



## **PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE ECOMMERCE TVEO**

**Camilo Alejandro Rincón Lizarazo**

**David Ballesteros Villamizar**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría En Gerencia De Sistemas De Información Y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2021

# **PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE ECOMMERCE TVEO**

**Camilo Alejandro Rincón Lizarazo**

**David Ballesteros Villamizar**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: **Magíster en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

**Director:**

Darío Mauricio Reyes Giraldo

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría En Gerencia De Sistemas De Información Y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 23 – Noviembre – 2021

“Hacer o no hacer. No sirve intentar, solo hacer”

Yoda, Maestro Jedi

## RESUMEN

Se presenta el plan de negocio para la creación de la empresa TVeo, una red social de e-commerce con foco en la experiencia de compra. Se detalla la naturaleza del proyecto desde su origen hasta lo requerido para ejecutar la idea de negocio en el contexto del sector de comercio electrónico en Colombia durante la pandemia de Covid-19. A partir de un estudio de mercado realizado mediante encuestas y entrevistas a potenciales clientes y usuarios de la plataforma, se sustentan y validan planes de mercadeo, aspectos técnicos, organizacionales, financieros y de sostenibilidad del emprendimiento.

**Palabras clave:** e-commerce, red social, emprendimiento, aplicación móvil, plan de negocio.

## ABSTRACT

A business plan is presented for the startup TVeo company which is an e-commerce social network focused on an excellent shopping experience. The nature of the project is detailed from its origin to what is required to execute the business idea in the context of the e-commerce sector in Colombia during the Covid-19 pandemic. Based on a market study carried out through surveys and interviews with potential clients and users of the platform, marketing plans, technical, organizational, financial and sustainability aspects of the enterprise are supported and validated.

**Keywords:** e-commerce, social network, entrepreneurship, mobile app, business plan.

---

**Tabla de contenido**

<b>1</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>15</b>
1.1	Objetivo General .....	16
1.2	Objetivos específicos .....	16
<b>2</b>	<b><i>Naturaleza del proyecto</i></b> .....	<b>17</b>
2.1	Origen o fuente de la idea de negocio. ....	17
2.2	Descripción de la idea de negocio.....	17
2.3	Justificación y antecedentes.....	18
2.4	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo. ....	19
2.5	Estado actual del negocio.....	19
2.6	Descripción de productos o servicios.....	19
2.7	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	20
2.8	Potencial del mercado en cifras.....	20
2.9	Ventajas competitivas del producto y/o servicio. ....	21
2.10	Resumen de las inversiones requeridas.....	21
2.11	Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	22
2.12	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	22
2.13	Equipo de trabajo.....	23
<b>3</b>	<b><i>Análisis del sector</i></b> .....	<b>23</b>
3.1	Caracterización del sector.....	23
3.2	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	24
3.3	Análisis de oportunidades y amenazas.....	26
3.4	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	28
<b>4</b>	<b><i>Estudio piloto de Mercado</i></b> .....	<b>29</b>

---

4.1	Análisis y estudio de mercado. ....	29
4.2	Tendencias del mercado. ....	30
4.3	Segmentación de mercado objetivo. ....	31
4.4	Descripción de los consumidores. ....	31
4.5	Tamaño del mercado. ....	33
4.6	Riesgos y oportunidades de mercado. ....	33
4.7	Diseño de las herramientas de investigación. ....	34
4.8	Objetivos. ....	35
4.9	Cálculo de la muestra. ....	35
4.10	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes. ....	36
4.11	Metodologías de análisis de los competidores. ....	38
4.12	Resultados. ....	39
4.12.1	Resultados del análisis de la competencia. ....	39
4.12.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor o Usuario. ....	42
4.12.3	Resultados de la medición del comportamiento del Cliente. ....	46
4.13	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado. 49	
4.14	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto. ....	50
4.15	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado. ....	51
<b>5</b>	<b><i>Estrategia y plan de Introducción de Mercado.</i></b> ....	<b>52</b>
5.1	Objetivos mercadológicos. ....	52
5.2	La estrategia de mercadeo. ....	54
5.2.1	Estrategias de producto y servicio. ....	56
5.2.2	Estrategias de distribución. ....	57
5.2.3	Estrategias de precio. ....	57
5.2.4	Estrategias de comunicación y promoción. ....	58
5.2.5	Estrategia de fuerza de ventas. ....	59
5.3	Presupuesto de la mezcla de mercadeo. ....	60



---

<b>6</b>	<b><i>Aspectos técnicos.</i></b> .....	<b>61</b>
6.1	Objetivos producción .....	61
6.2	Ficha técnica del producto o servicio. ....	62
6.3	Descripción del proceso. ....	69
6.4	Necesidades y requerimientos. ....	71
6.5	Características de la tecnología. ....	71
6.6	Materias primas y suministros. ....	72
6.7	Plan de producción. ....	73
6.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios. ....	73
6.9	Escalabilidad de operaciones. ....	74
6.10	Capacidad de producción. ....	74
6.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo. ....	75
6.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio. ....	76
6.13	Procesos de investigación y desarrollo. ....	77
6.14	Plan de compras. ....	78
6.15	Costos de producción. ....	79
6.16	Infraestructura. ....	79
6.17	Mano de obra requerida. ....	80
<b>7</b>	<b><i>Aspectos organizacionales y legales.</i></b> .....	<b>81</b>
7.1	Análisis estratégico. ....	81
7.2	Misión. ....	81
7.3	Visión. ....	81
7.4	Análisis DOFA. ....	81
7.5	Estructura organizacional. ....	82
7.6	Perfiles y funciones. ....	83

---

7.7	Organigrama. ....	90
7.8	Esquema de contratación y remuneración. ....	90
7.9	Factores clave de la gestión del talento humano. ....	90
7.10	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano. ....	91
7.11	Esquema de gobierno corporativo.....	91
7.12	Aspectos legales. ....	92
7.13	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	93
7.14	Regímenes especiales. ....	93
<b>8</b>	<b><i>Aspectos financieros</i></b> .....	<b>93</b>
8.1	Objetivos financieros. ....	93
8.2	Política de manejo contable y financiero. ....	95
8.3	Presupuestos económicos (simulación).....	96
8.4	Presupuesto de ventas. ....	97
8.5	Presupuesto de costos de comercialización. ....	98
8.6	Presupuesto de costos laborales. ....	99
8.7	Presupuesto de costos administrativos. ....	99
8.8	Presupuesto de inversión.....	100
8.9	Estados financieros (escenario probable).....	100
8.10	Flujo de caja. ....	101
8.11	Estado de resultados.....	101
8.12	Balance general.....	102
8.13	Indicadores financieros.....	103
8.14	Fuentes de financiación. ....	103
8.15	Evaluación financiera. ....	105
<b>9</b>	<b><i>Enfoque hacia la sostenibilidad</i></b> .....	<b>106</b>
9.1	Dimensión social. ....	106

---

9.2	Dimensión ambiental. ....	107
9.3	Dimensión económica. ....	107
9.4	Dimensión de gobernanza. ....	107
<b>10</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>108</b>
<b>11</b>	<b>Referencias</b> .....	<b>110</b>
<b>12</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>114</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Fuerzas de PORTER.....	25
Tabla 2. Estrategia .....	28
Tabla 3. Diseño entrevista a profundidad vendedores .....	37
Tabla 4. Resultado resumido Entrevistas Vendedores.....	48
Tabla 5. Proyección mercado potencial USUARIO .....	50
Tabla 6. Ingresos estimados TVeo primer año .....	51
Tabla 7. Presupuesto Marketing Mensual - Objetivo, Estrategia, Táctica.....	60
Tabla 8. Plataforma e-commerce .....	63
Tabla 9. Video Exploración .....	63
Tabla 10. Ventas en Vivo.....	64
Tabla 11. Análisis de datos .....	65
Tabla 12. Consultoría.....	65
Tabla 13. Publicidad .....	66
Tabla 14. Características de la Tecnología .....	72
Tabla 15. Materias primas y Suministros .....	72
Tabla 16. Plan de producción.....	75
Tabla 17. Mano de obra requerida .....	80
Tabla 18. DOFA.....	82
Tabla 19 Perfil Líder de Finanzas .....	83
Tabla 20 Perfil Líder IT .....	83
Tabla 21 Perfil Líder Comercial .....	85
Tabla 22 Perfil Líder de Operaciones .....	85
Tabla 23 Perfil Líder DevOps.....	86
Tabla 24 Perfil Comercial.....	87
Tabla 25 Perfil Operaciones.....	88
Tabla 26 Perfil Ingeniero I + D.....	89
Tabla 27 Objetivos Financieros .....	94
Tabla 28. Margen Operativo .....	96
Tabla 29. Presupuesto de ventas .....	97
Tabla 30. Proyección de Ventas.....	97

---

Tabla 31. Presupuesto de Comercialización .....	98
Tabla 32. Presupuesto Nómina .....	99
Tabla 33. Presupuesto costos administrativos .....	100
Tabla 34. Inversión Inicial .....	100
Tabla 35. Resumen Inversiones .....	100
Tabla 36. Flujo de Caja.....	101
Tabla 37. Estado de resultados.....	102
Tabla 38. Balance General .....	102
Tabla 39. Indicadores Financieros .....	103
Tabla 40. Cálculo de préstamos .....	104
Tabla 41. Punto de Equilibrio .....	105

## Listas de figuras

Ilustración 1. Diseño de encuesta compradores .....	36
Ilustración 2. Curva de valor competidores .....	40
Ilustración 3. Resultados cruzados - encuesta clientes compradores mujeres .....	43
Ilustración 4. Resultados encuesta compradores - Frustraciones e-commerce.....	44
Ilustración 5. Resultados encuesta comprador – Lo más importante para comprar en línea...45	
Ilustración 6. Objetivos mercadológicos TVeo .....	53
Ilustración 7. Maqueta aplicación .....	68
Ilustración 8. Proceso de compra .....	69
Ilustración 9. Proceso de Venta .....	70
Ilustración 10 Proceso de operaciones de desarrollo .....	71
Ilustración 11. Modelo de gestión CLIENTES TVeo.....	76
Ilustración 12. Organigrama TVeo .....	90
Ilustración 13. Esquema de gobierno corporativo .....	92
Ilustración 14. Ciclo de vida del financiamiento de una empresa .....	95
Ilustración 15. Ciclo de vida de una Empresa.....	105
Ilustración 16. Punto de Equilibrio .....	106

## 1 Introducción

La pandemia de Covid-19 llegó inadvertida a cada rincón del planeta, en tiempos de contenido viral en redes sociales posibilitado por la tecnología, este se expandió para afectar las rutinas de la vida cotidiana a niveles que la sociedad no esperaba. Las nuevas generaciones (gen z) están en proceso de reevaluar cada aspecto de la sociedad, en una época de grandes cambios y gran inequidad por los sistemas económicos mundiales, la pandemia a promovido en algunos casos y terminado en otras ocasiones con tendencias, rutinas y mercados enteros, marcando sin duda un momento histórico de la humanidad.

La transformación digital ya venía viento en popa, sin embargo, se convirtió en la prioridad número uno de grandes empresas e industrias que anteriormente navegaban bajo esquemas populares y de generaciones pasadas como ser demasiado grandes para fracasar, si no está roto no lo repares y el clásico de acá siempre lo hemos hecho de esta forma y así funciona. Hoy en día está en boga transformarse digitalmente para sobrevivir en el mercado, así como la alternativa de emprender creando empresas completamente digitales para competir con grandes corporaciones tradicionales que no han dado el paso o que les cuesta mucho esfuerzo y recursos lograr el cambio. El relato de David y Goliat resuena en la psiquis popular cuando historias como Netflix derrotando a Blockbuster o Tesla compitiendo con General Motors GM entre otras tantas se hacen cada vez más populares.

