



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA DE
INTEGRACIÓN DE VIDEOS EN PROCESOS DE COMPRA EN LÍNEA.**

por

**Marta Alzáibar
Gastón Belsterli**

TUTOR: Juan Trujillo

**Montevideo
URUGUAY
2024**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA DE INTEGRACIÓN DE VIDEOS EN PROCESOS DE COMPRA EN LÍNEA.

Autor/es

Marta Alzáibar y Gastón Belsterli

Tutor/Coordinador

Juan Trujillo

Posgrado

MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de este trabajo.

A las Empresas que colaboraron con la información pertinente para la realización de este proyecto. A los compañeros, amigos y docentes, especialmente a Juan, por el intercambio de conocimientos.

A Cami y a Maxi, por el apoyo incondicional y la paciencia, este trabajo también es de ustedes.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

1 INDICE

1	INDICE.....	iv
2	RESUMEN EJECUTIVO	vi
3	ÍNDICE DE IMÁGENES Y TABLAS	vii
4	ABREVIATURAS.....	viii
5	INTRODUCCIÓN	1
5.1	CONTEXTO DEL ESTUDIO	1
5.2	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
5.3	LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN URUGUAY	3
6	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	4
6.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
6.2	SUPUESTOS SOBRE LA INTEGRACIÓN DE VIDEO EN PLATAFORMAS DE E-COMMERCE.....	4
7	MARCO TEÓRICO	6
7.1	GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: CANVAS.....	7
7.2	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	10
7.3	VAN Y TIR: EVALUACIÓN FINANCIERA APLICADA AL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE VIDEOS EN E-COMMERCE	12
8	METODOLOGÍA	14
8.1	DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
8.2	ASPECTOS INDAGADOS MEDIANTE ENTREVISTAS.....	15
8.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	17
9	ANÁLISIS DE MERCADO: REVISIÓN DE LITERATURA E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO, INCLUYENDO ANÁLISIS DEL ENTORNO LOCAL	20
9.1	TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR.....	21
9.2	IMPACTO DEL VIDEO EN LA CONVERSIÓN DE VENTAS	22
9.3	IMPACTO DEL VIDEO EN EL SEO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	24
9.4	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	28
9.5	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	30
10	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	34
10.1	MARCO EXISTENCIAL	34
10.2	PROPUESTA DE VALOR: PERFIL DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR DE LA PLATAFORMA	34
10.3	MODELO DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA PLATAFORMA.....	38
10.4	CANVAS DE LA PLATAFORMA.....	43
10.5	GESTIÓN OPERATIVA	44
11	EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA.....	49
11.1	ANÁLISIS FINANCIERO: PROYECCIONES DE INGRESOS, COSTOS E INVERSIONES	49

11.2	CÁLCULO DE VAN Y TIR	54
11.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	56
11.4	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	61
11.5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS		67
13	ANEXOS.....	71
	ANEXO I: Análisis FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	71
	Análisis de las Fuerzas Competitivas (Modelo de Porter).....	77
	Matriz de Estrategias: Estrategias Derivadas del Análisis FODA.....	80
	ANEXO II: Cálculo de Tasa de Retorno Requerida – 0% Endeudamiento.....	86

2 RESUMEN EJECUTIVO

El uso de videos en el comercio electrónico ha demostrado ser eficaz para aumentar las tasas de conversión y mejorar la experiencia del cliente, al ofrecer una representación visual más atractiva y clara de los productos. El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar la viabilidad comercial y financiera de implementar una plataforma de integración de videos diseñada para optimizar los procesos de compra en línea de indumentaria, enfocada en pequeños comerciantes que operan a través de redes sociales en el mercado local. Además, como objetivo específico, se busca estimar la demanda potencial dentro de este nicho y la demanda necesaria para alcanzar el punto de equilibrio. Se realizan entrevistas a comerciantes locales del segmento y revisión de literatura acerca del comercio electrónico y el uso de videos, a fin de realizar las estimaciones necesarias para elaborar una proyección financiera de la plataforma. Con un mercado potencial de 5.600 comerciantes, se proyecta una penetración inicial del 15%, lo que representa 840 usuarios. El análisis financiero indica que un pequeño incremento en la penetración del mercado, en los precios o en el crecimiento anual de usuarios permitiría que la plataforma sea viable. No obstante, el potencial de la plataforma radica en su capacidad de escalabilidad, pudiendo expandirse a otros mercados y segmentos. Asimismo, la incorporación de comisiones variables sobre las ventas realizadas a través de la plataforma, práctica habitual en este tipo de negocios, favorecería su viabilidad comercial y financiera con un potencial de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: Comercio Electrónico, Video, Plataforma, Tecnología.

3 ÍNDICE DE IMÁGENES Y TABLAS

IMAGEN1: PROPUESTA DE VALOR.....	38
IMAGEN2: MODELO CANVAS DE LA PLATAFORMA.	43
IMAGEN 3: SECUENCIA OPERATIVA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA.	44
IMAGEN 4: TOTAL EVENTOS DEMOGRÁFICOS DE EMPRESAS.	50
IMAGEN 5: TABLA PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	51
IMAGEN 6: TABLA PROYECCIÓN DE COSTOS.	54
IMAGEN 7: CÁLCULO DE VAN Y TIR ESCENARIO BASE.....	55
IMAGEN 8: PUNTO DE EQUILIBRIO – PENETRACIÓN DE MERCADO.	57
IMAGEN 9: PUNTO DE EQUILIBRIO – PRECIOS.	58
IMAGEN 10: MENOR CRECIMIENTO ANUAL.....	59
IMAGEN 11: MAYOR CRECIMIENTO ANUAL.	60
IMAGEN 12: MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS.	85

4 ABREVIATURAS

AWS – Amazon Web Services

CAC – Costo de Adquisición del Cliente

CMS - Sistema de Gestión de Contenido por sus siglas en inglés: Content Management System.

E-commerce - Comercio Electrónico.

MVP - Producto Mínimo Viable por sus siglas en inglés: Minimum Viable Product.

SaaS - Software como un servicio por sus siglas en inglés: Software as a Service

SEO - Optimización para motores de búsqueda por sus siglas en inglés: Search Engine Optimization.

TDC - (Compradores / Visitantes del sitio de comercio electrónico) x 100.

TDR - ((Clientes al final del período - Clientes nuevos) / Clientes al inicio del período) x 100

TIR - Tasa Interna de Retorno

TRR - Tasa de Retorno Requerida

VAN - Valor actual Neto

5 INTRODUCCIÓN

5.1 CONTEXTO DEL ESTUDIO

En el dinámico entorno del comercio electrónico, la integración de contenido en video se ha convertido en una herramienta esencial para captar la atención del cliente y mejorar su comprensión de los productos ofrecidos. Esta tendencia es impulsada por una transformación significativa en los hábitos de consumo y la rápida adopción de tecnologías emergentes. Las plataformas sociales como Instagram y TikTok han demostrado la eficacia del video para el descubrimiento de marcas, destacando un desajuste con las experiencias más estáticas de las plataformas tradicionales de comercio electrónico que pueden comprometer la efectividad del marketing y la experiencia del usuario.

El presente trabajo explora la oportunidad emergente en el ámbito del comercio electrónico, enfocado en la integración de contenido de video en el proceso de compra en línea. Se explora la creación de una plataforma de comercio electrónico que incorpore características de video, permitiendo a las marcas ofrecer una experiencia de compra más coherente, dinámica y atractiva desde el descubrimiento hasta la transacción final. Este enfoque busca mejorar la Tasa de Conversión (en adelante TDC) y fortalecer el compromiso de los consumidores, aprovechando el potencial del video como herramienta de marketing y adaptándose a las tendencias actuales de consumo.

5.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En la era digital, donde el volumen de comercio electrónico ha experimentado un crecimiento exponencial, la competencia es feroz y la captación de la atención del cliente es más crucial que nunca. Una de las principales dificultades que enfrentan las plataformas de ventas en línea es

la capacidad de captar y mantener la atención de los clientes, así como convertir la interacción en ventas efectivas.

Según surge del estudio “The State of Video Marketing 2023” (Wyzowl, 2023) se evidencian importantes beneficios en el uso de videos como herramienta de marketing. La integración de video se destaca como una solución estratégica para superar las limitaciones de las interfaces estáticas tradicionales, ofreciendo una manera más efectiva de capturar la atención del cliente, proporcionar detalles del producto y facilitar la toma de decisiones. Los estudios muestran que el contenido en video puede incrementar las Tasas de Retención (en adelante TDR) y TDC, haciendo que los productos sean más atractivos y comprensibles para los consumidores. Además, la popularidad de formatos como las compras en vivo y los influenciadores de comercio electrónico sugieren que los videos son una herramienta de marketing indispensable en el moderno paisaje del comercio electrónico.

El problema central de este trabajo se enfoca en indagar cómo la integración de videos en las plataformas de ventas en línea puede influir positivamente en el compromiso de los usuarios y, por ende, en la TDC. A pesar de la creciente popularidad del contenido en video, existe una falta de comprensión detallada sobre cómo su implementación puede afectar específicamente las métricas de rendimiento en el comercio electrónico.

El presente trabajo pretende contribuir a la literatura sobre mercadeo digital y proporcionar recomendaciones prácticas para las empresas de comercio electrónico que busquen mejorar su estrategia de ventas a través de la integración de contenido en video.

5.3 LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN URUGUAY

Uruguay se ha destacado en América Latina por su robusto ecosistema de tecnología de la información, que juega un papel fundamental en el desarrollo y la innovación de soluciones digitales.

En el último año el sector de las Tecnologías de la Información ha mantenido su tendencia de crecimiento siendo un componente crucial de la economía uruguaya. Su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) ha sido del 4,3% y generó más de 22 mil empleos directos de alta calidad. De esa forma, el sector se ha posicionado como uno de los cinco principales rubros de exportación del país. Un gran desafío que afronta la Industria es encarar el cambio de su matriz productiva, que implica pasar de un modelo de negocios con foco en los servicios, a uno que incluya también el desarrollo de productos. Este cambio es más que necesario para poder seguir creciendo a nivel internacional, ser más competitivos y consolidarse como un hub de innovación (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, 2024).

En este contexto, la industria de Tecnologías de la Información uruguaya, conocida por su alta calidad de servicios y su enfoque innovador, proporciona un ambiente fértil y una oportunidad para el desarrollo de nuevas plataformas de comercio electrónico como la propuesta del presente trabajo. La presencia de talento técnico altamente capacitado y la adopción de políticas gubernamentales que apoyan la digitalización de empresas, posicionan a Uruguay como un líder en la integración de tecnologías avanzadas en América Latina. Este contexto ofrece una base sólida para la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas, como la integración de video en el comercio electrónico, aprovechando las capacidades locales para impulsar innovaciones disruptivas en el mercado global (Uruguay XXI, 2023).

6 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la plataforma propuesta y determinar la viabilidad comercial y financiera de implementar una plataforma de integración de video diseñada para optimizar los procesos de compra en línea de indumentaria a pequeños comerciantes que operan en el mercado local a través de redes sociales.

Este enfoque pretende ofrecer un modelo de suscripción que permita a los comerciantes mejorar sus TDC a través de videos personalizados, que pueden ser desde demostraciones en vivo hasta testimonios y revisiones detalladas de productos. Los suscriptores podrán hacer uso de videos genéricos en una video tienda, o personalizados para cada cliente y difundidos en mensajes privados en redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp).

Este análisis incluye una evaluación del mercado, identificando demandas específicas y la disposición de los comerciantes para adoptar esta nueva herramienta.

6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se incluye como objetivo específico estimar la demanda potencial de dicha plataforma en este nicho y la demanda necesaria para lograr el punto de equilibrio.

6.2 SUPUESTOS SOBRE LA INTEGRACIÓN DE VIDEO EN PLATAFORMAS DE E-COMMERCE

El presente trabajo supone que el contenido en video, implementado de manera estratégica y creativa, no sólo capta la atención de los clientes, sino que también enriquece su experiencia de compra al proporcionar un entendimiento más profundo y detallado del producto, lo que resulta en una mayor confianza y, por ende, una mayor probabilidad de compra. Se espera que el video, al ser más interactivo y visualmente atractivo, genere mayores tasas de satisfacción del sitio y

de intención de compra, lo que se traduce directamente en una mejora de las TDC en el comercio electrónico.

Una estrategia bien implementada de contenido en video no sólo captara la atención del cliente, sino que también facilita una mejor comprensión del producto, generando así una mayor confianza y, finalmente, impulsando la decisión de compra.

Para alcanzar los objetivos propuestos y resolver el problema planteado en este trabajo, se desarrolla un plan de negocios orientado a la implementación y puesta en marcha de una plataforma de integración de video, diseñada para optimizar los procesos de compra en línea de pequeños comerciantes de indumentaria que operan en el mercado local a través de redes sociales. El propósito de este plan es ofrecer una solución tecnológica que permita a los comerciantes mejorar la experiencia de compra de sus clientes, aumentar la conversión de ventas y generar un impacto positivo en sus negocios.

El desarrollo del plan de negocios se basa en las herramientas propuestas por Osterwalder en sus obras Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) y Diseñando la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014), teniendo en cuenta que se trata de una empresa emergente (*start up*) que requiere un modelo de negocio innovador. Estas metodologías permiten estructurar un modelo de negocio que identifique claramente el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos y los recursos clave necesarios para el éxito de la plataforma. Estas herramientas, ampliamente reconocidas en la creación y validación de modelos de negocio, son fundamentales para definir una estrategia coherente y viable.

Además, el plan incluye el uso de herramientas financieras clásicas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), esenciales para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Estos indicadores permiten proyectar los flujos de caja futuros y medir la rentabilidad esperada, lo que es crucial para atraer potenciales inversores y asegurar la sostenibilidad económica del emprendimiento.

7.1 GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: CANVAS

El libro Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) propone una guía práctica y visual para entender, diseñar e implementar modelos de negocio innovadores. A diferencia de teorías anteriores, esta propuesta adopta un enfoque gráfico, usando el "*Business Model Canvas*", que permite visualizar todos los componentes clave de un negocio en un solo lienzo. Este enfoque dinámico y por módulos, facilita la comprensión y creación de modelos de negocio de forma flexible, adaptable y comprensible para equipos multidisciplinarios.

De acuerdo al mencionado libro, "un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor". El Canvas es un diagrama que desglosa un modelo de negocio en nueve bloques clave que se describen a continuación.

Segmentos de clientes: Son los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige la oferta. Los clientes son el centro del modelo de negocio ya que ninguna empresa puede sobrevivir sin ellos. Si bien un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos, grandes o pequeños, se debe seleccionar claramente y con fundamento, a qué segmentos se va a dirigir y a cuáles no, para poder conocer las necesidades específicas del cliente objetivo. Se debe determinar de manera clara para quién se está creando valor y cuáles son los clientes más importantes. Los grupos de clientes configuran diferentes segmentos si sus necesidades requieren diferentes ofertas, si se necesitan diferentes canales para alcanzarlos, si se requieren diferentes relaciones, si su rentabilidad es muy diferente y si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Propuesta de valor: Es lo que diferencia al producto o servicio y cómo satisface las necesidades del cliente. Se conforma de los productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado en particular. Es lo que hace que un cliente elija una u otra oferta; busca solucionar un

problema del cliente o satisfacer una necesidad que actualmente está insatisfecha. Puede comprender, entre otros, los siguientes elementos que contribuyen a crear valor para el cliente: novedad, mejora de rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

Canales: Son los medios a través de los cuales la empresa llega y se comunica con los segmentos de clientes para proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta, constituyen el contacto con los clientes por lo cual son fundamentales para su experiencia. Dan a conocer a los clientes la propuesta de valor, los ayudan a evaluarla, ofrecen servicio de atención posventa, entre otras funciones. Pueden ser directos o indirectos y tienen cinco fases: información, evaluación, compra, entrega y posventa.

Relaciones con clientes: Cómo la empresa interactúa y construye relaciones con los clientes; cómo son los diferentes tipos de relaciones que se establecen con determinados segmentos. Puede ser una relación personal o automatizada, basada en fundamentos como captación de clientes, fidelización, y estimulación de las ventas. El tipo de relación repercute en la experiencia del cliente. Existen diferentes tipos de relación que pueden coexistir en un modelo de negocio: atención personal, atención personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva.

Fuentes de ingresos: La manera en que el negocio genera ingresos de cada segmento de clientes. Se debe responder la pregunta por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de cliente, para identificar las fuentes de ingresos. Cada fuente puede tener mecanismos de fijación de precios distintos, como lista de precios fijos o comisiones variables de acuerdo al volumen o rentabilidad. Se pueden generar fuentes de ingresos de diversas formas: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión, publicidad.

Recursos clave: Los activos esenciales que permiten el funcionamiento del negocio; es decir, que permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, que permiten llegar a los segmentos de clientes y establecer relaciones, así como percibir ingresos. Los recursos pueden ser propios de la empresa o pueden ser alquilados o incluso obtenidos de socios clave; dichos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Actividades clave: Las acciones esenciales que realiza la empresa para que el modelo de negocio funcione; son las acciones más importantes que se tienen que realizar para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para generar y poder ofrecer la propuesta de valor, llegar a los clientes y establecer relaciones con los mismos, así como poder percibir ingresos. Las actividades clave van a variar según el modelo de negocio y se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red. Sobre esta última categoría se debe señalar que los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave van a estar sujetos a actividades clave relacionadas con dicha plataforma: gestión de la plataforma, prestación de servicios, promoción de la plataforma.

