència, 360VirtualTour es fixarà únicament en la competència més directe. Començant pel segment de les agències de viatges, la competència és TurVirtualTur i Viajes Virtuales però només TurVirtualTur representa la competència més directe, on els productes i preus que ofereix són els següents:

- **Silver Pack:** inclou telèfon mòbil BQ Aquaris E5s ESENTIAL, ulleres de realitat virtual, app i llicència d'associació. Preu de 235€.
- **Silver Pack U5Lite:** inclou telèfon mòbil BQ U5, ulleres de realitat virtual, app i llicència d'associació. Preu de 255€.
- **Gold Pack BQ 5.5:** inclou telèfon mòbil BQ M5, ulleres de realitat virtual, app i llicència d'associació. Preu de 295€.
- **Welcome Pack Subscripció Anual:** pack inicial per a ser membre de la Societat Espanyola d'Agències de Viatge amb Realitat Virtual. El preu és de 50€ anuals més una subscripció de 25€, resultant ser un preu anual total de 75€.

En el segment d'usuaris entre 30 i 50 anys, s'analitzaran els preus d'empreses internacionals degut a que a nivell nacional no hi ha cap competidor. Tanmateix, només hi ha una a prendre com a referència ja que, tot i que l'app sigui gratuïta, és la única que cobra pels vídeos. Aquesta és Ascape i el preu dels vídeos és de 1,09€, els quals tenen una curta durada i un baix nombre de destinacions. Respecte al producte ofert per al tercer i últim segment, els discapacitats físics, és complicat fixar l'estratègia de preus i determinar el preu de venda al públic ja que representa l'oceà blau de 360VirtualTour i no hi ha competència a nivell nacional i internacional. Per establir el preu, s'han tingut en compte les despeses que suposa introduir la veu en off per a les audioguies i la feina que representa convertir un vídeo en interactiu, així com el preu dels vídeos oferts al segment d'usuaris entre 30 i 50 anys.

Una altra opció a l'hora de fixar els preus, és l'anàlisi dels costos. Per aquest motiu, a continuació s'analitzen els diferents pressupostos de l'empresa: Màrqueting, Operacions i Distribució.

Màrqueting		
Acció	Cost diari	Cost total
Implementació estratègia SEO	0,00 €	0,00 €
Implementació estratègia SEM 6 mesos	20,00 €	3.600,00 €
Estratègia SEM 6 mesos	10,00 €	1.800,00 €
Campanya Facebook Ads	20,00 €	7.200,00 €
Campanya Instagram	0,00 €	0,00 €
Publicitat revista Viajar	-	13.600,00 €
Publicitat revista Computer Hoy	-	16.640,00 €
Stand FITUR	-	4.095,85 €
Inscripció Be-Travel	-	360,00 €
Stand Be-Travel	-	5.912,00 €
Total		53.207,85 €

Taula 4. Pressupost màrqueting
Font: elaboració pròpia

Producció vídeos per a AAVV				
Salaris				
Treballador	Salari mensual	Nº treballadors	Hores requerides	Total
Director tecnològic	2.091,00 €	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00 €	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7.000,00 €	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00 €	1	5	4,99 €
Material gravació	10.000,00 €	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5.000,00 €	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE	100,00 €	3	2	600,00 €
Hotels	50,00 €	3	3	450,00 €

Cost	3.165,24 €
10% imprevistos	316,52 €
Cost total	3.481,77 €

Taula 5. Producció vídeos per a AAVV
Font: elaboració pròpia

Producció vídeos per a Usuaris entre 30-50 anys				
Salari				
Treballador	Salari mensual	Nº treballadors	Hores requerides	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE/avió	100,00	3	2	600,00 €
Hotels	50,00	3	3	450,00 €

Cost	3.165,24 €
10% imprevistos	316,52 €
Cost total	3.481,77 €

Taula 6. Producció vídeos per a Usuaris entre 30-50 anys
Font: elaboració pròpia

Producció de vídeos per a Discapacitats físics				
Salari				
Treballador	Salari mensual	Nº treballadors	Hores requerides	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE/avió	100,00	3	2	600,00 €
Hotels	50,00	3	3	450,00 €
Veü Off	189,00	-	-	189,00 €

Cost	3.354,24 €
10% imprevistos	335,42 €
Cost total	3.689,67 €

Taula 7. Producció de vídeos per a Discapacitats físics
Font: elaboració pròpia

Distribució			
Acció	Unitats	Preu unit	Total
Env. Packlink	165	3,99 €	658,35 €
Google Play	-	-	20,00 €
Apple Store	-	-	99,00 €
Microsoft Store	-	-	80,00 €
App World	-	-	-
Total			857,35 €

Taula 4. Pressupost distribució
Font: elaboració pròpia

Per últim, l'anàlisi de la demanda també pot ser un bon mètode per a fixar els preus. Els preus es fixarien en funció de l'elasticitat de la demanda dels diferents segments, és a dir, s'adaptarien els preus de venda dels productes a la intensitat de la demanda existent. La demanda de 360VirtualTour, està molt acotada degut a que és una empresa de nova creació i el procés de penetració en el mercat és costós, en tots els sentits. La demanda màxima esperada en els tres segments és de 60 empreses, 432 usuaris entre 30 i 50 anys i 126 persones amb discapacitat física.

Com ja s'ha comentat, 360VirtualTour portarà a terme una estratègia de penetració en el mercat i, per aquest motiu, els preus dels productes de l'empresa seran sensiblement més baixos que els de la competència, on TurVirtualTur serà la principal referència per al segment d'agències de viatges i Ascape per a usuaris. En el cas del segment dels discapacitats físics, al no haver-hi competència, aquesta estratègia no és viable i el preu serà establert en funció de les despeses i la feina extra que suposen la creació de vídeos interactius amb audioguies.

Seguidament, es detallen els preus fixats per 360VirtualTour per a cada línia de productes:

- Pack Agències de Viatges: 250€
- Vídeos personalitzats: 4.000€
- App: Gratuïta
- Pack Usuaris 30-50 anys: 199€
- Vídeos de pagament usuaris 30-50 anys: 0,99€ per vídeo i 4,99€ preu subscripció.
- Pack Usuaris amb discapacitat física: 199 €
- Vídeos interactius amb audioguies: 4,95€

Tanmateix, cal destacar que l'estratègia de penetració de preus en el mercat es pot veure afectada per una sèrie de riscos que poden influir a l'estratègia escollida i fer replantejar a 360VirtualTour l'elecció d'una altra. Un d'aquests riscos és la possibilitat de que el client percebi el producte com a massa econòmic i la imatge de la marca resulti danyada. Això és possible ja que les marques que es perceben com a "econòmiques" poden tenir problemes per competir amb el preu més alt de la competència. A més, també hi ha el risc de que la competència opti per baixar els seus propis preus, fet que desencadenaria una guerra de preus entre empreses. Aquesta estratègia per guanyar una major quota de mercat baixant els preus de venda dels articles, de vegades fins i tot per sota dels costos fixos, pot desencadenar una violenta situació on 360VirtualTour no pot caure en l'error de prendre una decisió precipitada i ha d'avaluar la situació analitzant dos aspectes clau: la posició estratègica dels competidors i el cost de la reacció per a 360VirtualTour. Un cop analitzats, 360VirtualTour haurà de prendre una de les quatre alternatives següents per afrontar la guerra de preus:



Gràfic 6. Anàlisi de les dues variables en una guerra de preus

Font: <http://sigital.com>

Data consulta: abril 2017

1. **Ignorar:** Si els competidors es troben en una posició estratègica més feble que la de 360VirtualTour i la reacció via preu resulta molt costosa, a priori el més recomanat és no reaccionar baixant els preus i centrar-se en millorar les estratègies de màrqueting del producte i fer saber que si el producte de 360VirtualTour tendeix a tenir un preu més elevat és perquè compta amb una sèrie de beneficis i valor afegit amb els que no compten els productes de la competència.
2. **Atacar:** En aquest cas, si els competidors es troben en una posició competitiva feble i el cost de la reacció resulta viable per a 360VirtualTour, seria justificable un atac mitjançant la baixada de preus.
3. **Ajustar:** Al contrari de les situacions anteriors, si els competidors es troben en una posició estratègica més forta que la de 360VirtualTour i reaccionar resultaria molt costós, entrar en una guerra de preus podria significar el tancament de l'empresa. Per tant, el més recomanable és aprendre a conviure-hi ajustant l'estratègia empresarial. Tanmateix, una altra opció és desenvolupar una segona marca, anomenada *fighting brand*, amb l'objectiu d'atendre als segments més sensibles al preu.
4. **Defensar:** Si els competidors es troben en una posició estratègica forta i la reacció no resultaria costosa per a 360VirtualTour, la millor opció es defensar i fer recapacitar als competidors de que la millor solució és abandonar la guerra de preus ja que totes les parts surten perdent.

Tot i les possibles opcions, 360VirtualTour intentarà evitar confrontacions via preu i tractarà de centrar-se en estratègies més centrades a la millora de productes, innovacions o atenció al client, entre d'altres.

Per últim, en el cas dels discapacitats físics, al fixar el preu en funció de les despeses, un dels possibles riscos que hi ha és que els proveïdors pugin els preus dels articles. Aquest augment no afectaria al preu de venda al públic ja que representaria un mínim encariment en el total de les despeses al haver-hi altres empreses, que més endavant detallarem, com Lightinthebox o DHgate que ofereixen preus reduïts al comprar a l'engròs, no gaire diferents al de la multinacional Alibaba, principal proveïdor escollit per 360VirtualTour. La mateixa situació es pot donar amb empreses que formen part de l'edició de les audioguies com l'empresa encarregada de la veu en-off International Soundstudio, que ofereix els preus més econòmics però n'hi han d'altres com Doblaje Digital SL amb preus molt similars.

Previsió de vendes

Al enfocar-se en tres segments totalment diferents, s'ha de calcular la previsió de vendes dels tres per separat. En el primer segment, tal i com s'explica a la quota de mercat, hi ha una mitjana de 60 empreses a l'any, a 250€ per cada pack, s'obtenen uns guanys de 15.000€ anuals. A més, la possibilitat de subscriure's, per 19,95€ al mes, dona un total de 14.364€ de beneficis a l'any. Per últim, suposant que 1 de cada 5 empreses demanaran un vídeo personalitzat al mes, els quals tenen un preu base de 4.000€, que representarien un total 48.000€ l'any. Això dona una previsió de vendes anuals de 77.364€ al primer any, per aquest primer segment.

El relació al segon segment, hi ha un quota de mercat de 432 usuaris el primer any. La app serà gratuïta, però s'ha calculat que en el primer any, es produiran els 10 vídeos inicials més 2 al mes, el que dona un total de 34 vídeos. D'aquest total, analitzant el mercat, s'ha suposat que els usuaris descarregaran una mitjana de 5 vídeos al mes, aportant un total de 25.660,8€ l'any. A més, amb l'oferta del pack especial per als usuaris, a 199€, s'ha estudiat que un 20% del total de la quota de mercat comprarà el pack, es a dir, 86 persones. Aquesta promoció dona un total de 17.114€ l'any. Com es pot observar, en aquest sector s'obtindrà un total de 42.774,8€.

El cas del tercer segment, la quota de mercat objectiu es de 63 persones el primer any. De la mateixa manera que passa al segon segment, la app serà gratuïta. El client el que pagarà seran els vídeos a 4,95€ cadascun, ja que son vídeos interactius, amb guia i més llargs. D'aquesta manera, 360VirtualTour obtindrà uns beneficis de 7.484,4€ si tots els usuaris compren una mitjana de 2 vídeos al mes, durant un any a 4,95 per vídeo. Per altra banda, també s'oferirà el pack de ulleres virtuals i smartphone, per un preu de 199€, que si un 20% dels usuaris el compren, s'obtindrà un total de 4.975€. El total del segment, ascendeix a 12.259,4€ el primer any, sumant les ingressos per la venda de vídeos, més la venda del pack.

Finalment, per calcular la previsió total de vendes, el que es farà serà sumar tots el totals per obtenir una previsió de vendes amb el màxim realisme possible. La suma dels segments suma un total de 132.398€ el primer any.

Cal tenir en compte però, que les vendes es poden veure afectades per la possible implementació de noves lleis i canvis tecnològics que puguin sorgir. En relació al primer factor, els drets d'imatge són un aspecte que darrerament està provocant controvèrsies i maldecaps a moltes empreses, per això, existeix la possibilitat d'aprovació d'una nova llei que protegeixi els drets d'imatge de les persones en espais públics. Si es donés el cas, seria impossible gravar les cares i dificultaria el procés de gravació i producció de 360VirtualTour. Pel que fa als canvis tecnològics, el que avui és moda i està en auge, demà pot quedar obsolet. Per tant, 360VirtualTour ha d'estar molt atent als constants canvis que pateix la tecnologia per saber anticipar-se i adaptar-se a les noves necessitats

6.5. Anàlisi de les 4 C's

Agències de viatges

- **CONSUMIDOR**

360VirtualTour ha detectat la necessitat per part de les agències d'eliminar la incertesa dels clients davant la decisió de compra d'un paquet turístic. Aquesta incertesa prové de la por a trobar-se quelcom diferent a allò que han reservat, sigui l'hotel i la seva ubicació com el destí en general. Aquest fet ha provocat que cada cop menys clients visitin les agències físiques, que hi hagi una disminució de les vendes i que les agències on-line hagin patit un creixement notable, sent actualment la competència més directa. Per tant, la finalitat dels vídeos de 360VirtualTour, és ajudar a les agències a eliminar la por del client i poder oferir-los aquest valor extra per fidelitzar-los a través d'aquest servei diferenciat incapaç de ser usat a internet.

- **COST**

El cost no es refereix al preu que tindrà un producte sinó al cost de satisfacció que tindrà el client, és a dir, el cost que representa per a les agències satisfer aquesta necessitat. Per deduir aquest cost i en base a la matriu de competència, es pren com a referència totes aquelles empreses que suposen una competència més forta: TurVirtualTur, Viajes Virtuales, Discovery, Google Expeditions. Tanmateix, únicament es treballarà amb dues d'elles ja que en un escenari real de competència, tan sols TurVirtualTur i Viajes Virtuales representen la competència més directa. Els trets més diferenciats de 360VirtualTour respecte ambdues empreses són la durada dels vídeos i el nombre de destinacions, factors molt rellevants a l'hora d'oferir un servei de qualitat al client. L'objectiu és fomentar la venda dels paquets oferint un viatge virtual per la destinació escollida, per tant, si l'agència no és capaç d'oferir al client un ampli ventall de destinacions amb una durada suficient per a que el client quedi satisfet, aquest paquet no es vendrà i la incertesa no s'eliminarà.

- **CONVENIÈNCIA**

En aquest punt, 360VirtualTour ja no decideix el lloc o la distribució del producte, sinó que s'han de tenir en compte les prioritats del client en quant a com vol adquirir-lo. 360VirtualTour, a priori, ven tots els nostres productes online, a través del seu web oficial, i a les fires del sector. Tanmateix, hi ha una gran quantitat de possibles clients potencials que no hi assisteixen i s'entén que, òbviament, si no proven el producte, per molt que els hi sembli interessant, mai es decidiran a comprar-lo. És per això, que 360VirtualTour ofereix la possibilitat de fer demostracions per encàrrec directament a aquella agència de viatges que necessitin una prova abans de decidir si formar part de la realitat virtual o no. Per últim, si l'empresa es decideix confiar en nosaltres i comprar un paquet mitjançant el web, aquest serà rebut en un termini de 24 o 72 hores depenent l'opció seleccionada al formalitzar el pagament.

- **COMUNICACIÓ**

Ara ja no es tracta d'una comunicació unidireccional on 360VirtualTour només informa als clients de l'existència de nous productes, ara és necessària la seva opinió i basar-se en aquest feedback per millorar, es vol una comunicació bidireccional on el client senti que forma part de l'empresa i es senti escoltat. Per aquest motiu, hi haurà assistència virtual les 24 hores; s'enviaran enquestes de satisfacció quan es compri un producte però també se'n podran trobar al web i a les xarxes socials; es respondran tots els missatges rebuts a través de Facebook, Twitter i Instagram de forma immediata; i es farà visible el telèfon de l'oficina i el correu electrònic. La retroalimentació que brinden totes aquestes millores, és molt beneficiosa per aconseguir una molt bona comunicació amb el client actual i potencial i satisfer les seves necessitats.

Usuaris entre 30 i 50 anys

- **CONSUMIDOR**

La necessitat de desconnectar de la rutina diària i la incapacitat de viatjar degut a motius econòmics, falta de temps o altres prioritats, són presents en el dia a dia d'aquells usuaris entre 30 i 50 anys esgotats i nerviosos per raons laborals, familiars i personals. A tots ells, els

envaeixen diàriament sensacions d'estrès i de no disposar de prou temps per a ells, però gràcies als vídeos de realitat virtual de 360VirtualTour ambdues percepcions seran minoritzades al permetre als usuaris evadir-se de la realitat visitant racons de tot el món, així com de reviu experiències ja viscudes.

- **COST**

Com el preu ja no és la variable determinant, sinó el que el nostre client deixa de fer o comprar per adquirir el nostre producte o les dificultats que troba per usar-lo, 360VirtualTour s'ha basat en la competència i en les principals diferències per tal de que el client es decideixi per la nostra empresa. Així doncs, es pren com a referència la competència més directa (Ascape, LittlStar, YouVisit, Discovery, GoPro VR, Google Expeditions, VRSE, VR Cities, Sites in VR i World Wonders) i les dues variables diferencials: durada dels vídeos i nombre de destinacions. Totes les empreses anteriorment anomenades, amb excepció de Google i Discovery, ofereixen una durada dels vídeos més reduïda i/o un nombre més baix de destinacions. Aquelles que ofereixen tant vídeos curts com menys destinacions, són Ascape, VRSE, Sites i World Wonders. Els restants, ofereixen més quantitat de destinacions però la durada dels vídeos continua sent molt inferior a 360VirtualTour. Recordar que 360VirtualTour ofereix, amb excepció de les demos gratuïtes, vídeos amb una durada de 15 minuts (temps òptim per desconnectar i evadir-te), els quals s'aniran penjant esporàdicament sobre diferents destinacions i moments; que és una empresa molt activa a les xarxes socials per afavorir la comunicació i promoció; que els vídeos estan gravats i editats per ells mateixos, fet que aporta un toc personal; i que a més, ofereix la possibilitat de poder comprar el pack d'ulleres i smartphone.

- **CONVENIÈNCIA**

La conveniència, la qual fa referència a com arribarà millor el producte o servei al client, es limita a les plataformes Google Play, Apple Store, App World i Microsoft Store. Això és possible degut a que l'app serà híbrida i gràcies al seu caràcter multiplataforma podrà ser utilitzada amb qualsevol sistema (IOS, Android, Blackberry OS i Windows Phone) i distribuïda en totes les App Stores. En el cas de la compra de packs, un cop l'usuari hagi realitzat el pagament, l'empresa de transport Packlink s'encarregarà de fer-lo arribar a la destinació en 24 o 72 hores, en funció de l'opció escollida pel client.

- **COMUNICACIÓ**

Per tal d'establir una relació bidireccional amb el client i fer-los veure que són presents en les futures decisions de l'empresa, s'ha d'aplicar una estratègia de comunicació integral coherent, que s'identifiqui amb el client i que els possibiliti expressar les seves inquietuds directament a l'empresa. És per això, que tindrem en compte totes les valoracions i comentaris a Google Play, Apple Store, App World i Microsoft Store i, a més, estaran disponibles altres formes de contacte com amb el segment de les agències de viatges: xat d'assistència 24 hores, telèfon de l'oficina i correu electrònic i compromís a l'hora de respondre immediatament als missatges rebuts a través de les xarxes socials de forma immediata.

Discapacitats físics

- **CONSUMIDOR**

Les persones amb mobilitat reduïda es troben amb problemes fonamentalment derivats de la manca d'accessibilitat. Aquestes dificultats no només provenen de les nombroses barreres arquitectòniques les quals impedeixen o bloquegen la mobilitat, sinó també de l'accés a programes dins l'oferta d'oci i temps lliure que incloguin persones amb discapacitats físiques i de la falta d'habitacions, transport i serveis adaptats a les seves necessitats. Aquest conjunt de handicaps, provoquen que les persones que pateixen una discapacitat física renunciïn al plaer de viatjar, situació que 360VirtualTour ha aprofitat per llançar al mercat una sèrie de vídeos amb audioguies que apopen als usuaris aquelles destinacions que serien inaccessibles per a ells sense l'ús de la realitat virtual.

- **COST**

El cost de satisfacció envers aquest segment és limita a detallar únicament els seus propis atributs i avantatges ja que és l'oceà blau de 360VirtualTour i no hi ha competència existent. Tanmateix, el fet de ser pioners comporta un conjunt de riscos com el risc de mercat, risc associat a l'acceptació per clients i usuaris; i el risc a ser superats per la competència millorant les prestacions ofertes per 360VirtualTour. Aquests vídeos tindran una durada de 15 minuts i seran interactius, permetent a l'usuari interactuar en tot moment amb la destinació. A més, cada vegada que senti curiositat per saber més sobre algun recurs o punt d'interès, l'audioguia li ho explicarà. Les audioguies estaran disponibles en català i castellà, proporcionaran informació tant històrica o tècnica i l'usuari podrà escollir el sexe de la persona encarregada d'explicar-li.

- **CONVENIÈNCIA**

Com succeeix en el segment d'usuaris, l'app serà gratuïta i híbrida per poder ser vàlida en els quatre sistemes operatius i la compra de packs també serà possible a través del web de 360VirtualTour. L'empresa Packlink, serà l'encarregada de fer arribar els paquets en 24 o 72 hores.

- **COMUNICACIÓ**

L'objectiu és sempre tenir present al client en la presa de decisions per tal de satisfer plenament les seves necessitats i que estiguin satisfets amb la solució establerta per 360VirtualTour. Per fer-ho possible, és necessària una relació bidireccional la qual consistirà, com en els segments anteriors, en les valoracions i comentaris a totes les plataformes un cop descarregada l'aplicació; en una assistència virtual 24 hores per resoldre dubtes, problemes o rebre idees a tothora; en compartir públicament el telèfon de l'oficina i el correu electrònic; i en respondre els missatges privats a través de les diferents xarxes socials on 360VirtualTour hi és present.

6.6. Anàlisi de les 4 P's

Agències de viatges

- **PRODUCTE**

360VirtualTour ofereix unes ulleres de realitat virtual que permeten a les agències de viatges mostrar els seus productes de manera més real. D'aquesta manera, s'elimina la incertesa del client abans de realitzar el viatge ja que podrà previsualitzar-lo gràcies a un vídeo resum de la destinació en qüestió. Amb l'adquisició del pack inicial, les agències obtindran les ulleres Zeiss VR One i l'smartphone Samsung Galaxy J3 i 3 destinacions generals de 5 minuts cadascuna. A més, s'ofereix la possibilitat d'encarregar vídeos personalitzats de qualsevol destinació que l'agència desitgi, els quals tindran una durada de 10 minuts.

S'entén com a vídeo general, aquell realitzat sobre una destinació per pròpia elecció de 360VirtualTour i que s'ofereix a les agències de viatges amb el pack inicial. Els personalitzats, són aquells que són per encàrrec i són més específics en cada destinació.

- **PREU**

El pack inicial, tindrà un preu de 250€ i una subscripció obligatòria de 19,95€ mensuals, la qual inclou 4 vídeos generals a l'any. D'aquesta manera, en 1 any, les agències ja disposaran de 7 vídeos generals per oferir al client, més la possibilitat de comprar-ne de personalitzats. Pel que fa als vídeos per encàrrec, el preu serà de 4.000€.

360VirtualTour sap que el preu del producte implica una certa exclusivitat, però l'objectiu es que sigui un producte bàsic i exclusiu de les agències de viatge. Els preus s'han estipulat en funció de la competència directa a nivell nacional, TurVirtualTur i Viajes Virtuales.

- **PLACE O PUNT DE VENDA**

El sistema de venda serà totalment online. Mitjançant el web, les agències de viatges interessades podran adquirir els productes oferts per 360VirtualTour, fer tot els tràmits necessaris

360VirtualTour

per donar-se d'alta a la subscripció i efectuar el pagament del pack desitjat. El funcionament és ben senzill: el client haurà d'accedir a la botiga online del web de 360VirtualTour i clicar el catàleg. A continuació, seleccionarà el producte desitjat i el mètode amb el qual es vulgui realitzar el pagament. Per últim, es procedirà a l'enviament del producte escollit.

A més, 360VirtualTour assistirà a les fires FITUR i B-Travel per fer venda directa dels productes i promocionar-los.

- **PROMOCIÓ**

La promoció de 360VirtualTour es basarà en tres grans pilars: internet, revistes i presencial.

Respecte al primer, s'utilitzaran els sistemes de posicionament SEO i SEM per donar a conèixer la pàgina web de 360VirtualTour i els seus productes. Els sistemes SEO (Search Engine Optimisation) optimitzen els motors de recerca, com Google o Bing, de forma gratuïta i milloren la visibilitat del web en els resultats dels cercadors. En el cas del sistema SEM (Search Engine Marketing), l'empresa millora el seu posicionament mitjançant campanyes d'anuncis de pagament en cercadors. 360VirtualTour també s'anunciarà a Facebook mitjançant Facebook Ads, plataforma que permet promocionar la pàgina de Facebook, el web i l'aplicació mòbil creant anuncis de text o vídeo, i també hi serà present a Instagram i Twitter amb el perfil @360VirtualTour. Per últim, oferirà un web de qualitat que mostri l'empresa i els productes oferts de forma clara. Aquest últim és molt important ja que el web és la targeta de presentació de l'empresa i la usabilitat i un disseny atractiu ajudaran a retenir als nous clients.

Quant a la promoció en revistes, 360VirtualTour es s'anunciarà a les revistes Viajar i Computer Hoy, ambdues revistes de molt renom dins l'àmbit del turisme i la tecnologia respectivament. La publicitat en revistes és molt important ja que representa un alt nivell de receptivitat i permet una publicitat creativa i atractiva pel client.

Respecte a la promoció presencial, 360VirtualTour assistirà a les dues principals fires turístiques del país, FITUR i B-Travel.

Usuaris d'entre 30 i 50 anys

- **PRODUCTE**

Per aquest segon segment, 360VirtualTour ofereix una app mòbil per reproduir vídeos turístics en 360°. L'app es pot descarregar de forma gratuïta i es podran visualitzar 3 demos gratuïtes de 2 minuts cadascuna. Per poder visualitzar els vídeos disponibles i aquells nous que anirem penjant, setmanal/mensualment, l'usuari haurà de pagar per cada vídeo. El primer mes, l'usuari tindrà la opció de poder comprar, de manera individual, 10 vídeos de 15 minuts cadascun. A partir del segon mes, es començarà a actualitzar l'app amb nous vídeos que l'usuari podrà adquirir pel mateix preu. Tanmateix, a l'any següent, existirà la possibilitat de pagar una subscripció per accedir a tots els vídeos, sense la necessitat de comprar-los individualment. Per últim, també existirà l'opció de poder comprar el pack inicial que inclourà les ulleres de realitat virtual Lakento MVR i el dispositiu mòbil LG Optimus L5 II.

- **PREU**

L'app, disponible per Android, IOS, Blackberry OS i Windows Phone serà totalment gratuïta i amb la descàrrega de l'app, s'obtindran 3 demos de 2 minuts i la possibilitat de comprar 10 vídeos. Aquests 10 vídeos predeterminats amb la aplicació i tots aquells nous que s'aniran penjant, tindran un preu de 0,99€. A partir del segon any, existirà la possibilitat de subscriure's per un mòdic preu de 4,99€ al mes. Per altra banda, el preu del pack, que inclou ulleres i smartphome, serà de 199€.

360VirtualTour ha basat els preus en funció de la competència directa, com Ascape, els quals ofereixen els vídeos per un preu d'1,09€.

- **PLACE O PUNT DE VENDA**

L'aplicació estarà disponible a través de les plataformes Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store, totalment gratuïta en totes les plataformes.

- **PROMOCIÓ**

Com en el primer segment, per promocionar els productes, 360VirtualTour implementarà els sistemes de posicionament SEO i SEM, utilitzarà el sistema publicitari Facebook Ads i tindrà comptes en xarxes socials com Instagram i Twitter. A més, també s'anunciarà en revistes del sector turístic i tecnològic com Viajar i Computer Hoy i assistirà a les fires FITUR i B-Travel, on llogarà un stand a cadascuna d'elles i es donarà l'oportunitat al client de viure l'experiència de la realitat virtual gratuïtament.

Per a complementar aquestes estratègies, 360VirtualTour disposarà d'un web interessant i modern on transmetre informació de qualitat de manera jerarquitzada i estructurada per atraure al client i facilitar-los la visita.

Usuaris amb discapacitat física

- **PRODUCTE**

Per a usuaris amb discapacitat física, 360VirtualTour ofereix una aplicació mòbil per reproduir vídeos turístics interactius en 360° amb audioguies amb la finalitat d'apropar destinacions i recursos turístics inaccessibles per a gent amb discapacitat física. L'app es podrà descarregar de forma gratuïta i inclourà 2 demos gratuïtes de 5 minuts cadascuna. Tanmateix, per poder visualitzar aquells nous s'actualitzaran, caldrà pagar per cadascun d'ells. Aquests vídeos, de diferents destinacions d'arreu del món, tindran una durada de 15 minuts i el client serà capaç d'interactuar així com d'escollir l'opció d'audioguies, les quals estaran disponibles en català i castellà. Per últim, i com en els segments anteriors, també hi haurà l'opció comprar el pack inicial que inclourà les ulleres Lakento MVR i el mòbil LG Optimus L5 II.