En la pandemia hemos visto cómo las cuarentenas obligatorias con encierros por largos periodos de tiempo impulsaron el comercio electrónico con crecimientos de tres dígitos, quitaron el miedo del público general a las transacciones en internet y permitieron evidenciar grandes problemas en los esquemas, plataformas y procesos establecidos para el mundo antes de la pandemia en las compañías tradicionales. Empresas como Mercado Libre y Amazon se han vuelto gigantes y nuevos competidores pequeños como Loro han entrado al mercado demostrando que pueden lograr grandes números en ventas y crecimientos acelerados incluso después de las cuarentenas en un mundo que se empieza a proyectar a la post pandemia.

En este contexto, desde Colombia que se encuentra en un efecto de crisis generalizado en la región, encontramos grandes oportunidades para emprender con una idea innovadora, que consideramos es un paso lógico para evolucionar las tiendas virtuales y el comercio electrónico que no han tenido cambios significativos en su experiencia de usuario (UX) desde

los inicios de internet masivo en los años noventa, con un plan de negocio capaz de luchar con gigantes.

### **1.1 Objetivo General**

- Llevar a cabo un plan de negocio para validar la viabilidad de la creación de un emprendimiento de comercio electrónico basado en una aplicación móvil innovadora, que tenga como foco una gran experiencia de compra.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Realizar el análisis del sector del comercio electrónico en Colombia y el impacto para el negocio.
- Validar viabilidad de mercado a partir de un estudio de tendencias, consumidores, tamaño del mercado mediante la realización de encuestas y entrevistas.
- Validar la viabilidad técnica a partir de la definición de los productos y servicios a ofertar junto con su plan de puesta en marcha.
- Analizar los aspectos financieros a partir de los presupuestos e indicadores relevantes para el negocio.
- Definir la estrategia de mercadeo para la comercialización y conocimiento de TVeo en el país.
- Definir la estructura organizacional para la empresa con un enfoque hacia la sostenibilidad y la propuesta de valor de TVeo.



## 2 Naturaleza del proyecto.

### 2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.

TVeo nace de la idea de brindar una gran experiencia de compra en línea, los efectos de la pandemia de Covid-19 y las cuarentenas prolongadas fueron un paso crítico para llevar al público general a comprar en internet, generando en la actualidad una alta penetración por los bajos precios y la conveniencia, sin embargo la lenta transformación digital de las empresas tradicionales y una alta demanda evidenciaron muchas falencias en la mayoría de los sistemas de comercio electrónico que hasta el día de hoy se siguen presentando y donde vemos una oportunidad de generar valor con una plataforma híbrida única que fusiona redes sociales con comercio electrónico. A la fecha las empresas de comercio electrónico han incrementado el número de transacciones exponencialmente, en un entorno donde ya los usuarios esperan que sus compras sean seguras, abriendo la posibilidad de no solo ser parte de la industria sino explorar otras áreas como el análisis de datos y preferencias de los consumidores con el uso de inteligencia artificial.

### 2.2 Descripción de la idea de negocio.

La idea de negocio de TVeo consiste en ofrecer una plataforma de comercio electrónico que enlazará diferentes tendencias como las redes sociales, emprendimientos y comunidades, el foco que se le quiere dar a la solución es en usabilidad, rapidez, diseño y accesibilidad con el fin de mejorar la experiencia de usuario y la experiencia de compra en cada momento hasta que el producto llegue a las manos del cliente, un proceso en el que el usuario final no tenga que realizar más de tres pasos para hacer el registro, altos estándares de calidad de los productos, contenido e información. Así mismo se quiere lograr que el vendedor se enfoque en la creación de contenido para promocionar y no dedique su tiempo en procesos complejos y manuales de las plataformas tradicionales.

TVeo se diferencia por ser la fusión de comercio electrónico y redes sociales, en donde a través de videos cortos se realiza la videoexploración en un orden determinado por nuestra inteligencia artificial la cual analiza los datos de cada usuario, sus preferencias y hábitos para sugerir contenido. Cada producto ofertado ha sido seleccionado, probado y verificado por agentes de TVeo para asegurar las características y calidad de este, generando confianza a los usuarios sobre la información, procedencia y cumplimiento de las ofertas. Cuando el usuario le interesa uno de los productos que enseñan los videos, que también pueden ser en vivo,

puede ingresar a un portal de producto para tener gran cantidad de información y realizar una compra o interactuar como en una red social, puede acceder a información como el histórico de precios de dicho producto a lo largo del tiempo y tomar una decisión de compra informada con datos que han sido verificados. La plataforma se diferenciará enormemente por su estilo y forma de interacción con los usuarios ya que no tendrá un símil con las plataformas con las que competimos, ubicándose como un híbrido que posee características de varias plataformas populares existentes.

### **2.3 Justificación y antecedentes.**

Desde los años noventa el proceso de búsqueda y compra en un e-commerce se ha mantenido muy similar. Los cambios generados por la emergencia del COVID-19 al comercio tradicional han impulsado el comercio electrónico en Latinoamérica a un ritmo muy acelerado, sin embargo, también han evidenciado muchas falencias en la experiencia de compra, demostrando ser en algunos casos un proceso lento y frustrante para los clientes. El uso excesivo de multicanales para llegar a una compra, los procesos con variados portales sin integración y con inconsistencias, redes sociales con publicaciones no fiables, sitios de comercio inseguros y poco confiables, lentos y llenos de fallas, dan paso a una serie de posibles innovaciones en el e-commerce mediante la combinación de tecnologías y tendencias actuales.

El e-commerce ha venido creciendo de manera exponencial debido a la cuarentena provocada por el COVID-19 en un 300% (Solorzano, 2020), esto provoca que algunos errores en la experiencia de compra sean más notorios y que haya compras inconclusas debido a la inestabilidad de las plataformas y experiencia de compra en los diferentes dispositivos, algunos estudios muestran tasas de abandono de carrito de compra de hasta el 80% en dispositivos móviles (Serrano, 2020). En Colombia el celular es el principal dispositivo (93%) mediante el cual se accede diariamente a internet (Granada, 2020). Así mismo las barreras de entrada para pequeños productores son muy grandes y se han visto fuertemente afectados por la cuarentena y estos se han volcado a redes sociales con el fin de promocionar y vender sus productos (Serpa, 2020).

TVeo busca ser una plataforma que ofrezca una experiencia de compra diferente enfocada en resolver algunos de los problemas que hay hoy en las diferentes plataformas de comercio electrónico como la usabilidad, experiencia, confianza, facilidad y altos estándares de calidad.

## 2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

A corto plazo:

- Ser una plataforma reconocida en el mercado colombiano en los próximos 6 meses.
- Tener más de 10.000 usuarios activos en los 3 primeros meses de operación

A mediano plazo:

- En un año tener 500.000 usuarios activos.
- Referentes en experiencia de compra y experiencia de usuario.
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso.

A largo plazo:

- Ser referentes en el comercio electrónico para América Latina.
- Explorar en áreas de investigación y desarrollo.

## 2.5 Estado actual del negocio.

La idea de negocio se encuentra sin validar, en etapa de diseño y exploración para la innovación de una experiencia de compra nueva y familiar, para los usuarios de e-commerce en América Latina. Estamos en fase de levantamiento de requerimientos funcionales y no funcionales, así como de arquitectura de sistemas para desarrollar un MVP. El proyecto está en ideación de un plan de negocio, sostenible, socialmente responsable y escalable, así como en etapa de definición del alcance de este.

## 2.6 Descripción de productos o servicios.

El portafolio de productos y servicios de TVeo se compone principalmente de:

- **Plataforma de e-commerce:** Aplicación para dispositivos móviles, compradores y vendedores que pueden interactuar para la realización de una transacción. Este servicio se presta para el CLIENTE y el USUARIO.
- **Video exploración:** Videos cortos mostrando los diferentes productos ofertados por los vendedores, los usuarios pueden interactuar mediante micro interacciones como dar me gusta, compartir en redes sociales, escribir, guardar. Este servicio se presta para el USUARIO.

- **Ventas en vivo:** Eventos en vivo creados por los vendedores para promocionar e interactuar con los posibles vendedores en tiempo real. Este servicio se presta para el CLIENTE y el USUARIO.
- **Listas Inteligentes:** Listas creadas por expertos de productos relacionados a una categoría, eventos, actividad, listas creadas aleatoriamente a través de un algoritmo de inteligencia artificial basado en las tendencias de consumo. Este servicio se presta para el USUARIO.
- **Análisis de datos:** Análisis de los datos recopilados en la aplicación para proveer al vendedor de información valiosa que le permita ofrecer una mejor experiencia y conocer mejor a su público objetivo y así obtener una tasa de conversión más alta. Este servicio se presta para el CLIENTE.
- **Consultoría:** Acompañamiento a aquellos vendedores que requieran ayuda para incursionar en el comercio electrónico con asesoramiento en la creación de contenido, planeación consultoría comercial y financiera. Este servicio se presta para el CLIENTE.

## 2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

El nombre comercial de la empresa es TVeo y la razón social es TVeo S.A.S, inicialmente se plantea tener 5 líderes para cada una de las áreas (tribus) correspondientes a: Finanzas, IT, Comercial, Operaciones y DevOps. Para la operación inicial se requiere de Software y Hardware mínimo, licencias de operación, maquinaria y equipo. La empresa no tiene una ubicación física, se plantea el trabajo remoto con espacios colaborativos con el fin de atraer talento y colaboradores alrededor del mundo, comenzando en Colombia, de acuerdo con el decreto 957 de 5 jun 2019 el cual determina la clasificación de tamaño empresarial TVeo es considerada microempresa ya que los ingresos no superarían 32.988 UVT.

## 2.8 Potencial del mercado en cifras.

El tamaño del mercado de e-commerce tuvo un crecimiento acelerado debido a la pandemia, este año para Colombia se calcula unos ingresos de unos \$6.266 Millones de dólares americanos (USD) con crecimientos año a año proyectados del 10% al 15% de cara al 2024 (Statista 2021). Una de las categorías de mayor crecimiento es la de venta al por menor, que ha visto crecimientos de 52.9% durante la cuarentena (La República. 2020). Y si bien aumentaron los visitantes únicos de venta al por menor durante la pandemia, se evidencia que

los números se han mantenido por sobre lo que se veía en 2019 (Pérez. D 2021). Según la cámara de comercio de Bogotá hay 368.584 MiPymes registradas de las cuales 121.193 son del sector comercio (ropa, tecnología, electrodomésticos, accesorios para el hogar, comida) el cual está relacionado con el perfil de CLIENTES para TVeo.

## **2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.**

TVeo como empresa de comercio electrónico que busca diferenciarse de las otras plataformas y ofrecer una aplicación de calidad y variedad al usuario comprador, un e-commerce basado en la exploración de videos cortos con una gran experiencia de compra y de productos de calidad que requieren una revisión de contenido y reseña de TVeo para ser publicados en la plataforma. Este estándar de información a lo largo de la plataforma junto con un estándar de calidad en los productos, pueden generar la confianza necesaria en los compradores para tener una gran experiencia. Así mismo, el reemplazo de largos textos de información e imágenes por videos que muestran productos reales siendo desempacados y usados en el mundo real ayudan a que los usuarios puedan tomar rápidamente una decisión o generar una comparación, entrando como un segundo paso a un ambiente más tradicional con la información detallada y actualizada de cada producto.

Nuestra promesa de valor implica que el proceso de compra se realice en no más de tres pasos así el usuario no se encuentre registrado en la plataforma, el alto uso de estándares de calidad en productos, búsquedas, contenido e información, todo en función de un cliente que tiene poco tiempo y quiere tener información de calidad para tomar una decisión de compra informada y con confianza.

El foco en la usabilidad, rapidez, diseño y accesibilidad de la plataforma tienen como objetivo mejorar la experiencia de usuario y la experiencia de compra en cada momento hasta que el producto llega a las manos del cliente.