Socios clave: Son las alianzas necesarias para el éxito del modelo de negocio. Las asociaciones se conforman por múltiples motivos y cada vez son más importantes para el éxito. Se crean alianzas para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden distinguir cuatro tipos de asociaciones: entre empresas no competidoras, entre empresas competidoras, *joint ventures* (empresas conjuntas, para crear nuevos negocios), relaciones cliente-proveedor para garantizar suministros.

Estructura de costos: Comprende todos los costos involucrados en la operación del modelo; la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos, tienen costos asociados. Estos costos se podrán calcular una vez que se definan los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Si bien los costos en cualquier

modelo de negocio deben minimizarse, en algunos casos las estructuras de bajo costo son más importantes que en otros y viceversa. Algunos modelos de negocio no consideran que los costos sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor, como por ejemplo modelos con propuestas de valor premium y servicios personalizados.

A diferencia de otras metodologías el Canvas promueve un enfoque visual y dinámico que permite iterar, probar y ajustar el modelo de negocio de manera más rápida y efectiva. En lugar de ver el modelo de negocio como algo fijo, lo presenta como una serie de componentes que pueden ajustarse a medida que el mercado y los clientes evolucionan.

Además, puede aplicarse a cualquier tipo de negocio, desde startups tecnológicas como el caso del presente trabajo, hasta grandes corporaciones en sectores tradicionales. Está diseñado para fomentar la creación de modelos de negocio disruptivos y centrados en el cliente.

7.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Como complemento del *Business Model Canvas*, Osterwalder et al. (2014) en su libro *Diseñando la propuesta de valor* proponen una guía que se enfoca específicamente en la creación de propuestas de valor que realmente atraigan y retengan a los clientes, ayudando a las empresas a diseñar productos y servicios que solucionen problemas específicos de los clientes y satisfagan sus necesidades de manera efectiva.

La propuesta de valor es el elemento central que define cómo un producto o servicio crea valor para un segmento específico de clientes. Se presenta una metodología detallada para diseñar propuestas que sean deseadas por los clientes, abordando problemas reales o proporcionando beneficios únicos.

El lienzo de Propuesta de Valor es una herramienta visual clave que se propone, diseñada para complementar el *Business Model Canvas*, que se centra en alinear la oferta de una empresa con las necesidades y deseos de los clientes. Tiene dos partes principales:

Perfil del cliente: Incluye trabajos (lo que los clientes intentan lograr), frustraciones (obstáculos que enfrentan) y alegrías (beneficios deseados).

Mapa de valor: Describe cómo los productos o servicios alivian las frustraciones y generan alegrías para los clientes.

Esta propuesta destaca la importancia de comprender profundamente a los clientes para diseñar una propuesta de valor eficaz. Esto implica identificar los trabajos que los clientes necesitan realizar, sus dolores (frustraciones) y lo que valoran positivamente. Asimismo, se pone énfasis en encontrar el "encaje" entre lo que se ofrece y lo que los clientes necesitan o desean. Este encaje ocurre cuando los productos o servicios alivian los dolores del cliente o maximizan sus beneficios de una manera clara y directa.

Al igual que en el Canvas de modelo de negocios, se recomienda un enfoque iterativo para diseñar la propuesta de valor. Esto implica crear prototipos, probarlos con clientes y ajustar la oferta en función de la retroalimentación recibida. El objetivo es minimizar los riesgos y garantizar que la oferta esté alineada con las necesidades reales del mercado.

La propuesta de valor debe integrarse de manera coherente dentro de un modelo de negocio más amplio, usando el Canvas de modelo de negocio. Esto asegura que la propuesta de valor no sea solo deseada por los clientes, sino también viable y rentable desde un punto de vista empresarial.

7.3 VAN Y TIR: EVALUACIÓN FINANCIERA APLICADA AL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE VIDEOS EN E-COMMERCE

La implementación de una plataforma de integración de videos en procesos de compra en línea representa un proyecto innovador dentro del sector del comercio electrónico. Para evaluar su viabilidad y sostenibilidad, se emplean herramientas financieras fundamentales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), las cuales permiten analizar la rentabilidad esperada de los proyectos de inversión de manera objetiva y cuantitativa.

El Valor Actual Neto (VAN) es un método de evaluación financiera que calcula la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo generados por un proyecto y la inversión inicial requerida. Este concepto se basa en la premisa de que un valor positivo del VAN indica que los ingresos descontados superan los costos, generando un beneficio económico adicional para el inversionista (Porteiro, 2016). La fórmula general para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - I_0$$

donde CF_t representa los flujos de caja en el período t , r es la tasa de descuento aplicada, n es el número total de períodos considerados, y I_0 es la inversión inicial. En el contexto del presente trabajo, el VAN se utiliza para evaluar la viabilidad financiera de la plataforma de integración de videos, considerando los ingresos proyectados de suscripciones, comisiones sobre ventas y servicios adicionales como la personalización de videos y análisis avanzados. Estos ingresos son descontados al valor presente mediante una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital, permitiendo determinar si los beneficios financieros esperados superan los costos asociados al desarrollo, operación y mantenimiento de la plataforma.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, lo que representa la rentabilidad promedio del proyecto sobre el capital invertido. Conceptualmente, la TIR indica la eficiencia de la inversión, mostrando la tasa de retorno esperada si se reinvierten los flujos de caja al mismo rendimiento (Damodaran, 2012). Un proyecto se considera atractivo cuando la TIR supera la tasa mínima requerida por los inversionistas, lo que señala un retorno adecuado sobre la inversión comparado con otras alternativas disponibles. La TIR se calcula resolviendo la siguiente ecuación:

$$0 = \sum \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} - I_0$$

En este trabajo, la TIR proporciona una medida adicional para analizar la rentabilidad y la toma de decisiones sobre el financiamiento de la plataforma. Al comparar la TIR con tasas de referencia del mercado, se puede evaluar si el proyecto ofrece una rentabilidad competitiva. Además, permite examinar la sensibilidad de la rentabilidad ante variaciones en los flujos de ingreso y costos, lo cual es crucial para gestionar los riesgos financieros del proyecto. Esto es especialmente relevante en un entorno de alta competitividad tecnológica donde las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente.

Ambas herramientas, VAN y TIR, son esenciales para el análisis financiero en este trabajo, ya que ofrecen una evaluación integral de la viabilidad económica de la plataforma propuesta. Estos conceptos permiten validar la propuesta de valor desde una perspectiva financiera, demostrando que la integración de videos no solo mejora la experiencia del usuario en el comercio electrónico, sino que también puede generar ingresos sostenibles y atractivos para los inversionistas. Además, estos indicadores son útiles para la optimización de la estrategia de precios y monetización de la plataforma, alineando las decisiones financieras con las expectativas del mercado y los objetivos de expansión delineados en el trabajo.

8 METODOLOGÍA

8.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de este trabajo se centra en el uso de entrevistas en profundidad para comprender cómo la integración de videos en el proceso de compra en línea puede mejorar la experiencia del usuario y la TDC en plataformas de comercio electrónico. Asimismo, implica la revisión de literatura vinculada a la temática de la integración de videos en el proceso de compra en línea y literatura relativa a la generación de modelos de negocio y desarrollo de planes de negocio. Este enfoque cualitativo se eligió debido a su capacidad para proporcionar perspectivas detalladas sobre las percepciones y experiencias de los comerciantes, proporcionando una comprensión más profunda de sus necesidades y expectativas. La revisión de la literatura, por su parte, permite contextualizar los hallazgos de las entrevistas, identificando las tendencias globales y mejores prácticas en la implementación de videos en plataformas digitales, así como asegurar que el modelo de negocio propuesto se alinee con los desarrollos actuales en la industria y sea viable en términos comerciales y funcionales. Las entrevistas en profundidad fueron seleccionadas como la metodología principal debido a su eficacia para explorar las actitudes, percepciones y desafíos que enfrentan los comerciantes al integrar videos en sus estrategias de venta. La estructura de la guía de entrevistas se diseñó cuidadosamente para abordar diversos aspectos críticos del uso de videos, asegurando que se obtuvieran datos relevantes y significativos para el desarrollo de la plataforma.

En este trabajo, las cuatro entrevistas realizadas fueron suficientes para alcanzar una comprensión detallada y matizada de los desafíos y percepciones relacionados con la integración de videos en el comercio electrónico en Uruguay. Los participantes fueron seleccionados estratégicamente debido a su experiencia directa en el uso de videos para la

promoción de productos en línea, lo que proporcionó datos ricos y significativos que permiten identificar patrones y generar puntos de vista relevantes para el tema de estudio.

La información obtenida muestra una consistencia en las respuestas y refleja una saturación temática, donde los nuevos datos obtenidos de entrevistas adicionales probablemente no habrían aportado nuevas perspectivas significativas. Además, las entrevistas capturan una variedad de experiencias que, aunque limitadas en número, son representativas de los desafíos y oportunidades enfrentados en este contexto específico.

Por lo tanto, el número de entrevistas realizadas es apropiado y suficiente para los objetivos del trabajo, permitiendo un análisis profundo y fundamentado de los fenómenos investigados, en línea con las mejores prácticas de los estudios cualitativos.

8.2 ASPECTOS INDAGADOS MEDIANTE ENTREVISTAS

La primera pregunta de la entrevista, sobre el canal de ventas principal utilizado actualmente por los comerciantes, busca identificar dónde están concentrando sus esfuerzos de venta. Esta información es crucial para entender el contexto en el que operan los comerciantes y cómo una nueva plataforma de integración de videos podría encajar en sus estrategias actuales. Las respuestas proporcionan una visión clara de las plataformas predominantes y cómo se podrían integrar los videos para optimizar el rendimiento de las ventas.

La pregunta sobre el uso de videos para promocionar productos permite explorar el nivel de adopción de esta tecnología entre los comerciantes. Entender qué tipos de videos se perciben como más efectivos ayuda a identificar prácticas exitosas y áreas de oportunidad para mejorar. Al indagar en las plataformas utilizadas para compartir videos, se obtiene información valiosa sobre las herramientas y canales más populares, lo que facilita el diseño de una plataforma que se integre perfectamente con estas soluciones existentes.

Los desafíos al integrar videos en los procesos de venta en línea son otro punto central del trabajo. Las entrevistas revelan obstáculos comunes. Estas percepciones son fundamentales para identificar características esenciales que la nueva plataforma debe abordar para ser efectiva y fácil de usar para los comerciantes.

Las preguntas relacionadas con las características deseadas en una plataforma de integración de videos y el impacto esperado en la TDC ofrecen una comprensión más profunda de las expectativas de los comerciantes. Los participantes comparten sus opiniones sobre qué funcionalidades serían más útiles. También se discute cómo los videos podrían potencialmente aumentar las conversiones al proporcionar una experiencia de compra más visual e interactiva.

La pregunta sobre el uso de herramientas analíticas proporciona una visión del nivel de sofisticación de los comerciantes en términos de análisis de datos y seguimiento del rendimiento de los videos. Esto ayuda a definir las necesidades de soporte técnico y capacitación que serían cruciales para una adopción exitosa de la plataforma. Asimismo, las discusiones sobre la disposición a invertir en soluciones de integración de video y las preferencias de precios permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto, estableciendo un marco claro para el modelo de negocio.

La retroalimentación de los clientes sobre videos existentes proporciona conocimiento profundo valioso sobre cómo los consumidores perciben el uso de videos y su influencia en la experiencia de compra. Las entrevistas destacan la importancia de mostrar productos de manera dinámica y detallada, lo que a menudo se traduce en una mayor satisfacción del cliente y menos devoluciones. Además, se discuten las preferencias en cuanto a la duración de los videos y cómo estas impactan la atención del cliente y la efectividad del mensaje.

Finalmente, las preguntas sobre la competencia y las ventas promedio mensuales proporcionan contexto adicional para evaluar la posición relativa de los comerciantes en el mercado y su capacidad para adoptar nuevas tecnologías. Esta información es vital para diseñar estrategias que permitan a los comerciantes no solo mantenerse competitivos, sino también avanzar frente a sus competidores mediante el uso innovador de videos.

El análisis de las entrevistas se centra en identificar patrones y temas recurrentes que aportan al desarrollo de estrategias efectivas para la integración de videos en plataformas de venta en línea. Esta metodología cualitativa es particularmente adecuada para este estudio porque permite una comprensión profunda y matizada de las experiencias y percepciones individuales de los comerciantes. Las perspectivas obtenidas son fundamentales para entender las necesidades y expectativas de los comerciantes, asegurando que la plataforma propuesta esté alineada con las realidades del mercado y las capacidades de sus usuarios. Al proporcionar un espacio para que los participantes expresen sus pensamientos y preocupaciones de manera detallada, las entrevistas revelan información crítica sobre las barreras y oportunidades que enfrentan en la adopción de tecnología de video. Esta profundidad de análisis no solo permite identificar las características clave que la plataforma debe tener, sino que también sienta las bases para el estudio de la viabilidad financiera del proyecto, ya que se obtiene una comprensión clara de las inversiones necesarias y el potencial retorno económico. Esto destaca la eficacia de las entrevistas como herramienta metodológica para captar los matices del mercado y diseñar una solución verdaderamente adaptada a las necesidades de este.

8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La recopilación de información para este trabajo se basa en fuentes primarias y secundarias, cada una desempeñando un papel crucial en el entendimiento de las dinámicas del mercado y en la evaluación de la viabilidad de la plataforma de integración de videos. Estas fuentes

proporcionan un marco para contextualizar los hallazgos de las entrevistas y para sustentar el análisis de la viabilidad financiera del proyecto.

Las fuentes primarias son fundamentales para capturar datos cualitativos directamente de los actores involucrados en el comercio electrónico de indumentaria. Las entrevistas realizadas a pequeños comerciantes de indumentaria constituyen la base de este trabajo. A través de estas entrevistas, se recopila información detallada sobre las prácticas actuales, las percepciones sobre el uso de videos en la venta de productos y los desafíos enfrentados en la implementación de tecnologías visuales. Este tipo de información es valiosa, ya que proporciona una visión directa de las experiencias y expectativas de aquellos que interactúan diariamente con estas plataformas, permitiendo una evaluación precisa de cómo la nueva plataforma puede satisfacer sus necesidades y expectativas. Adicionalmente, se realiza una entrevista con una empresa del rubro desarrollo de software que permite determinar el esquema de costos asociados a la implementación técnica de la plataforma.

Las fuentes secundarias complementan los datos primarios al ofrecer un contexto más amplio sobre el estado actual del comercio electrónico y las tendencias emergentes en el uso de videos como herramienta de marketing. Se revisa una amplia gama de literatura académica, informes de la industria y estudios de caso que analizan la efectividad del video en el marketing digital y su impacto en la conversión de ventas así como evidencia empírica sobre los beneficios del video en la promoción de productos y mejores prácticas y estrategias exitosas empleadas por otros actores en el mercado.

La combinación de estas fuentes permite una triangulación de datos que enriquece el análisis y refuerza la validez de las conclusiones. Al integrar datos cualitativos obtenidos de entrevistas con perspectivas cuantitativas de fuentes secundarias, se logra una comprensión más completa y robusta del entorno de negocios en el que operará la plataforma. Esta estrategia no solo mejora

la precisión del análisis, sino que también proporciona una base sólida para la elaboración de recomendaciones estratégicas para la implementación de la plataforma.

9 ANÁLISIS DE MERCADO: REVISIÓN DE LITERATURA E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO, INCLUYENDO ANÁLISIS DEL ENTORNO LOCAL

El comercio electrónico ha sido una de las fuerzas más transformadoras en el panorama del comercio moderno, alterando no solo las estructuras de mercado, sino también las expectativas del consumidor. Desde su emergencia en la década de 1990, el comercio electrónico ha evolucionado de plataformas básicas de listados de productos a sistemas complejos que ofrecen experiencias inmersivas, enriquecidas significativamente por el contenido de video.

La historia del comercio electrónico se remonta a transacciones simples realizadas a través de Electronic Data Interchange (EDI) y posteriormente a la llegada de Internet, que democratizó el acceso a mercados globales (Laudon & Traver, 2019). Con la proliferación de la banda ancha y las mejoras en las tecnologías web, las tiendas en línea comenzaron a incorporar elementos gráficos más ricos y, finalmente, contenido de video, lo que ha revolucionado la forma de presentar productos y servicios en línea.

El video ha ganado importancia como herramienta de marketing digital a medida que las plataformas como YouTube y Vimeo han facilitado su integración en estrategias de marketing. Los videos son especialmente valiosos en el comercio electrónico por su capacidad para transmitir información de producto de manera comprensiva y atractiva, aumentando significativamente el compromiso del usuario (Wyzowl, 2023). Por ejemplo, videos de productos no solo muestran el producto en uso, sino que también pueden transmitir la historia de la marca, aumentando la conexión emocional con el consumidor.

La integración de multimedia en el comercio electrónico es crítica en la era digital, con videos que actúan como un puente entre la experiencia de compra física y online. El video enriquece

la experiencia del usuario al proporcionar demostraciones en tiempo real, reseñas visuales, y testimonios que son más persuasivos y digeribles que el texto o las imágenes estáticas. Los consumidores son hasta 89% más propensos a comprar un producto después de ver un video relacionado (Wyzowl, 2023). Este impacto se ve amplificado por la capacidad del video para mejorar la comprensión del producto y reducir las dudas del consumidor, facilitando una decisión de compra más informada y rápida.