- **PREU**

L'app, disponible per Android, IOS, Blackberry OS i Windows Phone serà totalment gratuïta i s'obtiniran 3 demos de 2 minuts. Tanmateix, per poder visualitzar els vídeos amb audioguies de 15 minuts, s'haurà de pagar 4,95€ per vídeo. Respecte als packs, tindran un preu de 199€.

Com aquest segment és l'oceà blau de 360VirtualTour i no hi ha competència, per establir els preus, l'empresa té en compte les despeses que representen fer vídeos interactius i introduir la veu en-off.

- **PLACE O PUNT DE VENDA**

Com en el segment d'usuaris entre 30 i 50 anys, l'aplicació també estarà disponible gratuïtament a través de les plataformes Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store.

- **PROMOCIÓ**

Les accions i estratègies que es duren a terme per a la promoció, seran les utilitzades en els dos segments anteriorment explicats. Per tant, 360VirtualTour treballarà en la promoció a través de internet mitjançant el web, xarxes socials, anuncis a Facebook i sistemes de posicionament SEO i SEM; a través d'anuncis en les revistes Viajar i Computer Hoy; i llogant un stand a dues fires molt importants del sector com són FITUR i B-Travel.

7. Pla d'operacions

7.1. Procés de comercialització del producte i procés de producció

7.1.1. Procés de comercialització AAVV

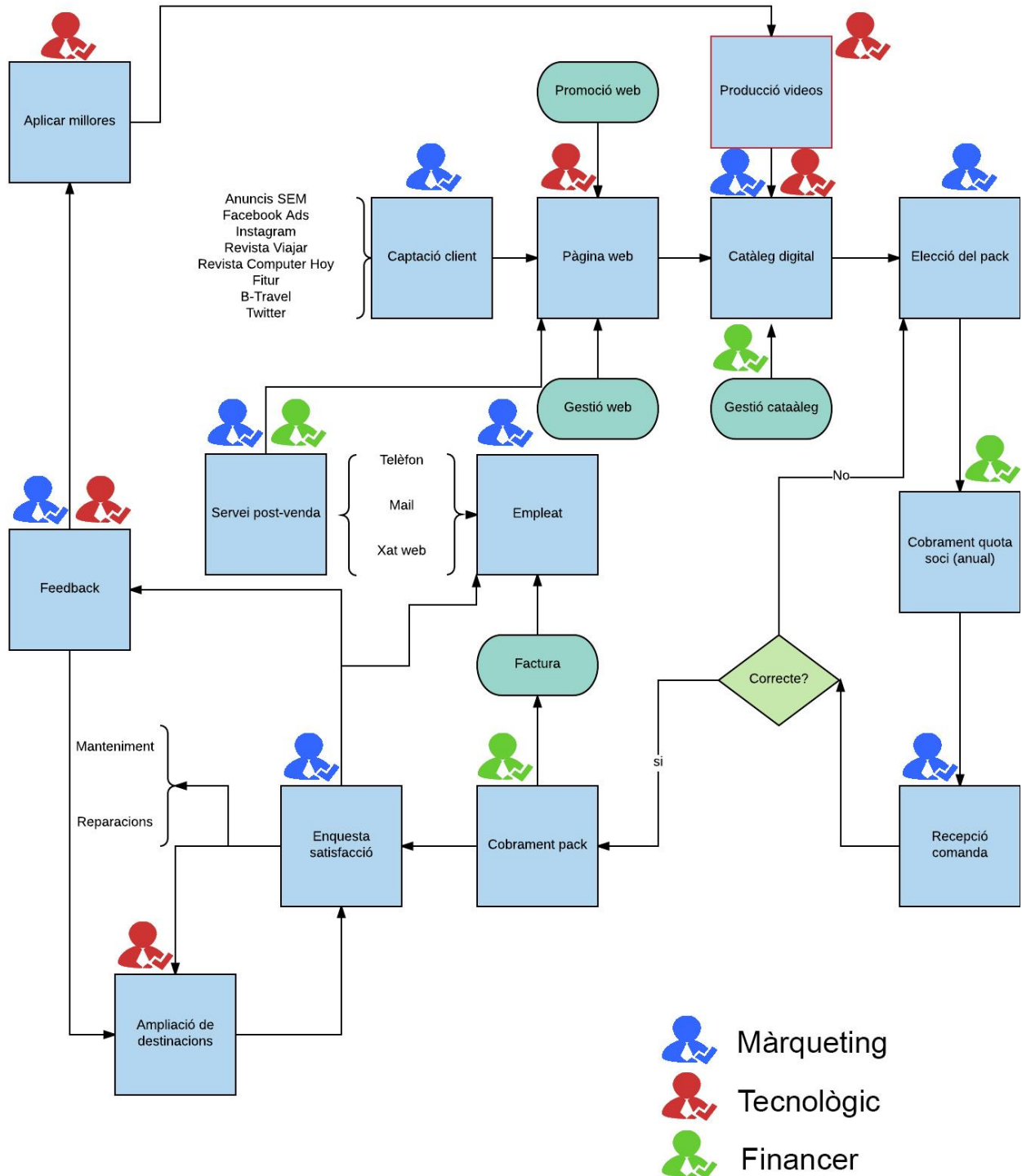


Diagrama 1. Procés de comercialització AAVV
Font: elaboració pròpia

En aquest primer diagrama de fluxos, es defineix el procés de com les agències de viatges arriben a 360VirtualTour i adquireixen un dels productes, per més tard, finalitzar amb el servei post-venda.

El procés comença amb la captació de clients a través d'anuncis SEM i Facebook Ads, de les diferents xarxes socials, de les revistes Viajar i Computer Hoy i de les dues fires a les quals hi participarem, FITUR i Be-Travel. Un cop al web, el client trobarà la botiga online, lloc on seran visibles tots els productes disponibles amb els seus preus corresponents actualitzats. Seguint amb el procés, els clients escolliran el pack desitjat i es procedirà al cobrament de la quota de soci. A continuació, es procedirà a l'enviament del pack, i si tot està correcte, es cobrarà el total del pack. La factura serà enviada per correu electrònic, així com l'enquesta de satisfacció per saber l'opinió del client, molt present en tot moment. S'estudiaran totes les propostes rebudes i s'implementaran aquelles més adients i assequibles per tal d'oferir un servei de major qualitat i satisfer plenament les necessitats dels clients. Per últim, a mesura que la aplicació s'actualitzi i s'afegeixin noves destinacions, es reenviaran noves enquestes de satisfacció al client per saber què n'opinen sobre aquestes i per conèixer a quins llocs voldrien viatjar.

Tal i com s'observa al diagrama de flux, hi ha diferents colors per poder definir el tipus d'activitat. El color blau cel implica una activitat clau, el color blau turquesa en representa una de secundària i el color verd defineix aquella part del procés on es realitza una pregunta. També cal mencionar que aquelles paraules entre claudàtors, són les eines amb les que es realitza la promoció i la comunicació amb el client. Per altra banda els icones de color blau, vermell i verd, representen al director de màrqueting, tecnològic i financer, respectivament.

Descripció activitats clau i la via alternativa.

Captació del client: La captació es durà a terme mitjançant les xarxes socials, els anuncis SEM i Facebook Ads, les revistes Viajar i Computer Hoy i les fires FITUR i B-Travel. És una activitat realitzada per l'empresa, la qual estudiarà els anuncis a la ràdio com a possible alternativa per ampliar la promoció.

Pla de contingència en cas d'una errònia captació del client:

1. Estudi de l'impacte real de l'estratègia de comunicació.
2. Recerca d'alternatives com per captar al client (radio, televisió, premsa, etc).
3. Implantació de la nova estratègia de comunicació.
4. Estudi dels resultats de la nova estratègia.
5. Comparació dels resultats de les dues estratègies.
6. Implementació final de l'estratègia més potent.

Pàgina web: La constant gestió i actualització del web, permetrà oferir una web moderna, visual i personalitzada per al tipus de client en qüestió. És una activitat a càrrec de la empresa. L'obertura d'una botiga física en un futur, podria conformar el pla de contingència.

Pla de contingència en cas de problemes amb el servidor web:

1. És contactarà amb el director tecnològic.
2. És configurarà la pàgina web amb un missatge que expliqui quins han estat els motius del error.
3. És contactarà amb l'empresa servidor, per tal de resoldre el problema en el menor temps possible.
4. Si hi ha algun client afectat, és compensarà al client amb un vídeo gratuït.
5. 360VirtualTour estudiarà la possibilitat de migrar el servidor, si continuen donant-se els errors.

Producció dels vídeos: En el diagrama, hi ha una activitat que destaca de la resta, aquella delimitada amb un quadre vermell. El motiu de la diferenciació respecte les altres activitats clau és que aquesta representa el principal motor de la empresa. La producció de material audiovisual 360 graus, representa un dels costos més grans dins del pressupost de l'empresa i és el pilar que sosté el negoci de 360VirtualTour. Per tant, cal focalitzar els esforços en la producció i l'edició

360VirtualTour

dels vídeos per poder oferir un ampli catàleg als clients. La producció dels vídeos mitjançant una empresa externa, on 360VirtualTour funcionaria com a intermediari, és una possible alternativa.

Pla de contingència en tal cas de problemes meteorològics a l'hora de gravar material:

1. Estudi de possibles alternatives properes i amb unes millors condicions per gravar.
2. Selecció de la nova destinació.
3. Trasllat del equip a la nova destinació
4. En tal cas de no trobar alternativa, es tornarà a la base de Barcelona, aquest es un dels motius d'imputar un 10% d'imprevistos als diferents pressupostos de producció.

Catàleg digital: El catàleg, encarregat de la presentació detallada de tots els productes, serà dissenyat minuciosament per atraure als clients oferint-los tota la informació completa de cada producte amb fotografies d'aquests. Oferir un catàleg de qualitat és de gran importància per diferenciar-se de la competència i augmentar les vendes. És una acció realitzada per l'empresa i el catàleg en paper podria ser l'alternativa. Aquest el trobaríem a la botiga física.

Pla de contingència en cas de voler visualitzar el catàleg en un altre idioma diferent al català o castellà:

1. El director de màrqueting es posarà en contacte amb el client interessat.
2. 360VirtualTour enviarà un catàleg en versió revista digital en l'idioma demandat.
3. El client podrà realitzar la compra via correu electrònic o telèfon.

Elecció del pack: El client escollirà el pack que més s'adapti a les seves necessitats. Activitat duta a terme per el client.

Pla de contingència en cas de voler un pack personalitzat:

1. El client es posarà en contacte amb l'empresa.
2. Una de les tasques del director de màrqueting es donar un servei personalitat.
3. Sempre que sigui possible es podran preparar packs amb productes de més qualitat, quan el client ho desitgi.

Cobrament quota anual de soci: Aquest pagament es realitzarà de manera anual per poder tenir accés als 4 vídeos generals a l'any que 360VirtualTour ofereix a les agències. Com alternativa, hi ha la subscripció mensual o un preu tancat per vídeo. Aquesta tasca la realitza l'empresa.

Pla de contingència en cas de no poder realitzar el cobrament:

1. El director financer es posarà en contacte amb el client.
2. 360VirtualTour oferirà alternatives de pagament.
3. 360VirtualTour intentarà resoldre el problema per tal de poder iniciar l'enviament del pack.

Recepció de la comanda: Un cop realitzat el pagament de la quota de soci, es procedirà a l'enviament i posterior recepció del pack triat. Tal i com és explicat al punt de distribució, dins del pla de màrqueting, els enviaments es realitzaran mitjançant l'empresa Packlink. Per tant, aquesta tasca la duu a terme una empresa externa. Com alternatives, 360VirtualTour podria utilitzar una altra empresa d'enviament, com correus o SEUR (ambdues analitzades al punt comentat).

Pla de contingència en tal cas de que el client no estigui satisfet amb la compra:

1. El director de màrqueting contactarà amb Packlink per tal de agilitzar el procés de devolució.
2. El director de màrqueting es posarà en contacte amb el client, per tal d'oferir alternatives al pack que va adquirir.
3. En tal cas de que el client no vulgui adquirir un altre pack, el director financer procedirà a tornar la quota de soci.

Cobrament del pack: Rebut el pack, i si tot és correcte, és realitzarà el pagament total. En el cas d'haver-hi problemes, els clients podran retornar el producte i triar-ne un de nou. És una tasca realitzada per l'empresa.

Pla de contingència en cas de denegació de pagament:

1. El director financer es posarà en contacte amb el client.
2. 360VirtualTour oferirà les diferents opcions que hi han per a realitzar el pagament.
3. En tal cas de denegació continuada de pagament, es procedirà a la retirada del pack.

Empleat: Treballador encarregat d'emetre la factura i d'oferir el millor servei post-venda possible a través del telèfon, l'e-mail i el xat web. L'acció la realitzarà l'equip de 360VirtualTour, per tant, és una acció pròpia de l'empresa. Com a pla alternatiu, 360VirtualTour podria contractar una empresa externa per dur a terme aquest servei.

Pla de contingència en cas d'una mala gestió del servei post-venda:

1. Els diferents directors tindran una reunió, per estudiar possibles compensacions.
2. És contactarà amb el client per tal d'oferir les diferents possibilitats.
3. 360VirtualTour obsequiarà al client amb un vídeo gratuït.

Enquesta de satisfacció: Per cada compra realitzada, les agències rebran una enquesta de satisfacció per tal de valorar el producte i el servei rebut (pre-venda, venda i post-venda). Com a pla de contingència, el director de màrqueting trucaria personalment a les agències per tal d'oferir un tracte més proper i personalitzat.

Pla de contingència en cas d'una valoració molt negativa en l'enquesta:

1. El director de màrqueting contactarà amb el client.
2. 360VirtualTour oferirà les diferents possibilitats com la devolució dels diners o el canvi del producte.

Ampliació de destinacions: Gràcies al feedback rebut amb les enquestes de satisfacció, les agències de viatge suggeriran altres destinacions que volen oferir als seus clients. Com a alternativa es podrien realitzar preguntes obertes mitjançant les eines que ofereix Facebook. Aquesta acció la realitzarà l'empresa.

Pla de contingència en cas de no trobar destinacions atractives per gravar:

1. Enquesta via Twitter o Facebook, per tal de conèixer les preferències dels clients.
2. Estudi de les propostes.
3. Elecció de la proposta final.
4. Obsequi amb un vídeo gratuït a la millor proposta.

Feedback i aplicació de millores: Com en el punt anterior, aquest feedback serà de gran utilitat per conèixer l'opinió dels client i estudiar quins canvis o ampliacions es poden aplicar per satisfer les seves necessitats. Aquests canvis són a nivell administratiu i tecnològic i és una tasca pròpia de l'empresa. Per oferir un servei complet i de qualitat, 360VirtualTour podria demanar també opinions de tercers.

7.1.2. Procés de comercialització Usuaris de entre 30-50 anys i discapacitats físics

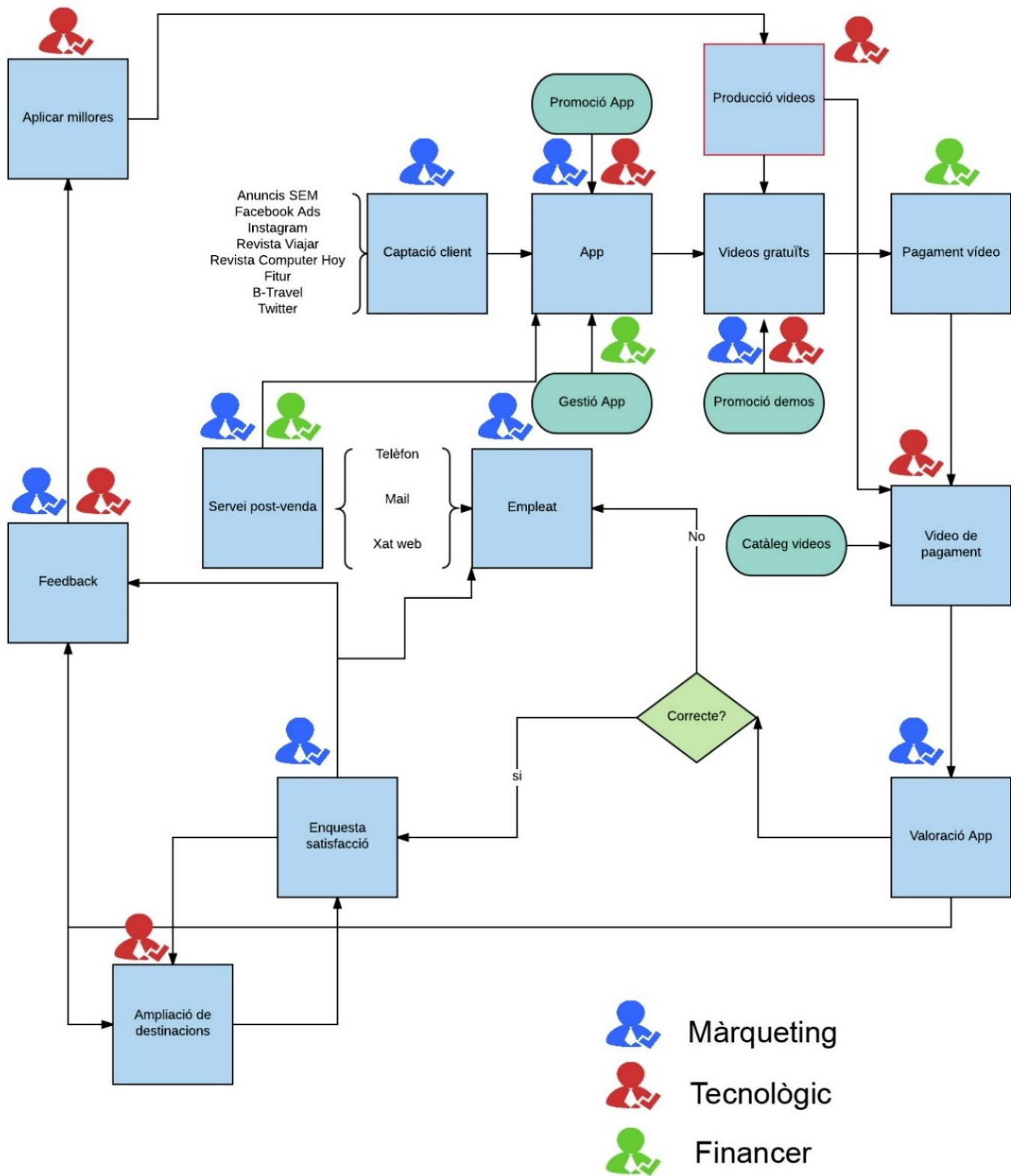


Diagrama 2. Procés de comercialització Usuaris entre 30 i 50 anys i Usuaris discapacitats físics.
Font: elaboració pròpia

El següent diagrama és vàlid per ambdós segments i mostra el procés de com els clients coneixen l'empresa, adquireixen un dels productes i es comuniquen amb el servei post-venda.

El client coneix 360VirtualTour a través dels anuncis SEM i Facebook Ads, les diferents xarxes socials, les revistes Viajar i Computer Hoy i les fires FITUR i B-Travel. Amb totes aquestes eines i actes de presència, es persuadeixen i es capten al client, el qual es descarregarà l'aplicació mòbil present a les plataformes Google Play, Apple Store, App World i Microsoft Store. Un cop fet, els clients tindran accés a les demos gratuïtes, la finalitat de les quals es mostrar al client el producte que 360VirtualTour ofereix abans de pagar pels vídeos Premium. Si es decideixen per la compra, podran visualitzar els vídeos de manera il·limitada. A continuació, seran reenviats a la botiga digital on hagi descarregat l'app per valorar la compra i rebran per correu electrònic una enquesta de satisfacció per tal d'oferir-los el millor servei post-venda possible. Aquesta enquesta aportarà un feedback molt interessant per a possibles millores. A mesura que s'ampliïn les destinacions, els clients rebran noves enquestes.

En quant al color de les activitats, hi ha diferents colors per tal de poder definir el tipus d'activitat. El color blau cel representa una activitat clau; el color blau turquesa una activitat secundària; i el color verd, part del procés on es realitza una pregunta. Per altra banda els icones de color blau, vermell i verd, representen al director de màrqueting, tecnològic i financer, respectivament.

Descripció activitats clau i la via alternativa.

Captació del client: Mitjançant els anuncis SEM i Facebook Ads, les xarxes socials, les revistes Viajar i Computer Hoy i les FITUR i B-Travel, es penetrarà en el mercat aconseguint el major nombre de clients potencials. Al ser una empresa de nova creació, la promoció i la gestió de totes aquestes eines serà primordial per donar-nos a conèixer. Com en el primer segment, hi han altres alternatives possibles per la captació de client, com els anuncis en ràdio i televisió. Aquesta activitat serà realitzada per l'empresa.

Pla de contingència en cas d'una errònia captació del client:

1. Estudi de l'impacte real de l'estratègia de comunicació.
2. Recerca d'alternatives com per captar al client (radio, televisió, premsa, etc).
3. Implantació de la nova estratègia de comunicació.
4. Estudi dels resultats de la nova estratègia.
5. Comparació dels resultats de les dues estratègies.
6. Implementació final de l'estratègia més potent.

App: L'aplicació serà el canal de distribució de l'empresa ja que el client podrà adquirir els productes a través d'aquesta. Aquesta app serà produïda pel director tecnològic i tindrà unes certes característiques tècniques, anteriorment ja explicades al pla de màrqueting, però que en destaca una: és una app híbrida, vàlida per a tots els sistemes operatius. Com alternativa, 360VirtualTour podria contractar a empreses externes com les empreses catalanes BitDistrict i Vanadis, ambdues especialitzades en el desenvolupament d'aplicacions mòbil, per a la producció de l'app.

Pla de contingència en cas de problemes de compatibilitat de la app amb el mòbil del client:

1. El director tecnològic estudiarà l'adaptació de la app al tipus de mòbil problemàtic.
2. Un cop sigui compatible, s'enviarà una notificació al usuari.
3. En tal cas de no aconseguir compatibilitat, 360VirtualTour enviarà al client un catàleg de mòbils compatibles.

Producció dels vídeos: Com en el segment anterior, hi ha una activitat que destaca per sobre de la resta per ser una de les més importants dins del procés i on s'invertiran gran part dels recursos de l'empresa: la producció dels vídeos. Com a pla de contingència alternatiu, 360VirtualTour podria triar produir els vídeos mitjançant una empresa externa com Planeta Digital

360VirtualTour

360, la qual realitza tot tipus de produccions audiovisuals des de la fase creativa fins a l'edició i muntatge final.

Pla de contingència en cas de problemes meteorològics a l'hora de gravar material:

1. Estudi de possibles alternatives properes i amb unes millors condicions per gravar.
2. Selecció de la nova destinació.
3. Trasllat del equip a la nova destinació
4. En tal cas de no trobar alternativa, es tornarà a la base de Barcelona, aquest es un dels motius d'imputar un 10% d'imprevistos als diferents pressupostos de producció.

Vídeos gratuïts: Aquest tipus de vídeo, demos de curta durada presents al descarregar l'aplicació, tenen la única funció de mostrar el producte al client. Aquests vídeos seran produïts pel departament tecnològic i una possible alternativa, molt arriscada, seria no facilitar cap vídeo gratuït i que la única opció de provar el producte sigui comprant-ne un.

Pla de contingència en tal d'error de reproducció del vídeo:

1. El director tecnològic estudiarà el motiu del error.
2. És fixarà l'error en la posterior actualització de la app.

Pagament del vídeo: Un cop els clients decideixen adquirir un dels vídeos, es procedirà al pagament d'aquest mitjançant la plataforma mòbil que utilitzin: Google play, Apple Store, App World i Microsoft Store. Disposaran de dues opcions, o bé pagar 0,99€ per vídeo o bé pagar una subscripció mensual de 4,99€, aquesta última possible a partir del segon any. Com a pla de contingència, 360VirtualTour podria oferir els vídeos de maner gratuïta i obtenir beneficis a partir d'anuncis dins de l'app mòbil.

Pla de contingència en cas d'error en el pagament:

1. El director financer es posarà en contacte amb el client.
2. 360VirtualTour oferirà les diferents opcions que hi han per a realitzar el pagament.

Vídeo de pagament: Hi haurà un total de 10 vídeos de pagament durant el primer període per un mòdic per de 0,99€ per vídeo. Aquests estaran produïts pel departament de tecnològic i seran visibles en el catàleg digital que contindrà l'app. Estaran gravats per tot el món, tindran una durada de 15 minuts i es podrà escollit si es vol escoltar musica relaxant o el so ambiental del propi vídeo. És una acció pròpia de la empresa. Una possible alternativa, seria oferir un nombre més elevat de destinacions però de menor durada.

Pla de contingència en cas d'error de reproducció del vídeo:

1. El director tecnològic estudiarà el motiu del error.
2. És fixarà l'error en la posterior actualització de la app.

Vídeo amb audioguia: Per al segment dels discapacitats físics aquesta acció es diferent, degut a que no s'oferiran vídeos de pagament com els del segment d'usuaris de 30 a 50 anys. En aquest cas s'oferiran els vídeos amb audioguia. L'acció també serà portada a terme per l'empresa.

Pla de contingència en cas de no poder reproduir el so dels vídeos:

1. El director tecnològic estudiarà el motiu del error.
2. És fixarà l'error en la posterior actualització de la app.

Valoració App i enquestes de satisfacció: Un cop descarregada l'app i per cada compra realitzada, es redirigirà a l'usuari a una valoració i se'ls hi enviarà una enquesta de satisfacció via mail. La valoració és considerada una acció externa a l'empresa ja que es durà a terme mitjançant la plataforma mòbil que l'usuari utilitzi, i l'enviament d'enquestes interna. Aquesta última serà realitzada pel director de màrqueting. Com alternativa, es podrien realitzar trucades telefòniques per tal de conèixer el feedback del client i crear un tracte més personal.

360VirtualTour

Pla de contingència en tal cas d'una valoració molt negativa en la botiga mòbil utilitzada pel client:

1. El director de màrqueting contactarà amb el client.
2. 360VirtualTour oferirà les diferents possibilitats com la devolució dels diners o el canvi del producte.
3. 360VirtualTour estudiarà la possibilitat de fixar els errors suggerits en la valoració, d'aquesta manera en la següent actualització estarà tot fixat.

Empleat i servei post-venda: Com en el primer segment, aquest treballador serà l'encarregat en posar-se en contacte amb l'usuari telefònicament, per correu electrònic i per l'assistència virtual per oferir un servei post-venda de qualitat. En cas de insatisfacció per part del client respecte al producte, aquest treballador gestionarà la possible devolució dels diners o l'adquisició d'un producte alternatiu de 360VirtualTour. Com a pla de contingència, 360VirtualTour podria contactar amb una empresa externa per tal de delegar l'acció cap aquesta. És una tasca interna de l'empresa.

Pla de contingència en cas d'una mala gestió del servei post-venda:

1. Els diferents directors tindran una reunió, per estudiar possibles compensacions.
2. És contactarà amb el client per tal d'oferir les diferents possibilitats.
3. 360VirtualTour obsequiarà al client amb un vídeo gratuït.

Ampliació de destinacions i implementació de millores: Gràcies al feedback procedent dels clients, 360VirtualTour podrà estudiar les diferents propostes per ampliar el número de vídeos viatjant a aquelles destinacions més desitjades pels clients, així com realitzar millores tant en l'app com en els vídeos. Per tant, aquesta tasca la realitza l'empresa.

Pla de contingència en cas de no trobar destinacions atractives per gravar:

1. Enquesta via Twitter o Facebook, per tal de conèixer les preferències dels clients.
2. Estudi de les propostes.
3. Elecció de la proposta final.
4. Obsequi amb un vídeo gratuït a la millor proposta.

7.1.3. Procés de producció dels vídeos

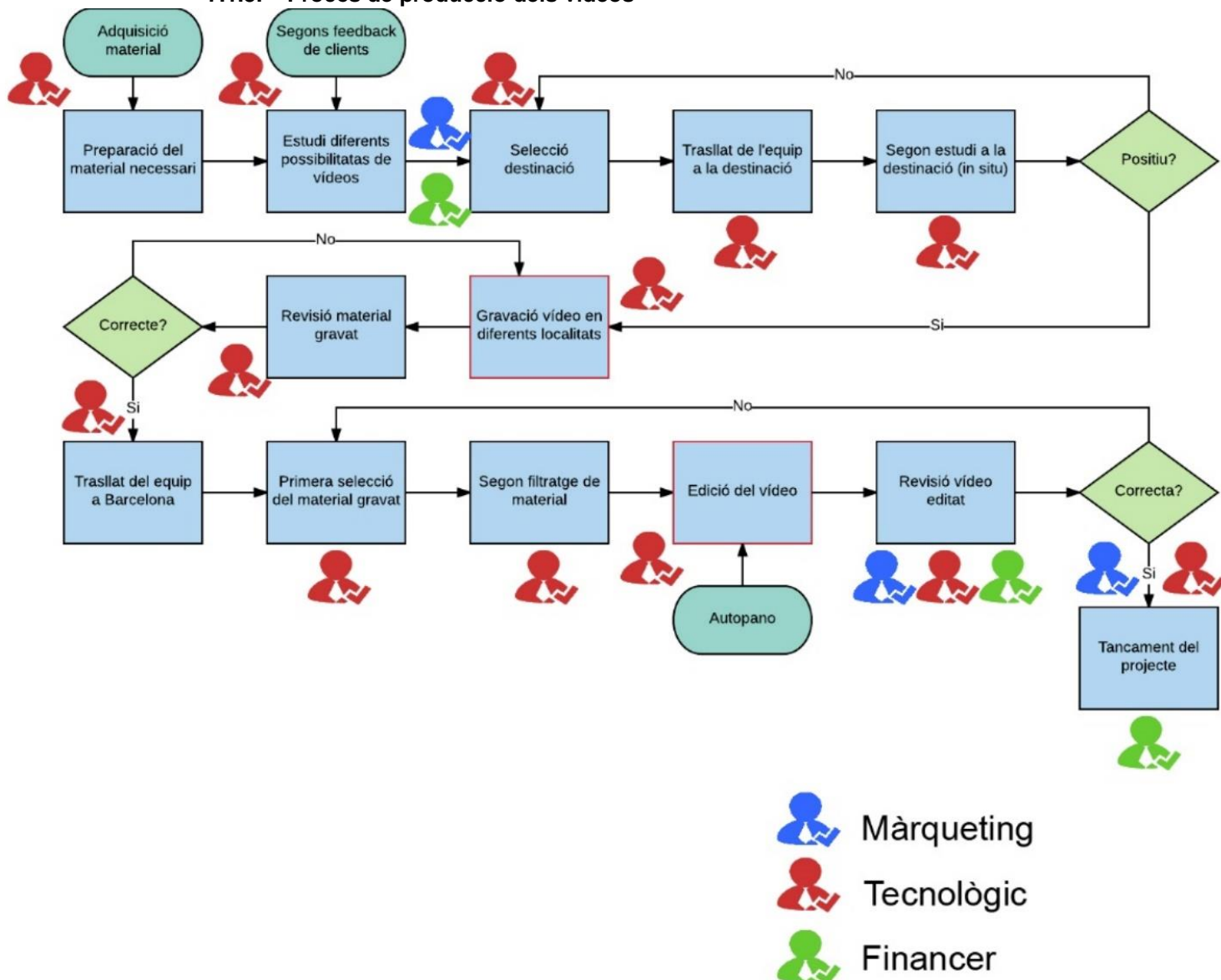


Diagrama 3. Procés de producció dels vídeos.
Font:elaboració pròpia

En aquest diagrama de flux, s’observa tot el procés de realització dels vídeos de 360VirtualTour, des de la preparació del material necessari, passant per proves de so i vídeo a la destinació, i acabant amb el tancament del projecte. El procés és molt complex degut a que tota la producció dels vídeos és a càrrec de 360VirtualTour i són necessaris continus trasllats a les destinacions en qüestió i moltes proves de pre-edició i post-producció.