Así mismo queremos que el vendedor se enfoque en crear contenido para vender sus productos y libere su tiempo de los procesos manuales y complejidades de las plataformas tradicionales.

## **2.10 Resumen de las inversiones requeridas.**

La inversión totales requerida para el primer año de operación es de \$578,816,666.67 COP que se desglosa de la siguiente manera: \$30.000.000 COP como aporte de los socios y \$548,816,666.67 COP en un préstamo a 5 años con una tasa de 24% E.A calculado a través

de un simulación económica con crédito bancario. TVeo espera tener un periodo de recuperación de 1.71 años de la inversión inicial y un punto de equilibrio de COP \$1,241,873,003.81 después de empezar operaciones que representan el valor mínimo de ventas en total antes de IVA, después de hito el crédito solicitado se continúa pagando durante el plazo establecido.

### **2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.**

Las ventas proyectadas para el primer año de operación están fijadas en 80.507 transacciones con un tiquete promedio de \$119.195 COP, siendo esta una estimación conservadora considerando que la compra promedio en línea esta entre los \$100.000 COP y \$300.000 COP.

La tasa interna de retorno se encuentra en un 61.57% con un valor presente neto del proyecto de \$1,110,607,865.45 COP siendo el periodo de recuperación para la inversión inicial y créditos de 1.71 años. Sin embargo, se está considerando crecimientos de 25% de ventas de productos para el primer año y para los años siguientes del 50%, esto es posible en este segmento de e-commerce en donde las plataformas líderes están presentando crecimientos del 500%, siendo clave para TVeo contar con más CLIENTES cada vez y llegar a más exposición y oferta para para los USUARIOS.

### **2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado y a la tendencia globalizada hacia el uso de los sistemas de información para la realización de las actividades como la compra de productos, el comercio electrónico ha sido una de las alternativas durante los últimos 25 años siendo el 2020 un año que demostró que, si puede cambiar, las personas muestran interés en la tecnología, pero sobre todo buscan un sitio que les brinde garantías y cumplan con lo ofertado. En Latinoamérica y puntualmente Colombia las posibilidades son mucho más grandes ya que es una población que hasta ahora está empezando a ver las bondades y explotar su capacidad, de los vendedores entrevistados se puede identificar una tendencia importante y es que la mayoría son mujeres que emprendieron sus negocios antes y durante la pandemia pero que aún carecen de una educación digital la cual TVeo busca cubrir.

En el aspecto financiero se puede ver que el e-commerce es un campo que ha venido creciendo del cual con una estrategia adecuada se puede llegar a ser rentables en un periodo de tiempo menor a un año aproximadamente, uno de los puntos que identificamos más claves

es el talento humano dado y el que nos genera un costo operacional más alto al inicio hasta que logremos un número mínimo de transacciones y USUARIOS activos, y al termino de 5 años tener un flujo de caja libre de alrededor de COP \$1,964,747,179 millones en un escenario conservador, lo cual es muy viable dadas las condiciones de mercado actuales.

### **2.13 Equipo de trabajo.**

Nuestro equipo está conformado por el siguiente equipo en la actualidad:

Camilo Rincón, Ing. en Multimedia especialista en Gerencia de proyectos tecnológicos con alrededor de 8 años de experiencia en el desarrollo de productos web en diferentes industrias (deportes, aerolíneas, telecomunicaciones), con conocimiento en análisis y definición de producto desde una perspectiva técnica del desarrollo de software, enfocado en el desarrollo de productos de comercio electrónico.

David Ballesteros, Ing. en Multimedia con más de 8 años de experiencia en proyectos tecnológicos de pequeña y gran escala en el sector público y privado, conocimientos en gerencia de proyectos, áreas comerciales mundiales, programación, arquitectura, preventa, y comercio. Diseñador de portales, e-commerce y diseño de experiencias multimedia para usuarios desde 1997.

## **3 Análisis del sector.**

### **3.1 Caracterización del sector.**

El comercio electrónico en Colombia es una de las alternativas más importantes para la reactivación económica, sin embargo, aún hay una alta carga tributaria y factores sociales que aumentan el riesgo de sostenimiento. Aun así, el gobierno estableció el observatorio de comercio electrónico, el cual monitorea el ecosistema en diferentes frentes (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, RENATA Colombia, 2020). MINTIC, ha impulsado diferentes políticas con el fin de promover el acceso a internet y mejorar la infraestructura tecnológica.

El crecimiento en la región venía a un ritmo positivo a principio de año con una proyección de crecimiento en el que muchas compañías veían al país como una oportunidad de inversión. Pero, debido a las últimas circunstancias causadas por el COVID-19, este crecimiento se vio afectado causando una desaceleración de la economía y una de las tasas de desempleo más altas de los últimos años (DANE, 2020).

### 3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Debido a los diferentes acontecimientos en los países vecinos (Venezuela), han llegado miles de personas a Colombia, causando efectos positivos y negativos, ya que Colombia no es un estado el cual pueda brindar el apoyo suficiente. Por la contingencia provocada por el COVID-19 la inseguridad e informalidad en las diferentes ciudades se ha venido incrementando en diferentes sectores económicos. El gobierno con el fin de mitigar estas consecuencias ha promovido diferentes eventos como Black Friday, Cyber Monday, Colombia 4.0, Hot sale y el más reciente día sin IVA.

Las empresas públicas y privadas han impulsado diferentes iniciativas para mejorar la cobertura de internet en el país, como el uso de la nube como tendencia para la transformación digital (MINTIC, 2020), no obstante, el país se encuentra en una etapa de baja madurez tecnológica en la que se necesita más participación e innovación.

Colombia está bajo los 17 ODS, que establecen diferentes políticas sobre el impacto ambiental en las organizaciones (MINCIT, 2015). Hay un plan para reducir el número de emisiones, uso de empaques biodegradables, programas ambientales, economía circular, ley del cambio climático, y el plan de responsabilidad social corporativa.

El país no cuenta con una estructura legal para el comercio electrónico, pero, durante los últimos años se ha venido trabajando en diferentes propuestas para normalizar esta actividad económica, ley de comercio electrónico, firmas digitales, derechos del consumidor, protección de marca y derechos de autor, registro de tiendas virtuales como establecimientos de comercio, cultura del emprendimiento, habeas data, facturas electrónicas (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, RENATA Colombia, 2018).

A partir del análisis de las fuerzas de Porter vemos una rivalidad entre empresas enormes que forman un oligopolio, donde hay muchos más competidores, pero por el tamaño de los principales se hacen casi insignificantes para el tamaño del mercado, cada empresa líder se encuentra consolidada en ciertas regiones e invierten grandes cantidades de dinero para entrar a la región de sus rivales, Amazon en Norteamérica y Europa, Mercado Libre en América Latina, Ali Express en Asia. Así mismo encontramos relevante el poder de negociación de nuestros CLIENTES, quienes tienen muchas opciones para poder ofertar sus productos, pueden ya tener contratos de exclusividad con otras plataformas, pueden exigir un trato y condiciones diferenciales para unirse a la plataforma. De la misma forma marcas conocidas o “tiendas ancla” pueden pedir condiciones muy especiales para unirse: que se le dé mayor presencia, que no aparezca la competencia, que TVeo les cobre comisiones muy



bajas, pagar mensualidad en lugar de comisión, entre otros en donde los proveedores tendrán mucho poder de negociación mientras la plataforma no sea conocida y no genere el tráfico que los atraiga orgánicamente.

*Tabla 1 Fuerzas de PORTER*

<b>Fuerza</b>	<b>Detalle</b>
Amenaza de los nuevos competidores	<p>Pueden entrar fácilmente al mercado de comercio electrónico por múltiples métodos, sin embargo, para competir con los líderes, quienes se pueden considerar en un oligopolio, identificamos las siguientes barreras de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Exclusividad de marcas</li> <li>• Bajos precios y grandes descuentos</li> <li>• Datos: Clientes, ventas, históricos, analítica</li> <li>• Cadena de distribución.</li> </ul>
Poder de negociación de los proveedores	<p>Para los proveedores que son <b>CLIENTES</b> de TVeO:</p> <p>Muchas opciones para poder ofertar los productos</p> <p>Contrato de exclusividad de ser la única tienda del sector al que pertenece</p> <p>Trato y condiciones diferenciales para unirse a la plataforma</p> <p>Marcas conocidas o tiendas ancla pueden pedir condiciones muy especiales para unirse: que se le dé mayor presencia, que no aparezca la competencia, que TVeO les cobre comisiones muy bajas, pagar mensualidad en lugar de comisión, otros.</p> <p>Proveedores de servicios como Pagos, logística y envíos:</p> <p>Tarifas fijas</p> <p>Acuerdos con la competencia y/o exclusividad</p>
Poder de negociación de los compradores	<p>Nuestros compradores son los <b>USUARIOS</b></p> <p>Gran variedad de plataformas, pueden buscar el mismo producto fácilmente por otras tiendas</p> <p>Pueden buscar el mismo producto y comparar precios fácilmente</p>

	<p>Métodos de envío y medios de pago que el cliente quiere</p> <p>Tiempos de envío y garantías que el cliente necesita</p>
<p>Amenaza de productos o servicios sustitutos</p>	<p>Las plataformas de redes sociales cada vez más se inclinan por integrar comercio electrónico dentro del gran negocio de la publicidad, podrían copiar algunas de las características de TVeo o convertirse en un servicio similar.</p> <p>Tiendas físicas</p> <p>Páginas web y aplicaciones móviles</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Comercio informal y tradicional</p> <p>Plataformas de e-commerce</p>
<p>Rivalidad existente entre competidores de la industria</p>	<p>Hay gran competencia entre empresas enormes con muchos años en el mercado, cada empresa se encuentra consolidada en ciertas regiones y quieren invertir y compartir en las de sus rivales, Amazon en Norteamérica y Europa, MercadoLibre en América Latina, AliExpress en Asia.</p> <p>Pueden copiar o iterar sobre ideas de la competencia que funcionan, con grandes equipos de desarrollo de software, pueden ir adaptando a su manera capacidades de las plataformas rivales.</p>

*Fuente: Elaboración propia***Error! Reference source not found.**

### 3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.

A partir del análisis realizado en la Tabla 18. DOFA se identifican las oportunidad y amenazas necesarias para la realización del análisis prospectivo el cual lo separamos en cuatro etapas: Una normativa en donde revisamos las visiones del futuro, una segunda definicional en donde evaluamos las capacidades internas y externas mediante diferentes matrices, una tercera de confrontación donde revisamos las brechas entre la visión y el presente y una cuarta de definición estratégica donde evaluamos las estrategias más efectivas frente a las condiciones. (ver anexos Prospectiva, pestaña MPEC (Matriz de planeación estratégica cuantitativa))

En la etapa normativa se evaluaron 3 escenarios: Uno deseable, posible y el probable; cada uno con 5 eventos que pueden llegar a ocurrir dentro de las siguientes categorías: competencia, humanidad, política, mercados y tecnología. Cada evento dentro de cada

escenario fue calificado con macro tendencias vistas en estudios de consultoras como EY (IEY, 2018) y Nielsen (Nielsen Company, 2018), contrastados con el Plan Nacional de Desarrollo Colombiano planteado de 2018 a 2022 para los próximos 30 años. (Departamento Nacional de Planeación, 2018)

Como resultado, el estatus quo permanece en los aspectos humanos y económicos, la reactivación económica será lenta luego de la pandemia y habrá un panorama positivo de políticas que incentiven a los emprendimientos relacionados con TICs. Los mercados seguirán creciendo y expandiéndose en Colombia a medida que más personas tengan acceso a internet. La tecnología seguirá avanzando, abriendo nuevos mercados y la competencia se fortalecerá, las empresas que ya se encuentran en el mercado se seguirán consolidando, creando barreras de entrada con servicios exclusivos y nuevos competidores entrarán al mercado latino aprovechando tendencias actuales como Live Shopping, Voice Commerce y Shoppable TV.