La adopción de contenido de video en el comercio electrónico no solo mejora la conversión, sino que también establece un estándar más alto para la presentación de productos en línea, alineando las expectativas de los consumidores con la realidad del producto ofrecido. Esta evolución continuará mientras las tecnologías emergentes como la realidad aumentada y la inteligencia artificial se integren para hacer que los videos sean aún más interactivos y personalizados (Wyzowl, 2023).

9.1 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

El video, como medio visual, se basa en principios fundamentales de la comunicación visual para captar la atención y transmitir mensajes de manera eficaz. Las teorías de la Gestalt, por ejemplo, sugieren que los consumidores perciben elementos visuales de manera integral, lo que el video aprovecha para crear experiencias de usuario coherentes y atractivas (Lee & Wu, 2017). Además, el principio de la carga cognitiva se aplica al diseñar contenido de video, asegurando que la información sea fácil de procesar y recordar, maximizando así el impacto persuasivo del mensaje.

La integración de videos en plataformas de e-commerce toca varios aspectos de la psicología del consumidor. Primero, el video puede reducir la ambigüedad del producto y aumentar la confianza del consumidor al proporcionar una demostración clara de los productos y sus

características. Segundo, según Frazer y Stiehler (2014), el contenido de video puede evocar emociones que influyen en la decisión de compra, aprovechando tanto el placer hedónico como la utilidad percibida. Finalmente, estudios como los de Balasubramanian, Raghunathan, y Mahajan (2005) demuestran que los videos pueden mejorar significativamente la satisfacción del cliente al enriquecer la experiencia de compra con contenido interactivo y personalizado.

El contenido de video no solo captura la atención más rápidamente que el texto o las imágenes estáticas, sino que también mantiene a los usuarios comprometidos por más tiempo. Un estudio de Ylilehto, Komulainen y Ulkuniemi (2021) indica que los videos que incluyen elementos narrativos y demostrativos pueden aumentar el tiempo de permanencia en la página en un 50%, lo cual es crucial para plataformas de comercio electrónico que buscan mejorar las métricas de compromiso y SEO (Optimización para motores de búsqueda por sus siglas en inglés).

9.2 IMPACTO DEL VIDEO EN LA CONVERSIÓN DE VENTAS

El contenido de video juega un papel crucial en la conversión de ventas en el comercio electrónico, no solo aumentando la visibilidad de los productos sino también mejorando la decisión de compra de los consumidores mediante presentaciones más informativas y atractivas.

Empresas líderes en comercio electrónico han implementado estrategias de video con resultados notables. Por ejemplo, Amazon ha reportado un aumento en las TDC para productos que presentan videos en sus páginas de detalle. Esto se debe a que los videos proporcionan una vista más completa y realista del producto, lo que ayuda a los consumidores a tomar decisiones de compra más informadas (Saghiri et al., 2017).

La inversión en contenido de video frecuentemente muestra un retorno significativo. Según Wyzowl (2023), los videos pueden generar un retorno de inversión significativamente mayor

que otros tipos de contenido digital debido a su capacidad para influir en la percepción del consumidor y facilitar las decisiones de compra más rápidamente.

El uso de video en el comercio electrónico presenta tanto desafíos técnicos como oportunidades de mercado que pueden ser explotadas con las estrategias adecuadas. La producción de videos de alta calidad puede ser costosa y requiere habilidades técnicas específicas, lo que puede ser un obstáculo para las pequeñas empresas. Además, mantener el contenido de video actualizado y relevante es esencial, lo que implica un esfuerzo continuo y recursos adicionales. Las innovaciones en tecnología de video, como la realidad aumentada y la personalización mediante inteligencia artificial, ofrecen nuevas vías para enriquecer la experiencia de compra. Estas tecnologías permiten que los videos sean más interactivos y personalizados, lo que puede aumentar aún más la efectividad del contenido de video en el comercio electrónico.

La adopción del video en el comercio electrónico ha sido liderada por empresas que han integrado este medio de forma estratégica en sus plataformas. Por ejemplo, Zappos ha utilizado videos de productos para reducir las tasas de devolución y aumentar la satisfacción del cliente. Estos videos ayudan a los clientes a obtener una mejor idea de lo que están comprando, lo que resulta en decisiones más informadas y satisfactorias (Wyzowl, 2023).

Los mercados de lujo y tecnología han sido pioneros en el uso de videos para demostrar la calidad y características de sus productos, ofreciendo un valor añadido que va más allá de la simple transacción. Estas estrategias se están expandiendo a otros sectores, como el de bienes de consumo cotidiano y servicios, donde el video se utiliza para educar, entretener y convencer a los potenciales compradores.

Estudios académicos han proporcionado evidencia sustancial sobre la efectividad del video en el comercio electrónico. Investigaciones como las de Addis y Holbrook (2001) han explorado

cómo el contenido de video puede mejorar significativamente la experiencia de compra en línea, aumentando tanto el disfrute como la eficiencia de la compra.

9.3 IMPACTO DEL VIDEO EN EL SEO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

La integración de tecnologías emergentes como la realidad aumentada y la inteligencia artificial en el comercio electrónico no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también permite a las empresas recopilar datos valiosos sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores. Esta información puede ser utilizada para desarrollar estrategias de marketing más efectivas y personalizadas, aumentando la relevancia del contenido y mejorando el compromiso del cliente (LeCun, Bengio & Hinton, 2015). Sin embargo, las empresas deben ser conscientes de las implicaciones legales y éticas de la recopilación y el uso de datos personales, asegurando que se respeten los derechos de los consumidores y que se cumplan las regulaciones aplicables. La transparencia en las prácticas de recopilación de datos y el consentimiento informado son esenciales para construir y mantener la confianza del consumidor en un entorno digital cada vez más complejo.

En la práctica, la implementación de video en el comercio electrónico requiere una infraestructura tecnológica robusta y una estrategia clara para gestionar el contenido y la interacción con el usuario. Esto incluye la integración de plataformas de video con sistemas de CMS y herramientas de análisis que permitan medir la efectividad del contenido y optimizar las campañas en tiempo real. Las empresas deben invertir en tecnologías que faciliten la creación, distribución y monitoreo de videos, asegurando que el contenido se mantenga relevante y atractivo para los consumidores. Además, la colaboración con proveedores de tecnología y expertos en producción de video puede ayudar a superar los desafíos técnicos y creativos, permitiendo a las empresas aprovechar al máximo el potencial del video en el comercio electrónico.

El desarrollo de contenido de video efectivo también requiere una comprensión profunda de la audiencia objetivo y sus preferencias. Las empresas deben realizar investigaciones de mercado y análisis de datos para identificar qué tipos de contenido resonarán más con su público y cómo pueden utilizar el video para comunicar sus mensajes de manera efectiva. Esto puede incluir la creación de videos explicativos, demostraciones de productos, testimonios de clientes y contenido generado por los usuarios, cada uno de los cuales puede desempeñar un papel crucial en la construcción de la marca y el fomento de la lealtad del cliente. La creatividad y la innovación en la producción de video son esenciales para destacar en un mercado saturado y capturar la atención de los consumidores (Laudon & Traver, 2019).

Las plataformas de redes sociales y los sitios de video como YouTube han demostrado ser canales altamente efectivos para la distribución de contenido de video en el comercio electrónico. Estas plataformas no solo permiten a las empresas llegar a una audiencia amplia y diversa, sino que también ofrecen herramientas para segmentar y personalizar el contenido, aumentando su relevancia y efectividad. El uso de video en redes sociales puede amplificar el alcance de las campañas de marketing y generar una mayor interacción con el contenido, lo que a su vez puede conducir a un aumento en las conversiones y la fidelización del cliente (Wyzowl, 2023). Las empresas deben desarrollar estrategias específicas para cada plataforma, aprovechando sus características únicas para maximizar el impacto del video en el comercio electrónico.

En el futuro, es probable que el video continúe desempeñando un papel central en el comercio electrónico, impulsado por avances tecnológicos y cambios en el comportamiento del consumidor. La realidad aumentada y la inteligencia artificial seguirán evolucionando, ofreciendo nuevas formas de personalizar y enriquecer la experiencia del usuario. Las empresas que puedan adaptarse rápidamente a estos cambios y aprovechar las oportunidades que

presentan estarán mejor posicionadas para competir en el mercado global. Al mismo tiempo, la gestión de los desafíos legales y éticos será crucial para mantener la confianza del consumidor y asegurar el cumplimiento normativo en un entorno digital en constante cambio (Laudon & Traver, 2019).

Además, las innovaciones en la tecnología de video, como la transmisión en vivo y los videos interactivos, están cambiando la forma en que las marcas se comunican con sus audiencias. La transmisión en vivo permite a las empresas interactuar en tiempo real con los consumidores, responder preguntas y mostrar productos en acción, lo que puede aumentar significativamente la transparencia y la confianza del cliente. Los videos interactivos, que permiten a los usuarios hacer clic en diferentes partes del video para obtener más información o realizar una compra, también están ganando popularidad como una forma efectiva de aumentar el compromiso y las conversiones. Según un informe de la HubSpot (2022), los videos interactivos pueden aumentar las TDC en un 47% en comparación con los videos tradicionales.

Otro aspecto importante a considerar es el impacto del video en la optimización de motores de búsqueda. Los videos pueden mejorar significativamente el SEO de un sitio web al aumentar el tiempo de permanencia de los usuarios en la página y reducir la tasa de rebote. Además, los motores de búsqueda como Google favorecen el contenido de video en sus resultados de búsqueda, lo que puede aumentar la visibilidad y el tráfico del sitio web. Las empresas deben asegurarse de optimizar sus videos para SEO, utilizando títulos descriptivos, etiquetas relevantes y descripciones detalladas para mejorar su clasificación en los resultados de búsqueda (ImpactPlus, 2023).

A medida que las tecnologías continúan evolucionando, también lo hacen las expectativas de los consumidores. Hoy en día, los consumidores esperan una experiencia de compra en línea que sea tan rica y envolvente como la experiencia en una tienda física. Los videos pueden

ayudar a cerrar esta brecha al proporcionar una experiencia visual y emocionalmente atractiva que mejora la comprensión del producto y fomenta una conexión más profunda con la marca. Además, la capacidad de los videos para mostrar productos en uso y proporcionar testimonios de clientes puede ayudar a los consumidores a tomar decisiones de compra más informadas y reducir las dudas, lo que en última instancia puede llevar a un aumento en las TDC (Laudon & Traver, 2019).

El video se ha consolidado como una herramienta indispensable en el comercio electrónico, ofreciendo una forma efectiva de mejorar la comunicación con los consumidores, aumentar las TDC y construir la lealtad del cliente. Sin embargo, para aprovechar al máximo los beneficios del video, las empresas deben estar preparadas para enfrentar y gestionar los desafíos legales y éticos asociados con su uso. Esto incluye asegurarse de cumplir con las regulaciones de derechos de autor y privacidad, así como adoptar prácticas responsables en la recopilación y el uso de datos personales. Al mismo tiempo, las empresas deben estar dispuestas a innovar y adaptarse a las nuevas tecnologías y expectativas de los consumidores para mantenerse competitivas en un mercado global en constante evolución.

Las empresas que inviertan en la producción de video de alta calidad, optimicen sus estrategias de distribución y se adhieran a las mejores prácticas legales y éticas estarán mejor posicionadas para capitalizar las oportunidades que el video ofrece en el comercio electrónico. La colaboración con expertos en tecnología, producción de video y cumplimiento normativo será clave para desarrollar y ejecutar estrategias de video efectivas y sostenibles. En última instancia, el éxito en el uso de video en el comercio electrónico dependerá de la capacidad de las empresas para equilibrar la innovación con la responsabilidad, asegurando que sus prácticas no solo sean efectivas desde el punto de vista del marketing, sino también sostenibles y éticas a largo plazo.

Con la continua evolución de la tecnología y el aumento de las expectativas de los consumidores, el video seguirá siendo una herramienta crucial para las empresas de comercio electrónico. A medida que más empresas adopten tecnologías avanzadas como la realidad aumentada y la inteligencia artificial, y exploren nuevas formas de interactuar con los consumidores a través de videos en vivo y videos interactivos, el potencial para mejorar la experiencia del usuario y aumentar las conversiones seguirá creciendo. Las empresas que puedan mantenerse a la vanguardia de estas tendencias y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado estarán mejor posicionadas para lograr un éxito duradero en el competitivo mundo del comercio electrónico (Laudon & Traver, 2019; Wyzowl, 2023).

9.4 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección y análisis de datos en este trabajo se basa en cuatro entrevistas en profundidad realizadas con comerciantes representativos del sector de indumentaria que operan en plataformas de comercio electrónico. Estas entrevistas proporcionan una comprensión detallada de las percepciones y experiencias relacionadas con la integración de videos en el proceso de compra.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial y a través de videollamadas, cada una con una duración aproximada de 60 minutos. Utilizando una guía de entrevistas estructurada, se abordan temas clave como los canales de venta utilizados, el uso de videos para la promoción de productos, las plataformas preferidas para compartir contenido de video, y las barreras percibidas al integrar videos en los procesos de venta.

Comerciante 1 SORIAME @soriame.uy : Este comerciante utiliza principalmente una tienda física, Instagram y su sitio web como canales de venta. Los videos son empleados principalmente en Instagram y, en menor medida, en TikTok. Identifica el tiempo como el

principal desafío para integrar videos, y considera esenciales las características de facilidad y rapidez en la carga y visualización de los videos. A pesar de no estar familiarizado con herramientas analíticas avanzadas, utiliza las estadísticas de Instagram para evaluar el rendimiento. Aunque actualmente no considera invertir en soluciones de video debido a las bajas ventas web, reconoce que el *feedback* positivo de los clientes sugiere un impacto positivo de los videos en las ventas.

Comerciante 2 @lithops.store: Este comerciante utiliza Instagram y WhatsApp para compartir videos de productos. Los desafíos identificados incluyen generar confianza en el cliente a través del contenido visual. Las características esenciales para una plataforma de integración de video incluyen mensajes claros y cortos que muestren bien el producto. Está dispuesto a invertir en tecnologías de video si se traducen en un aumento de ventas, prefiriendo precios fijos. Destaca que los videos pueden reducir las devoluciones al ofrecer una presentación más realista de los productos.

Comerciante 3 MELANIA @melania.uy: Este participante opera principalmente a través de Mercado Libre y tiendas físicas, y utiliza Instagram para promocionar sus productos con videos. El principal desafío es la creación de videos debido al perfeccionismo en la producción de contenido. Considera que una plataforma ideal debe ser fácil de usar, mantener la calidad del video y simplificar la transición directa al carrito de compras. Aunque actualmente no utiliza herramientas analíticas, está abierto a invertir en tecnología de video con un modelo de precios variables. Reconoce que los videos podrían reducir las devoluciones al proporcionar una visualización más detallada de los productos.

Comerciante 4 MIA @mia_romolinari: Este comerciante utiliza principalmente Instagram y TikTok para promocionar productos. Valora los videos que combinan estética y autenticidad, y destaca la importancia de la edición cuidadosa. Cree que los videos mejoran la presentación del

color, la calidad y el ajuste de las prendas, y considera que una plataforma integrada con videos podría reducir las devoluciones al establecer expectativas más realistas del producto. Prefiere videos de entre 15 y 20 segundos de duración para mantener el interés del consumidor.

9.5 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

El análisis de las entrevistas se realiza mediante el análisis de contenido cualitativo, enfocándose en identificar temas y patrones comunes que emergen de las mismas entrevistas. Se organizan las respuestas en categorías significativas que reflejan las experiencias y percepciones de los participantes.

Resultados del Análisis

Importancia del Video en el Proceso de Compra: Todos los entrevistados destacan que los videos son cruciales para mejorar la presentación de los productos y aumentar el compromiso del cliente. Los comerciantes indican que los videos permiten mostrar detalles que las fotos estáticas no capturan, como la textura y el ajuste de las prendas.

Desafíos Técnicos y Operativos: Los comerciantes mencionan la falta de herramientas de edición fáciles de usar y la necesidad de contenido de alta calidad como barreras significativas. La creación de videos es percibida como un proceso que consume tiempo, lo que limita su producción.

Expectativas de Funcionalidad de la Plataforma: Los participantes valoran la facilidad de uso, la capacidad de integración con redes sociales y las herramientas analíticas como características esenciales para una plataforma de integración de video. La personalización del contenido es vista como una forma de mejorar la experiencia del cliente y aumentar las conversiones.

Percepción de Impacto en la Conversión de Ventas: Los comerciantes perciben que los videos tienen un impacto positivo en las TDC, aunque algunos no lo pueden cuantificar debido a la falta de herramientas analíticas. La retroalimentación positiva de los clientes sobre los videos respalda esta percepción, sugiriendo un potencial para reducir las tasas de devolución y aumentar las ventas.

Los hallazgos obtenidos a través de estas entrevistas proporcionan perspectivas valiosas que son fundamentales para informar tanto el diseño como el desarrollo de la plataforma propuesta. La metodología cualitativa empleada en este estudio permite captar las complejidades del mercado de una manera que los métodos cuantitativos no pueden, destacando la importancia de comprender las experiencias y percepciones individuales de los comerciantes. Este enfoque cualitativo ofrece una visión detallada de las expectativas y necesidades de los comerciantes, permitiendo identificar características específicas que la plataforma debe incorporar para ser eficaz y relevante. Por ejemplo, las entrevistas revelan que la facilidad de uso y la capacidad de integrar videos de manera fluida en los procesos de compra son aspectos críticos que influirán en la adopción de la plataforma. Además, se resalta la importancia de contar con herramientas analíticas que permitan a los comerciantes evaluar el impacto de los videos en las ventas, lo cual es un factor clave para demostrar el retorno de la inversión y la rentabilidad del proyecto.