Preparació del material necessari: L’equip de 360VirtualTour portarà un control exhaustiu del material necessari per tot el procés de gravació: càmeres, *drones*, equip informàtic, etc. Cada element és imprescindible i insubstituïble, suposant una despesa elevada extra si en falta algun i s’ha de comprar un nou a la destinació. Aquesta tasca la realitzarà l’empresa. Com a pla de alternatiu, i per fer més còmode el transport i evitar pèrdues o oblit, es podria llogar tot l’equip en botigues properes a la destinació.

Descripció activitats clau i la via alternativa.

Selecció de destinacions: El feedback procedent dels clients serà de gran ajuda per decidir a quines destinacions gravar. Seguir els consells dels clients i oferir-los el que ells demanen, és una eficaç forma de fidelitzar-los ja que se senten part de l'empresa. Per això, aquesta selecció serà estudiada detingudament per l'equip de 360VirtualTour. Com alternativa, es podria pactar una ruta de ciutats on gravar i no fer cas a les peticions dels usuaris. D'aquesta manera, l'empresa reduiria costos i agilitzar tot el procés ja que podria organitzar amb antelació totes les sortides de l'empresa.

Pla de contingència en cas de no trobar destinacions atractives per gravar:

1. Enquesta via Twitter o Facebook, per tal de conèixer les preferències dels clients.
2. Estudi de les propostes.
3. Elecció de la proposta final.
4. Obsequi amb un vídeo gratuït a la millor proposta.

Organització del transport i trasllat de l'equip: L'equip humà de 360VirtualTour s'encarregarà organitzar el viatge, escollint el transport i allotjament més adient a cada destinació. Cal tenir en compte, la càrrega que representa tot el material necessari per a la realització dels vídeos. Aquesta tasca la durà a terme l'empresa, però com a pla de contingència, 360VirtualTour podria delegar-la a una agència de viatges externa que s'encarregui d'organitzar el viatge.

Pla de contingència en cas de preus molt elevats per viatjar i/o allotjar-se a la destinació:

1. És contactarà amb un agència de viatges per tal de negociar un preu més reduït.
2. 360VirtualTour estudiarà totes les possibilitats tan de transport com d'allotjament.
3. En tal cas de no trobar solució, 360VirtualTour retrocedirà al primer punt del diagrama, selecció de destinacions i es seleccionarà una nova destinació.

Segon estudi a la destinació (in situ): Abans de començar a gravar, cal fer un estudi de la destinació per perfilar els últims detalls i que la gravació sigui exitosa. Aquesta tasca la portarà a terme l'empresa i tracta de l'organització dels dies de gravació i de fer proves de vídeo i so. Com alternativa, 360VirtualTour podria delegar aquest estudi i les proves a empreses especialitzades.

Pla de contingència en tal cas d'un resultat de l'estudi poc favorable:

1. Estudi de possibles alternatives properes i amb unes millors condicions per gravar.
2. Selecció de la nova destinació.
3. Trasllat del equip a la nova destinació
4. En tal cas de no trobar alternativa, es tornarà a la base de Barcelona, aquest es un dels motius d'imputar un 10% d'imprevistos als diferents pressupostos de producció.

Gravació del vídeo: Un cop amb el planning organitzat i estudiat i tot el material preparat, es donarà pas a la gravació i l'equip s'anirà desplaçant per les diferents localitats, juntament amb el material de gravació. Aquesta acció pot durar diversos dies i serà portada a terme per l'empresa. Com a pla alternatiu, 360VirtualTour podria contractar a una empresa externa per a la gravació dels vídeos.

Pla de contingència en cas de danys en el material:

1. És contactarà amb empreses de gravació locals.
2. 360VirtualTour tractarà de llogar el material necessari.
3. Aquest es un dels motius d'imputar un 10% d'imprevistos als diferents pressupostos de producció.

Revisió del material: Una vegada s'ha gravat tot el material i abans de tornar a l'oficina, 360VirtualTour revisarà detingudament tots els vídeos per assegurar-se de que tot sigui correcte. A més, es començaran a eliminar aquelles parts que segur que no hi formaran part del vídeo final per agilitzar el procés d'edició. Aquesta tasca la realitza la pròpia empresa.

Pla de contingència en tal cas de no disposar de suficient material per produir els vídeos:

1. És prolongarà l'estància en la destinació.
2. Creació del nou Planning de gravació.
3. Gravació del nou material en recursos atractius.

Trasllat de l'equip a Barcelona: Com a l'anada, l'equip s'encarregarà del transport de tot l'equip vigilant que no hi falti res i que tot estigui en condicions. És una empresa jove, de nova creació, i la pèrdua o danys en el material pot suposar alts costos. Si s'opta per llogar el material a destinació, aquest equip serà molt menor.

Pla de contingència en cas de danys en el material:

1. 360VirtualTour estudiarà el grau del dany.
2. Si el producte queda inutilitzable, 360VirtualTour adquirirà un nou.

Primera selecció del material gravat: Un cop a les oficines, l'equip reproduirà tot el material gravat i iniciarà el procés de selecció d'aquelles preses per al projecte final. Aquesta part serà només un primer filtre bastant flexible, que seleccionarà les parts més interessants de tot el material. És a càrrec de l'empresa però es podria contractar a una empresa que seleccionés i edités els vídeos. Tanmateix, no seria considerada una bona decisió ja que la selecció és bastant personal.

Segon filtratge de material: Aquest serà el filtre final, aquell que seleccionarà quines seran les parts definitives en el projecte final. Aquestes preses han de sumar un total de 10-15 minuts, durada dels vídeos.

Pla de contingència en cas de no disposar de material audiovisual suficient:

1. El director tecnològic revisarà tot el material.
2. 360VirtualTour estudiarà la possibilitat d'incloure el vídeo com a vídeo demo, és a dir, un vídeo de menys durada.

Edició del vídeo: El departament tecnològic serà l'encarregat de l'edició mitjançant l'Autopano, un software especialitzat en realitat virtual. Aquesta és una de les accions més rellevants del procés i per això, 360VirtualTour hi dedicarà molt temps i esforç, així com gran part dels recursos. Com alternativa, 360VirtualTour podria delegar l'edició dels vídeos a una empresa externa.

Pla de contingència en cas d'error del programa d'edició.

1. El director tecnològic intentarà solucionar el problema.
2. Si no s'aconsegueix solucionar-lo, es contactarà amb Kolor, l'empresa que distribueix Autopano.
3. 360VirtualTour, estudiarà la possibilitat d'utilitzar un altre programa.

Revisió del vídeo: Tots els treballadors visualitzaran el projecte final amb la finalitat de trobar possibles errors o millores.

Pla de contingència en cas de trobar diversos errors importants en el projecte final:

1. Reunió de tot l'equip.
2. Estudi del grau d'importància dels errors trobats.
3. El projecte tornarà a la fase d'edició per solucionar els errors.

Tancament del projecte: Últim pas que es basarà en l'exportació del vídeo a format MPEG, format òptim per a la publicació en l'aplicació. Aquesta tasca la portarà a terme l'equip tecnològic de l'empresa però com en anteriors punts, pot ser rellevada a una empresa externa.

En moltes de les fases, s'ha tingut en compte la possibilitat de delegar la producció i l'edició a empreses externes. Per aquest motiu, es pot estudiar pactar un preu tancat amb una empresa

com Planeta Digital 360 i deixar-li a càrrec de tot el procés sencer, des de la gravació fins a l'edició. Si així fos, 360VirtualTour funcionaria com a intermediari o distribuïdor de material.

Per altra banda, en el procés de producció dels vídeos amb audioguia, després del procés d'edició, s'hauria d'incloure la incursió de la veu en off. Aquesta tasca la realitzarà l'empresa Soundstudio SA.

7.1.4. Accions prèvies al procés de venda

Abans de posar a la venda els productes, 360VirtualTour haurà de portar a terme una sèrie d'accions prèvies. El primer pas, és constituir l'empresa i per tant, realitzar les accions pertinents per poder exercir una activitat econòmica. El següent pas, és l'adquisició del material necessari per a la producció dels vídeos, com són les càmeres, l'equipament informàtic, el software de producció i els drones, entre d'altres. Un cop 360VirtualTour compti amb tot el material necessari, començarà el procés de producció dels vídeos. Durant els 6 primer mesos des de la constitució de l'empresa, l'equip es centrarà només en la producció dels vídeos, la creació i disseny de les aplicacions i la negociació amb els proveïdors de les ulleres de realitat virtual i dels smartphones. Tal i com s'explica en el procés de comercialització, abans d'oferir el producte al client, s'han de realitzar una sèrie d'accions com la creació i gestió de l'app i la producció dels vídeos. Aquest procés de producció i actualització de vídeos, detallat en apartats anteriors, serà constant per tal de garantir un nombre elevat de vídeos. D'aquesta manera, un cop 360VirtualTour disposi de material suficient per oferir als usuaris, començarà el procés de comercialització. Per altra banda, un aspecte molt important serà la inversió inicial en màrqueting per tal d'assegurar una bona quota de mercat, un cop el producte surti al mercat.

7.1.5. Gestió d'estocks

Per tal de gestionar els stocks dels packs, s'utilitzarà el sistema stock òptim. Aquest model és el que s'adapta millor a les necessitats de l'empresa ja que 360VirtualTour no disposarà d'un gran espai per emmagatzemar els productes i, tot i que sempre disposarà del material suficient per satisfer la demanda, aquesta quantitat serà mínima. Aquest model es coneix com a model de Wilson i es basa en l'estudi de l'elasticitat del mercat a partir de la quota de mercat.

L'empresa va estudiar altres possibilitats, com el sistema Just in Time. Aquest però, es va descartar degut a la demora del temps d'entrega dels productes als clients ja que en aquest model, l'empresa no disposa de cap producte al magatzem perquè es demanen els productes al proveïdor en funció de les vendes que es van realitzant al web. Per tant, el temps total des de que el client compra el producte fins que se'ls hi entrega, és molt alt.

Per tal de realitzar la sortida d'estocks del magatzem s'utilitzarà el mètode FIFO, que és un acrònim de la seva denominació en anglès First In, First Out: primera entrada, primera sortida. El valor de sortida dels productes del magatzem és el preu de les primeres unitats físiques que van entrar. D'aquesta manera, les existències surten del magatzem valorades en el mateix ordre en què van entrar. Les existències es registren al seu valor d'entrada respectant l'ordre cronològic.

7.1.6. Pressupost tecnològic

Tecnològic			
Material	Unitats	Preu Unitat	Total
Ordinador producció	1	5.000 €	5.000 €
Ordinadors oficina	4	1.000 €	4.000 €
Autopano Video Pro 2 (edició)	1	599 €	599 €
Càmera	2	7.000 €	14.000 €
Drone amb càmera 360 graus	1	2.000 €	2.000 €
Equipament audiovisual	1	10.000 €	10.000 €
Telèfon empresa	2	50 €	100 €
Total			35.699 €

7.2. Recursos clau

Hi ha una sèrie de recursos bàsics necessaris per poder fer possible el negoci, com són les infraestructures, l'equip humà i el software i el material de gravació, entre d'altres.

Quant a les infraestructures, cal una oficina ordenada i adaptada a les necessitats de 360VirtualTour per millorar la productivitat i l'actitud de l'equip humà en vers les tasques a realitzar. En un principi, aquesta oficina serà un espai dins d'una incubadora d'startups.

A més, per a dur a terme el negoci satisfactòriament, es requerirà d'aquest equip humà plenament motivat, condició bàsica, i d'un software, l'Autopano. El director de màrqueting s'encarregarà de la promoció i de la gestió del web, així com del servei post-venda i de tota la comunicació amb els clients. El web serà creat pel director tecnològic, qui també assumirà la responsabilitat d'actualitzar-lo constantment, de crear l'app i de tot el procés de producció. Per dur-ho a terme i agilitzar el procés, serà necessària l'ajuda de 3 auxiliars de producció. Per últim, el director financer s'encarregarà del control dels pagaments i de tots els aspectes econòmics i financers. És molt important la tasca de negociador que assumirà amb els diferents proveïdors i distribuïdors per tractar d'aconseguir els acords més econòmics.

Quant al material, 360VirtualTour requerirà d'un equip audiovisual per poder produir els vídeos, el qual estarà format per dos dispositius de gravació, que compten amb 6 càmeres GoPro cadascun, i pel material de gravació com grues, micròfons professionals per capturar el so ambiental, accessoris d'il·luminació, monitors, estabilitzadors d'imatge, trípodes, cables, etc. Una part essencial del negoci es l'edició dels vídeos, per això s'utilitzarà el software per excel·lència en la producció de material en realitat virtual: l'Autopano, software creat per la companyia Kolor. Per tal d'utilitzar aquest software, serà bàsic disposar d'ordinadors d'última generació ja que la producció de realitat virtual necessita equips amb unes prestacions molt altes.

Els desplaçaments realitzats per 360VirtualTour per dur a terme la gravació, conformen una part molt important dels recursos clau de l'empresa. Per aquest motiu, el director financer s'encarregarà de l'organització dels viatges i negociarà amb les companyies aèries i amb RENFE preus reduïts. Aquest descompte és possible si s'arriba a un acord sobre el número de viatges per any a fer. Quant a l'allotjament, s'usarà el buscador d'hotels Booking o pàgines de lloguer com Airbnb o Hundred Rooms.

Per tal de poder definir la relació amb els intermediaris de 360VirtualTour, entrà en joc la figura del SRM (Supplier Relationship Management), que serà portada a terme pel director de màrqueting, persona encarregada de tota la relació amb els proveïdors. El propòsit de la SRM és permetre que l'empresa millori la comunicació amb els seus diferents proveïdors, comparteixi amb ells una metodologia, termes comercials i informació i millori la relació entre ells per tal d'optimitzar el procés de subministrament. D'aquesta manera, la SRM està destinada també al fet que els proveïdors es familiaritzin amb el negoci central de l'empresa i amb els seus diferents productes per assegurar un procés de subministrament personalitzat.

El procés que portarà a terme el director de màrqueting, en la seva tasca de SRM, serà el següent:

- Identificació dels proveïdors: el seu objectiu és identificar proveïdors potencials i qualificar-los d'acord als seus costos, capacitat de producció, terminis de lliurament i garanties de qualitat. En acabar aquesta etapa, es convida als millors proveïdors a presentar ofertes.
- Selecció de proveïdors: es realitza per mitjà d'un mecanisme de subhasta inversa o *reverse auctions*, on s'inverteixen les funcions de comprador i venedor. Les eines SRM posseeixen, en general, una interfície d'ofertes que permet realitzar tres tipus de sol·licituds:
 - SDC (Sol·licitud de Pressupost o *Request For Quotation*): una simple sol·licitud de pressupost del preu respecte a productes relativament comuns. El proveïdor que presenta el preu més baix és gairebé sempre seleccionat.
 - SDP (Sol·licitud de proposta o *Request For Proposal*): una sol·licitud perquè els proveïdors presentin una proposta comercial especificant no només un preu sinó també informació sobre la companyia, la seva solvència, capacitat de producció, existències i terminis de lliurament, etc. Es tria al proveïdor d'acord amb un sistema de selecció que permet avaluar les propostes segons diferents criteris.
 - SDI (Sol·licitud d'informació o *Request For Information*): es tracta d'emetre una simple sol·licitud d'informació sobre els productes i serveis que ofereixen els proveïdors; no implica necessàriament que es faci cap oferta.
- Negociació: el seu propòsit és formalitzar el contracte entre l'empresa i el proveïdor que ha estat seleccionat. És probable que s'incloguin clàusules relacionades amb la logística, les condicions de pagament, la qualitat del servei o qualsevol altra obligació en particular.

Per poder oferir al públic els diferents packs, és necessari adquirir els productes que confeccionen el pack final individualment i negociar amb diferents proveïdors per aconseguir els productes al menor preu al comprar grans quantitats d'aquests. La multinacional Alibaba, ofereix els preus més reduïts a l'engròs en comparació amb altres empreses com Lightinthebox, DHgate, Everbuying, DealsMachine.

Per altre banda, per l'equipament informàtic i el material audiovisual, 360VirtualTour confiarà en les empreses Amazon i Apodax ja que ofereixen més varietat de productes i una millor experiència de compra. Tanmateix, també es llogarà a l'empresa AvisualPRO, amb oficina a Barcelona, part del material audiovisual utilitzat només en ocasions puntuals.

La relació amb els intermediaris de distribució, mitjançant Packlink, està explicada al pla de màrqueting.

7.3. Pressupost de producció dels diferents segments

Producció				
Salaris				
Treballador	Salir mensual	Nº treballadors	Hores necessaries	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmara	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE	100,00	3	2	600,00 €
Hotels	50,00	3	3	450,00 €

Cost	3.165,24 €
10% imprevistos	316,52 €
Cost total	3.481,77 €
Cost unitari	58,03 €

Producció				
Salaris				
Treballador	Salir mensual	Nº treballadors	Hores necessaries	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE/avió	100,00	3	2	600,00 €
Hotels	50,00	3	3	450,00 €

Cost	3.165,24 €
10% imprevistos	316,52 €
Cost total	3.481,77 €
C. unitari (mercat)	8,06 €
C.unitari (competència)	0,35 €

Producció				
Salaris				
Treballador	Salir mensual	Nº treballadors	Hores necessaries	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Dietes/desplaçaments				
Motiu	Preu/persona	Persones	Dies	Total
Viatge AVE/avió	100,00	3	2	600,00 €
Hotels	50,00	3	3	450,00 €
Veü Off	189,00	-	-	189,00 €

Cost	3.354,24 €
10% imprevistos	335,42 €
Cost total	3.689,67 €
Cost unitari	58,57 €

7.4. Dimensionament dels recursos necessaris per unitat de producció

Per tal d'identificar i quantificar els recursos materials i immaterials (fixes i variables) i els dos tipus de costos (fixes i variables) en relació a una sola unitat de venda, s'han confeccionat una sèrie de pressupostos modificats ja que 360VirtualTour inclourà les despeses més importants a la inversió inicial. Per aquest motiu, la inversió inicial de l'empresa serà molt elevada, però el manteniment de la mateixa serà molt més assequible.

Màrqueting		
Acció	Cost diari	Cost total
Implementació estratègia SEO	0,00 €	0,00 €
Implementació estratègia SEM 6 mesos	20,00 €	3.600,00 €
Estratègia SEM 6 mesos	10,00 €	1.800,00 €
Campanya Facebook Ads	20,00 €	7.200,00 €
Campanya Instagram	0,00 €	0,00 €
Total		12.600,00 €

Taula 13. Pressupost de màrqueting modificat
Font: elaboració pròpia

360VirtualTour

En el pressupost de màrqueting, 360VirtualTour ha eliminat una sèrie d'accions com la presència en les fires o els anuncis a revistes, traslladant aquests costos a la inversió inicial per tal de disminuir el cost total.

Producció				
Materials				
Article	Preu unitari	Unitats	Anys amortització	Total
Càmera	7000,00	2	5	116,67 €
Autopano Software	599,00	1	5	4,99 €
Material gravació	10000,00	1	10	41,67 €
Ordinador producció	5000,00	1	5	41,67 €
Cost				204,99 €

Taula 14. Pressupost de producció/materials modificat
Font: elaboració pròpia

El pressupost de producció ha estat modificat dràsticament deixant només els materials necessaris per la producció dels vídeos i incloure a la inversió inicial els transports i els allotjaments dels treballadors de 360VirtualTour. Per altra banda, és molt interessant separar la mà d'obra de 360VirtualTour per conèixer el pes d'aquesta en relació amb els altres costos.

Distribució			
Acció	Unitats	Preu unit	Total
Env. Packlink	165	3,99 €	658,35 €
Google Play	-	-	20,00 €
Apple Store	-	-	99,00 €
Microsft Store	-	80,00 €	80,00 €
App World	-	-	-
Total			857,35 €

Taula 15. Pressupost de distribució
Font: elaboració pròpia

El següent pressupost de distribució no ha estat modificat ja que les despeses que 360VirtualTour defineix en aquest pressupost són de molt baix cost.

Salari				
Treballador	Salari mensual	Nº treballadors	Hores requerides	Total
Director tecnològic	2091,00	1	40	522,75 €
Auxiliar de producció	925,00	3	80	1.387,50 €
Total				1.910,25 €
Total 39 vídeos				74.499,75 €
Amortització 5 anys				14.899,95 €

Taula 16. Pressupost salarial modificat
Font: elaboració pròpia

360VirtualTour

El pressupost de salaris exposa les despeses que suportarà l'empresa a l'hora de contractar als treballadors encarregats de realitzar els vídeos. El cost total de mà d'obra per un vídeo, és de 1.910,25 euros i el cost total de personal per realitzar els 39 vídeos, el primer any, és de 74.499,75€. Tanmateix, com aquests vídeos no només s'utilitzaran un any, aquest cost es pot amortitzar en 5 anys com a mínim, donant un total de 14.899,95€ cada any.

Un cop definits tots els costos, 360VirtualTour començarà a realitzar els càlculs pertinents per conèixer els recursos necessaris per unitat de producció:

	Opció 1	Opció 2
Cost total	88.162,09 €	28.562,29 €
Cost unitari	534,32 €	173,10 €
Repartiment costos		
Màrqueting	14,29%	44,11%
Producció/Materials	0,23%	0,72%
Distribució	0,97%	3,00%
Salaris	84,50%	52,17%

Taula 17. Relació costos i packs

Font: elaboració pròpia

Partint de la base que el primer any 360VirtualTour vendrà 165 packs amb un preu mig de 225€, s'observen dos possibles escenaris diferents. En el primer es contempla el total dels salaris de produir els 39 vídeos, sense cap tipus d'amortització, és a dir, 74.499,75€ de pressupost de mà d'obra. Per altra banda en la segona opció, es contempla el salari de la mà d'obra necessària per produir tots els vídeos. En aquest cas però, estaran amortitzats a 5 anys i per tant, la xifra (14.899,95€) és menor, sent aquesta molt més realista. També és possible observar els percentatges del repartiment dels diferents pressupostos, on en la primera situació només es pot destacar el pressupost de salaris però que en el cas de la segona opció, també és necessari contemplar el de màrqueting.

	Opció 1	Opció 2
Cost total	88.162,09 €	28.562,29 €
Cost unitari	8,82 €	2,86 €
Repartiment costos		
Màrqueting	14,29%	44,11%
Producció/Materials	0,23%	0,72%
Distribució	0,97%	3,00%
Salaris	84,50%	52,17%

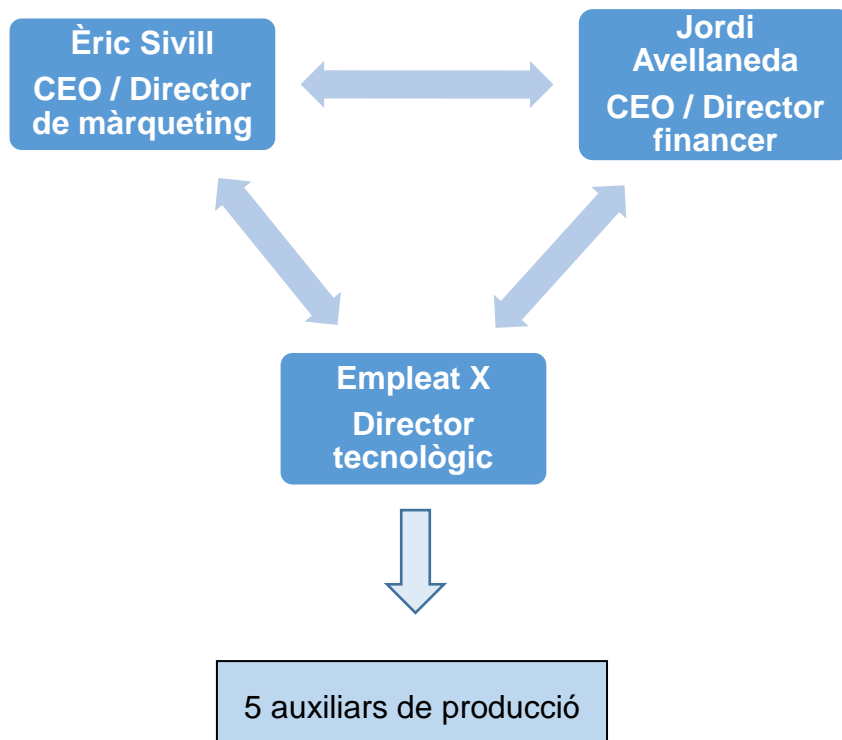
Taula 18. Relació costos i vídeos

Font: elaboració pròpia

En aquest cas, sent el preu mig dels vídeos de 2,97€, es vol comparar els diferents costos totals amb les reproduccions totals que tindrà un vídeo de 360VirtualTour el primer any. Segons l'estudi de la competència, 360VirtualTour ha calculat que cada vídeo tindrà aproximadament 10.000 reproduccions i tal i com passa en el cas anterior, en el primer escenari es contemplen els salaris de produir els 39 vídeos sense cap tipus d'amortització i en el segon escenari els salaris de produir tots els vídeos, però amortitzats a 5 anys.

8. Pla d'organització i RRHH

8.1. Identificació dels llocs de treball: organigrama



Imatge 5. Organigrama 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

Com s'observa a l'organigrama, 360VirtualTour segueix una estructura organitzativa horitzontal amb pocs nivells d'intervenció de gestió entre el personal i els directius, on l'alta direcció està en contacte directe amb la resta dels treballadors. El motiu de 360VirtualTour per escollir aquest sistema organitzatiu és perquè promou la participació dels treballadors i eleva la responsabilitat dels empleats, així com la creació d'una relació molt més personal entre treballadors i directius.

La principal idea d'aquest sistema, és que com més directament involucrats estiguin els treballadors en la presa de decisions, i no supervisats per moltes capes de gestió, més rendiment generaran. A més, altres avantatges que comporta l'estructura horitzontal són la flexibilitat i adaptabilitat, on aquest nivell de flexibilitat significa que les decisions es prenen segons sigui necessari, la qual cosa permet a 360VirtualTour tenir més facilitat per servir als clients; la tendència a ser més democràtica i oferir un major nivell d'innovació; i la rapidesa, fiabilitat i eficàcia de la comunicació, fet que condueix a un major suport a les decisions i a menys desacords.

8.1.1. Funcions bàsiques

L'organigrama, és encapçalat per l'Èric Sivill i en Jordi Avellaneda, *Chief Executives Officers* i directors de màrqueting i finances respectivament, seguit pel Director Tecnològic i els 5 auxiliars de producció. Ambdós primers, situats a la part més alta de l'estructura organitzativa com a persones amb més poder, tenen la responsabilitat de:

1. **Determinar i comunicar la direcció estratègica** de l'organització de manera clara i atractiva als treballadors.
2. **Equilibrar els recursos de capital i d'equip humà.** El CEO ha de fer ambdós recursos disponibles en les quantitats adequades i en el moment adequat perquè l'empresa tingui èxit. Quant al capital, cal mantenir un equilibri adequat d'acord amb els objectius de l'empresa. En relació a l'equip humà, posar a les persones

adequades en les posicions correctes amb la formació adequada. Una de les tasques més importants d'un CEO.

3. El CEO és la **persona encarregada de prendre les decisions**. Molts problemes requereixen una solució que acabarà afectant diversos departaments, i només el Chief Executive Officer està facultat per prendre tal acció.
4. La cultura és el conjunt d'actituds compartides, objectius, comportaments i valors que caracteritzen a una empresa. La part més crítica de la cultura són els valors, i per això, el CEO ha **d'assegurar que aquests valors s'apliquen en tots els departaments**. Una bona cultura permet rendir al màxim.
5. El Chief Executive Officer és el **màxim responsable del rendiment de l'empresa** i perquè aquesta tingui èxit, ha de jugar un paper molt actiu. Per tant, cal un profund coneixement tant de l'empresa com del mercat i estar en contacte amb les funcions de negoci assegurant la correcta execució de les tasques.