Como segunda opción se ve una alta probabilidad que el escenario cambie en cuanto a la competencia, donde nuevas empresas con un grado alto de especialización en diferentes sectores, empiecen a inundar el mercado. Con alta probabilidad vemos que el deterioro de confianza en las instituciones e inestabilidad política causarían una baja económica importante en el país, presentando un escenario negativo.

La segunda etapa enfocada en revisar factores externos e internos de TVEo mediante la matriz de capacidad interna, siendo una idea de empresa que no existe hoy, en la matriz de capacidad externa, se identificaron amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades con mayor impacto. Esta información sirve para identificar los factores para el análisis DOFA, se resaltan diferenciales de valor que se pueden ofrecer como calidad, exclusividad, satisfacción de usuarios, donde una gran experiencia de compra marcaría la diferencia.

En la tercera etapa de confrontación, se evaluaron resultados de las primeras etapas, escenarios futuros, tendencias, posibilidades que se pueden materializar junto con la evaluación interna y externa, identificando los factores claves de éxito y se ponderan cuantitativamente frente a la competencia: Amazon y Mercado Libre.

Con el mayor puntaje de 2.740 tenemos a Amazon, seguido de Mercado Libre con 2.508 y de últimas a TVEo con 2.339. Se identifican factores determinantes, que pueden ser diferenciales y con mayor peso dentro del análisis: Tecnología, Experiencia de compra, Innovación, Sistematización, Portafolio de productos y Calidad de los productos.

En la cuarta etapa se realizó la determinación estratégica, con una matriz de planeación estratégica cuantitativa, se identifica la estrategia más acorde con los factores internos y externos frente a la competencia.

*Tabla 2. Estrategia*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje MPEC</b>
<b>E1 - Enfoque</b>	Foco en experiencia de compra, calidad de productos, catalogo seleccionado de productos garantizados. Certificaciones de calidad y categorizaciones exclusivas. Diferenciadores de mercado con productos certificados.	5.99
<b>E2 - Costos</b>	Bajos costos, gran volumen de ventas con márgenes bajos. Negociación directa con los fabricantes más económicos. Productos de bajo costo y alta demanda.	4.54
<b>E3 - Diferenciación</b>	Enfoque de venta en productos únicamente fabricados por productores nacionales. Foco en apoyar comunidades locales, economía sostenible con certificados.	4.92

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.**

La mejor estrategia dadas las condiciones evaluadas con el método de los escenarios futuros es, enfocar a TVeo en una experiencia de compra, calidad de productos y un catálogo seleccionado.

Se puede generar valor a partir de diferenciales y crear nuevos espacios donde la competencia, a pesar de ser más fuerte y tener mayores recursos, no tiene presencia o presenta debilidades de fondo en su plan de negocio. La desconfianza generada por grandes catálogos de productos y vendedores con productos falsos, de mala calidad o reseñas falsas son las mayores frustraciones de los consumidores

TVeo ofrece una mejor experiencia de compra frente a sus directos competidores, generando una gran calidad y confianza en cada proceso de la ruta de compra. TVeo busca crear nuevas experiencias de compra y certificaciones de calidad lo cual crea un mayor tal como se ve en la curva de valor, sin embargo, hay que tener en cuenta que los precios no van a ser competitivos al inicio ya que existen unas barreras de entrada que no permitirían bajar

los precios en un inicio. Al ser una nueva plataforma se comienza con una desventaja frente a los competidores directos en la diversificación de los productos, para lo cual hay que comenzar una búsqueda activa de posibles vendedores que cumplan con los estándares que van a ser establecidos.

## 4 Estudio piloto de Mercado.

### 4.1 Análisis y estudio de mercado.

Se realizó un ejercicio de design thinking con los clientes potenciales de TVeo mediante ejercicio de observación tanto para los USUARIOS como para los CLIENTES, el ejercicio se realizó observando un proceso de compra a USUARIO habitual de compras por internet y a USUARIO que no compra habitualmente por internet así como para empresas CLIENTE una que vende en internet y otra por canales tradicionales, definiendo sus perfiles hasta un nivel de detalle que permitiera identificar sus pensamientos, el estado del arte de la cultura popular que lo rodea y sus dolores en la actualidad dentro de sus necesidades y las soluciones que le generan valor. A partir de estos primeros supuestos, se procedió a realizar una encuesta de validación de la información tanto a USUARIOS como CLIENTES, nuestro usuario inicialmente era un hombre joven que le interesaba viajar, sin embargo la validación permitió cambiarlo a una compradora mujer, profesional con un ingreso de clase media que tiene poder adquisitivo, gasta dinero en compras por internet de forma habitual y se preocupa por la calidad de los productos que adquiere y su responsabilidad con el entorno, así como las experiencias que componen sus actividades. Para el usuario vendedor el supuesto inicial era un vendedor de artesanías en sus cuarentas, pero luego de la validación cambiamos a una mujer profesional emprendedora, que activamente estas conectada en redes sociales y busca ingresos adicionales (ver anexos Mapa de empatía ).

A partir de estos perfiles afinados de CLIENTE y USUARIO para la plataforma, se procedió a diseñar herramientas para conocer el mercado, la competencia, el potencial y el valor que TVeo puede ofrecer.

A partir de los resultados de este ejercicio se crearon las herramientas de investigación descritas en el numeral 4.7 Diseño de las herramientas de investigación. Y los resultados de estas en el numeral 4.12 Resultados. Este ejercicio también aportó a la creación de la

propuesta de valor y lienzo de modelo de negocio sostenible. (ver anexos Modelo de negocio sostenible

)

#### **4.2 Tendencias del mercado.**

Evidenciamos un crecimiento en el uso de redes sociales en Colombia en tiempos de pandemia, esto incluye también el tiempo que las personas invierten viendo videos en línea en plataformas como TikTok con videos cortos de no más de un minuto (Pérez. D 2021). Así mismo se observa un crecimiento en comercio electrónico en el sector de venta al por menor de un 40% de Q1 2020 a Q1 2021 y un nivel de visitas a sitios de venta al por menor que se ha mantenido luego de su crecimiento en 2019 (Pérez. D 2021). Este crecimiento de uso de plataformas digitales, el mercado de venta al por menor y el uso de redes sociales en el país, son bases sólidas para impulsar una plataforma híbrida como TVeo que combina redes sociales con e-commerce.

Se estima un crecimiento en el país de un 16% para e-commerce en 2021 y que el 54% de los colombianos prefieren comprar en línea (Dinero 2021)

La causa principal del aumento de compras por internet es sin duda el Covid-19 el cual ha impulsado y acelerado el uso de servicios digitales para las ventas en línea aprovechando el uso de diferentes plataformas existentes y redes sociales para la promoción y venta de productos (Granada, 2020)., así como también la inclusión de vendedores tradicionales e informales al uso de nuevas tecnologías como pagos mediante billeteras virtuales, catálogos digitales y redes sociales. Las grandes plataformas buscaron rápidamente poder ofrecer diferentes alternativas, descuentos y facilidades para que los USUARIOS hicieran uso de estas plataformas (Serpa, 2020).

En cuanto a tendencias tecnológicas se evidencia una evolución de la publicidad en redes sociales, se quiere capturar el máximo tiempo de enganche de los usuarios para aumentar la cantidad de publicidad a la que se exponen, así esto esté en un área sin regular y con ética cuestionable que baja la confianza de los usuarios y los puede afectar en su salud (Lima, 2021).

La inteligencia artificial como mega tendencia se aplica en la actualidad a toda industria y propósito, teniendo gran valor en la identificación de patrones, análisis y problemas que impliquen maximización o minimización de variables para optimizaciones. En el comercio electrónico se evidencian las aplicaciones de inteligencia artificial débil,

enfocada en problemas específicos, como optimización de precios, orden de productos o incluso las fechas ideales para realizar una campaña u oferta. Se evidencian aplicaciones para el servicio al cliente con automatizaciones y reducciones en costos, así como motores de recomendación personalizada o visión por computadora que abren las posibilidades a la sistematización de una gran variedad de procesos en la industria. (IBM, 2020)

### 4.3 Segmentación de mercado objetivo.

TVeo tiene dos mercados en Colombia, el primero, el USUARIO quienes son los que buscan y/o compran productos, puede ser cualquier persona que use redes sociales o comercio electrónico desde un equipo móvil y que tenga acceso a medios de pago electrónico. El segundo son los CLIENTES que ofrece diferentes productos en nuestra plataforma y generan contenido basado en las necesidades del mercado, son principalmente emprendedores de MiPymes buscando expandirse y crecer en ventas mediante la exposición de sus productos en múltiples canales. (ver anexos Perfil clientes y vendedores )

- **Cliente:** Empresas oferentes de productos y servicios en línea, pueden ser vendedores emprendedores del sector MIPYME en Bogotá, fabricantes de productos de múltiples industrias (principalmente tecnología, ropa y moda, alimentación y hogar), artistas y artesanos, entre otros interesados en expandir sus ventas mediante tecnología a cambio de una comisión. Así mismo pueden adquirir servicios de la plataforma para impulsar sus ventas.
- **Usuario:** Son público general, esto puede incluir compradores, cliente, vendedores, entre otros que quieran ver, comparar o adquirir productos o servicios en línea y que esperan que su medio de pago de preferencia sea aceptado, así como la entrega del producto a cualquier destino de preferencia.

### 4.4 Descripción de los consumidores.

El comercio electrónico en Colombia ha venido presentando varios inconvenientes durante los últimos años, y estos cada vez son más evidentes, según (Revista Dinero, 2020) se han recibido más de 3400 denuncias relacionadas a las entregas, y condiciones de los diferentes productos y las grandes empresas y superficies se han visto envueltas en diferentes inconvenientes. Así mismo la confianza se ha visto afectada tanto positiva como negativamente ya que este sector venia con un crecimiento considerable, pero que debido a la

contingencia provocada por el COVID-19 este dio a conocer los diferentes problemas y retos tecnológicos para todos los diferentes tipos de vendedores y plataformas. Según los diferentes testimonios dado por los compradores, en este tiempo han evidenciado este dolor que generan una mala experiencia, productos en mal estado, mal servicio al comprador, problemas de logística y falta de regulación por los diferentes entes gubernamentales. (Revista Dinero, 2020).

Los vendedores presenciales han reducido en al menos un 66% sus ventas de acuerdo con Fenalco. Algunos sectores se han visto beneficiados, otros no han tenido muchas opciones y cada vez se es más difícil mantener un local para el cual no se generan ingresos (Dinero, 2020) esto muestra que hay una necesidad de una nueva forma de vender los productos que antes se vendían de manera tradicional en las diferentes tiendas, supermercados, centros comerciales, eventos entre otros.

Los vendedores informales son uno de los sectores que más se ha visto afectado no solo por la pandemia, sino por la falta de ayudas entre otros factores a lo largo del tiempo. Esto ha provocado que algunas personas se interesen en buscar una solución para que estos vendedores puedan generar un ingreso y seguir vendiendo sus productos, como la aplicación Mercalocal. Esta aplicación permite que los vendedores informales puedan seguir en contacto con sus compradores respetando todos los protocolos establecidos, su objetivo es ser una aplicación intermediaria para la venta de los vendedores informales y un canal para vender por este medio. Esto demuestra que, para suplir necesidades en tiempos de crisis, rápidamente se pueden presentar mejoras e innovación, en el que, a partir de la tecnología se logre resolver un problema social. (SERPA, 2020)

Hoy entramos en una era en la que el consumidor debido a las diferentes circunstancias que se viven a todo nivel se vio obligado a hacer uso de diferentes plataformas digitales con el fin de adquirir productos y/o servicios, esto provoco cambios en los hábitos de consumo y una tendencia hacia el e-commerce como una alternativa segura ante las diferentes adversidades. El tiquete promedio de venta en internet ha aumentado y siguen en aumento ante la alta demanda que se presenta, así también se puede evidenciar que en Colombia los hábitos de consumo han venido cambiando y los productos de primera necesidad se han venido incrementando (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Esto abre la puerta a que el consumidor colombiano de productos en línea será más exigente con el tiempo, el cual demandará productos y servicios de mayor calidad en el cual las plataformas actuales tienen el reto de brindar la mejor experiencia posible ya que serán los mismos consumidores los críticos más severos.