A partir de los números obtenidos en las entrevistas, podemos cuantificar ciertos aspectos del impacto potencial de la plataforma. Los comerciantes entrevistados reportan ventas mensuales promedio que varían entre \$40.000 y \$300.000, y todos coinciden en que la integración de videos podría incrementar estas cifras. Por ejemplo, uno de los comerciantes estimó que el uso de videos ya había mejorado su TDC en un 3% a 4%, lo cual sugiere que, con una plataforma más optimizada, podría haber un incremento aún mayor. Si este aumento en la TDC se traduce en un aumento proporcional de ventas, incluso un incremento modesto podría representar miles

de dólares adicionales en ingresos mensuales para los comerciantes, lo cual resalta la viabilidad económica del proyecto.

Además, el análisis de costos potenciales y el retorno de la inversión son componentes clave para evaluar la viabilidad financiera de la plataforma. Los comerciantes mostraron disposición a invertir en soluciones que proporcionen un claro retorno de inversión, y expresaron preferencias por modelos de precios que incluyan una combinación de tarifas fijas bajas y comisiones basadas en el aumento de ventas generado. Esto implica que la estructura de precios de la plataforma debe ser flexible para adaptarse a las necesidades y capacidades financieras de diferentes tipos de comerciantes, asegurando así su accesibilidad y sostenibilidad.

Las entrevistas también destacan la necesidad de una solución que sea accesible para comerciantes con diferentes niveles de experiencia tecnológica, lo que implica que la plataforma debe ofrecer soporte técnico y capacitaciones efectivas para hacer más simple su implementación. Este aspecto es crucial para asegurar que los comerciantes puedan maximizar el uso de la plataforma sin enfrentar barreras significativas de entrada. La capacidad de personalizar el contenido de video y de ofrecer una experiencia de usuario adaptada a las preferencias del consumidor final también se identifica como un componente esencial para el éxito de la plataforma, dado que estos elementos pueden influir positivamente en las TDC y reducir las devoluciones.

Al traducir estas necesidades en características funcionales, la plataforma no solo se alinea con las expectativas del mercado, sino que también ofrece un valor tangible a sus usuarios. Este valor se manifiesta en la capacidad de la plataforma para mejorar la eficiencia operativa, aumentar las ventas y fortalecer la relación entre comerciantes y clientes. La adopción exitosa de la plataforma puede llevar a una mejora en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, elementos que son críticos para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. La plataforma

propuesta debe ser diseñada para ofrecer un retorno de inversión claro, utilizando los hallazgos de las entrevistas para guiar el desarrollo de estrategias que optimicen el costo y el beneficio para los comerciantes.

En última instancia, las perspectivas obtenidas de las entrevistas proporcionan indicios que podrían ser útiles para la toma de decisiones estratégicas y financieras, lo que sugiere que el desarrollo de la plataforma podría fundamentarse en una comprensión más detallada de las dinámicas del mercado y las necesidades de los usuarios. Al tener en cuenta las preocupaciones y expectativas de los comerciantes, la plataforma podría convertirse en una herramienta significativa para incrementar la competitividad y el éxito en el comercio electrónico, aportando a la viabilidad financiera del proyecto.

10 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

10.1 MARCO EXISTENCIAL

Misión

Apoyar a los pequeños comerciantes locales de indumentaria a potenciar sus ventas en redes sociales, proporcionando una plataforma accesible y fácil de usar que les permita integrar videos de alta calidad en sus procesos de compra, mejorando la conexión con sus clientes y aumentando su éxito en el mercado digital.

Visión

Ser la herramienta preferida por los pequeños comerciantes de indumentaria que utilizan las redes sociales como canal de venta en el mercado local, ayudándolos a transformar sus negocios mediante la creación de experiencias de compra más atractivas y eficaces a través del poder de los videos.

10.2 PROPUESTA DE VALOR: PERFIL DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR DE LA PLATAFORMA

La propuesta de valor del presente trabajo se centra en permitir que los usuarios de la plataforma aumenten la confianza de sus clientes y las TDC a través de la integración de videos en el proceso de compra en línea y la simplificación de gestión de contenido.

Definir el perfil del cliente es esencial para comprender sus necesidades y entender cómo la plataforma puede satisfacerlas, así como sus puntos de dolor y cómo se pueden aliviar. Los clientes a los que se apunta en esta etapa del proyecto son pequeños comerciantes de indumentaria que operan en el mercado local, vendiendo sus productos en línea.

Alegrías

Refiere a qué buscan los clientes a los que apunta el negocio y qué les genera satisfacción. Los clientes a los que apunta la plataforma buscan aumentar sus ventas, aumentar la confianza de sus clientes, en tanto estos confían más en sus productos debido a la claridad de la información y la presentación en sus videos. Además, procuran tener facilidad en el uso de las herramientas para publicar sus productos y diferenciarse de la competencia.

Frustraciones

Es importante saber qué cosas frustran al cliente de la plataforma y qué desafíos enfrenta. Surge de las entrevistas que los pequeños comerciantes de indumentaria que venden sus productos en línea se frustran con dificultades técnicas: herramientas complicadas de edición de video y plataformas que no son intuitivas. Asimismo, tienen como desafío la falta de tiempo; cuentan con poco tiempo para aprender tecnología y crear contenido de calidad. También les preocupan los altos costos asociados a herramientas de video avanzadas y servicios de publicidad y la baja conversión, cuando sus publicaciones no generan las ventas esperadas. Otra preocupación de estos clientes es no tener acceso rápido y eficiente a soporte técnico cuando enfrentan problemas.

Trabajos del cliente

Este punto refiere a qué necesitan hacer y qué tareas deben realizar los clientes a los cuales apunta la propuesta de valor.

Los pequeños comerciantes de indumentaria que venden sus productos en línea deben llevar adelante las siguientes tareas para llevar adelante su negocio:

Crear contenido atractivo: Necesitan crear contenido que muestre sus productos de manera atractiva y profesional.

Gestionar inventarios y pedidos: Deben gestionar eficientemente su inventario y procesar los pedidos de sus clientes.

Promover sus productos en redes sociales: Necesitan promocionar sus productos en Instagram, Facebook y demás redes para llegar a más clientes potenciales.

Interactuar con clientes: Deben responder preguntas y comentarios de los clientes rápidamente para mantener su confianza y satisfacción.

Análisis de resultados: Necesitan analizar el rendimiento de sus publicaciones y ventas para mejorar su estrategia de marketing.

La propuesta de valor comprende una plataforma con las siguientes funcionalidades y características que permiten a los clientes (usuarios) realizar sus trabajos aumentando sus alegrías y aliviando sus frustraciones.

Creación y edición de videos: Herramientas intuitivas para grabar y editar videos de los productos fácilmente, incluyendo efectos, música y texto superpuesto. La plataforma simplifica el proceso de creación de videos, ahorrando tiempo y reduciendo la frustración técnica; facilita la creación de videos de alta calidad que muestren los productos de manera profesional.

Publicación y gestión de videos: Ofrece la posibilidad de subir videos directamente a la plataforma y compartirlos en redes sociales como WhatsApp, Instagram y Facebook. La plataforma ofrece herramientas intuitivas para grabar, editar y subir videos, sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados, lo que permite crear videos atractivos que pueden generar más interacción positiva y ayudar a sus usuarios a destacarse en un mercado competitivo.

Integración de Videos en el Proceso de Compra: Comprende funcionalidades para añadir descripciones, etiquetas y enlaces de compra directamente en los videos, así como opciones para mostrar videos en alta calidad y optimizados para dispositivos móviles. La plataforma mejora la visualización de productos mediante videos, lo que puede aumentar la confianza del cliente y las ventas.

Panel de Control Intuitivo: Comprende tableros de control para gestionar productos, inventario y pedidos. Ofrece una potencial integración con herramientas de gestión de inventario y procesamiento de pedidos.

Análisis y métricas de rendimiento de videos y ventas: Reportes detallados sobre el rendimiento de los videos, incluidas vistas, interacciones y conversiones. La plataforma permite generar reportes y métricas que ayudan a sus usuarios a entender el rendimiento de sus videos y publicaciones, mejorando su estrategia de marketing.

Soporte Técnico y Capacitación: Tutoriales en vídeo, guías y seminarios web para ayudar a los comerciantes a utilizar la plataforma y acceso a soporte técnico en tiempo real. La plataforma cuenta con soporte técnico rápido y eficiente.

Funcionalidades de Marketing: Integración con redes sociales para compartir videos y productos directamente desde la plataforma y herramientas para crear campañas de marketing y promociones especiales. Proporciona herramientas y consejos para optimizar las publicaciones y campañas de sus suscriptores en redes sociales.

Funcionalidades de chat y mensajería: La plataforma cuenta con funcionalidades que ayudan a la comunicación directa con los clientes a través de esta.

En la Imagen 1 a continuación se representa la propuesta de valor.

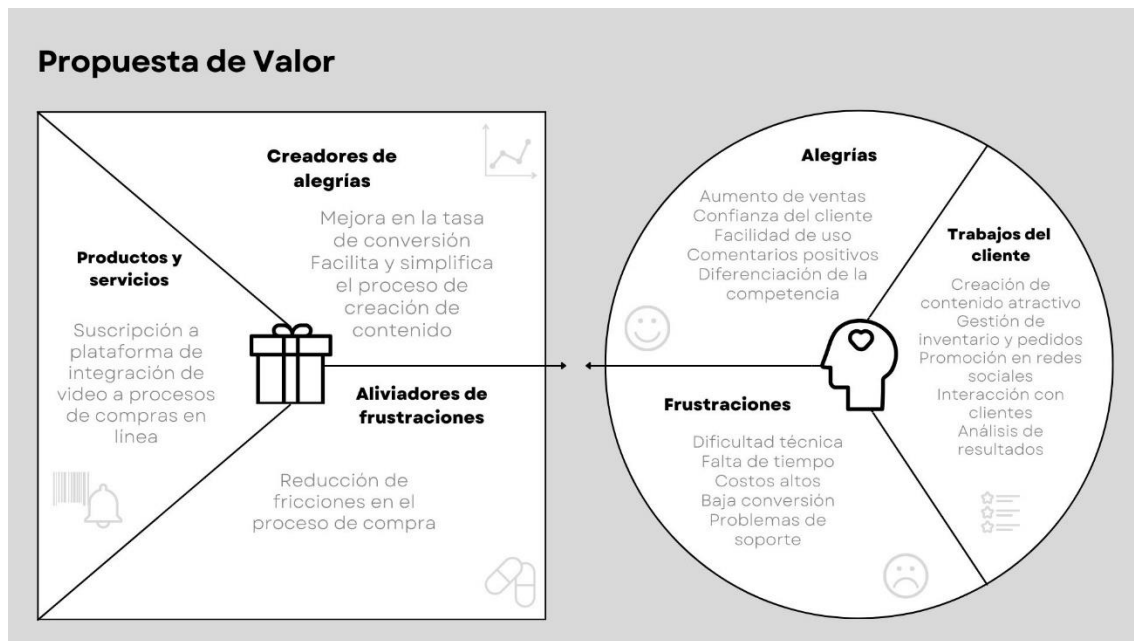


Imagen1: Propuesta de Valor.

Fuente: Elaboración Propia.

10.3 MODELO DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA PLATAFORMA

A través de la definición del modelo de negocio se pretende describir las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor.

Este modelo de negocio, tal como se ha mencionado, se centra en proporcionar una plataforma integral que ayuda a pequeños comerciantes de indumentaria a mejorar sus procesos de venta en línea mediante el uso efectivo de videos, lo cual puede generar una mayor confianza en los clientes y aumentar las TDC.

Segmento: el principal segmento de clientes son estos pequeños comerciantes de indumentaria en redes sociales, aquellos que venden ropa, accesorios y otros artículos de moda a través de plataformas como Instagram, Facebook y TikTok.

Asimismo, se podrían identificar subsegmentos dentro de este: comerciantes buscando aumentar ventas en línea, especialmente aquellos que desean mejorar la presentación de sus productos emprendedores diferenciándose de la competencia, aquellos que quieren destacar sus productos frente a competidores mediante mejores técnicas de marketing.

Canales: en primer lugar, se utiliza un Sitio web y aplicación móvil donde los comerciantes pueden registrarse, gestionar sus productos y videos. La plataforma está disponible tanto en versión web como en aplicaciones móviles para iOS y Android, permitiendo el acceso desde cualquier dispositivo.

Presencia en los Marketplaces de Aplicaciones; está disponible en Google Play Store y Apple App Store para la descarga y el acceso.

También se hace uso de Redes Sociales como canales tanto para la promoción como para la integración directa con Instagram, Facebook, TikTok, permitiendo que los comerciantes compartan videos de productos, facilitando la promoción y venta de estos. Asimismo, se realiza publicidad en línea como campañas en Google Ads y anuncios dirigidos en redes sociales para captar la atención de potenciales usuarios.

Otros canales son el email marketing, mediante envío de boletines informativos digitales, promociones y actualizaciones de la plataforma, publicaciones en redes sociales compartiendo contenido educativo y promocional en las redes sociales más utilizadas por los comerciantes y seminarios en línea y tutoriales, ofreciendo *webinars* y videos tutoriales para enseñar a los comerciantes cómo utilizar la plataforma y sacar el máximo provecho de los videos en sus ventas, creando comunidad y fomentando la adopción.

Relación con los clientes: la misma es mediante asistencia personal, con chats en vivo y soporte técnico para ayudar a los comerciantes con problemas específicos. También hay una comunidad

en línea, con foros y grupos en redes sociales donde los comerciantes pueden intercambiar experiencias, consejos y mejores prácticas. Además, se cuenta con autoservicio mediante una base de conocimientos con tutoriales, guías y videos explicativos sobre el uso de la plataforma. Se implementa un programa de afiliados donde los usuarios existentes pueden ganar comisiones o descuentos por referir nuevos comerciantes, incentivando el crecimiento orgánico.

Recursos clave: la base fundamental es el desarrollo tecnológico; se cuenta con un equipo de desarrolladores y diseñadores tercerizados, a través de la contratación de una empresa de software local especializada, para construir y mantener la plataforma web y móvil. Asimismo, es necesario un equipo para realizar el soporte técnico y atención al cliente, es decir, personal capacitado para brindar asistencia a los comerciantes. La naturaleza digital exige una estructura empresarial flexible y adaptable, un enfoque en la contratación global y la gestión de un entorno de trabajo remoto. Esta estructura debe proporcionar un marco claro y sólido para alcanzar los objetivos estratégicos de la plataforma y asegurar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Además, se cuenta con infraestructura tecnológica que brinda servicios de almacenamiento y transmisión de videos, utilizando proveedores como AWS (Amazon Web Services) o Google Cloud.

Actividades principales: en primer lugar, el desarrollo de la plataforma que implica la construcción y actualización constante del sitio web y la aplicación móvil. También es necesario realizar la integración de herramientas de video mediante el desarrollo de funcionalidades que permitan la grabación, edición y subida de videos. Otra de las actividades es el marketing y adquisición de usuarios; se desarrollan campañas de marketing para atraer nuevos comerciantes a la plataforma. Otra actividad principal es el soporte y atención al cliente, para la resolución de problemas y apoyo continuo a los usuarios de la plataforma. Estas actividades se desarrollan con colaboradores propios. Adicionalmente se lleva a cabo la creación de contenido educativo

para la producción de guías, tutoriales y *webinars* para educar a los comerciantes sobre el uso de la plataforma y las mejores prácticas de video marketing.

Socios clave: En primer lugar, es un socio clave la empresa proveedora del desarrollo, diseño y mantenimiento de la plataforma. Asimismo, son los proveedores de servicios de almacenamiento y transmisión de video como AWS, Google Cloud, u otros servicios que ofrezcan soluciones de almacenamiento escalable. También se conforman alianzas con influenciadores y creadores de contenido, mediante colaboraciones con figuras influyentes en el mundo de la moda y el comercio en línea para promocionar la plataforma. Es fundamental tener como socios a los proveedores de plataformas de pago, para poder hacer una buena integración con sistemas de pago seguros y confiables para facilitar las transacciones. Se pueden tener alianzas con empresas de logística y envío, mediante asociaciones para ofrecer soluciones de envío eficientes y a buen precio a los comerciantes.

Fuentes de ingresos: se utiliza un Modelo de Ingresos por Suscripción mensual con diferentes planes accesibles a pequeños comerciantes, ofreciendo diferentes niveles de servicio para satisfacer diversas necesidades como acceso a herramientas y características premium, mayor almacenamiento de videos y funcionalidades avanzadas de edición. Asimismo, se obtienen ingresos mediante comisiones por transacción que serán un pequeño porcentaje de cada venta realizada a través de la plataforma. Además, se obtienen ingresos por publicidad y promoción; los comerciantes pueden pagar para destacar sus productos dentro de la plataforma y en campañas de marketing específicas. Considerando el tiempo que dedican los comerciantes de indumentaria a la gestión de videos y teniendo en cuenta el valor de ese tiempo, información que se obtiene de las entrevistas, es una buena estimación considerar que los comerciantes invierten USD 20/mes en dicha gestión, por lo que los planes presentados a continuación se consideran en línea con el costo indirecto de los comerciantes.