Un cop explicades les tasques dels CEOs, a continuació es detallaran les funcions bàsiques que exerceixen com a directors de màrqueting i finances de l'empresa. Quant a les principals funcions del CMO, aquestes són:

- **Realització d'estudis de mercat** per esbrinar el que els clients necessiten i/o volen. Aquests estudis permeten identificar noves oportunitats de mercat i així crear nínxols per als productes o serveis. A més, també permeten estudiar a la competència i poder desenvolupar productes o serveis superiors als que la competència ofereix. Aquests estudis es realitzen, normalment, mitjançant enquestes (mètode més fiable però amb el principal inconvenient d'un major cost en temps), l'observació directa sobre la competència i els hàbits i el comportament dels clients i mitjançant la recollida d'informació a internet, revistes especialitzades...
- **Dissenyar i implementar el Pla de Màrqueting i definir les estratègies** per a l'oferta de productes o serveis.
- **Planificar, elaborar i gestionar el pressupost del departament** mitjançant uns estàndards d'eficiència i optimització de recursos.
- **Analitzar les tasques del departament** i avaluar i controlar els resultats
- **Obtenir socis** per a la implementació de les activitats de màrqueting.
- **Desenvolupar estratègies de distribució**. Com per exemple, explorar nous canals de distribució, avaluar els millors canals en funció de l'estratègia, etc.
- Elaborar i **implementar plans de comunicació, promoció i activació**.
- **Mesurar l'efectivitat de les campanyes de màrqueting** i suggerir canvis quan sigui necessari.

En relació a les funcions del Director Financer o CFO, cal especificar que en el nou context econòmic, els directors financers s'han convertit en figures clau per a l'èxit de les organitzacions i se'ls hi exigeix realitzar tasques que van més enllà del seu paper tradicional de suport i manteniment d'uns comptes sanejats. Aquesta situació, comporta la seva implicació en:

- **Construir escenaris** amb més paràmetres.
- Participar en la **planificació estratègica** i facilitar l'execució d'aquesta.
- **Establir indicadors** de resultats i fer el seguiment corresponent.
- **Comunicació amb inversors i analistes externs** per defensar l'estratègia de la companyia, proporcionar informació tant financera com operativa i atraure nous inversors.
- **Proporcionar informació** més dinàmica i de manera més freqüent.

Tanmateix, no cal oblidar que el *Chief Marketing Officer* és el responsable de desenvolupar una estratègia financera eficient, de gestionar els aspectes econòmics dels projectes i de brindar assessorament i suport financer a altres responsables de l'empresa. Per poder dur-ho a terme, cal:

- Fer **anàlisis de la inversió** necessària per assolir les vendes esperades.
- **Ser coneixedor dels aspectes legislatius** que siguin de la seva incumbència en els àmbits comptable, fiscal o mercantil i les seves modificacions.
- **Escollir les fonts i formes alternatives de fons** per finançar les inversions.
- Analitzar els comptes del balanç general i del de pèrdues i guanys.
- **Controlar els costos** en relació al valor produït per poder assignar als productes i serveis un preu competitiu i rendible.
- **Elaborar pressupostos** que mostrin la situació econòmica, així com resultats i beneficis.
- **Negociar amb proveïdors i clients** en relació als termes de compres, al crèdit i a les formes de pagament.

Seguint l'ordre de l'organigrama, ara és el torn del Director Tecnològic o CTO, on l'augment i l'evolució constant de la Tecnologia de la Informació (IT) ha fet augmentar, encara més, la importància del director tecnològic a les empreses com a responsables de la supervisió de la propietat intel·lectual i d'alinejar la tecnologia amb l'estratègia empresarial. Les funcions del director tecnològic són:

- **Dirigir i planificar l'estratègia de les tecnologies d'informació (IT)** de l'empresa en funció dels objectius.
- Proposar i **administrar el pressupost** de despeses i inversió tecnològica
- **Gestionar la investigació i el desenvolupament (I+D).**
- **Supervisar la tecnologia i les tendències** socials que podrien afectar l'empresa.
- **Mantenir actualitzada la informació** sobre les normes tecnològiques i les normes de compliment.
- Assegurar que l'empresa continuï **tenint la millor oferta tecnològica** en un espai altament competitiu que evoluciona dinàmicament.
- **Creació, actualització i manteniment de la pàgina web** de l'empresa, així com de l'app.
- **Producció i edició dels vídeos 360º** de les destinacions pactades.

Per acabar, 360VirtualTour compte amb 5 auxiliars de producció, els quals realitzaran les activitats d'ajuda i assistència en tasques de coordinació, preparació i control necessàries per a la producció dels vídeos de les diferents destinacions sota la supervisió del Director Tecnològic.

8.1.2. Dependència jeràrquica

Respecte a la dependència jeràrquica, 360VirtualTour segueix una estructura organitzativa horitzontal però cal diferenciar-la de l'estructura vertical tradicional per entendre aquest punt ja que tenen maneres diferents d'enfocar la presa de decisions. En una organització vertical, les decisions provenen de la gestió a través de la jerarquia dels empleats, als quals se'ls hi dona unes pautes que han de seguir. En canvi, les organitzacions horitzontals capaciten als empleats per a que prenguin ells mateixos les decisions operatives diàries i els animen a interactuar amb l'alta direcció en les grans qüestions. Per tant, mentre que a l'estructura vertical la funció del CEO és assignar tasques i revisar-les, a l'estructura horitzontal els treballadors assumeixen la responsabilitat de gestió ja que l'objectiu de l'empresa és que puguin autogestionar-se. Tanmateix, si 360VirtualTour creix, aquesta estructura pot ser difícil de implementar al haver de fomentar una cultura de treball en equip i es pot donar el cas que els treballador se sentin menys segurs sobre les seves funcions i responsabilitats dins de l'empresa.

8.1.3. Representants dels treballadors, comissions de treball i comitès de seguiment

A continuació, es tractarà el tema de la representació dels treballadors. Tots els treballadors tenen el dret d'estar representats a l'empresa i d'aquesta manera, tot i no ser propietaris ni accionistes, seran escoltats, tindran informació sobre el desenvolupament de l'empresa i aquesta els tindrà en compte a l'hora de prendre decisions que els afecti com a treballadors. Aquesta representació és un dret que l'empresa no pot suprimir. En cas contrari, pot suposar greus sancions per a l'empresari.

Els representants tenen moltes funcions, on les més importants són:

- **Negociar el Conveni Col·lectiu** quan sigui d'àmbit empresarial.
- **Ser informats i consultats** sobre totes les qüestions que puguin afectar els treballadors, sobre la situació de l'empresa i l'evolució de la mateixa.
- **Rebre cada 3 mesos informació** per part de l'empresa sobre la situació exacta de l'empresa, les previsions (de situació, de contractació, d'hores complementàries) i sobre els accidents de treball i l'absentisme.
- **Rebre cada any els balanços, comptes i memòria econòmica**, amb la mateixa informació que reben els socis.
- **Ser informats de les sancions** greus als treballadors.
- **Rebre còpia dels contractes signats i de les pròrrogues** dels contractes temporals.
- **Ser consultats** en casos de: reestructuracions de la plantilla, acomiadaments, reduccions de jornada, mobilitats geogràfiques, fusió de l'empresa, canvi del tipus d'empresa, plans de formació...
- Estan **capacitats per demandar judicialment a l'empresa** per ERTes, EROs, modificacions substancials o mobilitats geogràfiques col·lectives, i **denunciar davant la Inspecció de Treball** les irregularitats que realitzi l'empresa.

Per poder dur a terme aquestes funcions, els representants tenen per llei una sèries de mesures de protecció.

Existeixen bàsicament dos tipus de representants: els delegats de personal i els comitès d'empresa.

- **Delegats de personal:** Quan l'empresa té entre 10 i 49 treballadors, els representants seran els delegats de personal. En el cas d'una empresa petita que tingui entre 6 i 10 treballadors, aquests podran elegir per majoria tenir un delegat o no. Per últim, si l'empresa té menys de 30 treballadors, tindrà 1 delegat, però si en té més, tindrà 3.
- **Comitè d'empresa:** Quan l'empresa té 50 o més treballadors, els representants formen un comitè d'empresa que representa a tots els treballadors de l'empresa o del centre de treball, si l'empresa en té diversos. El nombre de membres del comitè dependrà del nombre de treballadors, sent el mínim 5 i el màxim 65 membres.

50-100 treballadors	5 membres
101-2015 treballadors	9 membres
251-500 treballadors	13 membres
501-750 treballadors	17 membres
751-1000 treballadors	21 membres
+ 1.000 treballadors	2 membres més per cada 1.000 treballadors, màxim 65

De tots els membres del comitè, s'escollirà un president i un secretari, i el comitè haurà de reunir-se cada 2 mesos quan ho demani 1/3 dels membres o 1/3 dels treballadors.

L'elecció dels representants, siguin delegats de personal o formin el comitè d'empresa, es realitzarà mitjançant eleccions on els treballadors votaran personalment, amb vot secret. Aquestes eleccions poden ser promogudes pels sindicats més representatius, pels treballadors o pels antics representants.

En les eleccions podran votar tots els treballadors majors de 16 anys i amb almenys 1 mes d'antiguitat a l'empresa. Per altre banda, els representants han de ser majors de 18 anys i amb una antiguitat mínima de 6 mesos. Els treballadors poden ser espanyols o estrangers, poden estar afiliats o no a un sindicat i seran escollits per 4 anys.

360VirtualTour, al ser una empresa de nova creació on l'equip humà de l'empresa està format únicament per 8 treballadors, l'elecció tant dels delegats de personal com dels representants del comitè d'empresa, es donarà en un futur a mesura que s'assoleixin objectius i creixin com a entitat. No obstant, com empresa amb 8 empleats, actualment aquests tindrien el dret d'escollir per majoria ser representats o no per un delegat, però aquesta elecció no es durà a terme perquè 2 d'aquests són CEOs i seria poc rellevant.

Per últim, i com ocorre amb el delegat i el comitè d'empresa, un cop 360VirtualTour creixi i disposi d'un equip humà més extens, realitzarà mensualment comissions de treball i comitès de seguiment amb l'objectiu de debatre i analitzar els aspectes del sector que afectin la gestió diària de l'empresa, com les noves destinacions, la competència i els pressupostos, i per fer un seguiment i anàlisi del procés i dels seus resultats, respectivament.

La creació i constitució de qualsevol comissió de treball i comitè de seguiment es plantejarà en el marc de la Junta Directiva on se n'aprovarà o no la seva creació i serà coordinada també per ells, qui a la vegada, i si n'hi hagués més socis i sòcies, s'encarregarien de fer difusió d'allò tractat i acordat.

8.2. Definició dels llocs de treball: funcions i tasques

8.2.1. Tasques i competències clau

Al punt anterior s'han detallat les funcions bàsiques del Director de Màrqueting, del Tecnològic i del Financer, així com dels 5 auxiliars de producció. Ara, es definiran aquelles tasques més significatives de cada lloc de treball i totes aquelles habilitats i aptituds dels treballadors que els ajuden a desenvolupar una feina de forma exitosa.

Tasques clau del Director de Màrqueting:

- **Captació del client** mitjançant les xarxes socials Facebook, Instagram i Twitter; els sistemes *Search Engine Optimization* i *Search Engine Marketing*; els anuncis a les revistes Viajar i Computer Hoy; i el lloguer d'estands a les fires FITUR i B-Travel.
- **Comunicació amb els clients** a través de l'assistència virtual 24 hores del web, el telèfon i el correu.
- **Enviament d'enquestes de satisfacció i promocions als clients** com a estratègia d'apropament del servei post-venda. Les enquestes seran senzilles, curtes i atractives pel client amb l'objectiu de rebre el major nombre possible. Respecte a les promocions, s'enviaran per mail amb l'objectiu de fidelitzar al client.
- **Rebuda del feedback i aplicació de les millores corresponents.** Aquest feedback provindrà de les enquestes de satisfacció i dels comentaris rebuts a través de les xarxes socials i les plataformes digitals Google Play, Apple Store, App World Blackberry i Microsoft Store.
- **Contacte amb l'empresa de distribució Packlink** per l'enviament dels packs als clients. L'elecció d'aquesta empresa és degut als preus econòmics i als descomptes per volum d'enviaments.
- **Actuar com a *Supplier Relationship Management*** i identificar els proveïdors i seleccionar aquells que més s'adeqüen als objectius de 360VirtualTour.
- **Negociar amb els principals proveïdors** Alibaba, Amazon i Apodax per adquirir tant els productes que confeccionaran els packs com l'equipament informàtic i el material audiovisual.
- **Selecció de la destinació** juntament amb la resta de l'equip. Aquesta selecció vindrà determinada pel feedback rebut dels clients.

Perfil del Director de Màrqueting:

- **Lideratge** i gestió d'equips.
- **Pensament estratègic i creativitat publicitària.**
- Facilitat per a l'obtenció i **anàlisi d'informació.**
- **Dinamisme i iniciativa.**
- **Habilitats socials.**
- **Orientació al client intern/extern.**
- **Habilitat persuasiva i de negociació.**
- Capacitat de **treballar sota pressió i de prioritzar tasques.**
- **Habilitats TIC.** Utilitzar les TIC de manera crítica i imaginativa com a suport i desenvolupament de les tasques requerides.
- **Coneixements de planificació d'estratègies comercials, canals de distribució i producte-mercat-competència de l'empresa.**
- **Conèixer l'entorn digital** i com les noves disciplines (social media, e-commerce, publicitat digital, disseny, mètriques, generació de continguts...) impacten en les variables del màrqueting tradicional.
- **Dominar l'anàlisi de la base de dades** d'usuaris i clients, i les mètriques a seguir per millorar la presència i reputació de la marca.
- **Nocions de "Business Intelligence"**. Saber transformar les dades en informació, i la informació en coneixement productiu.

Tasques clau del Director Financer:

- **Gestionar el cobrament de la subscripció mensual** en el segment de les agències de viatges. Aquesta subscripció és obligatòria i té un preu de 19,95€ per mes i inclou 4 destinacions generals.
- **Realitzar el cobrament del pack** un cop el client confirmi que el producte rebut era el desitjat i que tot és correcte. Si no fos així, client podrà escollir la devolució dels diners o triar un producte nou. En el primer cas, el Director Financer s'encarregaria de gestionar la devolució dels diners.
- **Gestionar el cobrament del vídeos** en el segment d'Usuaris entre 30 i 50 anys i dels Discapacitats físics. El preu és de 0,99€ o 4,95€ en funció del tipus de video i estan disponibles en totes les plataformes digitals.
- A partir del segon any, també s'encarregarà de les **subscripcions mensuals del segment d'Usuaris**. El preu serà de 4,99€ al mes i facilita al client tots els vídeos sense la necessitat de descarregar-se'ls individualment.
- **Controlar que no hi hagi incidències en el pagament** i si n'hi ha, en funció del tipus de incidència caldrà tractar el problema de forma personalitzada amb el client o reparar l'error en el sistema.
- **Seleccionar la destinació i revisar els vídeos** amb tot l'equip abans de publicar-los a l'app amb la finalitat de trobar possible errors o millores.

Perfil del Director Financer:

- **Ètic, transparent i carismàtic.**
- **Cultura organitzacional.** Saber adaptar-se a normes, hàbits i valors compartits per les persones i/o grups que donen forma a una institució.
- **Habilitats de lideratge, comunicació i gestió.** Es tracta d'atributs determinants per al bon treball en equip i la possibilitat de millorar i forjar relacions laborals.
- **Capacitat de crear una organització orientada a resultats.**
- **Visió global del negoci.** Ha de conèixer el negoci i la manera d'operar a fi de tenir una visió global i estratègica que el permeti anticipar-se als canvis, definir estratègies i prendre decisions.

- **Visió mediambiental.** El paper fonamental que actualment juga la sostenibilitat per garantir l'èxit i la consolidació dels negocis, ha provocat que les empreses requereixen de professionals en l'àrea de finances que tinguin les competències per incorporar aquest tema a les estratègies operatives de les companyies.
- **Coneixement de les tecnologies de la informació.** Es valoren els coneixements i l'experiència en l'ús d'eines de Business Intelligence, les quals permeten obtenir la informació adequada i d'aquesta manera poder prendre les decisions oportunes.
- **Gestió del risc.** Ha de posseir la capacitat de gestionar la incertesa davant de situacions que puguin amenaçar l'estabilitat de l'organització, saber avaluar el grau del risc i desenvolupar els plans necessaris per disminuir-lo o fer-lo desaparèixer.
- **Analític i de ràpida adaptació al canvi.** Tenir capacitat d'anàlisi i ser flexible i de mentalitat oberta, així com l'habilitat d'adaptar-se ràpidament als canvis, tant interns com externs, atent a aprofitar les oportunitat que se'n derivin d'ells.
- **Gestió del talent humà.** Ha de saber guiar al seu equip de treball i influir sobre altres gerències i direccions per assolir els objectius empresarials.

Tasques del Director Tecnològic:

- **Creació i actualització constant del web** amb l'objectiu d'oferir una carta de presentació moderna, visual i personalitzada per a cada segment.
- **Creació del catàleg digital** on els clients trobaran tota la informació de cada producte i on podran afegir-los al carret de compra. Cada producte anirà acompanyat, a més, de fotografies i/o vídeos per mostrar el producte tal com és.
- **Producció dels vídeos** amb l'ajuda dels auxiliars de producció. Aquesta tasca representa el motor de l'empresa, fet que requereix aquesta ajuda de tercers i una àmplia preparació per poder afrontar aquesta feina. La producció comença amb l'estudi de la destinació, continua amb la gravació i acaba amb l'edició i la publicació dels vídeos.
- **Rebuda del feedback** procedent d'enquestes, missatges i comentaris i **aplicació de millores i ampliació de destinacions.** Aquest feedback és molt rellevant perquè els clients tindran l'oportunitat de suggerir destinacions que vulguin visitar i d'aconsellar a l'empresa allò que els creuen que es pot millorar.
- **Creació de l'app.** L'aplicació és híbrida, i per tant, està disponible per a tots els sistemes operatius i és el canal de distribució de l'empresa ja que els segments d'Usuaris i de Discapacitats físics podran adquirir els productes a través d'ella.

Perfil Director Tecnològic:

- Ser un excel·lent **comunicador, negociador i comptar amb una ment estratègica** que ajudi a que els elements tecnològics serveixin al desenvolupament de l'empresa.
- Habilitats i coneixements per a la **gerència de projectes.** Formular, planejar, dirigir i controlar projectes.
- **Habilitats tècniques per a l'assimilació de tecnologies.** Coneixement de la tecnologia, reconèixer les seves limitacions i avantatges i aplicar la que més s'ajusti a les necessitats de l'organització.
- Habilitat per a la **creació i innovació tecnològica.** Identificar noves aplicacions i usos als coneixements desenvolupats per l'empresa.
- Posseir un **ampli coneixement dels sistemes informàtics, xarxes i productes de software.**
- Ampli coneixement del software especialitzat en realitat virtual **Autopano.**
- Tenir la **capacitat d'explicar les coses amb claredat i concisió a persones amb pocs coneixement d'informàtica.**
- Capacitat de **treballar sota pressió.**
- Posseir **aptituds per al càlcul aritmètic** amb la finalitat d'administrar el pressupost.
- Tenir dots de lideratge per la gestió de personal.

Tasques clau dels Auxiliars de producció:

- Col·laborar amb el Director Tecnològic en la **definició del pla de producció dels programa** i en l'**execució del pla de treball**.
- **Efectuar les citacions, acreditacions a l'equip i permisos** necessaris per a la realització de les gravacions.
- Realitzar **les peticions del material audiovisual, vehicles, allotjaments, equips per a postproducció** i altres necessitats materials per a la realització dels vídeos.
- Portar el **registre i arxiu de la documentació** corresponent a les produccions.
- **Assistir als muntatges i gravacions** col·laborant en tot el necessari amb el Director Tecnològic.
- Col·laborar, si escau, amb l'equip en la **contractació de mitjans externs** necessaris per al desenvolupament del programa previst.
- Col·laborar amb el Director Tecnològic en el **seguiment tècnic i pressupostari del programa**.
- Ajudar a l'equip en el **compliment de la legislació de riscos laborals**.

Aquestes tasques no constitueixen una llista tancada de funcions ja que han de realitzar totes aquelles tasques que, d'acord amb la seva qualificació professional, li siguin encomanades pel Director Tecnològic i, en general, totes aquelles de caràcter similar que li siguin atribuïdes per la resta de l'equip.

Respecte a les competències, aquestes són molt similars a les anteriorment detallades del Director Tecnològic i hi destaquen **formular, planejar, dirigir i controlar projectes; l'ample coneixement dels sistemes informàtics, xarxes i del software Autopano; la capacitat de treballar sota pressió; estudiar les limitacions i avantatges de la tecnologia i aplicar la que més s'ajusti** als objectius de l'organització; i l'**habilitat per a la creació i innovació tecnològica**.

8.2.2. Pla de formació

Avui dia si 360VirtualTour vol ser competitiva, ha de preparar als treballadors i invertir en una formació continua que motivi als empleats, asseguri l'èxit de l'empresa i permeti assolir els objectius proposats. A més, un bon pla de formació converteix l'empresa en un lloc adient per treballar, sent així més atractiva pels propis col·laboradors com per la futura captació de nous empleats.

Aquesta formació, la qual anirà dirigida al CTO i als Auxiliars, no només tindrà l'objectiu de cobrir una falta de rendiment per part d'ells o a ensenyar-los en el supòsit de ser nous contractats, sinó també d'adquirir noves competències, habilitats i coneixements.

Es pot afirmar, doncs, que la formació és una inversió imprescindible per a 360VirtualTour.

Per dur a terme el pla de formació, 360VirtualTour seguirà els següents passos:

1. **Anàlisi de la situació:** El primer pas serà fer un diagnòstic de la situació en relació amb els reptes, tant interns o externs, als quals l'empresa s'ha d'afrontar i un anàlisi dels factors externs i interns que caracteritzen 360VirtualTour. Aquests factors, seran positius si contribueixen al creixement i a la millora de l'empresa, i negatius si promouen la implantació d'aquest pla de formació.
2. **Disseny del Pla de Formació:** El següent pas és crear, a partir de les necessitat del pas anterior, una formació que aporti als treballadors les competències necessàries per solucionar els problemes detectats. Per dur-ho a terme, es definirà la diferència entre la forma en què es fa la feina i la forma en què s'hauria de fer, es determinaran les competències a desenvolupar especificant els coneixements i les actituds necessàries per a la realització d'una feina de qualitat, i es concretaran els objectius formatius.

Per últim, 360VirtualTour definirà els continguts formatius, tant teòrics com pràctics, que s'han d'impartir, a quins treballadors interessa més formar, quin moment és l'adiant per impartir la formació, la durada i el lloc.

- 3. Impartició del Pla de Formació:** Un cop dissenyat el Pla, s'iniciarà la formació de la plantilla. Com 360VirtualTour té una plantilla molt reduïda, els mateixos *Chief Executive Officers* seran els encarregats d'impartir la formació, la qual anirà dirigida al Director Tecnològic i als Auxiliars de producció. Tanmateix, en el cas dels auxiliars, els CEOs podran rellevar la tasca d'ensenyament al CTO. El curs s'impartirà a l'oficina de la incubadora d'startups i constarà de 2 hores diàries durant dues setmanes en horari extra-laboral.
- 4. Avaluació de resultats:** L'últim pas, és avaluar el percentatge d'objectius complerts i els resultats obtinguts de la formació. En aquesta avaluació, intervenen una sèrie d'indicadors que podran ser quantitatius, com el nombre de participants o d'accions, o qualitius, com el contingut o l'elecció del formador en cas de ser extern. Tanmateix, els principals indicadors que 360VirtualTour emprarà són **satisfacció** quant a materials, organització i utilitat, **assimilació** dels coneixements i habilitats impartits i **transferibilitat** dels coneixements adquirits al lloc de treball de cada participant. En cas de que el formador fos extern, un altre indicador seria el **retorn de la inversió (ROI)**, el qual oferiria la comparació entre l'import invertit en la formació i l'augment del benefici de l'empresa.

En un futur, quan 360VirtualTour disposi d'una plantilla de treballadors més àmplia i la quantitat de feina impedeixi als CEOs realitzar el curs, recorrerà a un formador extern com a responsable de la formació. Si així fos, el procés es dividiria en 3 fases:

- 1. Informar al formador:** Un cop contractat el formador, els CEOs s'encarregaran de comunicar-li una sèrie d'informacions relatives tant a l'acció formativa com a la pròpia empresa com els objectius del curs i de l'empresa, el perfil dels treballadors i els seus llocs de treball i els recursos que s'empraran.

2. **Support i seguiment per part de l'empresa:** Els *Chief Executive Officers*, màxims representants de l'empresa, recolzaran el curs i facilitaran la seva realització oferint flexibilitat laboral als empleats que hi assistiran, aportant els recursos i els materials necessaris i assegurar la qualitat d'aquest. Respecte al seguiment, hi haurà un encarregat de controlar que es compleixi la planificació i els objectius establerts, així com de supervisar la metodologia emprada pel formador. Per fer-ho, durà la següent plantilla, creada pels CEOs de 360VirtualTour, on puntuarà els següents aspectes tant del formador com dels participants, sent 0 el valor més baix i el 5 el més alt.

	0	1	2	3	4	5
FORMADOR						
Aplicació adequada del programa						
Preparació de les classes						
Capacitat de comunicació expositiva						
Capacitat de motivació						
Domini del contingut a ensenyar						
Capacitat per a fomentar el treball en grup						
Ressolució de dubtes i consultes						
Acceptació de suggerències dels participants						
Compliment del calendari						
PARTICIPANTS						
Implicació en el curs						
Cooperació en les activitats en grup						
Percepció de que les classes són productives						
INCIDÈNCIES						

Imatge 6. Plantilla de seguiment del Pla de Formació
Font: elaboració pròpia

3. **Avaluació:** Una vegada acabada la formació, és important conèixer l'opinió dels participants i verificar si el curs ha respòs a les seves necessitats i expectatives i si la informació ha sigut rebuda correctament. Per aquest motiu, es farà arribar a cada participant del curs un qüestionari de 10 preguntes com el que es mostra a continuació:

	CONTINGUTS					
1. Els conceptes explicats són...	Poc aprofitables - Molt aprofitables					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El temari s'imparteix de forma pràctica	Estic d'acord - No estic d'acord					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tinc la impressió de que aprofito el temps	Estic d'acord - No estic d'acord					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	METODOLOGIA					
4. La forma d'ensenyament és...	Inadequada - Molt adequada					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Les activitats en equips hi són presents	Assíduament - Freqüentment					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ORGANITZACIÓ					
6. La organització del curs és...	Nul·la - Excel·lent					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FORMADOR					
7. El formador prepara les classes	Superficialment - Profundament					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El formador motiva a participar	Estic d'acord - No estic d'acord					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La comunicació del formador és...	Nul·la - Excel·lent					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Els conceptes són desenvolupats de manera clara	Estic d'acord - No estic d'acord					
	0	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imatge 7. Qüestionari per als participants del Pla de Formació
Font: elaboració pròpia

8.3. Política retributiva i valoració econòmica

Un dels aspectes més delicats a l'hora de gestionar el departament de recursos humans, és la fixació de les retribucions del personal en base a la seva responsabilitat dins l'organització i els èxits aconseguits.

La política retributiva, la qual es defineix com el conjunt de principis i directrius que reflecteixen l'orientació i filosofia de l'organització en assumptes que es relacionen amb la remuneració de l'equip humà, no només és un factor motivant pels empleats sinó que és una de les eines de gestió estratègica més important que permet afrontar els costos empresarials derivats d'ella en consonància amb el sector, la competència i la situació econòmica.

Degut a la seva complexitat, nombroses empreses no tenen establerta una correcta política retributiva on se suma el fet que bona part de la retribució és basada en variables estàtiques, com el nivell de formació, la categoria laboral, i en ocasions, basades en favoritismes o situacions privilegiades poc relacionades amb el reconeixement de la dedicació, iniciativa, col·laboració i la millora de la productivitat.

Quant als objectius principals d'una política retributiva, destaquen:

- Atraure i mantenir als empleats més competents i eficaços.
- Compensar-los en funció a la competència i a l'esforç que se'ls hi exigeix.
- Permetre'ls satisfer les seves necessitats econòmiques de caràcter social i familiar.
- Buscar la màxima transparència respecte als favoritismes i privilegis comentats anteriorment.

Per complir aquests objectius i dissenyar una política apropiada als interessos i característiques de l'empresa, 360VirtualTour s'inspirarà en una sèrie de principis:

1. **Uniformitat:** S'eliminaran les grans diferències entre empleats per evitar el deteriorament del clima laboral. El sistema retributiu recompensarà individualment la prestació de cada empleat però no existiran grans diferències entre departaments o treballadors que realitzin tasques similars. 360VirtualTour tindrà en compte aquest factor especialment amb els 5 auxiliars de producció i, possiblement, en un futur quan l'empresa s'expandeixi i requereixi ampliar la plantilla i el nombre de departaments.
2. **Simplicitat i persistència:** Es mantindrà constant la política retributiva, a menys que causes majors com canvis en el mercat ho demanin, per eludir la desconfiança i el malestar dels empleats. A més, el sistema retributiu serà comprensible i clar per evitar males interpretacions i expectatives errònies.
3. **Competitivitat:** 360VirtualTour oferirà retribucions suficientment atractives per atraure i retenir als millors treballadors i evitar ser superats per les empreses de la competència.
4. **Participació:** Com són moltes les decisions que els CEOs han de prendre per dissenyar el sistema retributiu i amb l'objectiu de que la plantilla se senti més receptiva, es concedirà participar als treballadors. En un principi, les decisions seran preses i consensuades amb tots els treballadors però en un futur seran els representants, delegats o comitè, els encarregats de prendre part en la creació de la política retributiva.