Frente a este contexto encontramos que el uso generalizado de plataformas de comercio electrónico evidencio fuertes fallas en las plataformas existentes y un proceso de compra negativa en muchos consumidores. Esto demuestra varias frustraciones de los compradores al momento de realizar una transacción en línea, toda su ruta de compra (“customer journey”) desde que se entera de una promoción, producto o portal, hasta que este llega a sus manos, cada uno de los pasos para que esto ocurra en conjunto forman la ruta del consumidor y comprenden una experiencia en una plataforma. Esto, abre la posibilidad a la mejora de las experiencias que tiene el consumidor en su ruta de compra, procesos, promesas de valor y los gatillos para sus emociones positivas y negativas, estos elementos los podemos denominar la experiencia de compra como factor clave a lo largo de cada paso dentro de la ruta del comprador. Se puede ver una oportunidad en donde mediante el uso y combinación de tecnologías existentes de redes sociales, modelos de inteligencia artificial, audio y video en un área como el e-commerce poder mejorar sustancialmente las experiencias de los compradores, dando así valor y entrar a un mercado muy competido con algunos diferenciales clave.

Se definen los perfiles clave (CLIENTE, USUARIO) mediante un mapa de empatía y la metodología design thinking, se realiza el perfil de dichos perfiles dentro de la plataforma, con los hallazgos de sus dolencias y el valor que una plataforma nueva les puede brindar para aliviarlos.

#### **4.5 Tamaño del mercado.**

En cifras conservadoras, del potencial del mercado de 121.193 según la Cámara de Comercio de Bogotá (2021)<sup>1</sup>, se quiere lograr integrar 6.060 vendedores que representan aproximadamente el 5% de las MiPymes en Bogotá del sector comercio en el primer año de operaciones, con un promedio de 7 productos publicados en la plataforma. Un número de ventas fijadas en el primer año de 80.507 aproximadamente con un tiquete de venta promedio de \$110.000 pesos, siendo esta una estimación muy baja considerando que la compra promedio en línea esta entre los \$100.000 y \$300.000 pesos.

#### **4.6 Riesgos y oportunidades de mercado.**

##### Riesgos:

---

<sup>1</sup> Cifra de 121.193 son MiPYMES registradas en Bogotá las cuales ofrecen productos dentro de las categorías de comercio y representan el 97 % del tejido empresarial (CCB 2021).

Uno de los grandes riesgos identificados es que después de la pandemia se disminuya el tamaño del mercado a medida que las personas regresan a las tiendas físicas y las restricciones se relajan en el país. Sin embargo, las tendencias a nivel mundial sugieren una mayor adopción de las compras en línea, sigue representando un riesgo en esta región.

Los grandes crecimientos y retornos de la industria del comercio electrónico pueden venir acompañadas de nuevas regulaciones e impuestos a esta industria.

La competencia de grandes multinacionales y un gran número de competidores pueden representar un riesgo dado el caso que las plataformas se especialicen, copien diferenciales o innoven a ritmos acelerados.

Las noticias falsas y desinformación en internet pueden representar un riesgo hacia la empresa o los usuarios tanto compradores como vendedores.

Las estafas, perfiles falsos o intentos de fraude pueden representar un alto riesgo dentro de las plataformas de comercio electrónico.

#### Oportunidades:

El mercado viene con una fuerte tendencia a crecer y consolidarse como una de las mayores industrias a nivel mundial.

La escalabilidad de las plataformas de comercio electrónico permite una expansión a gran número de mercados con baja regulación e incentivos.

La confianza y la experiencia de compra representan una gran oportunidad para capturar mercado.

La generación de empleo digno en vendedores y comunidad que participe activamente en la plataforma puede generar un crecimiento orgánico de usuarios en la plataforma TVeo. oportunidades de posicionar regiones o vendedores específicos.

Facilidad de viralizar el contenido de los usuarios en plataformas y redes sociales que permiten a una aplicación crecer exponencialmente en un corto periodo de tiempo.

La segmentación de USUARIOS o nichos de mercado permite generar nuevos modelos de negocio en el comercio electrónico.

#### **4.7 Diseño de las herramientas de investigación.**

Con el objetivo de validar y afinar los supuestos que se tenían con respecto a nuestros clientes y usuarios, se diseñaron dos herramientas de investigación que permitieron evidenciar las características y comportamientos de ambos segmentos de la población objetivo de nuestra propuesta empresarial. Inicialmente se realizó una encuesta virtual tanto a clientes como a usuarios, en las etapas de validación temprana, para realizar un primer

levantamiento de información, a partir de los hallazgos de ese proceso, se identificaron y se ajustaron los perfiles de ambos grupos, para posteriormente diseñar un instrumento específico para cada uno. (ver anexos **Error! Reference source not found.**)

Por el lado del USUARIO se realizó una encuesta bajo un enfoque probabilístico cuantitativo, en modalidad virtual a personas colombianas, por medio del cálculo de una muestra representativa del arquetipo del usuario de plataformas de Comercio Electrónico colombiano, con preguntas que permitieron conocer sus conductas al momento de comprar en línea y evaluar el valor que le brindan las plataformas de comercio electrónico que usan actualmente, así como sus compartimientos de compra.

Para los CLIENTES se emplearon entrevistas de profundidad bajo un esquema no probabilístico, con elección de la muestra a criterio de los investigadores para identificar sus experiencias, necesidades, montos de transacciones y características de sus experiencias de ventas en línea y así mismo, presentarles el concepto y plan de negocio de TVeo, para evaluar el valor que la plataforma les ofrece y conocer su grado de aceptación.

#### 4.8 Objetivos

Encuesta: Conocer el comportamiento del comprador online promedio, número de compras por mes, tiquete promedio, plataformas, experiencia de compra, comportamiento y características destacables, impacto de las redes sociales.

Entrevista a profundidad, conocer el interés por la plataforma TVeo y la adquisición de servicios adicionales para venta en línea, motivación comisiones y tipo de vinculación entre otros. Identificar motivación mecanismos de pago, suscripción, margen de rentabilidad e interés en servicios complementarios.

#### 4.9 Cálculo de la muestra

Para las encuestas a realizar a los USUARIOS se utilizó un esquema probabilístico para estimar la muestra de la población con la ecuación estadística para proporciones poblacionales.

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{z^2(p * q)}{N}}$$

Con un tamaño de población de 999999 y un nivel de confianza del 95 % tomando en cuenta un margen de error del 5% se obtiene un tamaño de muestra de 385 que sea representativa para todos los compradores potenciales que puede tener la plataforma en Colombia.

Para las entrevistas se estimó realizar entre 10 a 15 para obtener una muestra representativa de los vendedores colombianos de plataformas en línea, de alrededor de 60 minutos por entrevista para cumplir con el esquema de preguntas diseñado y de acuerdo con los recursos disponibles para este estudio.

#### 4.10 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para la encuesta de los usuarios compradores se diseña en línea un instrumento de 22 preguntas con un promedio de tiempo de 11 minutos para completar, planteando preguntas para obtener la información presentada en la siguiente ilustración. (ver anexos **Error!**

**Reference source not found.**)

*Ilustración 1. Diseño de encuesta compradores*

Nombre, género, ingresos, ciudad	Cantidad y Frecuencia de compra en línea en el mes	Plataformas que usa	Qué lo detiene al hacer una compra en línea, Malas experiencias comprando en línea
Cuánto dinero gasta a la semana y al mes comprando en línea	Motivos para comprar en línea	Tipos de productos que compra	Lo que le gusta de un sitio de compras en línea. Lo que destaca de los sitios que usa
Inversión de tiempo para decidir una compra	Realiza compras luego de ver un vídeo. Influencia de las redes sociales	Porqué regresa al mismo sitio de compras en línea	Factores más importantes para que compren en internet

*Fuente: Elaboración propia*

Para la entrevista a profundidad de los usuarios vendedores, bajo un esquema no probabilístico, se diseña la herramienta de la Tabla 3. Diseño entrevista a profundidad vendedores estimando un tiempo de 60 minutos para cada entrevista con una sección de 10 minutos para mostrar qué es TVeo.

Tabla 3. Diseño entrevista a profundidad vendedores

<b>Grupo de Interés</b>	Vendedores online
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer el interés por la plataforma TVeo y la adquisición de servicios adicionales para venta en línea, motivación, comisiones y tipo de vinculación entre otros.
<b>Hipótesis o dudas para validar</b>	Identificar motivación, mecanismos de pago, suscripción, margen de rentabilidad e interés en servicios complementarios
<b>Mensaje</b>	Somos emprendedores de la plataforma de e-commerce TVeo que es la fusión entre una red social y un sitio de e-commerce con ventas por video. Queremos validar nuestra propuesta de valor e identificar posibles puntos de mejora.
<b>Información requerida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información Entrevistado</li> <li>- Información Empresa</li> <li>- Información Productos</li> <li>- Quién es su Público Objetivo</li> <li>- Cuáles son sus Ventas Mensuales</li> <li>- Cuál es su Nivel de Experiencia Ventas en línea</li> <li>- Qué Plataformas usa</li> <li>- Percepción Plataforma TVeo</li> <li>- Percepción Comisión por Ventas TVeo</li> <li>- Percepción Servicios TVeo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Estudio de Mercado</li> </ul> </li> <li>- Percepción de la Videoexploración TVeo</li> <li>- Enviaría su producto para una revisión TVeo</li> </ul>
<b>Introducción</b> <b>Presentación TVeo</b> <b>Preguntas para realizar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué vende en línea?</li> <li>- ¿Los productos que vende son sostenibles?</li> </ul>	

- ¿Qué porcentaje de sus ingresos son generados en línea?
- ¿Cuántas ventas tiene en un mes?
- ¿Cuánto es el tiquete promedio por venta?
- ¿Qué canales (distribución, promoción, pago, etc.) usa para vender en línea?
- ¿Qué plataformas utiliza o conoce?
  - ¿Cuáles le gustan y cuáles no y por qué?
- ¿Qué comisiones está pagando?
  - ¿Considera que le cobran mucho o poco?
- ¿Cómo se comunica con sus clientes?
- ¿Considera importante los videos reseña de los productos?
  - ¿Tiene experiencia con esto, como le ha ido?
- ¿Ha enviado productos para reseñas?
  - ¿Podría enviarlos como regalo o pediría que se los regresaran?
  - ¿Pagaría por una reseña de un influenciador?
- ¿Le han devuelto un producto alguna vez?
  - ¿Cómo lo manejo o como lo haría en caso de que esto se presente?
- ¿Qué garantías maneja y cómo lo hace?
- ¿Estaría dispuesto a probar una nueva plataforma de venta en línea?
  - ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a ceder por venta?
  - ¿Cómo le gustaría que le sea cobrado para poder ser parte de esta plataforma?
  - ¿En qué servicios estaría interesado o le gustaría obtener?
    - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
    - ¿Pagaría una suscripción?

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.11 Metodologías de análisis de los competidores.**

Escogimos el competitive analysis framework para realizar el análisis de los competidores mediante distintas herramientas como PESTEL, para evaluar aspectos del entorno y ver ventajas y desventajas de competir con multinacionales de éxito global desde un emprendimiento colombiano. También se hizo uso del método del océano azul, evaluando donde reducir y eliminar problemas que existen desde el principio del comercio electrónico y otros que los actores actuales han creado mediante sus prácticas, en contraste con lo que se pretende incrementar y crear con la plataforma.