Plan Gratuito (por un período de tiempo): Acceso limitado a las funcionalidades básicas de grabación y edición de videos, con un número reducido de videos y almacenamiento y soporte "comunitario". Ideal para comerciantes que desean probar la plataforma.

Plan Básico: USD 15/mes. Incluye funcionalidades básicas, mayor almacenamiento y acceso a herramientas de edición avanzadas.

Plan Pro: USD 30/mes. Ofrece almacenamiento ilimitado, acceso completo a herramientas avanzadas de edición y marketing, y acceso a métricas detalladas y reportes.

Plan Premium: USD 50/mes. Incluye todo lo del Plan Pro, más soporte técnico prioritario, asesoría personalizada y opciones avanzadas de promoción.

Comisiones por Transacción Variable: Además de los planes de suscripción, se puede implementar una estructura de comisiones variables basada en el volumen de ventas del comerciante. Esto significa que los comerciantes que venden más pagarán una comisión diferente que aquellos con un volumen de ventas menor. A los efectos del presente trabajo no se tienen en cuenta los ingresos por este concepto.

En lo que respecta a descuentos y promociones, se pueden ofrecer descuentos por suscripción anual (10% de descuento), ofertas de prueba gratuita por 30 días para nuevos usuarios (plan gratuito) y descuentos especiales para usuarios que refieran a otros comerciantes a la plataforma.

Costos principales: corresponden al desarrollo y mantenimiento de la plataforma, lo cual implica los honorarios de la empresa de software que incluyen costos de actualización de la tecnología. Otro costo a considerar es el almacenamiento y transmisión de video, es decir, los costos asociados al almacenamiento en la nube y transmisión de video. También hay costos de marketing y publicidad provenientes de las inversiones en campañas de adquisición de usuarios

y promoción de la plataforma. En cuanto a costos de funcionamiento, se consideran los sueldos del equipo de administración y ventas y soporte y atención al cliente. También se tienen en cuenta los costos de Infraestructura, costos de servidores, herramientas de software y otros recursos tecnológicos necesarios para operar la plataforma.

10.4 CANVAS DE LA PLATAFORMA

En la Imagen 2, se puede observar el Canvas del modelo de negocio que es la representación visual y resumida de lo desarrollado previamente. Se compone de nueve bloques que representan las áreas clave de cualquier negocio.



Imagen2: Modelo CANVAS de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

10.5 GESTIÓN OPERATIVA

La gestión operativa de la plataforma de integración de videos es crucial para asegurar que el sistema no solo funcione de manera eficiente y eficaz, sino que también proporcione a los comerciantes de indumentaria las herramientas necesarias para maximizar sus ventas mediante el uso de contenido de video. La eficacia operativa de la plataforma depende de la optimización de cada etapa del proceso, desde la interacción inicial del comerciante con la plataforma hasta la publicación y análisis de rendimiento del contenido. A continuación, se describe en detalle el flujo operativo, destacando los pasos clave que permiten alcanzar los objetivos de la plataforma y asegurar una experiencia de usuario superior.

Flujo Operativo de la Plataforma

La Imagen 3 a continuación muestra como el flujo operativo de la plataforma se estructura en varias etapas clave, cada una diseñada no solo para simplificar el uso, sino también para mejorar la efectividad del contenido de video y maximizar el retorno de inversión para los comerciantes.



Imagen 3: Secuencia operativa del funcionamiento de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

Carga de Videos por los Comerciantes: El proceso comienza cuando los comerciantes acceden a la plataforma y cargan sus videos promocionales. Estos videos pueden variar en contenido, desde demostraciones de productos hasta presentaciones de nuevas colecciones y promociones

especiales. La plataforma ha sido diseñada con una interfaz sencilla e intuitiva que facilita este proceso, incluso para usuarios con poca experiencia técnica. La simplicidad de la carga de videos es fundamental para asegurar que los comerciantes puedan gestionar su contenido de manera rápida y sin complicaciones.

Procesamiento y Edición de Videos: Una vez que los videos son cargados, entran en una fase de procesamiento y edición automatizada. La plataforma ofrece un conjunto de herramientas avanzadas de edición que permiten a los comerciantes mejorar la calidad del video, ajustar la duración según las necesidades específicas de la campaña, y añadir textos, gráficos y elementos visuales que destaquen características clave de los productos. Este proceso de edición es esencial para personalizar el contenido, hacerlo más atractivo y garantizar que cumpla con los estándares de calidad que esperan los consumidores.

Integración de Enlaces de Compra: Durante la etapa de edición, los comerciantes pueden integrar enlaces de compra directamente en los videos. Esta funcionalidad permite que los consumidores realicen compras sin salir del video, mejorando la experiencia del usuario y potenciando las TDC. La capacidad de integrar enlaces de compra es una de las características distintivas de la plataforma, ya que facilita un proceso de compra más fluido y directo, eliminando las barreras tradicionales entre la visualización del producto y la transacción.

Publicación del Contenido: Una vez que los videos han sido procesados y editados, están listos para su publicación. La plataforma permite a los comerciantes elegir entre publicar los videos directamente en la plataforma o compartirlos en redes sociales integradas como Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp. Esta flexibilidad es crucial para maximizar el alcance del contenido y garantizar que llegue a la audiencia objetivo en los canales donde son más activos. La plataforma asegura que el contenido sea accesible, visualmente atractivo y optimizado para cada canal de distribución, lo que es fundamental para captar la atención del consumidor y aumentar la efectividad de las campañas de marketing.

Análisis de Rendimiento: Después de la publicación, la plataforma ofrece herramientas analíticas avanzadas que permiten a los comerciantes evaluar el rendimiento de sus videos. Estas herramientas proporcionan métricas detalladas sobre visualizaciones, interacciones y conversiones, lo que facilita una comprensión profunda del impacto de cada campaña. El análisis de rendimiento es una parte integral del flujo operativo, ya que ayuda a los comerciantes a identificar qué estrategias están funcionando y dónde pueden realizar ajustes para optimizar sus esfuerzos de marketing.

Retroalimentación y Mejora Continua: La etapa final del flujo operativo se centra en la retroalimentación y la mejora continua. Basado en los análisis de rendimiento y el feedback de los consumidores, los comerciantes pueden realizar ajustes en sus videos o en sus estrategias de marketing. La plataforma también ofrece recomendaciones automatizadas para ayudar a los comerciantes a mejorar continuamente sus contenidos, lo que es clave para mantener un alto nivel de compromiso con los clientes. Esta capacidad de adaptación y mejora es crucial para el éxito a largo plazo de los comerciantes en un entorno digital en constante cambio.

El flujo operativo detallado para la plataforma de integración de videos está diseñado para maximizar la eficiencia y efectividad en cada etapa del proceso, desde la carga inicial del contenido hasta la evaluación del rendimiento post-publicación. Este enfoque secuencial y meticulosamente estructurado no es arbitrario, responde a las mejores prácticas en gestión de operaciones y experiencia de usuario, asegurando que tanto los comerciantes como los consumidores obtengan el mayor valor posible de la plataforma.

La primera etapa, que incluye la carga de videos por parte de los comerciantes, se enfoca en la usabilidad y accesibilidad. Una interfaz intuitiva reduce las barreras técnicas, permitiendo que incluso usuarios con poca experiencia tecnológica puedan gestionar su contenido con facilidad. Según Venkatesh y Davis (2000), la simplicidad y la facilidad de uso son fundamentales para

la adopción de cualquier tecnología nueva, especialmente en entornos comerciales donde los usuarios buscan soluciones que no les agreguen complejidad a sus operaciones diarias. Al hacer más simple este proceso desde el principio, la plataforma asegura una mayor adopción y satisfacción del usuario.

El procesamiento y la edición de videos en la etapa siguiente permiten a los comerciantes personalizar su contenido, haciendo que sus productos sean más atractivos y alineados con su marca. La personalización es un factor crítico en el marketing digital, ya que los consumidores modernos demandan experiencias que sean relevantes y personalizadas (Smith & Zook, 2011). Además, la capacidad de editar y mejorar la calidad del contenido directamente dentro de la plataforma elimina la necesidad de herramientas externas, lo que no solo ahorra tiempo, sino que también asegura una mayor consistencia en la calidad del contenido publicado.

La integración de enlaces de compra durante el proceso de edición es otro aspecto clave que diferencia a esta plataforma de soluciones menos integradas. Permitir que los consumidores compren productos directamente desde los videos no solo mejora la experiencia de usuario al reducir el número de pasos necesarios para completar una transacción, sino que también puede incrementar significativamente las TDC. Como destaca Chaffey (2020), simplificar el proceso de compra es una de las estrategias más efectivas para aumentar las ventas en línea, ya que reduce la fricción y mejora la experiencia general del cliente.

La etapa de publicación, que permite a los comerciantes distribuir su contenido en múltiples plataformas de redes sociales, maximiza el alcance de los videos y asegura que los comerciantes puedan conectarse con su audiencia objetivo de manera efectiva. Según Kaplan y Haenlein (2010), las redes sociales son una herramienta esencial para el marketing moderno, y la capacidad de integrar directamente la publicación en estos canales es crucial para cualquier plataforma que busque mantenerse competitiva en el mercado actual.

Finalmente, la inclusión de herramientas analíticas avanzadas y la posibilidad de retroalimentación y mejora continua aseguran que los comerciantes no solo publiquen contenido, sino que también aprendan y optimicen sus estrategias basadas en datos reales. El uso de análisis para informar las decisiones de marketing es una práctica recomendada en todas las industrias digitales (Davenport & Harris, 2007), ya que permite a las empresas adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores y mejorar continuamente sus tácticas para maximizar el impacto.

11 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

11.1 ANÁLISIS FINANCIERO: PROYECCIONES DE INGRESOS, COSTOS E INVERSIONES

Para el cálculo de los indicadores clave de rentabilidad y con el fin de identificar el punto de equilibrio financiero y evaluar los retornos esperados, se proyectan los flujos de caja esperados de la Plataforma. De esta manera, es posible fundamentar desde el punto de vista financiero las decisiones estratégicas sobre la expansión y escalabilidad de la plataforma.

Se define un horizonte temporal de 5 años para la proyección financiera. Esta estimación considera que, dado el carácter disruptivo de la industria tecnológica en la que opera la plataforma, dicho período es suficiente para cubrir la inversión inicial y alcanzar el punto de equilibrio. Esto permite evaluar el crecimiento sostenido y proyectar el retorno de la inversión en función del crecimiento esperado de la base de usuarios. Se considera que este plazo es adecuado para el desarrollo y consolidación del proyecto en el mercado.

Para la estimación de los usuarios potenciales de la plataforma, se utiliza información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024) en el informe Demografía de Empresas en Uruguay. Según este informe, como se muestra en la Imagen 4, en el tercer trimestre de 2024 hay 61.084 micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio.

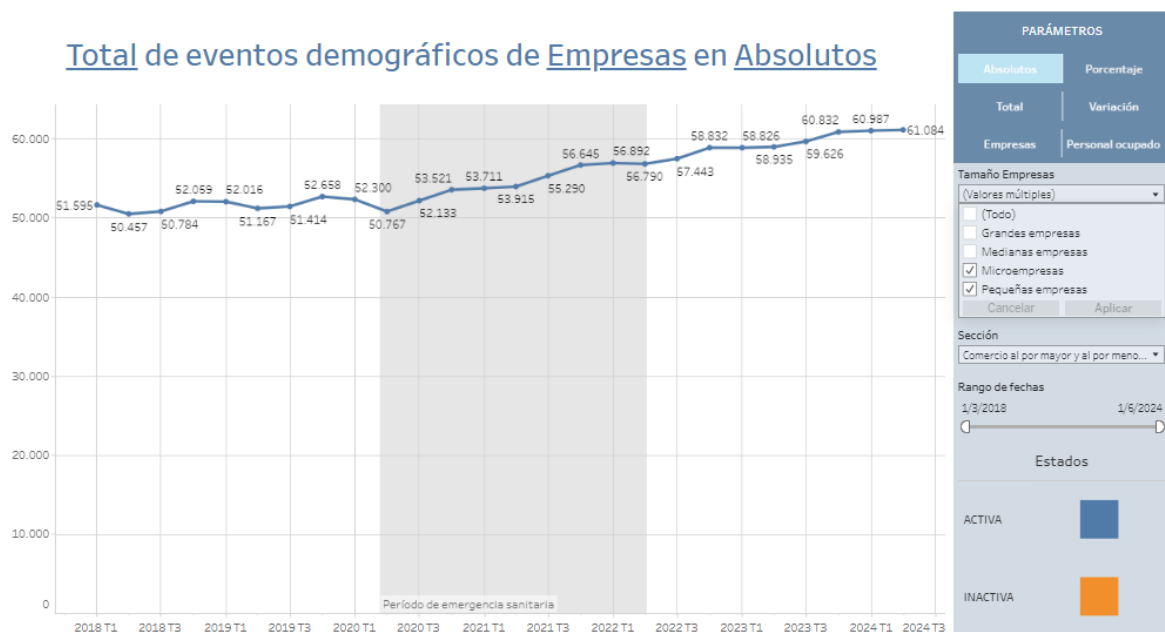


Imagen 4: Total eventos demográficos de empresas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Con base en el informe *Actividad Comercio y Servicios - Segundo Trimestre 2024* de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, se estima que el 18% de las empresas pertenecen al sector de indumentaria (Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, 2024), con lo cual se podría suponer que 10.995 empresas de las micro y pequeñas de la sección *Comercio* pertenecen a dicho sector

De acuerdo a informe *Indicadores del Comercio Electrónico en las empresas uruguayas* (Cámara de la Economía Digital del Uruguay, 2023), un 91% de las empresas venden *online* y de las mismas un 56% utiliza redes sociales para publicitar sus productos. Es así que el mercado potencial para la plataforma se estima en 5.600 empresas. Para el primer año se proyecta captar un 15% de este mercado, equivalente a 840 empresas usuarias iniciales. A partir de allí, se proyecta un crecimiento anual del 10% en la cantidad de usuarios, alcanzando aproximadamente 1.230 usuarios para el quinto año. Esta última estimación en relación a la penetración de mercado se encuentra alineada con la teoría de difusión de innovación según

Rogers (2003) para el escenario de que la plataforma es una innovación y su porcentaje de adopción se estima entre innovadores y adoptadores tempranos.

A los efectos del modelo financiero, con un criterio simplificador y conservador se suponen únicamente ingresos fijos por suscripciones en los planes básico, pro y premium, como se muestra debajo en la Imagen 5.

El plan básico, con un costo de USD 15 mensuales, está dirigido a pequeños comerciantes que buscan una solución económica para mejorar su presencia en línea mediante videos prediseñados. Se proyecta que el 60% de los usuarios optará por este plan. El plan pro, con un costo de USD 30, ofrece funcionalidades adicionales de personalización y análisis, y se estima que será elegido por el 30% de los usuarios. Finalmente, el plan premium, con un costo de USD 50, proporciona acceso a herramientas avanzadas de análisis predictivo y personalización completa, y se proyecta que el 10% de los usuarios optará por este plan. Estas cifras están alineadas con investigaciones en el sector SaaS (*Software as a Service*), que muestran patrones similares en la adopción de servicios escalonados, y se utilizan comúnmente para proyectar ingresos de manera conservadora y realista en modelos de suscripción, Zuora (2024).

SUPUESTOS SOBRE INGRESOS PROYECTADOS - ESCENARIO BASE						
Cantidad usuarios potenciales	5.603 (micro y peq emp de comercio/indumentaria/online /redes sociales)					
% de penetración de mercado	15,00% supuesto de penetración de mercado para el primer año					
% crecimiento anual	10% supuesto de crecimiento anual de cuota de mercado					
Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de Usuarios		840	925	1.017	1.119	1.231
% Usuarios Básico	60%	504	555	610	671	738
% Usuarios Pro	30%	252	277	305	336	369
% Usuarios Premium	10%	84	92	102	112	123
Precios suscripciones mensuales USD						
Plan Básico		15	15	15	15	15
Plan Pro		30	30	30	30	30
Plan Premium		50	50	50	50	50
Ingresos mensuales Proyectados USD		19.331	21.264	23.390	25.729	28.302
Ingresos anuales Proyectados USD	-	231.969	255.166	280.682	308.751	339.626

Imagen 5: Tabla Proyección de Ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Los costos proyectados en el flujo de fondos responden a las necesidades operativas de la plataforma en los siguientes rubros: desarrollo, diseño y mantenimiento de la plataforma, almacenamiento y transmisión de video, marketing y publicidad, administración, ventas y atención al cliente y alquiler de espacio en un *coworking*.

El costo mensual de desarrollo y mantenimiento de la plataforma se estima en USD 12.600 mensuales correspondientes a dos desarrolladores *full-time*, un DevOps (desarrollo y operaciones) *part-time* y un diseñador con una dedicación de 20 horas mensuales pertenecientes a la empresa tercerizada. Este monto refleja las necesidades de desarrollo inicial de la plataforma, la implementación de mejoras continuas y el mantenimiento técnico necesario para garantizar un funcionamiento óptimo y competitivo en el mercado. Consultas realizadas a la empresa de software local *Codeshaped*, han permitido estimar este valor como representativo de las exigencias tecnológicas de una plataforma digital de esta naturaleza.