A continuació, es definiran el conjunt de retribucions que rebran els empleats de 360VirtualTour, les quals algunes són monetàries, com el salari base i les hores extraordinàries, i d'altres són percepcions no salarials, com els salaris en espècies.

- **Salari base:** El salari base es defineix com la retribució fixada per unitat de temps o de obra, sent la principal remuneració del treballador. Com és fixat per conveni laboral, els salaris ja estan estipulats i seran de 2.018€/mes pel Director Financer, 2.037€/mes pel

Director de Màrqueting, 2.091€/mes pel Director Tecnològic i 925€/mes pels Auxiliars de Producció. Aquest salari serà el mínim, degut a que és el primer any de l'empresa i anirà creixent simultàniament amb l'evolució d'aquesta, i estan incloses les pagues extraordinàries, com veurem en els punts següents.

- **Complements salarials:** Els complements consisteixen en aportacions en funció d'una sèrie de circumstàncies relacionades amb el treball que realitzen i amb les característiques personals. 360VirtualTour concedirà un plus de 200€ mensuals a cada treballador quan l'empresa obtingui uns resultats molt bons, com superar les vendes establertes. El treball és en equip i els resultats són col·lectius, motiu pel qual l'empresa premia a tots per igual. El fet de recompensar per igual el treball ben fet, no només redueix el possible favoritisme percebut, sinó que incrementa la productivitat i la motivació dels empleats.
- **Hores extraordinàries:** Com estableix l'Estatut del Treballador, les hores extraordinàries són aquelles hores de treball realitzades sobre la durada màxima de la jornada ordinària de treball, i on el límit màxim no pot ser superior a 80 hores l'any. En el supòsit de que qualsevol treballador les realitzés, siguin voluntàries o exigides, 360VirtualTour pagaria un 50% més del que paga per hora real.
Se sap el salari i les hores treballades mensualment, 160 hores, i per tant, es coneix el preu per hora: el Director Financer cobra 13€/hora (12,61€), el Director de Màrqueting 13€/h (12,73€), el Director Tecnològic 13€/h (13,07€) i els Auxiliars 6€/h (5,78€). Aleshores, en el supòsit de que qualsevol d'ells realitzés hores extraordinàries, el preu per hora extra seria de 19€/h (18,92€), 19€/h (19,10€), 20€/h (19,60€) i 9€/h (8,67€), respectivament.
- **Pagues extraordinàries:** Tots els treballadors tenen dret a rebre almenys dues pagues extraordinàries l'any, les quals normalment s'abonen al nadal i l'estiu. Aquestes pagues seran de 200€ cadascuna, 400€ l'any, però 360VirtualTour no realitzarà 14 pagues sinó que oferirà aquestes 2 pagues pro-ratejades, és a dir, les distribuirà en els 12 mesos, sent 33,3€ de més en cada paga mensual.
- **Salari en espècie:** Cada cop més els empleats prefereixen beneficis intangibles abans que els tangibles perquè la remuneració no econòmica és sinònim de reconeixement, quelcom més valorat que els propis diners. Per aquest motiu, 360VirtualTour oferirà una sèrie de incentius no monetaris per estimular i mantenir implicats als empleats. Aquests seran:
 - **El transport a l'empresa:** 360VirtualTour permetrà als treballadors que utilitzen el transport públic beneficiar-se de grans descomptes. Això serà possible a través de l'empresa EDENRED i els seus Tiquets Transport, els quals són targetes que es van recarregant amb l'import i periodicitat que l'empresa decideixi i és vàlida per la compra de bitllets de metro, autobús, tramvia i tren. D'aquesta manera, 360VirtualTour es defineix com a empresa amb Responsabilitat Social Corporativa gràcies a aquest compromís voluntari pel desenvolupament social i mediambiental.

Respecte a la quantia, i suposant que els empleats viuen a l'àrea metropolitana de Barcelona, aquesta serà de 40€ mensuals per empleat, representant una despesa total de 320€ per tots els empleats.
 - **Telèfon d'empresa:** Gràcies a l'oferta d'Orange Empreses, 360VirtualTour podrà pagar les despeses de telèfon de tots els treballadors per un total de 100€ al mes. Aquesta promoció, donarà línia a 8 dispositius mòbils amb més de 5GB cadascun.
 - **Tiquets restaurant:** Mitjançant el Tiquet Restaurant de l'empresa EDENRED, 360VirtualTour pagarà les despeses de menjar als seus

empleats. El funcionament és ben senzill, l'empresa decideix l'import a entregar al mes i rebrà els talonaris de tiquets o la recàrrega de les targetes. Per a l'empresa representa simplicitat i organització degut a les facilitats de gestió, i per als empleats estalvi i milers de restaurants a l'abast.

Quant a la quantia, serà de 80€ mensuals per treballador, 5€ per àpat, donant un total de 640€ mensuals per tots els treballadors.

- **Gimnàs:** Amb l'objectiu de millorar les relacions entre els treballadors compartint hobbies fora de l'horari laboral i millorar el benestar, no només a la feina sinó en l'àmbit personal, 360VirtualTour es farà càrrec de les despeses del gimnàs per a tots els empleats. El gimnasos seran Anytime Fitness, els quals estan oberts les 24 hores els 365 dies l'any i les quotes mensuals són de 20€. Per tant, aquesta despesa representaria al mes un total de 160€ pels 8 empleats que conformen la plantilla de 360VirtualTour.
- **Horaris flexibles:** En certs etapes de l'any, s'oferirà als empleats un rang d'hores de treball que ells podran escollir i se'ls hi permetrà que les organitzin com ells prefereixin. A més, si un dia algú vol i/o necessita començar a treballar més aviat, prendre's un descans i després tornar, se li permetrà.
- **Temps lliure:** En funció dels resultats aconseguits i l'esforç emprat durant l'any, se'ls hi oferirà als empleats dies addicionals sumats a les seves vacances.
- **Packs VR:** Un cop l'any, 360VirtualTour regalarà a cada treballador un pack de realitat virtual, el qual inclourà les ulleres Zeiss VR One i l'smartphone Samsung Galaxy J3.

Com mostra la següent taula, on es recullen totes les despeses monetàries i no monetàries, fixes i variables, el cost total de la política retributiva de l'empresa augmenta fins a 164.892€. Del total, 19.200€ són complements salarials, i per tant, al ser recompenses pels treballadors en funció dels seus resultats obtinguts, són despeses variables. Per altra banda, les despeses fixes sumen un total de 145.952€, repartits en 129.552€ de sous del Directors i Auxiliars, 15.400€ de salari en espècie i 1.000€ en donacions.

Respecte a les donacions, 360VirtualTour col·laborarà amb l'Associació Grup Integrador de Minusvàlids de Mataró i Maresme i amb la Fundació Estimia, dues entitats que donen suport a persones amb alguna minusvalidesa, oferint-los 5 packs de realitat virtual l'any a cadascuna com a mostra de gratitud per facilitar el desenvolupament de les persones amb discapacitat, ajudar-les a cobrir les seves necessitats detectades i promoure l'autonomia personal i la vida independent.

Política Retributiva	Salari	Persones	Mesos	Total
Sous i salaris				
Salari Base - Complementos Salarials				
Director Financer	2.018 €	1	12	24.216 €
Director Màrqueting	2.037 €	1	12	24.444 €
Director Tecnològic	2.091 €	1	12	25.092 €
Auxiliar de Producció	925 €	5	12	55.500 €
Salari Variable	200 €	8	12	19.200 €
Salari en espècie				
Gimnàs	20 €	8	12	1.920 €
Tiquet Transport	40 €	8	12	3.840 €
Tiquet Restaurant	80 €	8	12	7.680 €
Telèfon	100 €	-	12	1.200 €
Pack Realitat Virtual	100 €	8	1	800 €
Donacions				
Pack Realitat Virtual	100 €	10	1	1.000 €
Total				
				164.892 €

Taula 19. Política retributiva de 360VirtualTour
 Font: elaboració pròpia

9. Pla jurídic-fiscal

9.1. Determinació de la forma jurídica i requeriments generals de constitució de l'empresa.

9.1.1. Forma jurídica

360VirtualTour ha constituït una Societat Limitada, o de Responsabilitat Limitada, la qual es defineix com a societat mercantil amb personalitat jurídica on el capital és repartit en participacions d'igual valor, acumulables i indivisibles, que no poden incorporar-se a títols negociables ni denominar-se accions i on els socis no responen personalment pels deutes socials.

Els motius pels quals l'empresa ha escollit una Societat Limitada, són els següents:

- **Responsabilitat:** Un dels avantatges principals d'una S.L., és que al ser una entitat amb personalitat jurídica pròpia, la responsabilitat dels socis és limitada al capital que cadascú inverteixi en l'empresa i aquests no respondran personalment en cas d'insolvència o qualsevol altre problema que afecti a les finances d'aquesta.
- **Aportació econòmica:** La responsabilitat dels socis pels deutes socials està limitada a les aportacions a capital, sent el mínim de 3000€, la qual és una aportació baixa per constituir inicialment una empresa. No obstant, la Llei de Societats de Capital estableix que el capital pot ser aportat mitjançant tant aportacions monetàries com no monetàries. Aquestes últimes, però, han de ser únicament béns o drets patrimonials susceptibles de valoració econòmica, i per tant, no poden ser considerats com aportació al capital social el treball o serveis que realitzaran els socis.

Al realitzar aquesta aportació no monetària, la legislació exigeix que el notari descriuï les aportacions a l'escriptura de constitució de la següent manera:

- Les **dades registrals** dels béns que s'aporta.
- La **valoració en euros** que s'atribueix als béns.

Per últim, no serà necessària la presentació de les factures de compra dels béns però els socis que hagin realitzat l'aportació respondran solidàriament davant la societat i els creditors socials del valor dels béns que se'ls hagi atribuït a l'escriptura pública.

- **Despeses de constitució:** El marc jurídic actual ha beneficiat molt la creació de Societats Limitades i avui en dia les despeses per a crear una S.L. són realment baixes. Com més endavant veurem en el pressupost, i al transmetre's per Internet i amb el capital mínim, les úniques despeses a les quals haurà de fer front 360VirtualTour són la Sol·licitud de Certificació de la Denominació Social, l'Espectura Pública de Constitució, la Liquidació ITPAJD per Operacions Societàries i l'Impost del Registre Mercantil.
- **Societat Limitada unipersonal:** La Llei de Societats de Capital permet que un autònom pugui actuar com a soci i administrador únic de la societat tant si ha estat constituïda per un únic soci, sigui persona natural o jurídica, com si ha estat constituïda per dos o més socis i totes les participacions han passat a ser propietat d'un únic soci.
- **Pagament d'impostos per a l'obtenció de beneficis:** Un avantatge de les Societats Limitades és que l'Impost sobre les Societats (IS), tribut que s'aplica als beneficis obtinguts per les societats, és sempre de tipus lineal, és a dir, es manté sempre constant per a qualsevol benefici, sigui major o menor.
- **Imatge més professional:** La constitució d'una S.L. reforça la percepció dels client potencials d'organització i d'equip i, a més, aporta més facilitats d'accés al crèdit bancari.

Tanmateix, hi ha una sèrie d'inconvenients els quals 360VirtualTour haurà de fer front com la **dificultat de transmissió de les participacions**, on la seva venda és regulada pels estatuts de la societat i la llei, convertint-se en una forma poc adequada de captar a un gran número d'inversors, i **si per obtenir finançament el banc demana garanties personals, la responsabilitat limitada deixa d'existir** com avantatge de la Societat Limitada.

9.1.2. Pacte de socis

El pacte de socis és un acord subscrit per tots els socis d'un negoci amb el propòsit de regular les relacions internes dins de la societat i garantir la resolució de conflictes que puguin posar en risc la continuïtat del projecte.

Els pactes es basen en el principi de l'autonomia de la voluntat, és a dir, les parts podran acordar tot el que creguin oportú, sempre i quan no sigui contrari a la llei, i són de naturalesa *inter pares*, o el que és el mateix, la seva eficàcia és limitada a aquelles persones que el firmin. No obstant, quan es tracti de respondre davant de tercers, el pacte de socis no tindrà cap eficàcia.

Els moments més propicis per als quals els socis de 360VirtualTour hauran de firmar un pacte, seran aquells on un nou soci entri a la societat. Per tant, aquest pacte de socis es donarà en el moment que es constitueixi una societat o cada cop que un nou soci entri a formar part d'aquesta. Tanmateix, hi han altres qüestions que podran ser objecte de regulació en un pacte de socis i, independentment de que sorgeixi o no un problema, cal comptar amb un pacte d'aquestes característiques com a garantia de que aquest es resoldrà de manera ràpida. Les principals clàusules, de manera general, a les quals 360VirtualTour haurà de fer front són:

- **Generals:** Regularan l'objecte del pacte, els antecedents, les manifestacions de les parts, la llei aplicable i tot el conjunt de normes destinades a resoldre conflictes o situacions de bloqueig en la presa de decisions.
- **De sortida o entrada:** Aquestes clàusules regularan el règim de transmissió de participacions, i l'adquisició i subscripció preferent de les mateixes.
- **De funcionament i organització:** Regularan l'estructura de l'empresa, les aportacions de cada soci, els compromisos de permanència i el temps de dedicació personal al projecte, així com aquelles funcions i tasques a les quals cada soci es compromet.
- **Drets polítics i econòmics:** Regularan la forma de prendre decisions, el funcionament de la Junta General, la forma de votar, la remuneració de l'equip emprenedor i els acords de futurs beneficis com el repartiment de dividendes.
- **De protecció:** Clàusules que protegiran tant la societat com la posició de cadascun dels socis, com les clàusules de permanència, de no competència i de confidencialitat, i que reforçaran el compliment de pactes i penalitzaran l'incompliment.

Existeixen diversos tipus de pactes de socis, en funció de l'etapa en la qual es trobi l'start-up i els objectius que es fixin. 360VirtualTour és una empresa de nova creació amb 2 socis que es troba en l'etapa *Seed Stage*, etapa prèvia a constituir una societat, i hi ha un pacte que tota societat mercantil amb més d'un soci ha de tenir: **el pacte de socis fundadors**.

El pacte de socis fundadors és un pacte que es firma abans o simultàniament amb la creació d'una societat mercantil i té com a objectiu fixar les característiques bàsiques de l'empresa, la repartició de càrrecs dins l'empresa i la regulació de les possibles situacions de conflicte que es produeixin. Un pacte de socis fundadors es compon per 4 punts:

1. **Identificació de la societat i els socis:** Descripció del projecte empresarial i identificació de cada soci fundador i el seu percentatge de participació.
2. **Estructura dels òrgans socials:** Elecció del tipus d'òrgan social encarregat d'administrar la societat i repartir els càrrecs entre els socis.
3. **Política econòmica:** Disseny del protocol d'actuació respecte als beneficis socials per donar resposta a qüestions com el percentatge mínim de dividendes a repartir cada any o la limitació de repartició d'aquests els primers anys.

- 4. Entrada i sortida de socis:** Recull de les limitacions d'entrada a nous socis i revisió del protocol d'actuació davant possibles sortides de socis. D'aquest protocol, en destaquen les clàusules de *Drag Along* (dret d'arrossegament) i *Tag Along* (dret d'acompanyament). La primera determina que, quan un tercer fa una oferta de compra de la societat per la totalitat del capital social, el soci que tingui el dret d'arrossegament podrà obligar a la resta de socis a que vinguin les participacions al comprador. Respecte la segona, s'encarrega de protegir als socis minoritaris ja que quan un tercer faci una oferta de compra a un dels socis per les seves participacions, la resta de socis podran oferir-li al tercer les mateixes condicions i termes que les seves pròpies participacions.

Aquest, tot i ser el pacte més important al constituir una empresa i una de les dues mesures legals imprescindibles, juntament amb la creació d'una Societat Limitada, per limitar els riscos a l'hora de crear una empresa, 360VirtualTour a mesura que es trobi en etapes més avançades, haurà de tenir en compte altres pactes de gran importància.

Per exemple, en la segona etapa *Early Stage*, un cop iniciada l'activitat, a l'inici del projecte, és molt probable que 360VirtualTour sigui admès a un dels programés d'acceleració i opcions de incubació, els quals es queden entre un 3 i 12% de la societat a canvi dels serveis o aportacions realitzades al projecte. En aquests casos, caldrà fer un pacte de socis que reguli la relació entre l'equip emprenedor de 360VirtualTour i l'acceleradora o incubadora.

També, en aquesta etapa, i en el cas de que l'empresa decidís ampliar el finançament a través de plataformes de crowdfunding o crowdequity, nova forma de finançament col·lectiu mitjançant la qual 360VirtualTour aconseguiria finançament través d'aportacions de capital procedent d'inversors particulars o professionals, hi hauria també pacte de socis en el qual es regularien la forma d'entrada d'aquests petits inversors i s'exigirien certes clàusules de protecció, de control o econòmiques amb l'objectiu de garantir al màxim la seguretat de la inversió rebuda.

Per últim, i en l'etapa *Growth Stage*, etapa on 360VirtualTour ja tindrà beneficis i estigui consolidada en el mercat, podrà signar pactes com el de sindicació de vots, el de no agressió i acords de Joint Venture. El primer, fa referència a aquell pacte en el qual un grup de socis es comprometen a votar de manera uniforme sobre determinats assumptes de l'empresa, votant en funció d'una estratègia comú. Quant al segon, és un acord entre dos o més socis per comprometre's a no prendre cap decisió a l'empresa que pugui perjudicar a altres socis integrants del pacte. Per últim, l'acord de Joint Venture és un acord entre dues o més empreses que tinguin interès en formar una empresa conjunta per a créixer. En aquest cas, es detallarien les característiques bàsiques de l'empresa en comú, es repartirien els càrrecs i es regularia la manera de resoldre situacions de conflicte, entre d'altres.

Aquests últims, però, són a llarg termini, quan 360VirtualTour gaudeixi de bons resultats financers i bones perspectives de futur i estigui ben consolidada en territori nacional.

Veure annex.

9.1.3. Proveïdors de serveis

Amb la finalitat d'aconseguir el millor assessorament possible per solucionar assumptes relacionats amb l'aplicació de normatives, lleis i reglaments, 360VirtualTour va realitzar una minuciosa cerca d'assessories jurídiques per Barcelona. De totes elles, en van quedar 3: ETL Global Nexum, J&M Abogados y Economistas i AyudaT Pymes.

Respecte la primera, ETL Global NEXUM, és una empresa nascuda de la fusió de 5 despatxos professionals els quals provenen del món del dret, assessoria fiscal i dret laboral i mercantil. Compten amb més de 25 anys d'experiència i estan especialitzats principalment en petites i mitjanes empreses, aportant un punt de vista adequats a les actuals corrents empresarials per aconseguir els millors resultats.

La següent assessoria és J&M Abogados, empresa constituïda l'any 1993 que compte amb una plantilla de més de 50 treballadors, sent un dels pilars de l'organització. A més, estan especialitzats en totes les àrees de pràctica jurídica i comptable, sobretot en l'assessorament a

l'empresa en tots els aspectes corporatius en les diverses fases de la seva vida social, incloent la constitució i les operacions de modificacions estructurals i de reestructuració empresarial.

Finalment, 360VirtualTour va descartar aquestes dues, escollint AyudaT Pymes, perquè les característiques que ofereix aquesta última s'adequaven més a les necessitats actuals de l'empresa i perquè la tarificació d'ambdues assessories era molt elevada per a problemes del dia a dia, sent de 510€ la tarifa plana d'ETL Global NEXUM i de 460€ la de J&M Abogados.

AyudaT Pymes és l'assessoria online millor recomanada i líder en el seu sector, amb més de 5.500 clients a tot Espanya i més de 100 persones en el seu equip de professionals. Aquesta assessoria, presta serveis de gestoria en l'àmbit comptable, laboral i fiscal amb accés a eines de facturació i gestió tot per un mòdic preu de 50€ mensuals. A més, desenvolupa i incorpora als seus processos tecnologies de innovació dirigides a facilitar la relació amb el client, com la creació d'una plataforma al núvol que permet interactuar amb l'empresa compartint, i guardant, a l'instant factures, rebuts o qualsevol document a tramitar.

9.1.4. Requeriments de constitució

A continuació, es definiran els passos a realitzar per constituir una Societat Limitada:

1. **Sol·licitud certificació denominació social:** El Registre Mercantil Central haurà d'autoritzar a 360VirtualTour a utilitzar un nom en concret per l'entitat que volen crear. Aquesta autorització es sol·licitarà a través de la pàgina web www.rmc.es.

A la sol·licitud es faran constar, per ordre de preferència, tres noms triats per denominar la societat. El registre els autoritzarà a fer servir el nom si no hi ha cap igual o similar que pugui provocar confusió al tràfic mercantil. Aquesta denominació és concedirà durant 6 mesos, però si al tercer mes 360VirtualTour no ha atorgat l'escriptura de constitució, haurà de sol·licitar la renovació del nom.

El cost serà de 18,24€ si ho demanen per correu certificat i de 22€ si ho envien per missatgeria. El temps de tramitació és d'aproximadament 15 dies.

2. **Depòsit capital social entitat bancària:** És dipositarà el capital mínim per constituir la societat a una entitat bancària. És un tràmit sense cap cost afegit i al moment, el banc o caixa emetrà un certificat que acreditarà l'obertura d'un compte corrent a nom de 360VirtualTour i les aportacions que cada soci ha fet.

És necessari portar el Certificat de Denominació Social en el moment de fer el dipòsit del capital.

3. **Espectura pública de constitució:** Elevació a escriptura pública dels Estatuts socials, on es consignarà quines són les persones que s'associaran fent constar el grau de participació a la societat, quines són les que exerciran l'administració i quines les que s'inclouran els Estatuts que regiran la societat.

El cost de l'escriptura pública serà en funció del capital social, de les còpies que es vulguin i del nombre de folis de l'escriptura. Quant al temps, depèn del que puguin trigar la Notaria en donar dia i hora.

4. **Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud CIF provisional:** S'aconsella sol·licitar el CIF provisional abans de començar a facturar i, el cas de que 360VirtualTour hagués de rebre factures abans d'iniciar l'activitat, haurà de sol·licitar a Hisenda l'alta prèvia a l'inici d'activitat, marcant la casella 504 a la declaració censal (model 036/037).

El cost de l'imprès 036/037 serà de 2€ i és podrà descarregar gratuïtament d'internet. El mateix dia que es presenti la declaració, es farà lliurament d'una targeta fiscal provisional.

5. Liquidació ITPAJD, per operacions societàries – Impost de Transmissions

Patrimonials i Actes Jurídics: La constitució de societats determina el naixement de l'impost de transmissions patrimonial, fet que obliga a 360VirtualTour el pagament a l'Agència Tributària de Catalunya de la quota de l'1% del capital social.

La liquidació s'haurà d'efectuar en el termini d'un mes a partir de la data de l'acte, si no es meritaren interessos. La documentació a entregar serà el model 600 ja pagat, i l'original i còpia de l'acte de constitució (escriptura) i es tornarà l'original segellat.

6. Inscripció Registre Mercantil: Amb la inscripció de l'empresa al Registre Mercantil, la societat adquirirà personalitat jurídica amb efectes retroactius des de la seva constitució davant Notari.

El cost d'inscripció en el Registre Mercantil dependrà del capital social aportat per 360VirtualTour i en funció d'una taula es calcularà l'aranzel aplicable i sobre el resultat el 16% d'IVA. La inscripció es produirà al cap de 15 dies hàbils a partir de la presentació.

En aquest mateix moment, un cop inscrita l'empresa al Registre Mercantil, s'iniciarà la posada en marxa d'aquesta.

7. Declaració censal d'alta: La inscripció al cens de l'Agència Tributària és obligatori per exercir una activitat empresarial, professional o artística, mitjançant la presentació del document que es pot descarregar gratuïtament a través de www.aeat.es.

El cost de l'imprès serà de 2€ i la tramitació és realitzarà al mateix moment.

Una vegada inscrita l'empresa al cens, els següents 3 passos es realitzaran de manera simultània:

- **Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social i altes empresari i treballadors:** Tota persona física o jurídica, per compte de la qual vagin a treballar persones incloses al Règim General de la Seguretat Social, haurà d'inscriure la seva empresa a la Tresoreria de la Seguretat Social.

Tràmit gratuït.

- **Comunicació d'obertura del centre de treball:** L'empresariat de 360VirtualTour tindrà l'obligació de comunicar, sense cap cost, l'obertura d'un centre de treball o la represa d'activitats al Servei Territorial corresponent del Departament de Treball.
- **Obtenció llibre de visites:** L'empresa haurà de tenir un llibre de visites per centre de treball, el qual s'adquirirà i es portarà a la Delegació de Treball i Seguretat Social per a que sigui diligenciat en el seu primer full i per a que la resta de folis siguin segellats.

Tràmit gratuït. L'empresariat haurà de tenir sempre aquests llibres a disposició de la Inspecció de Treball.

Pla Jurídic-fiscal	
Descripció	Preu
Sol·licitud certificació denominació social	18,24€
Dipòsit capital social entitat bancària	0€
Escriptura pública de constitució	183€
Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud CIF provisional	2€
Liquidació ITPAJD per operacions societàries	100€
Impost registre mercantil	100€
Declaració Censal d'alta	2€
Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social i altes empresari i treballadors	0€
Comunicació d'obertura del centre de treball	0€
Obtenció llibre de visites	0€
Total	405,24€

Taula 20. Pressupost de constitució d'una Societat Limitada
Font: elaboració pròpia

9.2. Normativa específica del negoci.

Segons el tipus d'activitat empresarial, 360VirtualTour haurà d'aplicar una sèrie de normatives jurídiques específiques que regulin aquestes activitats empresarials. Aquestes són:

- **Llei sobre Serveis de la Societat de la Informació i Comerç Electrònic (LSSI-CE):** Llei que obliga als responsables de llocs web de comerç electrònic a complir amb una sèrie de requeriments específics per l'ús i gaudi d'aquesta xarxa, així com que la possible activitat econòmica generada al voltant de la compra i venda de tot tipus de productes i serveis, sigui una experiència positiva, segura i fiable.

D'una manera molt resumida, aquesta llei determina els drets i les obligacions següents:

- El deure dels prestadors de serveis de col·laborar amb els òrgans públics i informar els clients sobre els diferents mitjans tècnics que puguin incrementar la seguretat.
 - El deure de les empreses dedicades al comerç electrònic d'identificar-se correctament a la seva pàgina web, mostrar els preus dels productes i serveis que ofereixen, i també, en cas de realitzar contractes en línia, l'observació rigorosa de les condicions necessàries per a garantir-ne la validesa.
 - Pel que fa als usuaris, han de saber que tenen dret a no rebre cap comunicació publicitària no sol·licitada, i també a renunciar a rebre aquelles publicitats autoritzades que, pel motiu que sigui, volen deixar de rebre. Així mateix, també han de saber que les pàgines personals no es troben subjectes a aquesta llei, sempre que no comportin un guany econòmic als seus titulars.
- **Llei orgànica de protecció de dades personals (LOPD):** Llei que pretén garantir les llibertats públiques i els drets de les persones físiques i protegir la intimitat d'aquestes, així com donar prou flexibilitat perquè les entitats puguin treballar amb les dades.

Els principis bàsics ens els quals s'inspira són els següents:

- Principi de qualitat de les dades
- Finalitat
- Actualitat de les dades
- Principi d'exactitud
- Deure d'informació
- Necessitat de consentiment

Aquesta llei obliga a tota persona física o jurídica que posseeixi dades de caràcter personal a:

- Inscriure els fitxers que continguin dades de caràcter personal a l'Agència Espanyola de Protecció de Dades.
- Elaborar un Pla de Seguretat que certifiqui que l'empresa adopta les mesures necessàries per garantir el compliment de la Llei.
- Realitzar una sèrie de controls periòdics per certificar que es compleix la Llei.

Com que les dades personals afecten directament i inequívocament la persona, s'estableixen tres nivells diferents de seguretat, els quals contenen diferents mesures acumulatives, de manera que el nivell més alt de seguretat també conté les mesures dels altres dos nivells:

- **Nivell bàsic:** El nivell bàsic de seguretat, s'aplicarà a aquells fitxers que només continguin dades identificatives i de caràcter personal com el nom, el domicili, el telèfon, el correu electrònic i el DNI.
- **Nivell mitjà:** En aquest nivell, s'aplicarà aquesta protecció a fitxers que continguin dades relatives a la solvència patrimonial, operacions financeres i de crèdit, delictes o infraccions administratives.
- **Nivell alt:** El nivell alt de seguretat és aquell que s'aplica al fitxers amb dades protegides relatives a ideologies, creences, origen racial, salut o les obtingudes amb finalitats policiaques.

- **Llei orgànica de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge:** La finalitat de la llei és regular l'àmbit de protecció d'aquests drets, definir les intromissions o ingerències il·legítimes i fixar la via legal per a la defensa de ingerències o intromissions il·legítimes, així com les pretensions que podrà deduir el perjudicat.

És formada per 9 articles. El primer estableix la protecció civil dels drets fonamentals a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge davant qualsevol gènere d'ingerència o intromissions il·legítimes. El segon article, regula l'àmbit de protecció dels drets a què es refereix. L'atorgament del consentiment quan es tracta de menors o incapacitats és objecte de les prescripcions incloses a l'article tercer. Del quart al sisè article, es preveu el supòsit de mort del titular. La definició de les intromissions o ingerències il·legítimes en l'àmbit protegit es porta a terme als articles setè i vuitè de la llei. Finalment, la llei fixa, a l'article novè, d'acord amb el que preveu l'article cinquantes, dos, de la Constitució, la via legal per a la defensa davant les ingerències o intromissions il·legítimes, així com les pretensions que pot deduir el perjudicat.

9.2.1. Impacte a nivell de normativa europea, estatal, autonòmica i municipal

La normativa espanyola sobre la **Llei sobre Serveis de la Societat de la Informació i Comerç Electrònic (LSSI-CE)** s'aplicarà als contractes que els consumidors celebrin amb prestadors establerts a Espanya, el lloc d'establiment dels quals ha d'estar indicat al seu web i pot comprovar-se consultant el Registre Mercantil.