También se aplica la curva de valor con los competidores más fuertes como lo son Amazon y Mercado Libre evaluando seis aspectos de sus propuestas de valor respectivas, calificando de 1 a 5 donde 5 es demasiado valor a sus clientes y 1 es sin valor para identificar fortalezas frente a los competidores.

Dentro de las metodologías también se aplican la normativa de escenarios probables para evaluar lo más seguro que puede ocurrir en el futuro cercano y frente a lo que a TVeo le va a tocar enfrentarse en su entorno. Se aplica la matriz de planeación estratégica cuantitativa para evaluar la estrategia que nos presenta el escenario más favorable para hacerle frente a los competidores y lograr la cuota de mercado o marketshare objetivo del 1%. Así mismo evaluamos el perfil de capacidad interno directivo en los aspectos: tecnológica, financiera, talento humano, comercial y competitiva; el perfil de oportunidades y amenazas y el DOFA para considerar a nuestra competencia.

A juicio de expertos también encontramos pertinente comparar y en un futuro medir TVeo con plataformas de redes sociales en aspectos como el modo que el enganche de los usuarios, la cantidad de visitas que obtienen, descargas en tiendas de aplicaciones, sentimiento en los comentarios de los usuarios, la cantidad de usuarios registrados y sus respectivos modelos para atraer más usuarios y generar más minutos de interacción; todos aspectos fundamentales. La multicanalidad de las plataformas hace que sea relevante realizar estas mediciones según dispositivos, canales y medios. Sin embargo, esto requerirá tener la plataforma funcionando y métricas en tiempo real que permitan estimar el éxito o fracaso de la gestión de la plataforma.

En cuanto a las plataformas de venta en línea vemos comparativas como el tiquete promedio de cada venta, la cantidad de visitas, así como la variedad de marcas y cantidad de productos disponibles. El buen nombre de las compañías juega un papel fundamental en la construcción de la confianza en transacciones remotas como el e-commerce por lo que estas prácticas comparativas deberán ser implementadas en el futuro.

## **4.12 Resultados.**

### **4.12.1 Resultados del análisis de la competencia.**

En los análisis realizados, comenzando por PESTEL encontramos una variedad de aspectos positivos como salarios bajos en Colombia, una gran cantidad de eventos comerciales para incentivar el comercio como el ciber lunes, black Friday, días sin IVA, hot sales, entre otros; también encontramos una variedad de leyes y programas de apoyo a

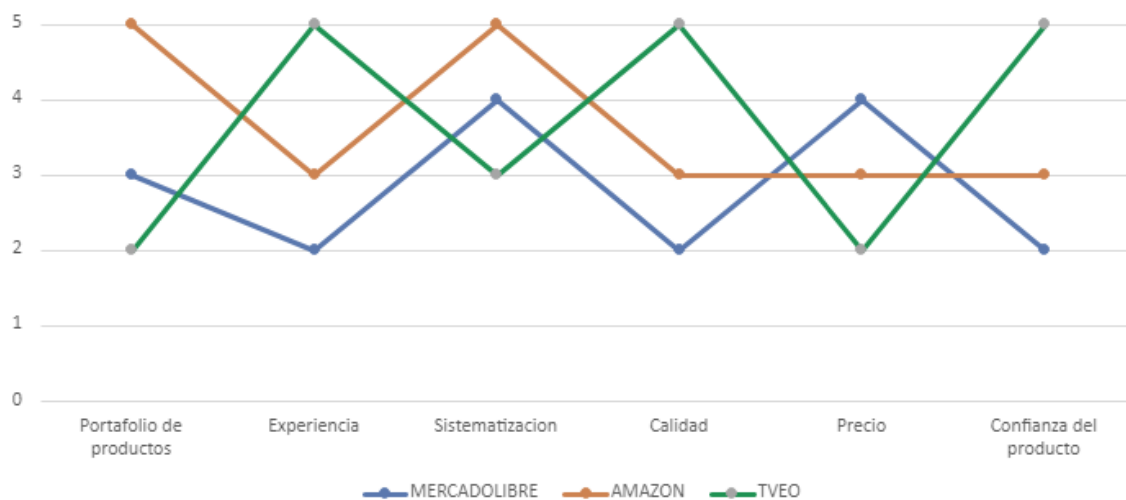
empresarios colombianos que pueden impulsar a TVeO para crecer en el país. En cuanto a aspectos negativos vemos que el costo de distribución y envíos puede ser alto o no tener toda la cobertura por la infraestructura del país, puede haber altas cargas tributarias y hay riesgos de carácter político, social, económico y legal que suponen riesgos en el mediano y largo plazo para la estabilidad del emprendimiento.

Así como se usan metodologías para eventos que afectan a la industria se analiza la competencia aplicando las fuerzas de Porter (ver numeral 3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio).

También se realizó el análisis del océano azul donde se pretende reducir el miedo y la desconfianza de los consumidores con plataformas de comercio electrónico, eliminar reseñas y vendedores falsos, robos, estafas y piratería; incrementar la confianza, ventas y vendedores productores y finalmente crear puestos de trabajo, excelentes experiencias de compra con innovación en procesos automatizados.

Finalmente se usó una comparativa con los dos competidores más fuertes que encontramos en la región con una curva de valor, en donde encontramos ventajas con la plataforma TVeO cuando nos comparamos en la experiencia de compra, la calidad de los productos y la confianza sobre los productos, puntos clave en el momento de diferenciarnos dado que todos y cada uno de los vendedores y productos deben pasar por una revisión manual. Sin embargo, en el tamaño del portafolio, la sistematización y los precios bajos, vemos una competencia muy fuerte y casi imposible de vencer en competidores como Amazon y Mercado Libre.

*Ilustración 2. Curva de valor competidores*



*Fuente: Elaboración propia*



A partir de estos resultados vemos como en el mercado actual hay cabida a competir a las empresas más grandes y exitosas del mundo como lo es Amazon, mediante una oferta enfocada en la confianza y la calidad de los productos, consideramos que la propuesta de valor de TVeo al ser una plataforma de videos, puede estar no solo conocer los productos sino las historias de las personas, compañías y fabricantes detrás de cada producto, que apoyan comunidades y sectores que lo necesitan a diferencia de las grandes corporaciones que suelen tener afiliación con nuestros competidores.

En la matriz de planeación estratégica cuantitativa encontramos que la estrategia con mayor puntaje frente a la competencia sería adoptar precisamente un foco en experiencia de compra, calidad de productos, catalogo seleccionado de productos garantizados. Certificaciones de calidad y categorizaciones exclusivas. Diferenciadores de mercado con productos certificados.

En la matriz de perfil competitivo vemos cómo TVeo es inferior a la competencia, pero sobresale en aspectos como la experiencia de compra y la tecnología, teniendo puntos a mejorar y en donde invertir en sistematización y el portafolio de productos en la plataforma lo cual los competidores llevan mucha ventaja creando una barrera de entrada al mercado. El perfil de capacidad interno mostró puntos de gran impacto como debilidades en la participación en el mercado y la inversión de capital que serán grandes retos para el emprendimiento, pero también mostró fortalezas como la flexibilidad de la organización y la velocidad de adaptación a un entorno cambiante al ser una empresa relativamente pequeña y nueva.

La normativa de escenarios probables tiene como resultado un futuro en donde las barreras de entrada se incrementan y la competencia se fortalece en el mercado, así mismo se sigue viendo un crecimiento en los mercados a medida que el internet y los dispositivos móviles llegan a más personas y grandes avances tecnológicos que pueden abrir nuevos mercados en tecnologías emergentes.

En cuanto el perfil de oportunidades y amenazas, encontramos grandes amenazas de alto impacto social por las “diversas” inestabilidades de Colombia y la región en general, sobre todo en época de pandemia de Covid-19 donde la incertidumbre puede generar un cambio de poderes y puede ser un riesgo para TVeo, vemos igualmente que pueden entrar nuevos competidores y un fortalecimiento de las empresas existentes que con los grandes recursos que poseen pueden intentar copiar modelos que vean en la competencia.

Se realiza un análisis DOFA (7.4 Análisis DOFA.) para concluir que, al competirle a empresas enormes con gran acceso a capital y posicionamiento en el mercado, podemos valer a TVeo de Flexibilidad en la estructura, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes que se avecinan en el mundo, la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los usuarios.

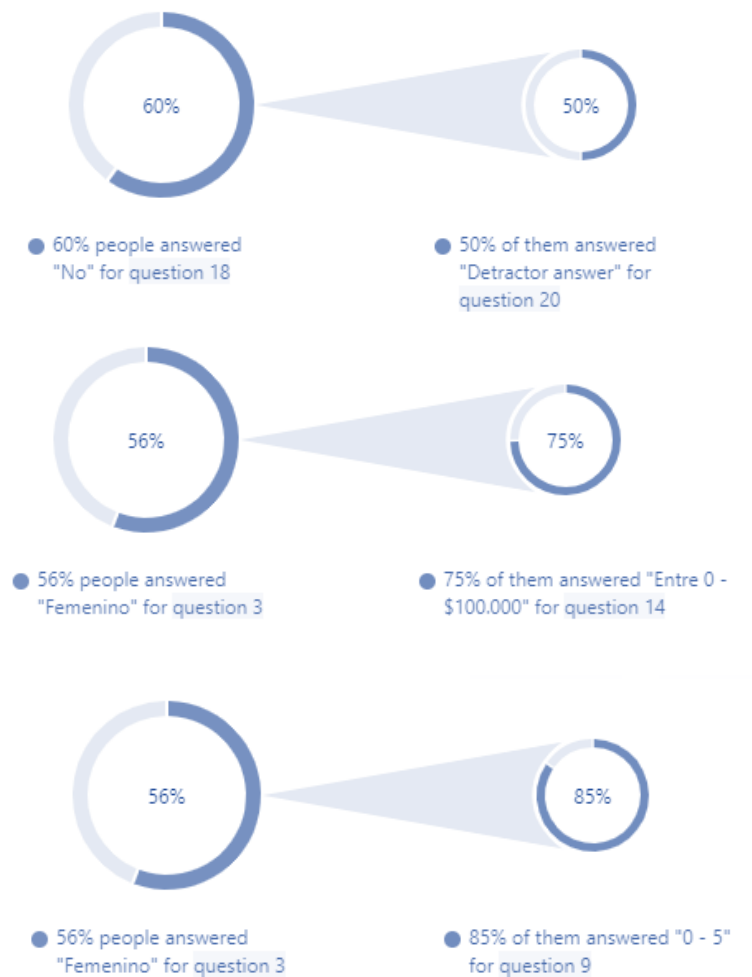
Estar en Colombia nos provee de oportunidades como el costo bajo de los salarios y el gran potencial de proveedores, fabricantes y comerciantes en Latinoamérica, pero así mismo las amenazas de mala infraestructura e inestabilidad presentan riesgos para el éxito de la operación. (ver anexos Análisis de PESTEL )

#### **4.12.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor o Usuario.**

Los resultados de los usuarios de acuerdo con la encuesta que se realizó a 352 personas arrojan resultados donde poco más de la mitad son de género femenino 56% de las cuales un 85% compran entre 0 y 5 artículos por mes, a diferencia del 78% cuando se cuenta a toda la población; y donde el 75% de las encuestadas de género femenino gastan hasta \$100.000 COP semanalmente en compras por internet, confirmando así nuestro perfil.

El 31% de los encuestados confirma que el promedio de una transacción en línea oscila entre los \$100.000 COP y \$300.000 COP, siendo este la respuesta más representativa en los resultados obtenidos.