El costo mensual de almacenamiento y transmisión de video se estima variable con la cantidad de usuarios y asciende a USD 588 en el primer año, incrementándose a USD 861 en el quinto año. Estos números surgen de estimar la cantidad de vistas promedio que tienen los videos y la cantidad de videos que generan en promedio los usuarios de la plataforma. Estos costos se basan en servicios de almacenamiento y transmisión en la nube, como AWS, que permiten escalar la capacidad según el crecimiento del número de usuarios y la cantidad de datos transmitidos. La proyección de estos costos refleja la demanda creciente de ancho de banda y espacio en servidores a medida que la plataforma gana usuarios.

Se asigna un presupuesto inicial de Marketing y Publicidad de USD 2.300 mensuales para el primer año y se supone, con un criterio simplificador, que el mismo se va incrementando año a

año en relación con la cantidad de usuarios. No obstante, se debe tener en cuenta que este presupuesto deberá ser ajustado periódicamente con base en el retorno generado y en cómo evoluciona el Costo de Adquisición del Cliente (CAC), indicador clave para evaluar las estrategias de marketing.

En cuanto al costo de administración y ventas, se proyecta un gasto mensual de USD 2.000 mensuales. Este costo incluye los salarios de un colaborador responsable de la administración y la captación de nuevos usuarios.

El costo de atención al cliente y soporte se estima en USD 2.500 mensuales. Esta estimación supone una contratación de un colaborador *full-time* que responderá consultas de los clientes y será el nexo con los desarrolladores tercerizados. Cabe señalar que luego del proceso de *onboarding* las consultas y soporte requeridos no deberían ser de mayor entidad ya que las sugerencias de nuevas funcionalidades para la plataforma serán derivadas mediante un canal específico.

Finalmente, el alquiler de un espacio en un coworking se ha estimado en USD 6.000 anuales. Este gasto se calcula en base a consultas realizadas sobre precios de espacios de *coworking* en Uruguay, lo que ofrece flexibilidad en la expansión del equipo y reduce los costos fijos en comparación con la adquisición o alquiler de una oficina tradicional. El sitio web de Regus (2024) ofrece esta información. Estos costos mencionados se presentan en la Imagen 6 a continuación.

SUPUESTOS SOBRE COSTOS PROYECTADOS - ESCENARIO BASE						
Costo mensual de Desarrollo, Diseño y Mantenimiento	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600
Costo mensual de almacenamiento y transmisión	588	647	712	783	861	861
Costo mensual Administración y Ventas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Costo mensual Atención al Cliente y Soporte	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Año	0	1	2	3	4	5
Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
Costo de almacenamiento y transmisión	-	7.060	7.766	8.543	9.397	10.336
Marketing y Publicidad	-	27.600	30.360	33.396	36.736	40.409
Administración y Ventas	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Atención al Cliente y Soporte	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Leyes Sociales	-	10.125	10.125	10.125	10.125	10.125
Alquiler Coworking	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos anuales proyectados USD		255.985	259.451	263.264	267.457	272.071

Imagen 6: Tabla Proyección de Costos.

Fuente: Elaboración propia.

Se supone que el financiamiento del proyecto se realiza íntegramente con fondos propios, adoptando un criterio simplificador. La inversión inicial total de USD 40.000, que incluye el desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP) y la adquisición de equipos informáticos, se encuentra dentro de los límites de lo que puede financiarse sin la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento. Al evitar el endeudamiento, el proyecto no solo reduce el riesgo financiero, sino que también preserva el control total sobre las decisiones estratégicas y operativas.

11.2 CÁLCULO DE VAN Y TIR

Se utilizan los indicadores VAN y TIR como herramientas para analizar la rentabilidad de la plataforma. La Imagen 7 a continuación, presenta el Flujo de Fondos para el escenario base junto con el cálculo del VAN y la TIR.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - Escenario Base							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INVERSIÓN INICIAL		(40.000)					
1.1	Costo MVP	30.000					
1.2	Equipos Informáticos	10.000					
2. INGRESOS (USD)		-	231.969	255.166	280.682	308.751	339.626
2.1	Ingresos por Suscripción	-	231.969	255.166	280.682	308.751	339.626
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)			(257.985)	(261.451)	(265.264)	(269.457)	(274.071)
3.1	Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
3.2	Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.060	7.766	8.543	9.397	10.336
3.3	Marketing y Publicidad	-	27.600	30.360	33.396	36.736	40.409
3.4	Administración y Ventas	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
3.5	Atención al Cliente y Soporte	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3.6	Leyes Sociales	-	10.125	10.125	10.125	10.125	10.125
3.7	Coworking	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
3.8	Amortizaciones Equipos Informáticos		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. COSTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-	-
4.1	Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE		-	- 26.016	- 6.285	15.419	39.293	65.555
6. IRAE		-	6.504	1.571	- 3.855	- 9.823	- 16.389
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE		-	- 19.512	- 4.714	11.564	29.470	49.166
8. AMORTIZACIONES			2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN		- 40.000	- 17.512	- 2.714	13.564	31.470	51.166
TIR			12,43%				
VAN (16,56%)			(7.624)				

Imagen 7: Cálculo de VAN y TIR Escenario Base.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe señalar que para determinar la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN se utiliza el modelo de Costo Promedio de Capital (CPC). Asimismo, teniendo en cuenta que se supone que el proyecto se financia en su totalidad con Fondos Propios, el CPC es igual al costo de los Fondos Propios (k_e), estando este determinado por una tasa libre de riesgo más una prima por el riesgo operativo del nuevo proyecto (la plataforma). El costo de los Fondos Propios se representa en la siguiente ecuación:

$$k_e = r_f + (r_f - r_f) \cdot \beta + prp$$

r_f = tasa libre de riesgos

r_m = rendimiento esperado de los activos riesgosos del mercado

β = factor de correlación entre rendimientos de la inversión con activos riesgosos del mercado

prp = premio por riesgo país (al tratarse Uruguay de una economía emergente)

Para determinar la tasa libre de riesgo se utiliza como indicador la tasa de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. En relación a las demás variables, se utiliza la información contenida en la página web de Aswath Damodaran (Damodaran, 2023). Esta fuente es ampliamente reconocida en el ámbito financiero debido a la actualización constante y la rigurosidad de los datos sobre tasas de retorno, riesgos de mercado y otras variables utilizadas en la valoración de empresas. Damodaran es una referencia global para la estimación de riesgo y retorno, especialmente en mercados emergentes y *startups*, lo que justifica el uso de su información en la estimación de la tasa de descuento. En el Anexo II "Cálculo de la Tasa de Retorno Requerida – 0% endeudamiento" se detallan los valores utilizados, así como su fuente y forma de cálculo.

11.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se considera que los aspectos más críticos del negocio están directamente relacionados a los ingresos por ventas y a los flujos operativos del proyecto, dado que se asume que el MVP ha sido debidamente probado en sus aspectos técnicos y que se cuenta con fondos propios suficientes para financiar la inversión inicial, eliminando el riesgo asociado a la obtención de financiamiento. Es así que se propone analizar la sensibilidad en la penetración de mercado ya que la viabilidad del proyecto depende de que se alcance una cantidad mínima de usuarios. Asimismo, se propone analizar el impacto de la variación en los precios de los planes de suscripción ya que los ingresos de la plataforma dependen directamente de estos.

El análisis de estas variables es más relevante en proyectos tecnológicos innovadores, en los cuales las proyecciones de adopción y los márgenes de ganancia iniciales son inciertos.

A continuación se presenta la Imagen 8 en donde mediante aproximaciones sucesivas se determina que la penetración de mercado necesaria para alcanzar un nivel de ingresos por ventas asociado al punto de equilibrio del proyecto es del 15.18%. En este nivel de adopción, el VAN se iguala a 0, lo que indica que los flujos de caja futuros esperados descontados al valor presente son suficientes para cubrir exactamente la inversión inicial. En este escenario la TIR alcanza el valor de la TRR, lo que significa que el rendimiento de la plataforma es igual a la tasa mínima de rentabilidad que se espera obtener del proyecto.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - Escenario Punto de Equilibrio (% penetración mercado)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INVERSIÓN INICIAL	(40.000)					
1.1 Costo MVP	30.000					
1.2 Equipos Informáticos	10.000					
2. INGRESOS (USD)	-	234.704	258.174	283.992	312.391	343.630
2.1 Ingresos por Suscripción	-	234.704	258.174	283.992	312.391	343.630
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)		(258.068)	(261.542)	(265.364)	(269.568)	(274.192)
3.1 Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
3.2 Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.143	7.857	8.643	9.508	10.458
3.3 Marketing y Publicidad	-	27.600	30.360	33.396	36.736	40.409
3.4 Administración y Ventas	-	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
3.5 Atención al Cliente y Soporte	-	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
3.6 Leyes Sociales	-	10.125,00	10.125,00	10.125,00	10.125,00	10.125,00
3.7 Coworking	-	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
3.8 Amortizaciones Equipos Informáticos	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. COSTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
4.1 Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE	-	23.364	3.368	18.628	42.823	69.438
6. IRAE	-	5.841	842	4.657	10.706	17.359
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE	-	17.523	2.526	13.971	32.117	52.078
8. AMORTIZACIONES		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN	-	40.000	15.523	526	15.971	34.117
TIR			16,56%			
VAN (16,56%)			(0)			

Imagen 8: Punto de Equilibrio – penetración de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En relación al nivel de precios de suscripción de la plataforma, manteniendo constantes los demás supuestos del escenario base, se determina que para alcanzar el punto del equilibrio los precios deberían ser un 1.14% superiores a los propuestos originalmente. Este ajuste no resulta significativo dado que una variación tan pequeña en los precios es poco probable que afecte negativamente la demanda potencial. Esto se muestra en la Imagen 9 a continuación.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - Escenario punto de equilibrio (precios)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INVERSIÓN INICIAL	(40.000)					
1.1 Costo MVP	30.000					
1.2 Equipos Informáticos	10.000					
2. INGRESOS (USD)	-	234.621	258.083	283.891	312.281	343.509
2.1 Ingresos por Suscripción	-	234.621	258.083	283.891	312.281	343.509
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)		(257.985)	(261.451)	(265.264)	(269.457)	(274.071)
3.1 Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
3.2 Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.060	7.766	8.543	9.397	10.336
3.3 Marketing y Publicidad	-	27.600	30.360	33.396	36.736	40.409
3.4 Ventas y Atención al Cliente	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
3.5 Leyes Sociales	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3.6 Atención al Cliente (outsourcing)	-	10.125	10.125	10.125	10.125	10.125
3.7 Cowork	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
3.8 Amortizaciones Equipos Informáticos	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. COSTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
4.1 Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE	-	23.364	3.368	18.628	42.823	69.438
6. IRAE	0	5.841	842	4.657	10.706	17.359
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE	-	17.523	2.526	13.971	32.117	52.078
8. AMORTIZACIONES		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN	- 40.000	- 15.523	- 526	15.971	34.117	54.078
TIR		16,56%				
VAN (16,56%)		0				

Imagen 9: Punto de Equilibrio – precios.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la adopción de la plataforma por parte de los pequeños comerciantes puede ser más lenta de lo esperado, se supuso un escenario en el cual el crecimiento anual de usuarios es de un 7%, apenas menor al planteado en el escenario base. Se observa que bajo estos supuestos el VAN y la TIR alcanzan valores negativos.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - Escenario menor crecimiento anual						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INVERSIÓN INICIAL	(40.000)					
1.1 Costo MVP	30.000					
1.2 Equipos Informáticos	10.000					
2. INGRESOS (USD)	-	231.969	248.207	265.581	284.172	304.064
2.1 Ingresos por Suscripción	-	231.969	248.207	265.581	284.172	304.064
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)	(257.985) (260.411) (263.007) (265.785) (268.757)					
3.1 Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
3.2 Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.060	7.554	8.083	8.649	9.254
3.3 Marketing y Publicidad	-	27.600	29.532	31.599	33.811	36.178
3.4 Administración y Ventas	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
3.5 Atención al Cliente y Soporte	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3.6 Leyes Sociales	-	10.125	10.125	10.125	10.125	10.125
3.7 Coworking	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
3.8 Amortizaciones Equipos Informáticos	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. COSTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
4.1 Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE	-	- 26.016	- 12.204	2.574	18.387	35.307
6. IRAE	-	6.504	3.051	- 644	- 4.597	- 8.827
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE	-	- 19.512	- 9.153	1.931	13.790	26.480
8. AMORTIZACIONES		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN	- 40.000	- 17.512	- 7.153	3.931	15.790	28.480
TIR		-7,06%				
VAN (16,56%)		(36.015)				

Imagen 10: Menor crecimiento anual.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se aprecia que ante un crecimiento anual de usuarios levemente superior al planteado en el escenario base, 11% en lugar de 10%, se alcanza una TIR superior a la TRR y un VAN positivo.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - Escenario mayor crecimiento anual							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INVERSIÓN INICIAL		(40.000)					
1.1	Costo MVP	30.000					
1.2	Equipos Informáticos	10.000					
2. INGRESOS (USD)		-	231.969	257.485	285.809	317.248	352.145
2.1	Ingresos por Suscripción	-	231.969	257.485	285.809	317.248	352.145
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)			(257.985)	(261.798)	(266.029)	(270.727)	(275.941)
3.1	Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
3.2	Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.060	7.837	8.699	9.655	10.717
3.3	Marketing y Publicidad	-	27.600	30.636	34.006	37.747	41.899
3.4	Administración y Ventas	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
3.5	Atención al Cliente y Soporte	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3.6	Leyes Sociales	-	10.125	10.125	10.125	10.125	10.125
3.7	Coworking	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
3.8	Amortizaciones Equipos Informáticos		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. COSTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-	-
4.1	Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE		-	- 26.016	- 4.312	19.779	46.521	76.204
6. IRAE		-	6.504	1.078	- 4.945	- 11.630	- 19.051
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE		-	- 19.512	- 3.234	14.835	34.891	57.153
8. AMORTIZACIONES			2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN		- 40.000	- 17.512	- 1.234	16.835	36.891	59.153
	TIR		17,68%				
	VAN (16,56%)		2.179				

Imagen 11: Mayor crecimiento anual.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el escenario base con un horizonte temporal de 6 años donde se logra alcanzar un VAN positivo.

Proyección del Flujo de Fondos y Cálculo de Indicadores - 6 años horizonte temporal								
	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	
	0	1	2	3	4	5	6	
1. INVERSIÓN INICIAL	(40.000)							
1.1 Costo MVP	30.000							
1.2 Equipos Informáticos	10.000							
2. INGRESOS (USD)	-	231.969	255.166	280.682	308.751	308.751	339.626	
2.1 Ingresos por Suscripción	-	231.969	255.166	280.682	308.751	308.751	339.626	
3. CTOS OPERATIVOS Y GTOS ADM Y VTAS (USD)		(257.985)	(261.451)	(265.264)	(269.457)	(274.071)	(279.145)	
3.1 Desarrollo, Diseño y Mantenimiento de la Plataforma	-	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200	
3.2 Costo de Almacenamiento y Transmisión	-	7.060	7.766	8.543	9.397	10.336	11.370	
3.3 Marketing y Publicidad	-	27.600	30.360	33.396	36.736	40.409	44.450	
3.4 Administración y Ventas	-	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	
3.5 Atención al Cliente y Soporte	-	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	
3.6 Leyes Sociales	-	10.125,00	10.125,00	10.125,00	10.125,00	10.125,00	10.125,00	
3.7 Coworking	-	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
3.8 Amortizaciones Equipos Informáticos	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
4. COSTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	
4.1 Intereses préstamo	-	-	-	-	-	-	-	
5. UTILIDAD ANTES DE IRAE	-	26.016	6.285	15.419	39.293	34.680	60.480	
6. IRAE	-	6.504	1.571	3.855	9.823	8.670	15.120	
7. UTILIDAD DESPUÉS DE IRAE	-	19.512	4.714	11.564	29.470	26.010	45.360	
8. AMORTIZACIONES		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
9. FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN	- 40.000	- 17.512	- 2.714	13.564	31.470	28.010	47.360	
	TIR	16,79%						
	VAN (16,56%)	499						

Imagen12: Mayor horizonte temporal.

Fuente: Elaboración propia.

11.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En caso que no se contara con fondos propios suficientes para llevar a cabo el desarrollo de la Plataforma se podrían utilizar fuentes de financiamiento para las inversiones iniciales necesarias. En ese sentido, se debe señalar que en Uruguay existe un ecosistema tecnológico y de innovación con varios actores que propician el financiamiento a través de diferentes Programas de apoyo económicos y de diversa índole.

Existen diversas opciones de financiamiento que se pueden considerar, ofrecidas por ANDE, ANII y CUTI. Algunas de ellas incluyen el Fondo Emprender y Capital de Riesgo de ANDE, el programa Innova Proyectos de ANII y la red de contactos con inversores facilitada por CUTI.

Estas alternativas refuerzan las oportunidades de crecimiento para una plataforma que va a formar parte del ecosistema emprendedor.

11.5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos del análisis financiero y de sensibilidad.