També, s'aplicarà la Llei espanyola a les compres que efectuïn a prestadors de serveis establerts en un altre estat de la Unió Europea o de l'Espai Econòmic Europeu (països de la UE més Noruega, Islàndia i Liechtenstein), sempre que la normativa espanyola sigui més beneficiosa per al consumidor que la legislació de país en el qual resideix el prestador.

Per últim, si la compra del servei es realitza a un prestador establert en un país que no pertanyi a l'Espai Econòmic Europeu, la legislació espanyola només serà aplicable si els consumidors han comprat en botigues virtuals enfocades al mercat espanyol o han contactat amb el consumidor a través de correu electrònic.

Respecte la **Llei orgànica de protecció de dades personals (LOPD)**, l'entrada en vigor del nou Reglament Europeu del Protecció de Dades, el 25 de maig de 2016, tot i no aplicable fins el 25 de maig de 2018, suposa un canvi dràstic respecte l'actual normativa.

Un dels canvis més significants és l'àmbit territorial d'aplicació ja que la nova normativa serà aplicable a totes les dades personals de tots els ciutadans europeus, amb independència de que el tractament de les dades es realitzi per una empresa ubicada o no a la Unió Europea. A més, aquest reglament serà d'aplicació directe per a totes les empreses que es trobin dins la UE, utilitzin o no dades personals de ciutadans europeus.

Actualment, per a que la normativa sigui aplicable a empreses que tracten amb dades de ciutadans espanyols, es necessari que l'empresa tingui, al menys, un establiment a Espanya.

Per últim, quant a la **Llei orgànica de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge**, hi ha una sèrie de supòsits que tenen la consideració d'intromissions il·legítimes tant a nivell nacional com en el marc europeu. D'aquests, en destaquen els més rellevants en base a l'activitat de 360VirtualTour:

- L'ús en qualsevol lloc d'aparells de filmació o d'escolta i de dispositius òptics o de qualsevol altre mitjà apte per gravar o reproduir la vida de les persones.
- La captació, reproducció o publicació per fotografia, film o qualsevol altre procediment, de la imatge d'una persona en llocs o moments de la seva vida privada o fora d'ells.
- La utilització del nom, de la veu o de la imatge d'una persona per a fins publicitaris, comercials o de naturalesa anàloga.

En el cas del menors, serà d'aplicació, a més, la Llei de Protecció Jurídica del Menor que diu que es considera intromissió il·legítima en el dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge del menor, qualsevol utilització de la seva imatge o el seu nom que pugui afectar la seva reputació o que sigui contrària als seus interessos, encara que consti el consentiment del menor o dels seus representants legals.

9.2.2. Com poden afectar al negoci possibles canvis normatius

Per últim, un canvi en la normativa específica del sector podria modificar substancialment les expectatives a nivell de resultats de 360VirtualTour i afectar al rendiment d'aquesta, com seria una possible regulació de la **Llei orgànica de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge** que prohibís la total gravació d'imatges o converses de tercers, sense el seu consentiment, que permetin la seva identificació. Si així fos, l'activitat de 360VirtualTour podria perillar ja que significaria l'alteració de l'elecció de les destinacions, així com l'horari de les gravacions per evitar fluxos de gent.

Per evitar aquest tipus de circumstàncies, 360VirtualTour treballarà recopilant informació sobre possibles canvis legislatius i tractant de preveure'ls per evitar els majors canvis possibles en l'empresa o diversificant i buscant productes i/o línies de negoci alternatives per poder continuar endavant. Tanmateix, també podria ser que aquesta llei sigui de caràcter local i que la cerca de mercats addicionals sigui una altra solució.

10. Pla econòmic-financer

10.1. Previsió de inversió i finançament.

Primer de tot 360VirtualTour passarà a analitzar les partides d'inversió necessàries del primer any, per tal de poder conèixer la situació inicial de l'empresa i els diners requerits per poder començar amb l'activitat empresarial.

D'aquesta manera la inversió inicial corresponent a 360VirtualTour seria la següent:

ANY 1	Total	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Immobilitzat intangible	5.599	5.599	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recerca i Desenvolupament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concessions administratives	0												
Patents, llicències i marques	5.000	5.000											
Drets de traspàs	0												
Aplicacions informàtiques	599	599											
Altres immobilitzat intangible	0												
Immobilitzat material	44.100	44.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrenys	0												
Construccions	0												
Instal·lacions Tècniques	0												
Maquinària	26.000	26.000											
Utilatge	0												
Altres instal·lacions	0												
Mobiliari	0												
Equips per a processos informació	18.000	18.000											
Elements de transport	0												
Altres immobilitzat material	100	100											
Fiances i Dipòsits a ll/t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0												
Dipòsits a llarg termini	0												
TOTAL	49.699	49.699	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Taula 21. Inversió inicial 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

La inversió inicial total que necessita 360VirtualTour és de 49.699 euros, corresponents als 5.000 de patent europea, 599 euros de l'adquisició de l'aplicació informàtica Autopano, la compra del material audiovisual i les càmeres per un valor de 26.000 euros, els ordinadors tant de producció com d'oficina per un valor de 18.000 euros i per últim el telèfon de l'empresa. També s'ha de tenir en compte les despeses de constitució, que és realitzaran al gener de 2017 amb un cost total de 405,24 euros.

Per tal d'argumentar la inversió inicial, tal i com estipula l'OEPPEM (Oficina Española de Patentes y Marcas) el preu d'una patent europea és de 5.000 euros segons el status 2015 i sense incloure el cost de validacions i traduccions. Per altra banda, el software Autopano, de l'empresa internacional Kolor, en la versió Pro té un preu de 599 euros i és possible utilitzar-lo en diversos dispositius. Pel que fa a la maquinària, és a dir, les càmeres i l'equipament audiovisual, 360VirtualTour a calculat un preu orientatiu, tenint en compte les necessitats de l'empresa. Tot i que sempre que es necessiti material especial, per alguna de les produccions de l'empresa, és podrà llogar, utilitzant els diners destinats a imprevistos en els pressupostos de producció. En quant als equips per a processos informàtics, s'ajunten els ordinadors de producció i els ordinadors d'oficina. L'última inversió requerida és el telèfon de l'empresa, amb un cost de 100 euros.

Com mostra la taula anterior 360VirtualTour centra tota la seva inversió, en el primer moment de constitució de l'empresa, degut a que per començar a produir és necessari utilitzar tot l'equipament comentat anteriorment. Per aquest motiu només al gener de 2017 és donaran les inversions de l'empresa i la resta dels mesos no hi haurà cap altre moviment.

Per altra banda, en la taula següent 360VirtualTour mostra els mètodes de finançament de l'empresa:

APORTACIONS DELS SOCIS	
SOCI	IMPORT
Jordi Avellaneda Ruiz	7.500
Éric Sivill Oller	7.500

DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
01/01/2017	Capital Social	50,00%	
01/01/2017	Capital Social	50,00%	

PRÉSTECS	
PRÉSTECS	IMPORT
3F	35.000
ICO	45.000
Business Angels	120.000

INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
0,000%	Anual	3	2	35.000	01/01/2017	01/01/2020	0,00%	0	Participatiu
1,500%	Mensual	60	12	966	01/01/2017	01/01/2022	1,00%	450	Normal
2,000%	Mensual	60	24	3.437	01/01/2017	01/01/2022	0,00%	0	Participatiu

SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	
SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	IMPORT
ENISA	15.000

COBRAMENT	MESOS	FINAL
01/08/2017	1	01/09/2017

Taula 22. Finançament 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

Subsistir durant els primers mesos d'una startup és un exercici de gran dificultat, per això és important conèixer a fons les diferents opcions que hi ha per finançar l'empresa i poder assegurar un futur el més estable possible. Primer de tot s'han de conèixer les necessitats financeres del projecte, analitzant els diferents aspectes del pla econòmic-financer, que 360VirtualTour comentarà en els següents punts. D'aquesta manera, el finançament necessari del primer any arriba fins als 230.000 euros aproximadament, sabent que per aquest tipus d'empresa el finançament dels primers anys serà sempre molt elevat i necessari.

Tanmateix, abans de començar a buscar finançament, 360VirtualTour ha de comptar amb un model de negoci sòlid i conèixer els passos a fer per transformar l'idea en un negoci de futur. A més s'haurà de tenir en compte el tipus de negoci de 360VirtualTour per saber el tipus de finançament més adient. La primera forma d'obtenir finançament consistirà en l'aportació per part dels socis, la qual serà de 7.500€ cadascú.

La segona forma de finançament serà la coneguda com les 3F (friends, fools and family), és a dir, aconseguir que, amics i família principalment, deixin diners per invertir en l'empresa. L'ideal és comptar amb gent que tingui plena confiança en el projecte i que no "necessiti" els diners a curt i mitjà termini. En el cas de 360VirtualTour, aquesta ajuda serà d'aproximadament 35.000 euros.

La tercera forma serà mitjançant programes especialitzats en donar crèdit a les empreses. A cada país hi han diferents programes habilitats pels governs per intentar aportar ajuda a emprenedors. A Espanya hi ha els crèdits ICO i el programa ENISA. 360VirtualTour demanarà un crèdit ICO de 45.000€, bàsicament per fer front als primers mesos en els que hi hauran despeses i sense cap tipus d'ingrés.

La quarta forma seran els business angels, els qual són professionals amb àmplia experiència que poden aportar una quantitat de diners a l'empresa, a canvi d'un percentatge, i a més posen a disposició de l'empresa els seus coneixements sobre el sector. 360VirtualTour contactarà amb l'empresa BCN Business Angels, que a la seva pàgina web és defineixen com una xarxa d'inversors privats especialitzada en la inversió en startups i pimes per potenciar el seu creixement. Els nostres Business Angels són professionals i empresaris d'èxit que volen compartir els seus coneixements i experiència amb emprenedors i empresaris que busquin un nou soci que els ajudi a créixer i desenvolupar el seu projecte empresarial. Mitjançant aquest tipus de finançament 360VirtualTour vol arribar a aconseguir 120.000 euros. Passats els dos anys, se li oferiran dues opcions: la primera serà passar a préstec participatiu, complint les quotes establertes i la segona opció serà entrar com a soci amb un 20% del capital de l'empresa per un valor de 6.000 euros del capital que va aportar a l'inici de l'activat econòmica, deixant 114.000 euros com a prima d'emissió, sumant aquestes dues xifres els 120.000 euros que va posar en un principi.

Per últim, 360VirtualTour, demanarà també una subvenció/crèdit anomenada ENISA, que tal i com és descriu en la seva pàgina web, ENISA (Empresa Nacional d'Innovació, SA) és una societat mercantil estatal -dependent del Ministeri d'Economia, Indústria i Competitivitat, a través de la Direcció General d'Indústria i de la Petita i Mitjana Empresa- que, des de 1982, participa activament en la finançament de projectes empresarials viables i innovadors. Té com a objectiu fomentar la creació, creixement i consolidació de l'empresa espanyola, participant activament en el finançament de projectes empresarials viables i innovadors i en la dinamització del mercat de capital risc.

Aquest seria el tipus de finançament ideal per a 360VirtualTour, però també hi han altres opcions que s'adaptin a les necessitats de l'empres com podrien ser:

OPCIÓ 2
APORTACIONS DELS SOCIS

SOCI	IMPORT
Jordi Avellaneda Ruiz	15.000
Éric Sivill Oller	15.000

DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
01/01/2017	Capital Social	50,00%	
01/01/2017	Capital Social	50,00%	

PRÉSTECS

PRÉSTECS	IMPORT
Bancs	200.000

INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
6,000%	Mensual	60	12	4.697	01/01/2017	01/01/2022	0,50%	1.000	Normal

Taula 23. Opció 2 finançament 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

En tal cas de no aconseguir el finançament explicat en la primera taula, 360VirtualTour utilitzarà aquesta segona opció com a pla de contingència. En aquesta opció, el capital dels socis augmenta, arribant als 15.000 euros cadascú. Per altra banda, és demanarà un únic crèdit bancari de 200.000 euros, mitjançant la secció de préstecs bancaris de BBVA, els quals estan especialitzats en empreses emprenedores i startups. L'interès que s'intentarà negociar rondarà el 6% amb una periodicitat mensual, repartides en 60 quotes però amb una carència de 12 mensualitats, és a dir, fins al 2018 no s'haurà de pagar res.

10.2. Previsió d'ingressos i despeses del primer any.

Per tal de quantificar les partides d'ingressos i despeses, des de 360VirtualTour, s'han realitzat una sèrie de taules que recullen tota la informació financera de l'empresa. A continuació s'observen tots els ingressos de l'empresa en relació als diferents productes que ofereix 360VirtualTour.

INGRESSOS PACKS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Pack (AAVV)	Vendes	0	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
	PVP	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
	TOTAL	- €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Pack (30-50)	Vendes						7	10	11	12	14	14	16
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €
	TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	1.393,00 €	1.990,00 €	2.189,00 €	2.388,00 €	2.786,00 €	2.786,00 €	3.184,00 €
Pack (Discap.)	ventas			1	1	1	2	2	2	2	3	3	4
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €
	TOTAL	- €	- €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	398,00 €	398,00 €	398,00 €	398,00 €	597,00 €	597,00 €	796,00 €
INGRESSOS VÍDEOS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Vídeos (30-50)	Usuaris actius	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
	Consum						5	5	10	10	10	10	10
	PVP	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €
	TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	2.138,40 €	2.138,40 €	4.276,80 €	4.276,80 €	4.276,80 €	4.276,80 €	4.276,80 €
Vídeos (Discap.)	Usuaris actius	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	Consum		2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	PVP	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €
	TOTAL	- €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	623,70 €	935,55 €	935,55 €
INGRESSOS SUBSCRIPCIONS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
AAVV	AAVV	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	PVP	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €
	TOTAL	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €	1.197,00 €
INGRESSOS PERSONALITZATS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
AAVV	AAVV	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PVP	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
	TOTAL	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €

Taula 24. Ingressos 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

Tal i com s'observa a la taula, els ingressos de l'empresa estan dividits en els diferents productes que ofereix: ingressos de packs, ingressos de vídeos i ingressos per vídeos personalitzats. Dins de cada categoria, estan dividits els diferents segments i dins de cada segments, estan exposats els numero de vendes i el preu de venda, per tal d'aconseguir els ingressos totals. Aquests numero total d'ingressos ascendeix a 131.404,20 euros.

Segons el pla econòmic-financer de Barcelona Activa, els ingressos de l'empresa és centren en les operacions d'aquesta, amb un total de 7 operacions o tipus d'ingressos. En la primer taula 360VirtualTour mostra un resum de cada producte i servei que ofereix, desglossats en quantitat de compres inicials, preu de compra, preu de venda, IPC, marge de benefici, IVA de les compres, IVA de les vendes, quan es paga la compra i quan es cobra la venda.

MODEL D'OPERACIONS	Nº									
Compres manuals	7									

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
Pack AAVV	Producte	60	150,00	250,00	2%	40,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack 30-50 anys	Producte	84	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack Discap.	Producte	22	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Vídeos 30-50 anys	Servei			0,99	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Vídeos Discap.	Servei			4,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Subscripció AAVV	Servei			19,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	30 dies
Vídeos personalitzats	Servei			4.000,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat

360VirtualTour

COMPRES	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack 30-50 anys	Producte	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack Discap.	Producte	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos 30-50 anys	Servei													
Vídeos Discap.	Servei													
Subscripció AAVV	Servei													
Vídeos personalitzats	Servei													
TOTAL		166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

VENDES	TIPUS		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte		0	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
Pack 30-50 anys	Producte		0	0	0	0	0	7	10	11	12	14	14	16
Pack Discap.	Producte		0	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4
Vídeos 30-50 anys	Servei		0	0	0	0	0	2.160	2.160	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
vídeos Discap.	Servei		0	126	126	126	126	126	126	126	126	126	189	189
Subscripció AAVV	Servei		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Vídeos personalitzats	Servei		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			61	192	193	193	193	2.361	2.364	4.526	4.527	4.530	4.593	4.596

STOCK	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	60	60	55	50	45	40	35	30	24	18	12	6	0
Pack 30-50 anys	Producte	84	84	84	84	84	84	77	67	56	44	30	16	0
Pack Discap.	Producte	22	22	22	21	20	19	17	15	13	11	8	5	1
Vídeos 30-50 anys	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vídeos Discap.	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subscripció AAVV	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos personalitzats	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		166	166	161	155	149	143	129	112	93	73	50	27	1

Taula 25. Ingressos 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

En aquestes taules 360VirtualTour mostra les diferents compres i vendes que realitza durant to el primer any i l'stock mensual.

360VirtualTour

360VirtualTour també ha realitzat una sèrie de taules, per tal d'analitzar amb més claredat les despeses de l'empres, adaptant-se sempre al tipus de producte i servei que ofereix. D'aquesta manera, les despeses que depenen directament del producte o servei son les següents:

GASTOS DE PRODUCCIÓ VÍDEOS GENERALS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Vídeos 360 (AAVV)	Unitats	3											
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €
	TOTAL	9.830,32 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vídeos 360 (30-50)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
	Salari	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €
	TOTAL	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	3.276,77 €	3.276,77 €
Vídeos 360 (Discap.)	Unitats	2	2	2		2		2		2		2	
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €
	Altres costos	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €
	TOTAL	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	- €	6.969,35 €	- €	6.969,35 €	- €	6.969,35 €	- €	6.969,35 €	- €
DESPESES DE PRODUCCIÓ VÍDEOS PERSONALITZATS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Vídeos 360 (AAVV)	Unitats	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Salari	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €
	TOTAL	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €	1.889,27 €
COMPRES MATERIAL													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Ulleres+Mòbil	Pack	0	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
	Desp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €
AAVV	Preu compra	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
	TOTAL	- €	769,95 €	769,95 €	769,95 €	769,95 €	769,95 €	769,95 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €
Ulleres+Mòbil	Pack	0	0	1	1	1	9	12	13	14	17	17	20
	Desp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €
30-50 + Discapac.	Preu compra	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
	TOTAL	- €	- €	103,99 €	103,99 €	103,99 €	935,91 €	1.247,88 €	1.351,87 €	1.455,86 €	1.767,83 €	1.767,83 €	2.079,80 €

Taula 26. Despeses 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

Les despeses totals que depenen directament de vendes arriben fins a un total de 173.534,43 euros.

Sí s'analitzen les despeses utilitzant el mètode extern, aquestes estan dividides en dues parts, serveis exteriors i recursos humans. D'aquesta manera les despeses de 360VirtualTour quedarien de la següent manera:

SERVEIS EXTERIORS		IPC 2,00%											
ANY 1	TOTAL	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Lloguers	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Transports	72.603	11.348	7.248	7.248	4.100	7.248	4.100	7.248	4.100	7.248	4.100	5.882	2.733
Primes d'assegurança	200	200											
Serveis Bancaris	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0												
Marketing i Publicitat	53.208	7.396	600	20.472	600	600	3.300	600	600	17.240	600	600	600
Subministraments	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres Serveis	550	550	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	131.261	20.344	8.198	28.070	5.050	8.198	7.750	8.198	5.050	24.838	5.050	6.832	3.683

RECURSOS HUMANOS													
PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Jordi Avellaneda Ruiz	12	Autònom	Fixe	2.018	1.816	10%	202	1.000	0,00%	0	28,30%	283	2.018
Éric Sivill Oller	12	Autònom	Fixe	2.037	1.833	10%	204	1.000	0,00%	0	28,30%	283	2.037
TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Director tecnològic	12	General	Fixe	1.600	1.365	10%	160	1.600	23,60%	378	4,70%	75	1.978
Auxiliar de producció 1	12	General	Fixe	750	692	3%	23	750	23,60%	177	4,70%	35	927
Auxiliar de producció 2	12	General	Fixe	750	692	3%	23	750	23,60%	177	4,70%	35	927
Auxiliar de producció 3	12	General	Fixe	750	692	3%	23	750	23,60%	177	4,70%	35	927
Auxiliar de producció 4	12	General	Fixe	750	692	3%	23	750	23,60%	177	4,70%	35	927
Auxiliar de producció 5	12	General	Fixe	750	692	3%	23	750	23,60%	177	4,70%	35	927

Taula 27. Despeses 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

En les despeses de recursos humans també s'hauria d'incloure totes despeses descrites a la política retributiva, que no estan descrites en aquest pla econòmic-financer, com per exemple el salari variable per un valor de 19.200 euros, els gimnàs per valor de 1.920 euros, el tiquet transport de 3.840 euros, el tiquet restaurant de 7.680 euros en total, el telèfon de l'empresa de 100 euros, els packs de realitat virtual valorats en 800 euros i les donacions per valor de 1.000 euros.

360VirtualTour

A continuació 360VirtualTour, passarà a analitzar 2 escenaris diferents d'ingressos i despeses, un optimista i un altre pessimista, tenint en compte sempre que l'escenari neutral o esperat és el que s'ha descrit anteriorment. Només és retocaran les partides d'ingressos, degut a que en l'empresa és la part que més podria variar, segons el mercat. La primera situació serà un escenari pessimista on els ingressos totals és redueixen aproximadament un 20%.

MODEL D'OPERACIONS	Nº										
Compres manuals	7										

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
Pack AAVV	Producte	42	150,00	250,00	2%	40,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack 30-50 anys	Producte	59	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack Discap.	Producte	15	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Vídeos 30-50 anys	Servei			0,99	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
vídeos Discap.	Servei			4,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Subscripció AAVV	Servei			19,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	30 dies
Vídeos personalitzats	Servei			4.000,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat

Taula 28. Escenari pessimista d'ingressos
 Font: elaboració pròpia

UNITATS

COMPRES	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack 30-50 anys	Producte	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack Discap.	Producte	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos 30-50 anys	Servei													
vídeos Discap.	Servei													
Subscripció AAVV	Servei													
Vídeos personalitzats	Servei													
TOTAL		116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

VENDES	TIPUS		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte		0	0	0	4	4	4	4	5	5	5	5	6
Pack 30-50 anys	Producte		0	0	0	0	0	3	6	7	8	11	12	12
Pack Discap.	Producte		0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	3	4
Vídeos 30-50 anys	Servei		0	0	0	0	0	1.512	1.512	3.024	3.024	3.024	3.024	3.024
vídeos Discap.	Servei		0	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Subscripció AAVV	Servei		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Vídeos personalitzats	Servei		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			43	131	131	135	136	1.651	1.654	3.168	3.170	3.173	3.175	3.177

STOCK	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	42	42	42	42	38	34	30	26	21	16	11	6	0
Pack 30-50 anys	Producte	59	59	59	59	59	59	56	50	43	35	24	12	0
Pack Discap.	Producte	15	15	15	15	15	14	13	12	11	9	7	4	0
Vídeos 30-50 anys	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vídeos Discap.	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subscripció AAVV	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos personalitzats	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		116	116	116	116	112	107	99	88	75	60	42	22	0

360VirtualTour

El segon escenari, seria un escenari optimista, on 360VirtualTour augmenta les vendes en un 20% aproximadament. En les taules següents és mostrarà aquest augment d'ingressos:

MODEL D'OPERACIONS	Nº
Compres manuals	7

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
Pack AAVV	Producte	72	150,00	250,00	2%	40,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack 30-50 anys	Producte	101	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Pack Discap.	Producte	26	100,00	199,00	2%	49,75%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Vídeos 30-50 anys	Servei			0,99	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
vídeos Discap.	Servei			4,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Subscripció AAVV	Servei			19,95	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	30 dies
Vídeos personalitzats	Servei			4.000,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat

Taula 29. Escenari optimista d'ingressos

Font: elaboració pròpia

UNITATS

COMPRES	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack 30-50 anys	Producte	101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pack Discap.	Producte	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos 30-50 anys	Servei													
vídeos Discap.	Servei													
Subscripció AAVV	Servei													
Vídeos personalitzats	Servei													
TOTAL		199	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

VENDES	TIPUS		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte		0	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
Pack 30-50 anys	Producte		0	0	0	0	0	9	11	13	15	17	17	19
Pack Discap.	Producte		0	0	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5
Vídeos 30-50 anys	Servei		0	0	0	0	0	2.592	2.592	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
vídeos Discap.	Servei		0	151	151	151	151	151	151	151	151	151	189	189
Subscripció AAVV	Servei		60	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Vídeos personalitzats	Servei		1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
TOTAL			61	230	231	231	231	2.833	2.836	5.431	5.434	5.437	5.475	5.478

STOCK	TIPUS	INICIALS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Pack AAVV	Producte	72	72	66	60	54	48	42	35	28	21	14	7	0
Pack 30-50 anys	Producte	101	101	101	101	101	101	92	81	68	53	36	19	0
Pack Discap.	Producte	26	26	26	25	24	23	21	19	16	13	9	5	0
Vídeos 30-50 anys	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vídeos Discap.	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subscripció AAVV	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeos personalitzats	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		199	199	193	186	179	172	155	135	112	87	59	31	0

El primer escenari descrit, seria la situació normal o esperada de 360VirtualTour, ja que durant tot el treball s'han seguit uns passos per tal d'arribar a aquesta conclusió, analitzat el mercat per tal d'arribar a la quota de mercat o realitzant processos de producció dels vídeos per saber el preu de produir cada vídeo. El primer escenari seria el més real, tenint en compte que la quota de mercat va ser analitzada minuciosament per aconseguir xifres reals.

Per altra banda en el segon escenari, l'escenari pessimista, 360VirtualTour simula una reducció dels ingressos del 20% aproximadament, això podria donar-se per una mala acollida del mercat o per una competència massa forta, entre d'altres aspectes. Les despeses no han estat modificades, degut a que ja estan ajustades al màxim dins de l'empresa i en tal cas de donar-se un escenari pessimista, no seria per motius de producció o motius interns, sinó que seria per una disminució dels ingressos esperats. En cas de donar-se aquesta situació, 360VirtualTours hauria de tornar a estudiar el mercat i basar la seva estratègia en aquests tres pilars: aconseguir més clients, aconseguir que la despesa mitja dels clients augmenti o aconseguir que la freqüència de compra dels clients augmenti.

Per tal de aconseguir més clients, la millor opció seria augmentar la inversió en màrqueting, per poder arribar a més possibles clients. Tot i que cal dir que actualment la inversió en aquest departament ja és més que suficient, estant present en la majoria de les xarxes socials més importants o amb campanyes SEO i SEM, sense oblidar també les publicacions en dues de les principals revistes del sector.

Una de les opcions, per tal d'evitar aquest escenari pessimista, podria ser la d'aconseguir que la despesa mitja dels clients augmenti, com per exemple utilitzant la opció d'afegir extres als productes actuals, com una opció amb ulleres o smartphone de millor qualitat. També seria bona idea fomentar el cross-selling, d'aquesta manera quan un client compra un producte se li han d'oferir altres productes complementaris, com per exemple si en el pack de les AAVV s'ofereix amb 3 vídeos, que existeixi l'opció de poder afegir més vídeos pagant un suplement.

La última opció per salvar l'empresa en tal cas de donar-se un escenari pessimista, seria la d'augmentar la freqüència de compra dels clients. Això es pot aconseguir amb ofertes de consum continuat o ofertes de subscripció, tal i com passa amb el segment de les agències de viatges, però que a més comportin descomptes per als usuaris més freqüents.

Per altra banda, 360VirtualTour també ha confeccionat un escenari optimista, on els ingressos augmenten un 20% en comparació al escenari esperat o neutral. D'aquesta manera, gràcies a la solidesa del model i a la forta publicitat del mateix durant els primers mesos, s'aconseguirà una gran acollida del mercat i un augment sensible de la quota de mercat esperada.

En resum, en l'escenari esperat les vendes són de 131.404 euros, en l'escenari pessimista de 106.046 euros i en l'escenari optimista de 163.62. Deixant sempre el mateix valor de despeses tan directes com indirectes del producte o servei.

Un cop estan analitzats tots els ingressos i les despeses, és possible confeccionar un compte de resultats (explotació) de 360VirtualTour per al primer any, aquest quedaria de la següent manera:

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2017
Vendes	131.404
Variació d'existències	100
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0
Aprovisionaments	(19.600)
Despeses de personal	(128.005)
Altres despeses d'explotació	(136.612)
Amortització de l'immobilitzat	(9.796)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	15.000
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(147.509)
Despeses financeres	(5.175)
B) RESULTAT FINANCER	(5.175)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(152.684)
Impost sobre beneficis	22.903
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(129.781)

Taula 30. Pèrdues i guanys 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

En el cas de l'escenari pessimista el compte de resultats del primer any, quedaria tal que:

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2017
Vendes	106.046
Variació d'existències	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0
Aprovisionaments	(13.700)
Despeses de personal	(128.005)
Altres despeses d'explotació	(131.662)
Amortització de l'immobilitzat	(9.796)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	15.000
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(162.117)
Despeses financeres	(5.175)
B) RESULTAT FINANCER	(5.175)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(167.292)
Impost sobre beneficis	25.094
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(142.198)

Taula 31. Pèrdues i guanys pessimista 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

En l'escenari optimista, el compte d'explotació seria el següent:

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2017
Vendes	163.662
Variació d'existències	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0
Aprovisionaments	(23.500)
Despeses de personal	(128.005)
Altres despeses d'explotació	(136.612)
Amortització de l'immobilitzat	(9.796)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	15.000
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(119.251)
Despeses financeres	(5.175)
B) RESULTAT FINANCER	(5.175)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(124.426)
Impost sobre beneficis	18.664
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(105.762)

Taula 32. Pèrdues i guanys optimista 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

10.3. Pla de tresoreria del primer any.

360VirtualTour ha confeccionat també un pla de tresoreria, per tal de poder analitzar els criteris d'entrada i sortida de diners en caixa. D'aquesta manera, el pla de tresoreria de l'empresa en el primer any, quedaria de la següent forma:

TRESORERIA

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Capital	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	200.000	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Préstecs	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Vendes	4.000	7.071	7.270	7.270	7.270	11.000	11.597	14.185	14.384	14.981	15.292	15.889
IVA Vendes	840	1.485	1.527	1.527	1.527	2.310	2.435	2.979	3.021	3.146	3.211	3.337
IVA a cobrar	0	0	0	22.743	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	219.840	8.556	8.796	31.539	8.796	13.310	14.032	32.163	17.404	18.126	18.504	19.226
----------------------------	----------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució	401											
Inversions	60.136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	6.775	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	53.361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	19.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	4.116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	25.528	10.979	35.024	7.169	10.979	10.436	9.860	6.049	29.994	6.049	8.206	4.396

360VirtualTour

Despeses de personal	7.909	10.667	11.345	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989
Salari NET	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909
IRPF	0	678	1.356	2.034	0	0	2.034	0	0	2.034	0	0
SST	0	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817
SSE	0	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263
Despeses financeres	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	403	0	0	468	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	118.121	22.077	46.800	19.623	21.399	20.856	22.716	16.470	40.414	18.972	18.626	14.816
SALDO INICIAL	0	101.719	88.197	50.193	62.110	49.507	41.961	33.277	48.970	25.960	25.115	24.992
SALDO FINAL	101.719	88.197	50.193	62.110	49.507	41.961	33.277	48.970	25.960	25.115	24.992	29.402

Taula 33. Pla de tresoreria 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

En quant als criteris d'entrades de capital en caixa, 360VirtualTour és basa en les vendes de productes o serveis, el capital social aportat pels socis i les diferents formes de finançament explicades anteriorment. Tal i com mostra la taula, les entrades de capital per vendes és donen mensualment i les injeccions de capital, mitjançant la finançament és produeix a principis de gener i en el més d'agost.