Ilustración 3. Resultados cruzados - encuesta clientes compradores mujeres



Fuente: Elaboración propia

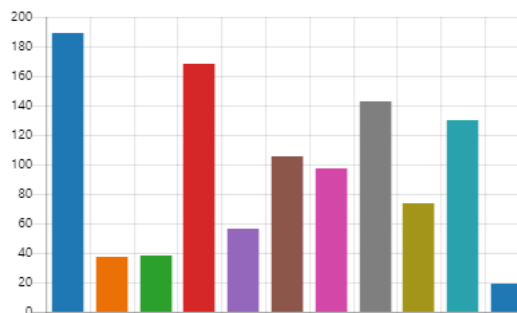
Se puede notar que el 60% de los encuestados no compran un producto con tan solo ver un video del producto y de este grupo, un 50% son detractores de la influencia que tienen las redes sociales a la compra de un producto, haciéndonos cuestionar si se trata de un perfil tradicional que posiblemente no sea “tan digital” dado que las páginas de venta minorista quedaron empatadas en primer lugar para hacer compras en línea junto con Mercado Libre, dejando a Rappi y Amazon en segundo y tercer lugar.

*Ilustración 4. Resultados encuesta compradores - Frustraciones e-commerce*

8. ¿Qué lo detiene al momento de hacer una compra por internet? Seleccione las que aplican

[More Details](#)

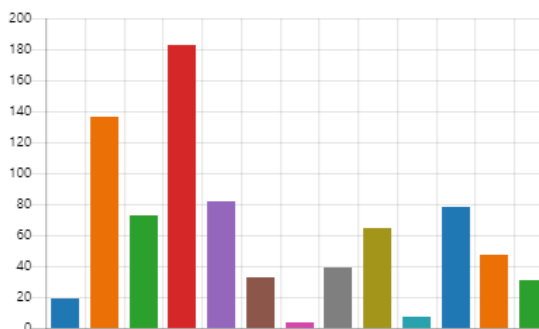
● Desconfianza	189
● Falta de conocimiento	37
● No contar con tarjeta de crédito	38
● Información del producto incompleta	168
● Prefiere tener contacto directo	56
● Miedo a dar datos personales	105
● No poder ver el producto en detalle	97
● No poder probar el producto	143
● Problemas con los envíos	74
● Falta de videos y fotos detalladas	130
● Other	19



12. Comprando productos por Internet, Seleccione las que apliquen

[More Details](#)

● He sido robado	19
● El producto no era el esperado	136
● La calidad era pésima	73
● Se demoró en llegar	183
● Me cancelaron la compra después	82
● Perdí dinero	33
● El producto había sido usado	4
● No había alternativas de pago	39
● No había servicio al cliente	65
● Me toco hacer fila	7
● No había disponibilidad	78
● Tuve una falla con una plataforma	47
● Other	31



*Fuente: Elaboración propia*

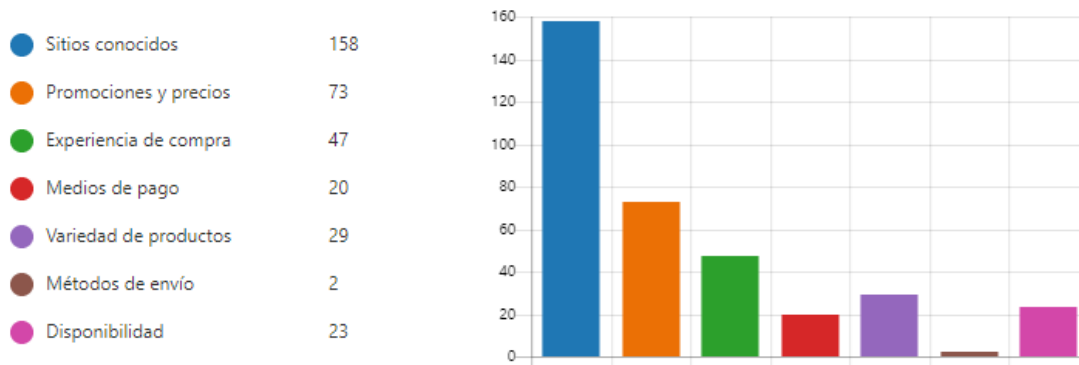
Uno de los puntos más importantes y que confirma nuestra propuesta de valor de mejorar la experiencia de compra es que los encuestados aún no confían por completo en el comercio electrónico, siendo la causa número uno, para detener o desincentivar el proceso de compra por internet, ya sea porque los productos no tienen la información completa, porque hace falta reforzar la información gráfica como videos e imágenes que muestren cómo es el producto, o incluso porque el cliente quiere probar el producto antes de usarlo, factor que se puede mitigar con la utilización de videos o nuevas tecnologías. Los envíos, es aún un tema

que genera mucha frustración en la mayoría por las demoras inesperadas, así como que el producto que llega no sea el esperado una vez se deposita la confianza en un vendedor.

*Ilustración 5. Resultados encuesta comprador – Lo más importante para comprar en línea*

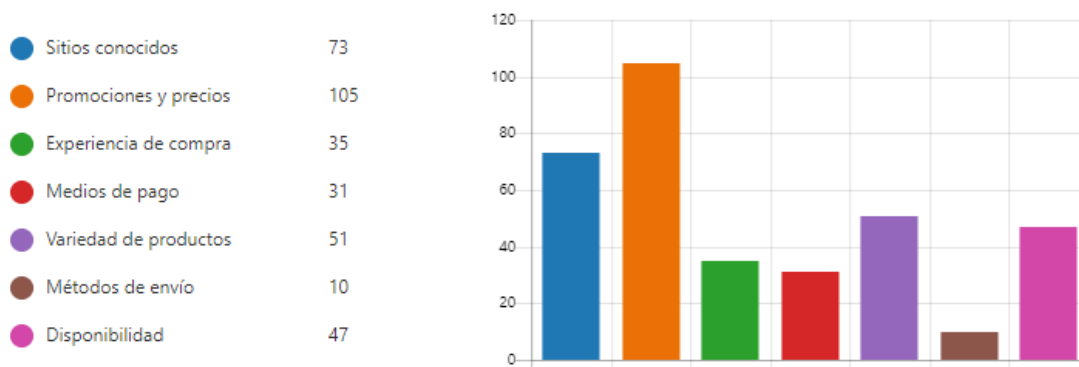
21. Lo más importante para que usted compre en internet

[More Details](#)



22. Lo segundo más importante para que usted compre en internet

[More Details](#)



*Fuente: Elaboración propia*

Para 158 de los encuestados lo más importante al momento de realizar una compra por internet es que los sitios sean seguros, generen confianza y credibilidad y lo segundo más importante es que estos sitios cuenten con promociones y buenos precios, también se puede apreciar que los métodos de envío y el medio de pago son los factores menos importantes, siempre y cuando el producto llegue en los tiempos y condiciones acordados.

Sin embargo, los encuestados también respondieron que prefieren comprar en línea por la comodidad que ello les brinda, haciendo que la razón de la pandemia de Covid-19 se ubicara en un cuarto puesto luego de ahorrar tiempo y la economía.

La disponibilidad de los productos, encontrarlos con buscadores que sean rápidos y fáciles de usar se ubican entre las preferencias de los usuarios compradores.

#### **4.12.3 Resultados de la medición del comportamiento del Cliente.**

En cuanto a los resultados del segundo perfil que se analizó de usuarios vendedores, se realizó una entrevista de profundidad a 12 personas bajo un esquema no probabilístico, esta entrevista tenía como objetivo conocer el interés en la plataforma TVeo, estar dispuestos a adquirir servicios adicionales y pagar una comisión. Estas entrevistas se realizaron por videollamadas a diferentes emprendedores de diferentes sectores (joyería, ropa para bebe, calzado, artesanía, eventos, regalos, comida, limpieza). Algo importante y de resaltar es que todos los emprendimientos son liderados por mujeres que vieron en las ventas por internet una oportunidad de generar ingresos adicionales, las plataformas más utilizadas para realizar las ventas y comunicación con los clientes son WhatsApp, Instagram, Facebook, páginas propias y plataformas establecidas.

Se encuentra que de 12 emprendedores 10 estarían interesados en ser parte de la plataforma y encuentran positivo lo que ofrece y brinda como promesa de valor.

De 12 emprendedores, 2 encuentran negativo el pago de una comisión y que tendrían que negociarla, 4 mantienen una posición neutral y 6 lo encuentran positivo y pagarían la comisión planteada inicialmente del 15%, los entrevistados mencionaban que había otras plataformas que cobraban más y no vendían demasiado.

En cuanto a los servicios ofrecidos por TVeo la percepción fue que la mayoría mantiene una posición neutra para la consultoría, publicidad y estudio de mercado, sin embargo, algo que se logra identificar es que se admite que desconocen de cómo se vende en internet, saben que tienen las herramientas, pero no la saben usar y que estarían más interesados en tener una ayuda en ese aspecto.

TVeo como plataforma de comercio electrónico y siendo la video exploración una de sus características más importantes fue aceptada por 10 de 12 entrevistados como algo innovador y algo necesario ya que en las publicaciones de los productos que se hacen con videos generan más interacción y atracción generando así más conversión de ventas. También se encontró que 10 de 12 emprendedores estarían dispuestos a enviar el producto que ofrecen

actualmente con el fin de ser evaluado por los expertos de TVeo y así realizar la revisión y dar el aval de que el producto cumple con los requerimientos mínimos para ser publicado.

Algunos de los comentarios más relevantes que obtuvimos de los emprendedores y que ayudan a validar la propuesta de valor de TVeo es que en el mercado encuentran muchas alternativas que les permiten realizar venta por internet pero las diferentes condiciones que cada una de estas ofrece no son seguras o confiables, no se sienten acompañados y les toca hacer todo por sí mismo, ven a TVeo como una plataforma que les puede ayudar a solucionar muchos problemas entre esos la educación digital para el comercio electrónico.

Tabla 4. Resultado resumido Entrevistas Vendedores

Entrevistado	Empresa	Productos	Público Objetivo	Ventas Mensuales Aproximada	Nivel de Experiencia Ventas en	Plataformas	Percepción Plataforma	Percepción Comisión por Ventas	Precepción Servicios			Percepción de la Videoexplor	Enviaría su producto para una
									Consultoría	Publicidad	Estudio de Mercado		
Diana	Joyas	Bisutería	Círculo social	\$ 3,000,000	3	Voz a Voz, Instagram, WhatsApp							
Margarita	Económicas Zapatillas Bogotá	Zapatos	Sin Definir	\$ 990,000	3	Instagram, WhatsApp, Facebook							
Julieta	Moonlight	Balacas	Padres y bebés	\$ 3,000,000	2	Instagram, WhatsApp							
Jeinmy	Feliz Cumpleaños.co	Arreglos Globos	Regalos o eventos	\$ 8,000,000	4	Instagram, Shopify e commerce							
Ana María	Nina Sol	Arte Esculturas	Turismo Compradores de arte	\$ 5,000,000	1	Whatsapp, Instagram, Facebook, Discrepante, Ferias, Tiendas de regalos							
Paula	Emiliano Kids	Gorros y Zapatos para bebés y niños	Padres y bebés	\$ 30,000,000	3	Instagram, WhatsApp							
Laura	Casa Torrasa	Decoración mesa premium	Premium para eventos y decoración	\$ 1,250,000	2	Instagram, WhatsApp							
Paola	Violeta18k	Joyería Oro	Militares	\$ 1,900,000	2	Instagram, WhatsApp							
Claudia y Esposo	Dapac	Aspiradoras, repuestos y equipos de limpieza	Empresas especializadas	\$ 12,000,000	3	Homecenter, MercadoLibre, Portal ecomerce							
Maria Juanita	Ringlete	Abrigos Pijamas Cobijas	Padres y bebés	\$ 5,000,000	3	Instagram, WhatsApp							
Ana María	El Amasijo	Tortas	Regalos Celebraciones	\$ 1,500,000	2	Instagram, WhatsApp, Portal ecommerce							
Ernesto y Maria Angelica	Ernesto Bolivar Vitrales	Artesanías	Comunidad religiosa	\$ 1,500,000	1	Instagram, WhatsApp, Facebook							
Promedios				\$ 6,095,000	2.4	N/A							

Leyenda - Percepción Cliente	
	Positivo
	Neutral
	Negativo

Fuente: Elaboración propia



#### **4.13 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.**

Según Statista, el mercado de comercio electrónico en Colombia para 2019 se estimó en 6.000 millones de dólares americanos con una proyección para 2023 de 8.000 millones USD, siendo uno de los sectores de la economía que muestra grandes crecimientos y potenciales no solo en el país sino a nivel mundial, con líderes en el mercado global como Alibaba, AliExpress, Amazon y Mercado Libre siendo algunas de las empresas más valiosas del planeta.