	Escenario Base	Escenarios del punto de equilibrio		Escenario Menor Crecimiento	Escenario Mayor Crecimiento
		Mayor Penetración	Mayor Precio		
Penetración de mercado	15%	15,18%	15%	15%	15%
Crecimiento anual de usuarios	10%	10%	10%	7%	11%
Variación de precios	0%	0%	1,14%	0%	0%
TIR	12,43%	16,56%	16,56%	-7,06%	17,68%
VAN (TRR=16,56%)	(7624)	0	0	(36.015)	2.179

Imagen 13: Resumen de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se observa bajo los supuestos utilizados en el escenario base planteado, que, si bien la inversión en la plataforma no sería conveniente, ya que la TIR es menor a la TRR y el VAN alcanza valores negativos, la diferencia requerida para revertir estos resultados es marginal, ya que un pequeño ajuste en las variables penetración de mercado o precio de suscripción, provoca que el proyecto sea viable.

Adicionalmente se puede señalar que en el escenario base se observa que a partir del tercer año proyectado la plataforma comienza a generar valores positivos que se van incrementando, por

lo cual, la ampliación del horizonte temporal de análisis, también revierte el resultado de los indicadores como se observa en la Imagen 12.

Asimismo, mediante aproximaciones sucesivas se arriba a que con una penetración de mercado de un 15,18%, la TIR se iguala a la TRR y el VAN se iguala a cero. Es decir que en cuanto a la variable "penetración de mercado" el punto de equilibrio se alcanzaría en ese porcentaje, apenas mayor al estimado para el escenario base. Este resultado es clave para la toma de decisiones, ya que establece el umbral mínimo de penetración de mercado necesario para que el proyecto sea conveniente desde el punto de vista financiero. Por debajo de este nivel, el VAN es negativo y la TIR no cumple con las expectativas de los inversionistas, mientras que una penetración superior incrementa tanto el VAN como la TIR, generando mayor valor para los inversionistas y asegurando un retorno adecuado.

En cuanto a la sensibilidad en los precios de los planes de suscripción, se observa que, con un incremento muy leve de los mismos, la inversión ya resulta conveniente.

Por otra parte, cuando se sensibiliza el crecimiento anual proyectado en la cantidad de usuarios, se observa que frente a una leve disminución en relación a lo planteado en el escenario base, el VAN y la TIR del proyecto alcanzan valores negativos. Esta situación podría ser revertida mediante un mayor esfuerzo de Marketing y Publicidad que procure una mayor adopción. No obstante, esta acción podría disminuir la rentabilidad dependiendo del resultado que genere el mayor costo por estos conceptos. Cabe señalar que frente a un mínimo aumento en la variable mencionada, el proyecto resulta viable.

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La plataforma puede capitalizar el creciente uso de videos en el comercio electrónico, lo cual ha demostrado ser una herramienta potente para mejorar las TDC y la experiencia del usuario de acuerdo con los hallazgos obtenidos durante la revisión de literatura realizada en el presente trabajo. El modelo de negocio propuesto satisface las necesidades y alivia los puntos de dolor que fueron identificados a través de las entrevistas a pequeños comerciantes de indumentaria, que operan a través de redes sociales en Uruguay.

Propone romper con el modelo tradicional de ventas proporcionando una ventaja competitiva considerable para los comerciantes. Desde un punto de vista comercial, la plataforma tiene el potencial de generar mejores oportunidades de ingresos para los comerciantes, junto con establecer un estándar más elevado en cuanto a la forma en que se presenta y se vende la indumentaria en línea en el mercado local. La disrupción tecnológica que representa radica en su capacidad de transformar la manera en que los pequeños comerciantes en Uruguay compiten en el ámbito digital. Las entrevistas revelaron que los comerciantes dependen de redes sociales y herramientas limitadas para promocionar sus productos, lo que les dificulta diferenciarse en un mercado saturado.

El uso de videos como herramienta de *marketing* no solo mejora la TDC, sino que también fortalece la imagen de marca de los comerciantes. Las entrevistas indicaron que los comerciantes consideran que la incorporación de videos personalizados permite mejorar la presentación de los productos ofrecidos además de mejorar la confianza de los clientes en sus productos, generando una relación más cercana y una mayor fidelización. La revisión de la literatura confirma este hallazgo, destacando que la representación visual clara y detallada de un producto no solo mejora la experiencia del cliente en el proceso de compra, sino que también

tiene el potencial de reducir las devoluciones, un factor que afecta los ingresos de los pequeños comerciantes.

Desde el punto de vista financiero el análisis realizado muestra que el proyecto es viable si se extiende ligeramente el horizonte temporal considerado en el escenario base a 6 años, o si se alcanzan ingresos apenas superiores a los proyectados en dicho escenario ajustando alternativamente de manera marginal la penetración de mercado a 15,18%, el crecimiento anual de usuarios a 11% o el nivel de precios un 1,14% superior.

En relación a la demanda potencial, a partir de información obtenida del Instituto Nacional de Estadística, la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay y la Cámara de la Economía Digital del Uruguay, se estima que existen alrededor de 5.600 pequeños comerciantes de indumentaria en Uruguay que podrían convertirse en usuarios de la plataforma.

En el escenario base propuesto se proyecta una penetración de mercado de un 15% teniendo en cuenta el perfil de adopción temprana de tecnologías innovadoras en el sector. La demanda necesaria para alcanzar el punto de equilibrio, de acuerdo con ejercicios de aproximaciones sucesivas realizados con el modelo financiero desarrollado, se alcanza en el 15,18% de penetración de mercado, guarismo muy cercano al proyectado para el escenario base.

La naturaleza del proyecto presenta importantes oportunidades de escalabilidad ya que la plataforma es altamente adaptable y puede ser expandida tanto a otros mercados como a otros segmentos de comercio electrónico, lo que ampliaría significativamente su potencial de ingresos mejorando la probabilidad de que la plataforma sea viable.

El Análisis FODA presentado en el Anexo I, confirma lo mencionado anteriormente en donde se identifica la expansión a otros segmentos y mercados como posible estrategia a implementar. La utilización de videos en el comercio electrónico ha demostrado ser una herramienta eficaz

para aumentar la conversión, mejorar la experiencia del cliente y reducir las devoluciones al ofrecer una representación visual más clara y atractiva de los productos. Esto no solo es aplicable al sector de la indumentaria, sino también a una variedad de otros sectores.

Asimismo, otra recomendación que contribuye a mejorar la viabilidad financiera alineada con los resultados obtenidos en el Análisis FODA en relación a la estrategia de diversificación de ingresos, es la inclusión de comisiones sobre las ventas realizadas a través de la plataforma, un concepto no considerado en las proyecciones realizadas en el presente trabajo y que constituye una práctica habitual en este tipo de negocios. Las comisiones variables basadas en las ventas de cada usuario podrían incrementar significativamente los ingresos proyectados. Esto sería especialmente relevante si la plataforma se expande a segmentos cuyo producto tenga un mayor precio de venta, ya que los costos operativos de la plataforma no dependen del valor de los productos vendidos a través de la misma. Estos ingresos variables también dependen del tipo de campaña que decida llevar a cabo cada usuario, ya que una campaña "uno a uno" puede implicar un mayor ingreso por tener una mejor TDC, aunque tiene asociado un mayor costo operativo para la plataforma, mientras que una campaña masiva, tiene una menor TDC, y por lo tanto menores ingresos para la plataforma, pero conlleva un menor costo operativo.

Se debe tener en cuenta además que es habitual que este tipo de emprendimientos tecnológicos presenten resultados negativos en los primeros años, debido a los costos iniciales y a los costos de adquisición de usuarios mientras los ingresos son limitados, en consonancia con lo desarrollado en el Análisis FODA en relación a las debilidades de la plataforma. Sin embargo, el valor de estos proyectos radica en el potencial de crecimiento futuro y en la capacidad de escalar y monetizar las interacciones con los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50-66. <https://doi.org/10.1002/cb.53>

Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 12-30. <https://doi.org/10.1002/dir.20032>

Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU). (2023). Indicadores de comercio electrónico de las empresas uruguayas.

<https://www.cedu.org.uy/informes/>

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS). (2023). Informe de comercio y servicios 2023. <https://www.cncs.com.uy/uploads/informe/eda1ef87d501037f5969736e42805f40cb8857e9.pdf>

Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI). (2023-2024). Memoria Anual 2023-2024. <https://cuti.org.uy/wp-content/uploads/2024/05/Memoria-anual-2023-2024.pdf>

Chaffey, D. (2020). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. John Wiley & Sons.

- Damodaran, A. (2023). Data archive. Stern School of Business, New York University.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Euromonitor International. (2023). Retail e-commerce in Uruguay. Euromonitor International.
<https://www.euromonitor.com/retail-e-commerce-in-uruguay/report>
- Frazer, M., & Stiehler, B. (2014, December). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment [Conference paper]. University of Johannesburg.
- HubSpot. (2022). Is interactive video the next big thing? HubSpot Blog.
<https://blog.hubspot.com/marketing/is-interactive-video-the-next-big-thing>
- ImpactPlus. (2023). Video SEO: How to optimize videos to drive traffic to your website. ImpactPlus. <https://www.impactplus.com>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Anuario estadístico 2023: Demografía y población. <https://www3.ine.gub.uy/rraa/page23.html#custom-html-77>
- International Trade Administration. (2023). Uruguay: E-commerce. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uruguay-ecommerce>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2019). *E-commerce 2019: Business, Technology, Society* (15th ed.). Pearson.

- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436-444.
<https://doi.org/10.1038/nature14539>
- Lee, M. K. O., & Wu, W. (2017). Privacy concerns in e-commerce: A literature review and research agenda. *Journal of Information Technology Management*, 28(3), 233-250.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Porteiro, J. C. (2016). *Evaluación de proyectos de inversión*. Fin de Siglo.
- Regus (2024). <https://www.regus.com>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). *Marketing communications: Integrating offline and online with social media* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- Uruguay XXI. (2023). *Informe de Comercio Exterior 2023*.
<https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/b3d5e9f5d523ecc6d434ae3b01638889c9264f47.pdf>

- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Wyzowl. (2023). The State of Video Marketing 2023. Recuperado de <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>
- Ylilehto, M., Komulainen, H., & Ulkuniemi, P. (2021). The critical factors shaping customer shopping experiences with innovative technologies. *Baltic Journal of Management*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1746-5265>
- Zuora. (2024). SaaS pricing models: A comprehensive monetization guide. Zuora. Recuperado de <https://www.zuora.com/guides/saas-pricing-models/>

ANEXO I: Análisis FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

A continuación, se presenta el análisis FODA para proporcionar una comprensión integral de las variables que pueden influir en la viabilidad de implementar una plataforma de integración de videos en procesos de compra en línea en Uruguay. Este análisis se basa en una evaluación de factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo y éxito de la plataforma propuesta.

Fortalezas

La plataforma de integración de videos ofrece una serie de fortalezas clave que la diferencian en el mercado y contribuyen significativamente al éxito de los comerciantes de indumentaria que la utilizan. Una de las principales ventajas es la mejora de la experiencia del cliente. Los videos integrados permiten a los consumidores ver los productos en acción, lo que no solo aumenta su confianza en la compra, sino que también incrementa la TDC al ofrecer una representación más realista y detallada de los productos. Esta capacidad para mostrar los productos de manera dinámica es fundamental en un entorno de comercio electrónico donde la confianza del cliente es esencial para el éxito de las ventas.

Otra fortaleza importante de la plataforma es su facilidad de uso. Ha sido diseñada para ser intuitiva, permitiendo que incluso comerciantes con poca experiencia técnica puedan crear, editar y publicar videos de manera sencilla y eficiente. Esta accesibilidad es crucial, ya que reduce las barreras técnicas y permite a un amplio espectro de comerciantes aprovechar las ventajas del video marketing sin necesidad de adquirir conocimientos especializados.

La integración con redes sociales es otra característica destacada de la plataforma. La capacidad de publicar directamente en plataformas populares como Instagram, Facebook y TikTok amplía

considerablemente el alcance de los comerciantes y simplifica el proceso de promoción. Esta integración asegura que los comerciantes puedan llegar a sus audiencias objetivo donde más tiempo pasan, maximizando así la visibilidad de sus productos y la interacción con sus clientes.

Además, la plataforma proporciona análisis y métricas detalladas que permiten a los comerciantes rastrear el rendimiento de sus videos y las ventas asociadas. Estas herramientas avanzadas son esenciales para optimizar las estrategias de marketing, ya que proporcionan información valiosa sobre qué contenidos están generando los mejores resultados y dónde es posible realizar mejoras.

La escalabilidad de la plataforma es otra de sus grandes fortalezas. Está diseñada para crecer junto con los negocios de los comerciantes, ofreciendo opciones de suscripción y almacenamiento que se ajustan a las necesidades tanto de pequeños emprendedores como de grandes empresas. Esta flexibilidad asegura que los comerciantes puedan seguir utilizando la plataforma a medida que sus negocios evolucionan y crecen, sin enfrentarse a limitaciones técnicas.

El robusto soporte técnico y formación que ofrece la plataforma también es una ventaja significativa. Los comerciantes tienen acceso a tutoriales, guías y atención personalizada, lo que reduce la barrera de entrada y facilita el uso continuo de la plataforma. Este nivel de soporte asegura que los usuarios puedan resolver cualquier duda o problema rápidamente, lo que a su vez contribuye a una mejor experiencia de usuario y mayor satisfacción.

La capacidad de personalización y branding de la plataforma permite a los comerciantes adaptar sus videos a las necesidades específicas de su marca, añadiendo logotipos y temas visuales que refuercen su identidad corporativa. Esto es crucial para mantener una imagen de marca consistente y profesional en todos los puntos de contacto con el cliente.

En cuanto a la accesibilidad y conveniencia, la plataforma está disponible en múltiples dispositivos, lo que permite a los comerciantes gestionar su contenido y ventas desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta flexibilidad es especialmente valiosa en el dinámico mundo del comercio electrónico, donde la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades de mercado puede marcar la diferencia.

El compromiso con la innovación continua es otra fortaleza clave de la plataforma. Al incorporar nuevas funcionalidades basadas en el feedback de los usuarios y las tendencias del mercado, la plataforma se asegura de que siempre esté a la vanguardia de las tecnologías y prácticas más efectivas en el comercio electrónico. Finalmente, el enfoque en la seguridad y privacidad garantiza que los datos de los comerciantes y sus clientes estén protegidos, cumpliendo con las regulaciones más estrictas y generando confianza en el uso de la plataforma.

Debilidades

A pesar de estas fortalezas, existen debilidades significativas que deben ser abordadas. Una de las principales debilidades radica en la dependencia de la infraestructura tecnológica. La plataforma requiere una infraestructura robusta y confiable para manejar el procesamiento y transmisión de videos de alta calidad. Cualquier deficiencia en esta infraestructura, como problemas con los servidores, el almacenamiento, o la conectividad, podría llevar a interrupciones en el servicio, afectando la satisfacción del usuario. Este tipo de dependencia tecnológica es un riesgo que, si no se gestiona adecuadamente, podría comprometer la experiencia del usuario y, en última instancia, la reputación de la plataforma.

Otra debilidad importante es la curva de aprendizaje asociada con la plataforma. Aunque la plataforma está diseñada para ser intuitiva, la realidad es que algunos usuarios, especialmente aquellos con menos experiencia en tecnología, pueden enfrentar desafíos al aprender a utilizar

las herramientas de edición y análisis de video. Esta curva de aprendizaje puede requerir tiempo y esfuerzo adicional por parte de los comerciantes, lo que podría desincentivar su uso, particularmente entre aquellos que buscan soluciones rápidas y sencillas. La necesidad de capacitación adicional puede limitar la adopción general de la plataforma, reduciendo su alcance y efectividad en el mercado.

Además, durante sus primeras etapas de desarrollo, la plataforma puede enfrentarse a limitaciones en la capacidad de personalización. Inicialmente, las opciones disponibles para que los comerciantes personalicen su contenido y adapten la plataforma a sus necesidades específicas de branding podrían ser limitadas. Esta restricción podría hacer que la plataforma sea menos atractiva para segmentos de mercado que demandan soluciones altamente flexibles y personalizables, lo que podría retrasar su penetración en ciertos nichos del mercado.

Otro aspecto que debe considerarse es el alto costo inicial de desarrollo y mantenimiento. La creación de una plataforma tecnológica avanzada, junto con el mantenimiento continuo que incluye actualizaciones de software, soporte técnico, y gestión de almacenamiento de datos, representa una inversión financiera significativa. Estos costos pueden ejercer una presión considerable sobre la empresa, especialmente en los primeros años de operación, cuando el retorno de inversión aún está en desarrollo. Este desafío financiero es una debilidad interna que debe ser gestionada con estrategias de financiamiento y optimización de recursos.

Oportunidades

El mercado de comercio electrónico en Uruguay está en crecimiento, lo que presenta una oportunidad significativa para la implementación de una plataforma de integración de videos. La adopción de tecnologías digitales y el aumento del acceso a internet han creado un entorno favorable para el comercio electrónico. Según Euromonitor International, el comercio

electrónico en Uruguay está proyectado a representar el 8% de todas las ventas para el año 2027, en comparación con el 6% en 2022 (Euromonitor).

La industria de tecnología de la información (TI) en Uruguay ha mostrado un crecimiento constante y se ha consolidado como un sector clave en la economía del país. En 2021, las ventas generadas por el sector de TI representaron aproximadamente el 3.3% del Producto Interno Bruto (PIB) de Uruguay, lo que subraya su importancia económica. Este sector ha experimentado un proceso continuo de internacionalización, con un enfoque tanto en el mercado doméstico como en el internacional, lo que ha permitido a Uruguay competir en un contexto global. Además, el país ha desarrollado un sólido ecosistema de innovación en TI, impulsado por políticas gubernamentales que promueven la educación y la colaboración en este sector.