Per altra banda, les sortides de capital és basen en la inversió inicial el primer mes, les compres de materials per als packs, serveis exteriors, despeses de personal i despeses financeres. Tal i com es pot observar, la diferencia de sortides de caixa i entrades de caixa no seria viable sense comptar amb un bon finançament.

En el cas del pla de tresoreria del escenari pessimista, quedaria de la següent manera:

TRESORERIA

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Capital	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	200.000	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Préstecs	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Vendes	4.000	5.274	5.274	6.274	6.473	8.567	9.164	11.110	11.508	12.105	12.503	12.952
IVA Vendes	840	1.108	1.108	1.318	1.359	1.799	1.925	2.333	2.417	2.542	2.626	2.720
IVA a cobrar	0	0	0	21.824	0	0	0	0	0	1.324	0	0

ENTRADES DE CAPITAL

219.840	6.382	6.382	29.416	7.833	10.367	11.089	28.443	13.925	15.971	15.129	15.672
----------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució

	401											
Inversions	60.136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterials	6.775	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	53.361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	13.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	2.877	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	24.469	9.920	33.965	6.110	9.920	9.377	9.920	6.110	30.054	6.110	8.267	4.456
Despeses de personal	7.909	10.667	11.345	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989
Salari NET	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909
IRPF	0	678	1.356	2.034	0	0	2.034	0	0	2.034	0	0
SST	0	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817
SSE	0	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263

360VirtualTour

Despeses financeres	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	67	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	109.923	21.018	45.741	18.564	20.340	19.797	22.441	16.530	40.475	18.564	18.687	14.877
SALDO INICIAL	0	109.917	95.280	55.921	66.773	54.266	44.835	33.483	45.396	18.846	16.253	12.695
SALDO FINAL	109.917	95.280	55.921	66.773	54.266	44.835	33.483	45.396	18.846	16.253	12.695	13.490

Taula 34. Pla de tresoreria pessimista 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

En aquest escenari més pessimista, gràcies al fort finançament comentat anteriorment, 360VirtualTour mantindria sempre la caixa en positiu. Els criteris d'entrada i sortida de diners son els mateixos que en l'escenari anterior, el neutral o esperat.

Per altra banda, el pla de tresoreria de l'escenari optimista, seria el següent:

TRESORERIA

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Capital	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	200.000	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Préstecs	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
Vendes	4.000	7.444	7.883	7.883	7.883	12.439	13.087	16.250	20.648	21.245	21.433	22.030
IVA Vendes	840	1.563	1.655	1.655	1.655	2.612	2.748	3.413	4.336	4.461	4.501	4.626
IVA a cobrar	0	0	0	23.304	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	219.840	9.008	9.538	32.843	9.538	15.051	15.835	34.663	24.984	25.706	25.934	26.656
----------------------------	----------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució	401											
Inversions	60.136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	6.775	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	53.361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	23.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	4.935	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	25.528	10.979	35.024	7.169	10.979	10.436	9.860	6.049	29.994	6.049	8.206	4.396
Despeses de personal	7.909	10.667	11.345	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989	12.023	9.989	9.989
Salari NET	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909
IRPF	0	678	1.356	2.034	0	0	2.034	0	0	2.034	0	0
SST	0	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817
SSE	0	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263

360VirtualTour

Despeses financeres	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	962	0	0	2.530	0	0
Pag a compte IS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	122.840	22.077	46.800	19.623	21.399	20.856	23.276	16.470	40.414	21.034	18.626	14.816
SALDO INICIAL	0	97.000	83.931	46.669	59.888	48.027	42.222	34.781	52.974	37.544	42.217	49.524
SALDO FINAL	97.000	83.931	46.669	59.888	48.027	42.222	34.781	52.974	37.544	42.217	49.524	61.364

Taula 35. Pla de tresoreria optimista 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

De la mateixa manera que passa amb la resta d'escenaris, tot i que s'han augmentat les vendes, sense el fort finançament del primer mes, la solidesa de l'empresa seria impossible. També com passa a la resta d'escenaris els criteris de caixa, per entrada i sortida de diners, son els mateixos.

10.4. Conclusions a partir dels resultats (viabilitat).

Primer de tot, per tal d'analitzar la viabilitat de l'empresa 360VirtualTour és basarà en tres afirmacions, que confirmen la seva solvència. D'aquesta manera, el primer any no serà una empresa viable, però a partir del tercer any, obtindrà beneficis. Per altra banda els experts confirmen que el creixement del mercat de la realitat virtual ser exponencial. A més, a partir del tercer any, l'empresa podria explotar noves possibilitats relacionades amb la realitat virtual.

Pel que fa a la primera afirmació, en els apartats anteriors, 360VirtualTour ha estat analitzant ingressos i les despeses del primer any, però sí és confeccionen taules dels ingressos i les despeses dels següents anys, l'empresa pot afirmar que a partir del tercer any, començarà a guanyar beneficis. A continuació 360VirtualTour mostrarà una predicció d'ingressos i despeses del segon any:

INGRESSOS PACKS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Pack (AAVV)	Vendes	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8	
	PVP	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	
	TOTAL	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	21.000,00 €
Pack (30-50)	Vendes	16	16	16	16	16	16	18	18	18	18	18	18	
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	
	TOTAL	3.184,00 €	3.184,00 €	3.184,00 €	3.184,00 €	3.184,00 €	3.184,00 €	3.582,00 €	3.582,00 €	3.582,00 €	3.582,00 €	3.582,00 €	3.582,00 €	40.596,00 €
Pack (Discap.)	ventas	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	
	TOTAL	995,00 €	995,00 €	995,00 €	995,00 €	995,00 €	995,00 €	1.393,00 €	1.393,00 €	1.393,00 €	1.393,00 €	1.393,00 €	1.393,00 €	14.328,00 €
INGRESSOS VÍDEOS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Videos (30-50)	Usuarios actius	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
	Consum	12	12	12	12	12	12	15	15	15	15	15	15	
	PVP	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	
	TOTAL	5.346,00 €	5.346,00 €	5.346,00 €	5.346,00 €	5.346,00 €	5.346,00 €	6.682,50 €	6.682,50 €	6.682,50 €	6.682,50 €	6.682,50 €	6.682,50 €	72.171,00 €
Videos (Discap.)	Usuarios actius	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
	Consum	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	PVP	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	
	TOTAL	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	1.386,00 €	16.632,00 €
INGRESSOS SUBSCRIPCIONS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
AAVV	AAVV	70	70	70	70	70	70	80	80	80	80	80	80	
	PVP	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	
	TOTAL	1.396,50 €	1.396,50 €	1.396,50 €	1.396,50 €	1.396,50 €	1.396,50 €	1.596,00 €	1.596,00 €	1.596,00 €	1.596,00 €	1.596,00 €	1.596,00 €	17.955,00 €
INGRESSOS PERSONALITZATS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
AAVV	AAVV	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	PVP	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	
	TOTAL	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	96.000,00 €
													Total	278.682,00 €

Taula 36. Ingressos any 2 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

360VirtualTour

GASTOS DE PRODUCCIÓ VÍDEOS GENERALS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Videos 360 (AAVV)	Unitats	2											
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	6.553,55 €	- €	- €	- €	- €	6.553,55 €	- €	- €	- €	- €	- €	13.107,10 €
Videos 360 (30-50)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Salari	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	78.642,58 €
Videos 360 (Discap.)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	
	Altres costos	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	
	TOTAL	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	83.632,18 €
DESPESES DE PRODUCCIÓ VÍDEOS PERSONALITZATS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Videos 360 (AAVV)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Salari	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	3.778,55 €	45.342,58 €
COMPRES MATERIAL													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Ulleres+Mòbil	Pack	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	
	Disp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	
AAVV	Preu compra	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
	TOTAL	923,94 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €	923,94 €	1.231,92 €	1.231,92 €	1.231,92 €	1.231,92 €	1.231,92 €	12.935,16 €
Ulleres+Mòbil	Pack	21	21	21	21	21	21	25	25	25	25	25	
	Disp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	
30-50 + Discapac.	Preu compra	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	
	TOTAL	2.183,79 €	2.183,79 €	2.183,79 €	2.183,79 €	2.183,79 €	2.183,79 €	2.599,75 €	2.599,75 €	2.599,75 €	2.599,75 €	2.599,75 €	28.701,24 €
												Total	262.360,84 €

Taula 37. Despeses any 2 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

360VirtualTour

En el cas del tercer any, la taula d'ingressos i despeses quedaria de la següent manera:

INGRESSOS PACKS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Pack (AAVV)	Vendes	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	PVP	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	
	TOTAL	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	27.000,00 €
Pack (30-50)	Vendes	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	
	TOTAL	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	4.378,00 €	52.536,00 €
Pack (Discap.)	ventas	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	PVP	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	199,00 €	
	TOTAL	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	1.592,00 €	19.104,00 €
INGRESSOS VÍDEOS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Vídeos (30-50)	Usuarios actius	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	Consum	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	PVP	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €	
	TOTAL	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	7.425,00 €	89.100,00 €
Vídeos (Discap.)	Usuarios actius	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
	Consum	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
	PVP	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	
	TOTAL	1.584,00 €	1.584,00 €	1.584,00 €	1.584,00 €	1.584,00 €	1.584,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	21.384,00 €
INGRESSOS SUBSCRIPCIONS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
AAVV	AAVV	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
	PVP	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	19,95 €	
	TOTAL	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	1.995,00 €	23.940,00 €
INGRESSOS PERSONALITZATS		Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
AAVV	AAVV	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	PVP	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	
	TOTAL	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	144.000,00 €
														377.064,00 €

Taula 38. Ingressos any 3 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

360VirtualTour

GASTOS DE PRODUCCIÓ VÍDEOS GENERALS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Videos 360 (AAVV)	Unitats	2											
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	6.553,55 €	- €	- €	- €	- €	- €	6.553,55 €	- €	- €	- €	- €	13.107,10 €
Videos 360 (30-50)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Salari	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	1910,25	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	6.553,55 €	78.642,58 €
Videos 360 (Discap.)	Unitats	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Salari	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	1.910,25 €	
	Altres costos	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	1.574,42 €	
	TOTAL	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	6.969,35 €	83.632,18 €
DESPESES DE PRODUCCIÓ VÍDEOS PERSONALITZATS													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Videos 360 (AAVV)	Unitats	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	Salari	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	522,75 €	
	Altres costos	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	1.366,52 €	
	TOTAL	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	5.667,82 €	68.013,87 €
COMPRES MATERIAL													
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Septembre	Octubre	Novembre	Desembre	
Ulleres+Mòbil	Pack	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Disp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	
AAVV	Preu compra	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
	TOTAL	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	1.385,91 €	16.630,92 €
Ulleres+Mòbil	Pack	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Disp. d'enviament	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €	
30-50 + Discapac.	Preu compra	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	
	TOTAL	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	3.119,70 €	37.436,40 €
													297.463,05 €

Taula 39. Despeses any 3 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

Tal i com és mostra en les taules anteriors, dels ingressos i les despeses esperades del segon i tercer any, 360VirtualTour podria predir com serà el creixement durant aquest anys. En el segon any, els ingressos menys les despeses surten positius, però tenint en compte les altres despeses directes, l'any s'acabaria amb possibles pèrdues. En el cas del tercer any, l'empresa serà 100% autosuficient, ja que amb els ingressos podrà cobrir totes les despeses tan indirectes com directes. D'aquesta manera, 360VirtualTour és bassa en que durant els primers anys no serà viable, però que a partir del tercer any, serà viable tots els anys següents, augmentat la quota de mercat de manera exponencial, tal i com passa amb les empreses del sector tecnològic.



Imatge 8. Estimació vendes realitat virtual
Font: Canalys, diari Expansión

Seguint en la línia del creixement tecnològic, 360VirtualTour serà viable tal i com avancen els experts, com per exemple un estudi del govern d'Aragó o l'article de la revista especialitzada en el sector TICbeat.com, que afirmen que en els propers anys el mercat de la realitat virtual augmentarà dràsticament amb creixements del 131%. Segons aquestes afirmacions, 360VirtualTour és conscient de que el mercat està en creixement, per aquest motiu l'empresa vol seguir amb la línia del mercat, com per exemple a l'hora de realitzar la previsió dels ingressos dels següents anys, s'ha calculat un augment del 130% aproximadament en relació al primer any, tal i com afirmen els experts.

L'última afirmació de 360VirtualTour, en relació a viabilitat o no del negoci, seria que la realitat virtual està encara en una fase inicial de descobriment i que ningú sap a ciència certa quines noves possibilitats podria oferir en els següents anys. D'aquesta manera, existeix una incertesa en relació a les futures aplicacions d'aquesta tecnològica, ja que possiblement tot està per descobrir. 360VirtualTour parteix amb l'idea de que haurà d'adaptar-se als nous segments i les noves necessitats que tingui el futur client.

Per altra banda, també és interessant mostrar el balanç del primer any, juntament amb l'anàlisi de la situació patrimonial, que mostra la classe de patrimoni que utilitza l'empresa. El balanç de 360VirtualTour seria el següent:

ACTIU	31/12/2017
A) ACTIU NO CORRENT	62.483
Immobilitzat intangible	3.888
Immobilitzat material	36.015
Impost de societats	22.580
B) ACTIU CORRENT	36.337
Existències	100
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	4.685
Clients	1.448
Iva a cobrar	3.237
Efectiu i altres actius líquids equivalents	31.552
TOTAL ACTIU (A+B)	98.821

PATRIMONI NET I PASSIU	31/12/2017
A) PATRIMONI NET	-112.954
A-1) Fons propis	-112.954
Capital Social	15.000
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0
Resultat de l'exercici	-127.954
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0
B) PASSIU NO CORRENT	189.002
Deutes a llarg termini	189.002
Préstecs participatius	155.000
Préstecs	34.002
Leasings	0
C) PASSIU CORRENT	22.772
Deutes a curt termini	10.998
Préstecs participatius	0
Préstecs	10.998
Creditors comercials i altres comptes a pagar	11.774
IVA a pagar	9.694
IRPF	0
Seguretat Social	2.080
Impost de societats	0
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	98.821

Taula 40. Balanç de situació de 360VirtualTour
Font: elaboració pròpia

I l'anàlisi de la situació patrimonial seria tal que:

LSCap (Patrimoni Net > 1/2 Capital Social)	31/12/2017
Capital Social	15.000
1/2 del Capital Social	7.500
Fons Propis	-112.954
Préstecs participatius	155.000
Fons Propis a efectes LSCap	42.046
Diferencia	34.546
	Ok

LSCap (Patrimoni Net > 2/3 Capital Social)	31/12/2017
Capital Social	15.000
2/3 del Capital Social	10.000
Fons Propis	-112.954
Préstecs participatius	155.000
Fons Propis a efectes LSCap	42.046
Diferencia	32.046
	Ok

Taula 41. Anàlisi patrimonial de 360VirtualTour

Font: elaboració pròpia

360VirtualTour també ha analitzat els diferents ratis financers, tot i que per al primer i segon any, com s'han produït pèrdues, no han donat resultats molt significatius. Per exemple, el fons de maniobra, el primer any dona 13.565 euros positius, però el rendiment de la inversió, el rendiment del fons, la rendibilitat dels ingressos i el rati d'endeutament, donen un resultat negatiu per al primer any, però en els següents anys es va reduint fins arribar a ser positiu a partir del tercer any, per això 360VirtualTour, pot confirmar que serà viable 100% en tres anys.

11. Conclusions

360VirtualTour ha sigut capaç d'identificar tres necessitats existents en segments completament diferents: Agències de viatges, Usuaris d'entre 30 i 50 anys i Discapacitats físics.

En agències de viatges, la necessitat d'eliminar la incertesa i la por dels clients a l'hora de comprar un paquet turístic. La implantació del servei promouria l'ús de les agències de viatges física, hàbit perdut degut a la presència d'internet, i afegiria un valor extra als seus productes que es veuria reflectit en una diferenciació en relació a la competència, suposant un augment de les vendes.

En el cas dels usuaris, s'ha identificat la necessitat de desconnectar i evadir-se de la realitat, així com de descobrir, viatjar i conèixer altres racons del món. Aquesta última no satisfeta per motius econòmics, de disponibilitat o per altres prioritats. Quant als Discapacitats, la necessitat de conèixer aquelles destinacions que no poden visitar degut a les seves condicions físiques i a les nombroses barreres arquitectòniques, tant del transport com urbanístiques.

Totes les necessitats han estat identificades per pròpies vivències viscudes, les quals han estat confirmades, a més, gràcies a les entrevistes realitzades tant a agències com a usuaris. Totes elles han reafirmat que la idea de negoci de 360VirtualTour pot ser viable, de gran ajuda i que es pot ampliar el camp d'aplicació a altres àmbits i segments.

La creació de l'empresa suposarà un gran cost inicial, no tant sols econòmic per tot el que representa la producció i l'edició, sinó en esforç i temps ja que 360VirtualTour vol diferenciar-se principalment de la competència per la varietat de les destinacions i la durada dels vídeos. No obstant, aquest gran esforç es veurà recompensat tan econòmicament com en l'expansió de l'empresa en un futur proper.

12. Bibliografia

El Diario. [en línea]. Disponible a: <http://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/video_360-realidad_virtual-camaras-GoPro_0_414008776.html>. [Consulta el 1 de diciembre de 2016].

Emprendedores [en línea]. Disponible a: <<http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/negocio-montar-empresa-realidad-virtual>>. [Consulta el 6 de diciembre de 2016].

Coapi Navarra [en línea]. Disponible a: <<http://coapi.navarra.org/i-informe-sobre-realidad-virtual-en-espana-cifras-aun-pequenas-pero-datos-muy-relevantes/>>. [Consulta el 6 de diciembre de 2016].

Tu Salario [en línea]. Disponible a: <http://www.tusalario.es/main/salario/comparatusalario?job-id=122102000000#>. [Consulta el 7 de diciembre de 2016].

UOC. Univeritat Oberta de Catalunya [en línea]. Disponible a: <<http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/cat/torrent.pdf>>. [Consulta el 8 de diciembre de 2016].

BOE. 22/01/2016. [en línea]. Disponible a: <<https://www.boe.es/boe/dias/2016/01/22/pdfs/BOE-A-2016-599.pdf>>. [Consulta el 10 de diciembre de 2016].

Idescat [en línea]. Disponible a: <<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=847&lang=es>>. [Consulta el 12 de diciembre de 2016].

La Vanguardia [en línea]. Disponible a: <<http://www.lavanguardia.com/economia/20160830/404280915111/tursitas-espana-catalunya-julio.html>>. [Consulta el 12 de diciembre de 2016].

TurVirtualTur [en línea]. Disponible a: <<http://www.turvirtualtur.com/>>. [Consulta el 13 de diciembre de 2016].

Ascape [en línea]. Disponible a: <<http://ascape.com/>>. [Consulta el 13 de diciembre de 2016].

Littlstar [en línea]. Disponible a: <<https://littlstar.com/>>. [Consulta el 13 de diciembre de 2016].

YouVisit [en línea]. Disponible a: <<https://www.youvisit.com/>>. [Consulta el 13 de diciembre de 2016].

Hosteltur [en línea]. Disponible a: <http://www.hosteltur.com/116757_matará-realidad-virtual-al-turismo.html>. [Consulta el 15 de diciembre de 2016].

Mundo gafes virtuales [en línea]. Disponible a: <<http://mundogafasvirtuales.com/mejores-apps-realidad-virtual-viajes/>>. [Consulta el 15 de enero de 2017].

Yahoo [en línea]. Disponible a: <<https://www.yahoo.com/tech/the-real-cost-of-virtual-reality-hint-it-isnt-142843538.html>>. [Consulta el 15 de enero de 2017].

OnlineVideo [en línea]. Disponible a: <<http://www.onlinevideo.net/2015/07/5-things-marketers-need-to-know-about-360-degree-video-right-now/>>. [Consulta el 22 de enero de 2017].

Xataka [en línea]. Disponible a: <<http://www.xataka.com/fotografia-y-video/cual-es-la-mejor-camara-360-domestica-de-2016>>. [Consulta el 23 de enero de 2017].

El Android Libre [en línea]. Disponible a: <<http://www.elandroidlibre.com/2016/07/camaras-grabar-videos-360-grados.html>>. [Consulta el 23 de enero de 2017].

Camara 360 grados [en línea]. Disponible a: <<http://camara360grados.com/>>. [Consulta el 5 de febrero de 2017].

Xataka [en línea]. Disponible a: <<http://www.xataka.com/realidad-virtual-aumentada/la-realidad-virtual-podria-convertirse-el-mejor-aliado-de-los-destinos-turisticos>>. [Consulta el 7 de febrero de 2017].

360VirtualTour

VR Evo [en línia]. Disponible a: <http://www.vr-evo.com/empresa/> [Consulta el 20 de febrer de 2017].

Two Reality [en línia]. Disponible a: <http://www.tworeality.com/> [Consulta el 4 de març de 2017].

Blog Aulatemática [en línia]. Disponible a: <http://blog.aulatematica.com/11-usos-realidad-virtual/> [Consulta el 12 de març de 2017].

Veo Virtual [en línia]. Disponible a: <http://www.veovirtual.com/> [Consulta el 23 de març de 2017].

Digital Trends [en línia]. Disponible a: <http://es.digitaltrends.com/diversion/viajar-a-traves-de-la-realidad-virtual/> [Consulta el 6 de abril de 2017].

Quora [en línia]. Disponible a: <https://www.quora.com/How-much-does-it-cost-to-have-360-degree-videos-or-virtual-tours-in-e-commerce-websites> [Consulta el 14 de abril de 2017].

Empleo Gob [en línia]. Disponible a: http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_12/contenidos/guia_12_24_3.htm [Consulta el 15 de abril de 2017].

Big Step Productions [en línia]. Disponible a: http://bigstepproductions.es/?gclid=CLbPwqmH9s8CFRcTGwodNmYG_A [Consulta el 17 de abril de 2017].

Digital Arts Online [en línia]. Disponible a: <http://www.digitalartsonline.co.uk/features/video-post-production/how-capture-edit-composite-immersive-video-for-vr-youtube-facebook-more/> [Consulta el 18 de abril de 2017].

Think Mobiles [en línia]. Disponible a: <https://thinkmobiles.com/blog/how-much-vr-application-development-cost/> [Consulta el 8 de maig de 2017].

CNET [en línia]. Disponible a: <https://www.cnet.com/news/the-real-cost-of-virtual-reality/> [Consulta el 14 de maig de 2017].

Xataka [en línia]. Disponible a: <http://www.xataka.com/realidad-virtual-aumentada/realidad-virtual-asi-se-crea-asi-se-disfruta-mas-alla-del-videojuego> [Consulta el 20 de maig de 2017].

Presentys [en línia]. Disponible a: http://presentys.com/?gclid=CjwKEAiA1ITCBRDO-oLA-q_n8xYSJADjBQfGPIEf9Q4f1iuVIduBHM3WLLvHOnOFXioVpnV4hm94AhoCRNfw_wcB [Consulta el 1 de juny de 2017].

Barcelona Activa [en línia]. Disponible a: <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/que-es-barcelona-activa/los-equipamientos/incubadora/index.jsp> [Consulta el 4 de juny de 2017].

Cat empren [en línia]. Disponible a: <http://catempren.gencat.cat/> [Consulta el 11 de juny de 2017].

CCOO Servicios [en línia]. Disponible a: <http://www.ccoo-servicios.es/convenios/pagweb/1376.html> [Consulta el 14 de juny de 2017].

13. Annex

PACTO DE SOCIOS O PACTOS PARASOCIALES

Entre socios de la sociedad: 360VirtualTour S.L

En Barcelona, a 1 de enero 2017

REUNIDOS

Jordi Avellaneda Ruiz con DNI/NIF 47258713S, y con domicilio en: Avenida 8 de Agosto, Ed Brisol.

Éric Sivill Oller con DNI/NIF 39441119Y, y con domicilio en: Carrer Garrofers, 62 64.

Y que, a continuación, serán referidas, individualmente como Parte o Socio, o, de forma conjunta, como Partes o Socios.

INTERVIENEN

Jordi Avellaneda Ruiz, quien comparece en su propio nombre y derecho, como SOCIO 1.

Éric Sivill Oller, quien comparece en su propio nombre y derecho, como SOCIO 2.

Las Partes, en la calidad con la que actúan, y reconociéndose capacidad jurídica para contratar y obligarse y en especial para el otorgamiento del presente **PACTO DE SOCIOS O PACTOS PARASOCIALES** (en adelante el Contrato o el Pacto)

EXPONEN

I. Que, el objeto social de 360VirtualTour S.L (en adelante la Sociedad), comprende las siguientes líneas de negocio y actividades:

Producción de vídeos en realidad virtual, venta de dichos vídeos, venta de packs para reproducir vídeos en realidad virtual, otros servicios relacionados con la realidad virtual.

II. Que los estatutos sociales de la Sociedad en el momento de la firma del presente Contrato son conocidos por todas las Partes o Socios.

III. Que, el presente Pacto es un contrato privado que tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí.

IV. Que las Partes declaran que no existen otros acuerdos, contratos, negociaciones o entendimientos, ya sean orales o escritos, cuyo objeto sea regular sus relaciones como Socios, ni ningún otro acuerdo, contrato, negociación o entendimiento, ya sea oral o escrito, suscrito por

360VirtualTour

cualquier Socio y la Sociedad y/o entre algunos Socios, aparte del presente Contrato y los Estatutos Sociales.

V. Que, en virtud de cuanto antecede, las Partes han acordado la celebración del presente Pacto de Socios o Pactos Parasociales (en adelante el Contrato o el Pacto) que se regirá por las siguientes

CLÁUSULAS

SECCIÓN I. CLÁUSULAS INTRODUCTORIAS

1. OBJETO

El presente Pacto tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí, y en particular en aspectos relativos al funcionamiento interno de la Sociedad, a la transmisión de las participaciones sociales, y las posibles obligaciones y derechos que emanen de estos mismos para los Socios.

Los Socios se obligan a realizar sus mejores esfuerzos, y a aportar cuantos recursos sean necesarios para promover el crecimiento y desarrollo de la Sociedad y a cooperar de buena fe impulsando la mejora de las actividades realizadas dentro o comprendidas en el objeto social de la Sociedad.

2. NATURALEZA DEL PACTO

Las Partes o Socios reconocen que el otorgamiento de este Pacto, y por ende, su contenido, es condición necesaria o determinante para asegurar la viabilidad y desarrollo del negocio de la Sociedad, y que se causará un daño irreparable a los demás Socios y a la Sociedad en el caso de que cualquiera de ellos lo incumpla. Igualmente, reconocen que, debido a las actividades que realiza la Sociedad, existe un legítimo interés, tanto comercial como industrial, en regular los aspectos de las relaciones entre los Socios que aquí se regulan y reconocen, por tanto, que las limitaciones que se deriven del presente Pacto son adecuadas y razonables.

3. CAPITAL SOCIAL

La composición del capital social de 360VirtualTour S.L se distribuye según se establece a continuación:

Jordi Avellaneda Ruiz: 7.350 participaciones sociales; 49 % del capital social.

Éric Sivill Oller: 7.650 participaciones sociales; 51 % del capital social.

SECCIÓN II. DEL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD

4. SITUACIONES DE BLOQUEO

Los Socios se obligan a respetar todas aquellas disposiciones legales que regulen los procedimientos de toma de decisiones en el seno de la Sociedad, así como a respetar a los organismos rectores y de administración y gestión de la misma tal y como se organizan en los Estatutos Sociales.

No obstante, en previsión de una eventual situación de bloqueo en el que las mayorías o procedimientos establecidos pudieran provocar, los Socios suscriben y se comprometen a respetar los siguientes procedimientos, con el objetivo de no impedir el buen funcionamiento y desarrollo de la Sociedad. Además, se comprometen, ante todo y antes de recurrir a estos procedimientos, a negociar de forma amigable y/o de buena fe.