El sector de TI también se encuentra entre los principales exportadores del país, lo que destaca su relevancia como motor de crecimiento económico. Las exportaciones de servicios de TI han superado los \$1,000 millones anuales, posicionando a este sector entre los cinco principales en términos de exportación en Uruguay. Este contexto ofrece una oportunidad significativa para la plataforma de integración de videos, que podría beneficiarse del crecimiento de la industria tecnológica local y de la posibilidad de colaborar con empresas de software en un entorno altamente innovador.

Esta información refuerza la idea de que la plataforma puede capitalizar el desarrollo tecnológico en Uruguay para expandir su alcance y fortalecer su posición en el mercado (Microsoft Cloud) (The Observatory of Economic Complexity).

Otra oportunidad es la tendencia global hacia la personalización y la interactividad en el comercio electrónico. Los consumidores buscan experiencias de compra que sean

personalizadas y que ofrezcan un valor añadido. La integración de videos permite a los comerciantes ofrecer demostraciones personalizadas de productos, testimonios de clientes y contenido generado por los usuarios, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y la TDC. Más del 50% de la población en Uruguay utiliza plataformas en línea para comprar productos o servicios, lo que demuestra una adopción significativa de tecnologías digitales (Trade.gov) (eComm Insights).

Además, la posibilidad de expandirse a mercados internacionales es una oportunidad importante. Una plataforma bien diseñada y optimizada puede atraer a consumidores de diferentes regiones, aumentando el alcance y el potencial de ingresos. Las plataformas de redes sociales, como Instagram y Facebook, pueden ser utilizadas para promocionar la plataforma y atraer a una audiencia global.

Así mismo, la industria de las tecnologías de la información está intentando cambiar su matriz a una basada en productos en lugar de servicios. Al ser esta plataforma un nuevo producto en este sector puede beneficiarse de esta coyuntura obteniendo apoyo económico de programas y organismos desarrolladores de innovación tecnológica. Estos organismos suelen ofrecer financiamiento, asesoramiento técnico, y oportunidades de colaboración para proyectos que promuevan el desarrollo de productos innovadores. Además, esta tendencia hacia la producción de bienes tecnológicos proporciona un terreno fértil para atraer inversores interesados en nuevas soluciones que puedan escalar y generar ingresos recurrentes. La plataforma puede aprovechar estas oportunidades para expandir su presencia en el mercado, establecer alianzas estratégicas y potenciar su crecimiento a través de recursos y conocimientos compartidos.

Amenazas

El entorno competitivo del comercio electrónico presenta varias amenazas. La presencia de grandes jugadores globales, como Amazon, eBay, Alibaba, Mercado Libre y Marketplace que tienen recursos significativos y una amplia base de clientes, puede dificultar la entrada y crecimiento de nuevos competidores. Estos gigantes del comercio electrónico también están adoptando tecnologías de video, ofreciendo experiencias de compra avanzadas y personalizadas, lo que aumenta la presión competitiva. También es importante considerar los posibles competidores locales como Fenicio y Shopify que tienen una gran participación en el mercado de comercio electrónico.

Otra amenaza importante son las regulaciones en constante cambio relacionadas con la privacidad de los datos y los derechos de autor. La implementación de contenido de video debe cumplir con normativas estrictas para evitar sanciones legales y proteger la privacidad de los consumidores. Cualquier incumplimiento puede resultar en multas costosas y daños a la reputación de la plataforma.

Además, las fluctuaciones económicas y los cambios en el comportamiento del consumidor debido a factores externos, como pandemias o recesiones económicas, pueden afectar negativamente el crecimiento y la estabilidad del mercado. La incertidumbre económica puede reducir el gasto del consumidor, lo que puede impactar la demanda de servicios de comercio electrónico.

Análisis de las Fuerzas Competitivas (Modelo de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica utilizada para analizar la estructura y la competitividad de una industria. Aplicando este modelo al contexto de la plataforma de integración de videos en procesos de compra en línea, podemos identificar las dinámicas clave que influirán en su éxito.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores en el sector del comercio electrónico es intensa. Grandes empresas como Amazon, Alibaba, eBay, Mercado Libre y Marketplace dominan el mercado, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. Estos gigantes cuentan con recursos significativos para invertir en tecnología y marketing, lo que les permite mantenerse a la vanguardia de la innovación. Además, hay numerosas plataformas emergentes que buscan diferenciarse a través de experiencias de usuario únicas y personalizadas.

Para competir eficazmente, la plataforma debe centrarse en su propuesta de valor única: la integración de contenido de video de alta calidad. Al ofrecer una experiencia de compra más inmersiva y personalizada, la plataforma puede atraer a comerciantes que buscan algo más que una simple transacción. La clave será mantener la innovación constante y asegurarse de que la plataforma evolucione con las necesidades y expectativas del mercado.

Amenaza de Nuevos Competidores

La barrera de entrada para nuevos competidores en el comercio electrónico ha disminuido debido a la disponibilidad de tecnologías accesibles y plataformas de comercio electrónico como servicio (EaaS). Sin embargo, la creación de contenido de video de alta calidad y la implementación de tecnologías avanzadas como la realidad aumentada y la inteligencia artificial requieren una inversión significativa en tiempo y recursos.

La diferenciación y la lealtad del cliente son esenciales para protegerse contra nuevos entrantes. La plataforma debe enfocarse en construir una marca fuerte y en ofrecer un valor excepcional a sus usuarios. Además, la creación de una comunidad leal y la personalización de la experiencia del cliente pueden ayudar a mantener a los competidores a raya.

Amenaza de Productos Sustitutos

En el comercio electrónico, los productos sustitutos pueden provenir de otras formas de comercio, como tiendas físicas, mercados informales y ventas directas entre consumidores. Además, otros medios de marketing digital, como el contenido de redes sociales sin integración de video, pueden actuar como sustitutos.

Para mitigar esta amenaza, la plataforma debe enfatizar las ventajas únicas del uso de videos en el comercio electrónico. Los videos permiten una mejor visualización de los productos, muestran testimonios de clientes y proporcionan demostraciones en tiempo real, lo que puede reducir las tasas de devolución y aumentar la satisfacción del cliente. Al ofrecer una experiencia de compra más rica y atractiva, la plataforma puede diferenciarse de los sustitutos y mantener la preferencia del cliente.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede variar dependiendo de la especialización y la disponibilidad de sus servicios. En el caso de los proveedores de tecnologías avanzadas, como servicios de inteligencia artificial y realidad aumentada, su poder de negociación puede ser mayor debido a la alta demanda de estas tecnologías y la limitada oferta de proveedores cualificados. Sin embargo, la plataforma puede mitigar este poder diversificando sus proveedores y estableciendo relaciones estratégicas a largo plazo con varios de ellos. Además, la inversión en capacidades internas para el desarrollo de tecnología puede proporcionar una mayor flexibilidad y control sobre los recursos críticos, reduciendo la dependencia de proveedores externos y mejorando la capacidad de negociación.

Poder de Negociación de los Clientes

En el sector del comercio electrónico, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la amplia disponibilidad de opciones y la facilidad de cambiar de plataforma. Los comerciantes

tienen acceso a una gran cantidad de información y pueden comparar precios, características y experiencias de usuario fácilmente. Para reducir este poder de negociación, la plataforma debe centrarse en ofrecer un valor excepcional a través de la personalización y la calidad del contenido de video. La mejora continua de la experiencia del usuario y un servicio al cliente excepcional pueden fomentar la lealtad y reducir la propensión a cambiar de plataforma. Además, programas de fidelización y ofertas exclusivas pueden aumentar el compromiso y la retención del cliente.

Matriz de Estrategias: Estrategias Derivadas del Análisis FODA

El análisis FODA proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas, mitiguen las debilidades, capitalicen las oportunidades y afronten las amenazas. A continuación, se desarrollan las estrategias derivadas del análisis FODA para la plataforma de integración de videos en procesos de compra en línea.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)

Expansión a mercados emergentes: Utilizando la fortaleza en la creación de contenido de video de alta calidad, la plataforma puede expandirse a mercados emergentes con un crecimiento significativo del comercio electrónico, como Uruguay. Según un informe de Euromonitor International (2023), el comercio electrónico en Uruguay está proyectado a representar el 8% de todas las ventas para el año 2027, en comparación con el 6% en 2022 (Euromonitor). Esta tendencia indica un mercado en expansión que puede beneficiarse de las características únicas de la plataforma, como la capacidad de los videos para proporcionar una experiencia de usuario rica y detallada. La expansión a estos mercados emergentes no solo aumentará el alcance de la plataforma, sino que también permitirá capitalizar las oportunidades de crecimiento en regiones con una adopción creciente de tecnologías digitales.

Desarrollo de alianzas estratégicas: Establecer alianzas con influenciadores y creadores de contenido puede maximizar el alcance de los videos y atraer a un público más amplio. Estas colaboraciones pueden aumentar la visibilidad de la plataforma y proporcionar contenido auténtico y atractivo que resuene con los consumidores. Por ejemplo, colaboraciones con influenciadores locales que ya tienen una audiencia establecida pueden ayudar a introducir la plataforma a nuevos usuarios y construir confianza. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto actual, donde los consumidores valoran las recomendaciones personales y el contenido generado por usuarios. Además, estas alianzas pueden ser mutuamente beneficiosas, ya que los influenciadores pueden acceder a nuevas herramientas de creación de contenido y la plataforma puede aumentar su base de usuarios de manera orgánica.

Optimización para SEO: Aprovechar la mejora en el posicionamiento SEO que ofrecen los videos para aumentar la visibilidad de la plataforma y atraer más tráfico. Los motores de búsqueda, como Google, favorecen el contenido de video en sus resultados de búsqueda, lo que puede dar una ventaja competitiva a la plataforma. Al implementar estrategias de SEO específicas para videos, como el uso de palabras clave relevantes en títulos y descripciones, y la creación de contenido de alta calidad que responda a las preguntas y necesidades de los usuarios, la plataforma puede mejorar su ranking en los resultados de búsqueda. Esta optimización no solo atraerá más tráfico a la plataforma, sino que también aumentará la probabilidad de convertir visitantes en clientes. Según estudios, los videos tienen una mayor tasa de clics (CTR) y pueden generar más involucramiento que otros tipos de contenido International Trade Administration (2023).

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)

Mejora de la capacitación y soporte técnico: Crear recursos educativos en línea, talleres y servicios de consultoría para ayudar a los comerciantes a crear y gestionar contenido de video

eficazmente. Dado que una de las debilidades identificadas es la curva de aprendizaje para los nuevos usuarios, esta estrategia puede ayudar a reducir esa barrera, ofreciendo tutoriales interactivos, guías prácticas, y soporte en tiempo real. Al proporcionar acceso a estos recursos, la plataforma no solo facilita la adopción por parte de usuarios menos experimentados, sino que también mejora la calidad general del contenido de video creado, lo que puede atraer a más usuarios y aumentar la TDC.

Diversificación de ingresos: Explorar modelos de ingresos diversificados, como suscripciones premium, publicidad y servicios adicionales de valor añadido, para generar ingresos sostenibles y financiar las operaciones. Esta estrategia aprovecha las oportunidades de crecimiento en el comercio electrónico y permite a la plataforma reducir su dependencia de una sola fuente de ingresos. Por ejemplo, la plataforma podría ofrecer una suscripción premium que proporcione acceso a herramientas avanzadas de análisis de video, mayor almacenamiento en la nube y opciones de personalización adicionales. La publicidad también puede ser una fuente de ingresos significativa, permitiendo a las marcas promocionar sus productos dentro de los videos o en la plataforma misma. Además, servicios de valor añadido, como la creación de videos personalizados o la consultoría de marketing digital, pueden ofrecer ingresos adicionales y atraer a un segmento de mercado dispuesto a pagar por servicios premium.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)

Diferenciación a través de la personalización: Utilizar la capacidad para ofrecer contenido de video de alta calidad y personalizado para diferenciarse de los competidores grandes y bien establecidos. Esta estrategia mitiga la amenaza de la competencia intensa al enfocarse en un nicho de mercado que valora experiencias de compra personalizadas y de alta calidad. La plataforma puede desarrollar herramientas que permitan a los comerciantes crear videos altamente personalizados, adaptados a las necesidades y preferencias individuales de sus

clientes. Esta personalización puede incluir recomendaciones de productos basadas en el comportamiento de compra anterior, videos de agradecimiento personalizados después de una compra y contenido exclusivo para clientes leales. Al ofrecer una experiencia de compra única y personalizada, la plataforma puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo.

Cumplimiento proactivo de regulaciones: Implementar medidas para asegurar el cumplimiento de las regulaciones de privacidad y derechos de autor, aumentando la confianza del consumidor y mejorando la reputación de la plataforma. Esta estrategia aborda la amenaza de las regulaciones en constante cambio. La plataforma puede desarrollar políticas claras y transparentes sobre el manejo de datos personales y asegurar que todos los videos cumplan con las normativas de derechos de autor. Además, la implementación de mecanismos de control y auditoría puede ayudar a identificar y resolver cualquier incumplimiento de manera rápida y eficiente. Al demostrar un compromiso con la privacidad y la protección de datos, la plataforma puede ganar la confianza de los consumidores y diferenciarse de competidores que no cumplan con las mismas normas.

Mejora continua de la experiencia del usuario: Aprovechar las fortalezas en la creación de contenido de video para mantener la innovación y mejorar la experiencia del usuario, asegurando que la plataforma se mantenga competitiva frente a las amenazas del mercado. La plataforma puede invertir en investigación y desarrollo para identificar nuevas tendencias y tecnologías que puedan mejorar la experiencia del usuario. Esto puede incluir la implementación de herramientas de análisis avanzadas que proporcionen perspectivas sobre el comportamiento del usuario, permitiendo a los comerciantes ajustar sus estrategias de contenido de manera efectiva. Además, la plataforma puede introducir nuevas funcionalidades

basadas en las necesidades y deseos de los usuarios, como opciones de compra directa desde los videos, integración con redes sociales y experiencias de realidad aumentada.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)

Inversión en infraestructura tecnológica: Dada la dependencia de la plataforma en una infraestructura tecnológica robusta, es crucial invertir en tecnologías avanzadas que aseguren la continuidad del servicio. Esto incluye la implementación de sistemas de redundancia tecnológica, como servidores distribuidos geográficamente y almacenamiento en la nube, que minimicen el riesgo de interrupciones del servicio. Además, se recomienda establecer un sistema de monitoreo constante para detectar y resolver problemas técnicos en tiempo real, asegurando así la estabilidad y fiabilidad de la plataforma.

Alianzas estratégicas para reducir costos: Establecer alianzas con otras empresas tecnológicas y proveedores de servicios para compartir recursos y conocimientos, reduciendo los costos y mejorando la capacidad de innovación. Esta estrategia puede incluir la colaboración con empresas que ofrezcan tecnologías complementarias, como plataformas de pago en línea, soluciones de logística y distribución, y proveedores de servicios de almacenamiento en la nube. Al compartir recursos y conocimientos, la plataforma puede reducir sus costos operativos y acelerar el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras tecnológicas.

Diversificación de fuentes de ingresos: Crear un plan de contingencia y diversificar las fuentes de ingresos para mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas y otros factores externos que puedan afectar la estabilidad del mercado. Esta estrategia incluye la exploración de nuevas oportunidades de negocio y la creación de múltiples flujos de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera de la plataforma. Además de los modelos de ingresos mencionados anteriormente, la plataforma puede considerar la venta de datos anonimizados para

investigaciones de mercado, la organización de eventos y conferencias sobre comercio electrónico y marketing digital, y la oferta de servicios de consultoría para empresas que deseen mejorar su presencia en línea.

Matriz FODA	Fortalezas (F) -Mejora experiencia del cliente -Facilidad de uso -Integración con redes sociales -Análisis y métricas -Escalabilidad -Soporte técnico -Personalización -Accesibilidad -Innovación continua	Debilidades (D) -Dependencia tecnológica -Curva de aprendizaje de los usuarios -Limitaciones de personalización temprana -Costo inicial
Oportunidades (O) -Mercado en crecimiento -Tendencia hacia la personalización -Expansión a mercados internacionales -Beneficios del sector TI	-Expansión a mercados emergentes -Desarrollo de alianzas estratégicas -Optimización para SEO	-Mejora de la capacitación y soporte técnico -Diversificación de ingresos
Amenazas (A) -Competidores globales y locales -Regulaciones cambiantes -Fluctuaciones económicas	-Diferenciación a través de la personalización -Cumplimiento proactivo de regulaciones -Mejora continua de la experiencia del usuario	-Inversión en infraestructura -Alianzas estratégicas -Diversificación de fuentes de ingresos

Imagen 14: Matriz FODA y estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II: Cálculo de Tasa de Retorno Requerida – 0% Endeudamiento

r_f	3,51%	Consulta al 1/01/2024 - Treasury.gov
$r_m - r_f$	6,80%	Promedio Risk Premium 1928-2023 – Damodaran
Beta (unlevered)	1,51	Averaged Unlevered Beta Software – Damodaran
D/E Promedio	0%	supuesto
prp	2,78%	Country Risk Premium Uruguay – Damodaran

Ke	16,56%
-----------	---------------