Mecanismo ex post

Cualquiera de los Socios de la Sociedad podrá, ante situaciones de bloqueo referidas a las decisiones sobre aquellas materias propias del día a día de la sociedad (de forma enunciativa y no exhaustiva: la formulación o aprobación de cuentas anuales, cese y nombramiento de nuevos miembros de los órganos sociales, nombramiento de auditores, otorgamiento de poderes, etc), dentro de los 10 (diez) días naturales a contar desde la aparición de la situación de bloqueo, enviar una notificación, al otro Socio o Socios afectados y al Órgano de Administración, en la que se recoja lo siguiente:

- i) Que, en su opinión, se ha producido una situación de bloqueo; y
- ii) Se identifique, de forma específica, el problema que dio lugar a la situación del bloqueo.

En los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la notificación, el Órgano de Administración deberá enviar una comunicación de convocatoria a los Socios a los que afectase directamente el bloqueo o, en su caso, de Junta General. El día de la convocatoria, los Socios se comprometen a negociar de buena fe un acuerdo respecto al bloqueo y en todo caso, a alcanzar expresamente un pacto que dé solución al bloqueo en los 15 (quince) días naturales siguientes al día de la convocatoria.

Transcurrido este plazo sin que se hubiera alcanzado un acuerdo o pacto, se pondrá en marcha, tal y como se recoge a continuación, un mecanismo de desbloqueo.

La decisión se someterá a la evaluación de un experto independiente ajeno a la Sociedad. El mismo, no deberá tener ningún tipo de relación ni interés en la actividad de la Sociedad y deberá demostrar un conocimiento amplio y profundo sobre la materia en situación de bloqueo.

El experto deberá ser nombrado por la Junta General a proposición del Órgano de Administración. En caso de no existir acuerdo sobre el nombramiento de un solo experto, se podrá optar por el nombramiento de un órgano colegiado formado por tres expertos. En todo caso, los Socios se comprometen a aceptar la decisión final tomada por dicho experto o expertos.

Para las situaciones de bloqueo que, por sus vicisitudes o configuración, implicasen, un bloqueo motivado por dos Partes o Socios, éstos podrán optar alternativamente, al nombramiento de experto independiente, por un procedimiento "Texas ShootOut".

Mediante este procedimiento, tanto el Socio que emitió la comunicación o notificación de bloqueo como el otro Socio implicado en el bloqueo, entregarán a un Notario, que actuará como tercero independiente, en sobre cerrado, una valoración de las participaciones sociales de la Sociedad. El Socio que emita la valoración más alta deberá adquirir la totalidad de las participaciones sociales del otro Socio al precio correspondiente a la valoración indicada.

Para evitar una aplicación indebida de un mecanismo ex post, el Socio que transmita, en los 12 (doce) meses siguientes de la adquisición, a un tercero las participaciones sociales adquiridas al otro Socio en el marco del ejercicio de un mecanismo ex post, por un precio superior al pagado en la adquisición inicial, deberá compensar al socio inicialmente vendedor con un importe equivalente a la parte proporcional a su participación sobre la diferencia entre el precio de compra de la segunda transmisión y el precio de compra de la primera transmisión.

5. ADHESIÓN AL PACTO POR NUEVOS SOCIOS

Las Partes acuerdan que aquellas personas (físicas o jurídicas) que tengan la intención de adquirir la condición de Socios de la Sociedad como consecuencia de una ampliación de capital, fusión, compraventa o, en general, la válida transmisión, en cualquier forma, de las participaciones sociales o de cualquier otra figura análoga, deberán obligarse al contenido, presente y/o futuro, de este Contrato para adquirir tal condición suscribiendo expresamente y por escrito un documento en el que figure tal voluntad de adhesión a este Pacto.

6. EXCLUSIVIDAD

Los socios se comprometen, a dedicar todos sus esfuerzos profesionales con carácter exclusivo a la Sociedad mientras mantengan su condición de Socios.

No obstante, la Junta General, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, mediante acuerdo adoptado por unanimidad, podrá exceptuar o delimitar esta obligación de exclusividad cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

7. PERIODO DE PERMANENCIA REQUERIDA

Periodo de Carencia (Lock Up Period) y Procedimiento de Vesting sobre las participaciones sociales

En atención a las condiciones que rodean al funcionamiento de la Sociedad y el desarrollo de sus actividades, y para asegurar una estabilidad a la misma, así como un correcto funcionamiento y desarrollo, los Socios y cualquier nuevo socio que se adhiera a este Contrato se comprometen, como obligación mercantil vinculada a su condición de Socio, a mantener dicha condición de Socio y, en su caso, permanecer prestando sus servicios a la misma con carácter exclusivo y en los mismos términos que en los acordados en el correspondiente contrato laboral o mercantil durante un plazo (Periodo de Carencia o Lock Up Period) de 12 (doce) meses desde el día en que suscribiese mediante su firma este Contrato.

No obstante, durante el Lock Up Period se establece un procedimiento de Vesting progresivo sobre las participaciones sociales de los Socios mediante el cual, dichas participaciones irán ganando progresivamente transferibilidad y disponibilidad; de 0% de transferibilidad y disponibilidad al comienzo del Lock Up Period a 100% al final del mismo.

Por tanto, los Socios adquirirán la transferibilidad y disponibilidad de sus participaciones sociales, siempre sujeta a las demás disposiciones de este Contrato, de la siguiente manera:

- i) Tras el transcurso del primer tercio (1/3) del Lock Up Period el primer 25% (veinticinco por ciento) de sus participaciones sociales serán objeto de Vesting, ganando transferibilidad y disponibilidad;
- ii) Seguidamente, transcurrido el segundo tercio (2/3) del Lock Up Period, el siguiente 50% (cincuenta por ciento) de sus participaciones sociales será objeto de Vesting;
- iii) Finalmente, al finalizar el Lock Up Period (tercer tercio o 3/3), el tramo final, correspondiente al siguiente 25% (veinticinco por ciento) de las participaciones sociales, será objeto de Vesting, ganando transferibilidad y disponibilidad sobre el total.

Causar baja durante el Lock Up Period

En caso de intento de transferencia por cualquier causa de las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting, y/o abandono de la Sociedad, durante el Lock Period, el Socio deberá ofrecer en venta a la Sociedad, que tendrá la opción de comprar, las participaciones sociales de las que sea titular y que no hayan sido objeto de Vesting hasta aquel momento.

Se entenderá que existe abandono (Bad Leaver) de la Sociedad cuando se de:

- a) Cese voluntario de su relación laboral o mercantil con la Sociedad, a menos que esa terminación provenga de una causa imputable a la Sociedad; o
- b) Despido judicialmente declarado como disciplinario procedente o incumplimiento de forma reiterada de las obligaciones contenidas en su respectivo contrato con la Sociedad cuando dicho incumplimiento reiterado sea establecido por una resolución judicial; o
- c) Incumplimiento de la obligación de exclusividad.

Así, desde el primer día de Lock Up Period, los Socios conceden a la Sociedad con carácter de derecho real y eficacia erga omnes, y de forma irrevocable, un derecho de opción de compra sobre sus participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting, con todos sus derechos y accesiones, en las condiciones y durante el tiempo que se indican a continuación, y la Sociedad acepta ostentar la siguiente opción de compra:

Opción de compra gratuita sobre las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting durante toda la duración del Lock Up Period cuando el Socio tratase, bien de transmitirlos de cualquier forma, o bien causase baja en los supuestos contemplados más arriba. El precio de adquisición de las mismas será, el precio que sea más bajo entre el coste de adquisición satisfecho por el Socio en el momento de la asunción de las mismas, o bien su valor neto contable.

El Socio sobre cuyas participaciones sociales se realizase la opción de compra, deberá ser notificado expresamente y por escrito de la ejecución de la opción de compra y de la fecha en la que se otorgará la escritura pública de compra.

Una vez que la Sociedad ejercite su derecho de opción de compra, los Socios se comprometen a adoptar, sin ninguna dilación, los acuerdos necesarios y realizar cuantos actos y documentos sean necesarios para permitir la adquisición por parte de la Sociedad y la posterior amortización mediante la consiguiente reducción de capital de las participaciones sociales adquiridas.

Subsidiariamente, podrán ejecutar la opción de compra los Socios, a prorrata de su participación en la Sociedad, para el supuesto que no fuera posible en Junta General aprobar la adquisición y consiguiente reducción de capital.

8. OBLIGACIÓN DE NO COMPETENCIA

Los Socios se comprometen a no tener o mantener, ni directa ni indirectamente, intereses o a participar y desarrollar actividades, proyectos o empresas que supongan una competencia directa o indirecta a las actividades y/u objeto social de la Sociedad, tal y como figuran descritas en el Expositivo de este Contrato. Esta obligación de no competencia se extenderá en el siguiente territorio o zona geográfica: Nivel Mundial.

Así, mientras tengan la condición de Socios o se encuentren vinculados directa o indirectamente a la Sociedad, y durante un período de doce (12) meses desde que dejen de estarlo de forma efectiva, no podrán, ya sea de forma directa o indirecta, compartir ningún tipo de información a la que pudiesen haber tenido acceso, ni ser propietarios, dirigir, controlar, participar, como inversores, directivos, consultores o consejeros o de cualquier otra manera, ser contratados, o contratar a empleados de la Sociedad, o captar clientes de la misma, para o con beneficio a una sociedad competidora de la Sociedad, tal y como se describe en el párrafo precedente.

La prohibición de no competencia post-contractual deberá ser compensada económicamente de forma adecuada y proporcional tras la terminación de la vinculación del Socio con la Sociedad.

En todo caso, las Partes acuerdan que la Junta General podrá, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, eximir mediante acuerdo tomado por unanimidad, de la obligación de no competencia a un Socio cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

No obstante, a la vista del daño que se causaría si se diese el caso de que algún Socio incumpliera la presente Cláusula, y sin perjuicio de lo dispuesto en la Sección IV, deberá abonar inmediatamente a la Sociedad la cantidad de 150.253,03 € (ciento cincuenta mil doscientos cincuenta y tres coma cero tres euros), en concepto de penalización razonable y/o proporcional al daño que se causa.

9. DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL

Por medio de este Contrato, los Socios renuncian expresa y formalmente a cuantos derechos de explotación de propiedad intelectual o industrial, tanto económicos como morales, pudieran generarse como consecuencia de su posible relación laboral y/o mercantil con la Sociedad; y cuya titularidad corresponderá, en todo caso, a la Sociedad.

En consecuencia, los Socios se obligan a no hacer uso de estos derechos para fines distintos a los del cumplimiento de los objetivos marcados por el objeto social de la Sociedad. El resultado de los trabajos realizados, en su totalidad o en cualquiera de sus fases, será propiedad de la Sociedad y ésta, en consecuencia, podrá solicitar en cualquier momento la entrega de los documentos o materiales que la integren, con todos sus antecedentes, borradores, datos o procedimientos. Se entienden incluidos los descubrimientos realizados por los Socios, y, en su caso, su propio personal, así como el personal de la Sociedad en el marco de sus relaciones laborales y/o mercantiles con la Sociedad, así como, los trabajos de mejora y/o actualización de toda obra protegida en tanto que Propiedad Intelectual e Industrial, incluyendo todo tipo de programas y aplicaciones informáticas desarrollados por aquellos mismos.

Las cesiones de derechos aquí contempladas se considerarán realizadas de forma exclusiva, de forma global o mundial y sin más limitación temporal que la que disponga la legislación aplicable.

En consecuencia, los Socios se comprometen a suscribir, así como a hacer que sus empleados, asociados, y toda persona que preste sus servicios para la Sociedad, de forma directa o indirecta, una cláusula específica que reconozca a la Sociedad la titularidad de la Propiedad Intelectual o Industrial en los términos y condiciones aquí recogidos.

SECCIÓN III. DEL RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

10. PROHIBICIÓN DE TRANSMISIÓN

En consonancia con la Sección II de este Contrato, los Socios no podrán transmitir o disponer libremente de cualquier otra forma de sus participaciones sociales mientras su periodo de permanencia requerida se encuentre vigente, sin el consentimiento previo y por escrito de la Junta General, y de acuerdo con el procedimiento de Vesting también recogido en la Sección II. Dicha prohibición no será de aplicación en los supuestos en los que se reconociera y, en su caso, se produzca el ejercicio de los derechos de acompañamiento ("Tag Along Right") y arrastre ("Drag Along Right").

11. DERECHO DE ADQUISICIÓN PREFERENTE

En el caso de que cualquiera de los Socios desee realizar una transmisión inter vivos a un tercero distinta a la recogida en la cláusula anterior, de todas o parte de sus participaciones sociales en la Sociedad deberá notificar la oferta que reciba por las mismas al Órgano de Administración, indicando:

- a) La identidad del adquirente;
- b) El número de participaciones sociales objeto de transmisión;
- c) La numeración identificativa de las participaciones sociales objeto de transmisión;
- d) Las características de las participaciones sociales;
- e) El precio de venta de cada una de ellas;
- f) Las condiciones y forma de pago del precio; y
- g) Toda otra información que componga la oferta de transmisión.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la transmisión, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de transmisión, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de adquirir la totalidad o parte de las participaciones sociales objeto de transmisión.

Cuando varios Socios decidieran ejercer su derecho de adquisición preferente, se distribuirán las participaciones sociales objeto de transmisión entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social. Si, dada la indivisibilidad de éstas, quedaran algunas sin adjudicar, se distribuirán entre los mismos de acuerdo con su participación en la Sociedad, de mayor a menor, y en caso de igual participación en el capital social, se sortearán.

En el caso de que ninguno de los Socios decidiera ejercer su derecho de adquisición preferente, la Sociedad, en los treinta (30) días naturales siguientes a aquél en que expire el plazo de ejercicio del derecho de adquisición preferente de los Socios podrá, en Junta General, tomar la decisión de adquirirlas por sí misma en ejecución de un acuerdo de reducción del capital.

Ya sean los Socios o la Sociedad los que ejercen el derecho de adquisición preferente, se respetarán, en todo caso, las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de transmisión.

El Órgano de Administración, deberá comunicar expresamente al Socio cuya voluntad era transmitir las participaciones sociales, la identidad de los Socios que ejercerán su derecho de adquisición preferente o la decisión de la Junta de la adquisición y amortización de las mismas. En el comunicado se explicará al Socio, en todo caso, el momento y procedimiento concretos para la transmisión de las mismas.

En el caso de que ni los Socios ni la Sociedad ejercieran su derecho de adquisición preferente, el Órgano de Administración deberá comunicar expresamente al Socio que se autoriza la transmisión de participaciones sociales notificada en las mismas condiciones y características presentadas. El Socio deberá completar la transmisión en los treinta (30) días naturales siguientes a la recepción de la autorización; pasado este plazo sin la ejecución de la transmisión, se entenderá que la autorización ha expirado y el Socio interesado deberá comenzar el proceso de nuevo con una nueva notificación de transmisión.

12. DERECHO DE ACOMPAÑAMIENTO - TAG ALONG RIGHT

En el supuesto de que alguno de los Socios reciba una oferta por parte de un tercero o de otro Socio para adquirir todas o parte de las participaciones sociales de las que es titular, los demás Socios tendrán derecho a ofrecer al tercero o Socio oferente, conjuntamente con aquel que recibió la oferta, al mismo precio y en las mismas condiciones, un número de participaciones

sociales proporcional al porcentaje de participaciones sociales que el tercero o Socio oferente pretenda adquirir sobre el total de participaciones sociales en la Sociedad a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad cada uno de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estando el tercero o Socio oferente obligado a adquirir dichas participaciones sociales. Los Socios podrán, a su libre criterio, ejercer su derecho de acompañamiento con respecto a la totalidad o parte de las participaciones sociales a las que correspondiera dicho derecho.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la oferta de adquisición, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de oferta de adquisición, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de:

- a) Adquirir para sí mismo las participaciones sociales objeto de la oferta de adquisición; o
- b) El ejercicio del derecho de acompañamiento.

En el caso de que el tercero o Socio oferente rechazara adquirir las participaciones sociales de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estos podrán:

- i) no autorizar la transmisión de las participaciones sociales del Socio que recibió la oferta y, en su caso, pedir la resolución de la transacción; o
- ii) acordar por mayoría simple (más votos a favor que en contra) reducir el porcentaje de participaciones sociales a vender por cada Socio interesado en la transacción a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad hasta alcanzar la cantidad que el tercero o Socio oferente pretendía adquirir en su oferta original.

El incumplimiento de esta cláusula por cualquiera de los Socios, de cualquier forma, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

13. TRANSMISIÓN FORZOSA

Será de aplicación lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital para cualquier procedimiento de transmisión forzosa que se iniciare sobre las participaciones sociales. A los efectos de los procedimientos aquí contemplados y en virtud del mismo Artículo, la Sociedad podrá, en defecto de los Socios, ejercer el derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales objeto de embargo en procedimiento de apremio.

14. TRANSMISIÓN MORTIS CAUSA

En caso de fallecimiento de una de las Partes de este Contrato, las Partes o Socios sobrevivientes, y en su defecto La Sociedad, tendrán derecho a adquirir, en proporción a su respectiva participación, si fueren varios los interesados, las participaciones sociales del socio fallecido para lo que deberán abonar al heredero o legatario, su valor razonable al día del fallecimiento, o al día en el que el heredero o legatario hubiese solicitado la inscripción, según se establezca en la Ley de Sociedades de Capital.

Tal derecho deberá ser ejercido en el plazo de 3 (tres) meses a contar desde la comunicación a La Sociedad de la adquisición hereditaria. En su caso, las participaciones sociales adquiridas de esta forma por La Sociedad deberán ser amortizadas o enajenadas. De no ejercitarse, el heredero o legatario adquirirá plena condición de socio.

SECCIÓN IV. INCUMPLIMIENTO

15. INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

Las Partes de este Contrato se comprometen a un riguroso cumplimiento de cada uno de los pactos recogidos en este mismo, así como de toda regulación legal que les pudiera ser de aplicación.

Las Partes se comprometen, igualmente, a poner los medios necesarios para garantizar el cumplimiento de este Contrato, tanto por sí mismas como para que el resto de las Partes cumplan. Así, se comprometen a participar activamente en todos actos y/o toma de decisiones de la Sociedad, contribuyendo así al buen funcionamiento de la misma.

En caso de incumplimiento por parte de cualquiera de las Partes de este Contrato, dicha Parte (o Partes) incumplidora será notificada por escrito por la Parte (o Partes) que sí hubiera cumplido o se considere perjudicada por el incumplimiento. La notificación deberá contener de forma clara y expresa la causa o motivo del presunto incumplimiento. Siempre y cuando dicho incumplimiento fuera subsanable, se otorga un plazo de 30 (treinta) días naturales, desde la fecha en que la notificación fue recibida por la Parte incumplidora, para que ésta proceda a subsanarlo o a poner los medios necesarios para subsanarlo.

Pasado el plazo para poner fin al incumplimiento, sin que éste hubiera sido subsanado o, en caso de que se tratase de un incumplimiento no subsanable, la Parte(s) perjudicada o cumplidora podrá optar entre:

- a) exigir el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido; o
- b) exigir que se resuelva el Contrato respecto de sí misma, liberándose de cualquier obligación emanada del mismo con efectos inmediatos; o
- c) exigir el pago a favor de la Sociedad de una prestación establecida con carácter de penalización; o
- d) exigir cumulativamente el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido y la satisfacción del pago de la penalización mencionada en la letra c) de esta misma cláusula.

La penalización a la que se hace referencia en las letras c) y d) consistirá en: El pago a la Sociedad de una cantidad de 150.253,03 € (ciento cincuenta mil doscientos cincuenta y tres coma cero tres euros).

Todo lo anterior se entiende sin perjuicio de la posible reclamación por daños y perjuicios, y en su caso intereses, que pudieran derivarse del eventual incumplimiento, y el resarcimiento de todos los gastos que se hubiesen ocasionado, incluyendo, de forma enunciativa y no exhaustiva, los honorarios de cualquier profesional contratado para su intervención por el incumplimiento como asesores jurídicos y fiscales, notarios, etc.

En caso de ser el incumplimiento imputable a dos o más Socios, la responsabilidad será atribuida a los mismos de forma mancomunada.

Del cumplimiento de las obligaciones de una Parte que no sea una persona física y de las consecuencias de su incumplimiento, responderán solidariamente la propia Parte incumplidora y, en su caso, aquellas otras Partes que individual o colectivamente ostentasen el control de la Parte incumplidora.

Sin perjuicio de lo anterior, las Partes acuerdan que las obligaciones dispuestas a continuación son esenciales para el buen desarrollo y funcionamiento de la Sociedad. En consecuencia, su

incumplimiento constituirá un incumplimiento grave y, por tanto, será causa de exclusión en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital para aquél de Socio que las incumpla. Dichas obligaciones son:

- a) El incumplimiento del régimen de transmisión de participaciones sociales; o
- b) El incumplimiento de la obligación de no competencia.

SECCIÓN V. CLÁUSULAS FINALES

16. VIGENCIA DEL CONTRATO

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma —reflejada en el encabezado de este documento— y se mantendrá vigente produciendo todos sus efectos jurídicos para cada una de las Partes salvo que se produzca alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Cuando hubieran transcurrido 50 (cincuenta) años desde la fecha de suscripción del presente Contrato; o
- b) Cuando se diera la circunstancia de que la Sociedad se convirtiese en una sociedad unipersonal; o
- c) Cuando se diera el caso de que todas las Partes acuerden resolver el presente Contrato; o
- d) Cuando se diera la disolución y liquidación de la Sociedad; o
- e) Cuando la Sociedad fuese objeto de una fusión por absorción; o
- e) Cuando se diera el supuesto de que la Sociedad comience a cotizar en un mercado bursátil.

17. CONFIDENCIALIDAD

Salvo los casos en los que se acuerde y/o se indique legalmente lo contrario, las Partes reconocen que la información transmitida o comunicada entre las mismas en el marco de negociaciones, desarrollo de proyectos y/o operaciones societarias y/o financieras de la Sociedad tiene carácter confidencial y, así, aceptan no divulgarla y mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo, en su caso, de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su cargo o relación con ellas mismas, deba tener acceso a dicha información.

Las Partes se comprometen a poner los medios necesarios para que la información de carácter confidencial no sea divulgada ni cedida. Adoptarán las mismas medidas de seguridad que adoptarían respecto a información confidencial personal y/o de su exclusiva propiedad, evitando su pérdida, robo o sustracción.

Igualmente, esta cláusula será de aplicación sobre todo documento, borrador, prueba, test, investigación, creación, obra, proyecto, o descubrimiento protegido mediante derechos de Propiedad Intelectual e Industrial, pertenecientes a la Sociedad en los términos de la Sección II de este Contrato.

No obstante, las Partes se comprometen a poner, inmediatamente, en conocimiento del resto de las mismas cualquier acción o incidente por parte de o con relación a terceros, que pueda atentar contra la confidencialidad de la información que hasta el momento guardaba dicho carácter.

Sin perjuicio de lo estipulado en la presente cláusula, las Partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará cuando la Información pueda ser encuadrada en alguno de los siguientes casos:

- a) Cuando la información se encontrara o accediera al dominio público sin que esta circunstancia se haya producido por una infracción de alguna de las Partes de este Contrato; o
- b) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación; o
- c) Cuando la Parte que divulga la información recibió una autorización expresa, para dicha publicación o comunicación pública de la información, del conjunto total de Socios o Partes que firman este Contrato, o del Órgano de la Sociedad cuando se trate de una divulgación destinada a cumplir con los principios de transparencia y/o buen gobierno que rigen en la Sociedad.

En el caso de que una parte de la información de carácter confidencial pudiera ser clasificada dentro de alguna de las categorías aquí mencionadas, el resto de la información, no obstante, seguiría beneficiándose de dicho carácter confidencial.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula continuará hasta 2 (dos) años después de la expiración de este Contrato, excepto y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

18. MODIFICACIÓN DEL CONTRATO

Toda modificación, corrección o renuncia en cualquiera de las disposiciones y/o contenido del presente Contrato deberá realizarse, bien con el consentimiento previo, expreso y por escrito de todas las Partes aquí firmantes, o bien por estar recogida en el clausulado del propio Contrato.

19. CESIÓN DEL CONTRATO

Las Partes no podrán ceder su posición en el presente Contrato, ni tampoco los derechos u obligaciones que de este mismo emanasen a su favor o a su cargo, sin el consentimiento previo, expreso y por escrito de las otras Partes.

20. CONFLICTO ENTRE EL CONTRATO Y LOS ESTATUTOS SOCIALES

Salvo que llegado el momento se acordase algo distinto, en caso de conflicto o discrepancia entre el presente Contrato y los Estatutos Sociales, el clausulado de este Contrato prevalecerá entre las Partes y, por lo tanto, las Partes ejercerán todos los derechos y facultades que pudieran corresponderles conforme a las previsiones de este Contrato y, si fuera necesario, promoverían la modificación de los Estatutos Sociales en consonancia con lo aquí estipulado.

Para ello, cada Socio se compromete expresamente a cooperar, firmar y entregar a los otros Socios, cualquier documento y a adoptar cualquier otra acción que pudiera ser razonablemente necesaria en cualquier momento para asegurar la operatividad, prueba o confirmación de sus derechos y del Contrato en sí mismo.

21. ELEVACIÓN A PÚBLICO

Cualquiera de las Partes podrá promover la elevación a escritura pública del documento privado de este Contrato de Socios, y del resto de acuerdos adoptados en virtud del presente Contrato, ello sin necesidad de expresa autorización de las otras Partes, siendo los gastos, que esta

elevación a público conlleve, sufragados por la Sociedad, en los casos en los que el trámite se promueva una vez que esta ya se encuentra legalmente constituida, y asumidos por la Parte que promueve el trámite de formalización mediante Escritura Pública, cuando el trámite se promueva en un momento anterior a la constitución de la Sociedad.

22. NOTIFICACIONES

Para realizar cualquier notificación entre las Partes que tenga como origen el presente Contrato, éstas acuerdan que su domicilio a efectos de las mismas sean las direcciones indicadas al principio de este Contrato. Para que una notificación entre las Partes sea efectuada de forma válida, deberá realizarse por un medio fehaciente que deje constancia del momento en que ha sido enviada, a qué dirección ha sido enviada y el momento de su recepción por las otras Partes. Cuando se produjera un cambio en el domicilio a efectos de notificaciones, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

No obstante, siempre y cuando sea posible garantizar la autenticidad del emisor, del destinatario, y con el objetivo de mantener una comunicación fluida e inmediata entre las Partes, éstas se mantendrán informadas mediante correo electrónico. Cuando se produjera un cambio en las direcciones que se hubieran facilitado, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

23. PROTECCIÓN DE DATOS

Las Partes de este Contrato conocen y se obligan a cumplir la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) y su normativa de desarrollo, y/o aquellas que las pudieran sustituir o actualizar en el futuro.

De esta forma, las Partes son conscientes de que mediante la firma de este Contrato consienten que sus datos personales recogidos en el presente Contrato, así como aquellos que se pudiesen recoger en el futuro para poder dar cumplimiento o una correcta ejecución de este mismo, podrían ser incorporados por las otras Partes a su propio fichero automatizado o no de recogida de datos con el fin de gestionar correctamente la relación contractual.

En todo caso, las Partes se comprometen a que estos datos personales no sean cedidos en ningún caso a terceros, aunque, si se diese el caso de que fuera a realizarse algún tipo de cesión de datos personales, se comprometen siempre y de forma previa, a solicitar el consentimiento expreso, informado, e inequívoco de la Parte que es titular de dichos datos de carácter personal.

De esta cláusula no resulta ninguna limitación o restricción para las Partes en cuanto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición con los que pudieran contar.

24. INTEGRIDAD DEL CONTRATO Y ANULABILIDAD

Este Contrato deja sin efecto todo acuerdo, entendimiento, compromiso y/o negociación que se hubiese desarrollado previamente entre las Partes.

Asimismo, las Partes reconocen que, en caso de existir, documentos Anexos y/o adjuntos al presente Contrato, estos forman parte o integran el mismo, a todos los efectos legales.

Además, si se diese el caso de que una o varias cláusulas devinieran ineficaces o fuesen anulables o nulas de pleno derecho, se tendrán por no puestas, manteniendo el resto del Contrato toda su fuerza vinculante entre las Partes. Llegado este caso, las Partes se comprometen, si fuera necesario, a negociar de forma amigable y/o de buena fe un nuevo texto para aquellas cláusulas o partes del Contrato afectadas.

25. ACCIONES LEGALES, LEGISLACIÓN APLICABLE Y JURISDICCIÓN COMPETENTE

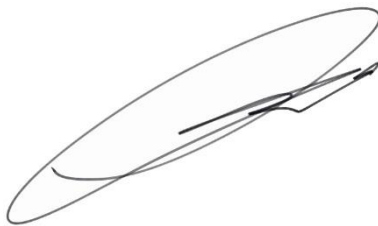
Las Partes reconocen quedar obligadas por el presente Contrato así como sus correspondientes anexos, si los hubiere, y sus efectos jurídicos y se comprometen a su cumplimiento de buena fe.

Todo litigio relativo, especialmente, pero no solo, a la formación, validez, interpretación, firma, existencia, ejecución o terminación de este Contrato y, en general, a la relación aquí establecida entre las Partes, será sometido a sus propios términos y, en lo no previsto, se regirá por la legislación española.

Así las cosas, en caso de controversia, diferencia, conflicto o reclamación en cuanto al Contrato en sí mismo, resultantes de la ejecución o interpretación del presente Contrato, o relacionados con él, directa o indirectamente, las Partes acuerdan que se someterán a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales competentes conforme a derecho.

Y en prueba de conformidad y aceptación de todo lo establecido, las Partes firman este Contrato en tantos ejemplares como miembros o Socios resulten del encabezado de este documento, y a un solo efecto, en el lugar y fecha al comienzo indicados.

FIRMAS

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop on the left side and a series of smaller, connected strokes on the right side.A handwritten signature in black ink, featuring a large, circular loop on the left side, followed by the letters 'ES' and a long, horizontal stroke extending to the right.