En Bogotá, según cámara de comercio existen 368.584 MiPymes (CCB 2021) y de esas aproximadamente el 33% ofrecen productos y servicios dentro de las categorías que mayor interés representan para los usuarios en los segmentos para sus compras digitales, podemos contar con un mercado de 121.193 MiPymes objetivo en la capital para expandirnos a un universo nacional de 5.4 millones de micronegocios según el DANE.

De acuerdo con lo anterior y con el análisis del estudio del comportamiento del cliente que se llevó a cabo, se puede deducir que el 90% de los empresarios están interesados en un servicio como el ofrecido por TVEo, lo que lleva a determinar que el mercado potencial real es de aproximadamente 109.000 CLIENTES potenciales en Bogotá, del cual proyectamos el primer año registrar en la plataforma unos 6060 CLIENTES inicialmente en la capital para ir expandiéndonos a nivel nacional, esto representa un 1.64% de participación del mercado de Bogotá.

Para los USUARIOS que visitan y compran en la plataforma se realizó un cálculo de las visitas potenciales que puede tener la aplicación en un mes típico del primer año de operación, pudiendo un solo USUARIO generar múltiples visitas sobre la aplicación donde cada una es una nueva oportunidad para generar una venta. La tasa de conversión para lograr una venta se encuentra en un promedio mundial del 2,17% para Q3 de 2020 (Statista 2021) con un tiquete promedio de compra en línea en Colombia de \$119.195 COP en el 2021 (CCCE 2021)

Tabla 5. Proyección mercado potencial USUARIO

	Tiquete Promedio	Tasa de conversión	Visitas	Ventas	Margen TVeo	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
Mensual	\$119,195	2.17%	1,000,000	\$2,586,531,500	15%	\$387,979,725	\$116,393,917
Anual	\$119,195	2.17%	12,000,000	\$31,038,378,000	15%	\$4,655,756,700	\$1,396,727,010

Fuente: Elaboración propia

Podemos calcular que, por cada millón de visitas que generemos usando los valores promedio del mercado, podríamos tener más de \$2.586 Mil Millones de pesos colombianos en facturación, con un margen de comisión del 15% sobre las ventas, calculamos poco más de \$387 Millones de pesos colombianos de utilidad bruta, esto equivale al 0.1% de marketshare según las proyecciones para 2023 del tamaño del mercado estimado en más de 30 Billones de pesos (Statista 2021). Sin embargo, nuestro objetivo en los primeros 5 años de operación es lograr un 1% de participación de este enorme mercado y consideramos que inicialmente la tasa de conversión puede ser menor al promedio mundial, sin embargo, con el foco de generar una gran experiencia de compra, consideramos que podemos llegar a tener tasas de conversión mayores a las vistas en el mercado.

#### 4.14 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

Nuestra estrategia consiste en generar la mayor cantidad de visitas en la plataforma por parte de los USUARIOS recolectado gran cantidad de datos sobre el uso de la plataforma para iterativamente mejorar la experiencia y aumentar la tasa de conversión de las ventas. Con esta estrategia de lograr que los USUARIOS ingresen frecuentemente a la plataforma, aumentamos el número de visitas y las posibilidades de que los CLIENTES generen ventas en la plataforma, pudiendo así cobrarles la comisión del 15% por venta que nos genera ingresos.

Las visitas a la plataforma se quieren impulsar con una estrategia de mercadeo que permita el crecimiento acelerado de usuarios, con tácticas que impliquen entregar bonos, aplicando un programa de referidos y con engancho a los usuarios con contenido de calidad para diferenciarnos del mercado con una nueva propuesta innovadora, distinta a las plataformas tradicionales de e-commerce, con foco en generar confianza en los consumidores. De esta forma entrando al mercado colombiano con un piloto en la ciudad de Bogotá, que implica USUARIOS y CLIENTES interactuando en la plataforma.

Adicional a los ingresos generados por la comisión de ventas dentro de la plataforma, se realiza la comercialización de los servicios para los CLIENTES que tienen el objetivo de impulsar sus ventas, los cuales serán ofrecidos por el equipo de nómina de TVeo generando valor y dando pasos a seguir para la comunidad de la plataforma.

*Tabla 6. Ingresos estimados TVeo primer año*

<b>INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>
Consultoría básica	62	\$75,000	\$4,650,000
Consultoría medio	31	\$180,000	\$5,580,000
Consultoría premium	15	\$480,000	\$7,200,000
Publicidad	18	\$360,000	\$6,480,000
Productos	80507	\$17,879.25	\$1,439,404,780
Ventas en vivo	21	\$655,000	\$13,755,000
Análisis de datos	25	\$300,000	\$7,500,000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$1,484,569,780</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Las consultorías serán enfocadas a consolidar la marca de los CLIENTES, posicionar sus productos en la plataforma, tener los lineamientos y flujo de trabajo requerido para generar contenido de calidad que enganche a los USUARIOS y genere mayores ventas. También se quieren ofrecer servicios de ventas en vivo, inicialmente con CLIENTES de la mayor categoría en ventas, donde se preste un servicio completo desde modelos de protocolo, guion, iluminación y estudio para hacer campañas de ventas en video en vivo para días especiales que puedan impulsar las ventas.

Dentro del portafolio hay servicios de análisis de datos, como una opción de analítica avanzada donde los CLIENTES puedan acceder a tableros personalizados con información de comparativas de precios y correlaciones de sus datos que les permitan ser más competitivos. Finalmente, también se contará con servicio de publicidad para promocionar en espacios especiales ciertos productos.

#### **4.15 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.**

El comercio electrónico es un mercado creciente y enorme, es tendencia mundial gracias a una pandemia que obligó a todas las personas a adaptarse y a usarlo para continuar

con sus rutinas, y que hoy por hoy con sus ventajas sobre el comercio tradicional, no muestra signos de que su crecimiento cambie en el largo plazo.

Comenzar un emprendimiento en Colombia para competir con grandes multinacionales supone grandes retos de inversión que nos representan una barrera de entrada, pero así mismo presenta oportunidades de flexibilidad, rapidez de crecimiento con una participación de mercado baja, bajos costos operativos y salariales por la región en donde se encuentra ubicada y el valor internacional del peso colombiano. Consideramos que una plataforma innovadora en Colombia puede competir con multinacionales, aprovechando factores a favor desde los primeros años de operación teniendo un foco en la experiencia de compra, generando valor a los consumidores atacando su preocupación número uno que es la desconfianza, pero así mismo supone grandes retos por la inestabilidad sociopolítica y económica de la región.

La capacidad de pivoteo que tiene una startup como TVeo permitió que nuestros USUARIOS y CLIENTES foco sean mujeres, esto representa una oportunidad para entrar al mercado y competir con un diferencial, sin embargo, representa un riesgo no lograr el enganche dentro de la plataforma de este grupo de usuarios ya que se vuelve fundamental el “engagement” para el éxito de la plataforma. Que la gran mayoría de compras en e-commerce son de moda, ropa, tecnología y comida nos hace tener una estrategia clara de reclutamiento de empresas comerciantes para iniciar las ventas en la plataforma dentro de dichas categorías foco.

Los resultados de las investigaciones realizadas permiten tener un objetivo, meta y estrategias definidas para alcanzar las proyecciones vistas en esta sección.

## **5 Estrategia y plan de Introducción de Mercado.**

### **5.1 Objetivos mercadológicos.**

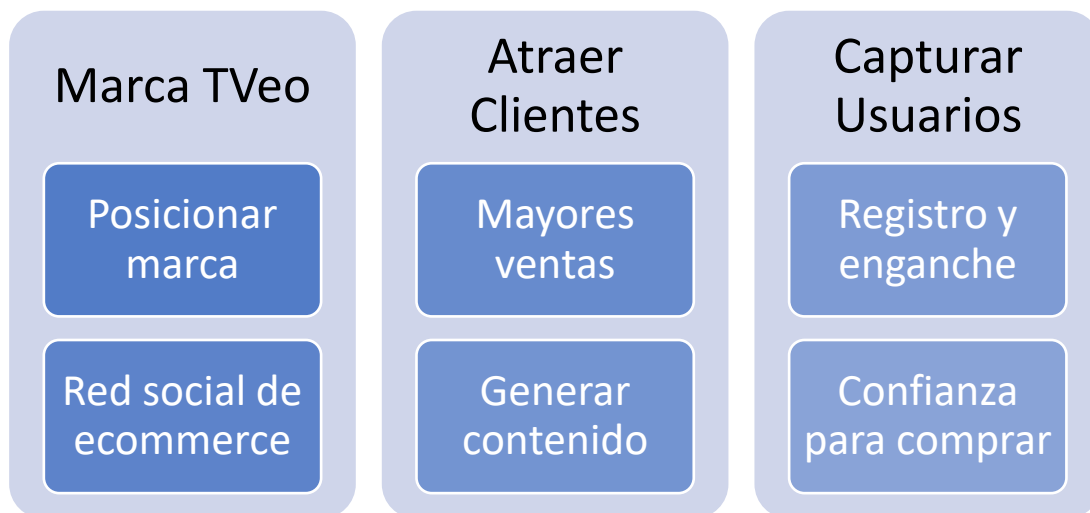
Para introducir TVeo al mercado colombiano, se espera realizar inicialmente un plan piloto en la ciudad de Bogotá D.C. con un grupo seleccionado y limitado de CLIENTES y USUARIOS que permita cumplir los objetivos mercadológicos aquí planteados, generando una base de experiencias que se puedan escalar viralmente a toda la ciudad en una segunda fase y luego de forma consistente replicar en otras regiones del país en periodos de tiempo de corto plazo. Para lograrlo se pretende impulsar TVeo con los siguientes objetivos:

- **Meta: Posicionar la marca TVeo**

**Objetivo:** Lograr reconocimiento regional mediante estrategias de mercadeo de bajo costo y alto impacto que permitan alcanzar un porcentaje del 1% de participación de mercado de comercio electrónico en Colombia en los próximos 3 años.

El público objetivo debe relacionar la marca TVeo con una red social de e-commerce, el matrimonio entre los dos conceptos debe ser el cimiento de las campañas que acompañen la marca. Las características técnicas innovadoras de la plataforma con su videoexploración, listas inteligentes o inteligencia artificial para encontrar y organizar productos serán factores secundarios que no se pueden mostrar, pero no mencionar de forma explícita, dando prioridad en la comunicación a la gran experiencia de compra con una confianza completa sobre cada interacción y compra de productos. Posicionar la marca a través de comunicaciones que muestren los casos de uso: conocer la historia de quien ofrece un producto, apoyar una comunidad comprando un producto específico y luego interactuar para hablar sobre dicha experiencia y recibir beneficios deben ser los puntos que la marca debe resaltar.

*Ilustración 6. Objetivos mercadológicos TVeo*



Fuente: Elaboración propia.

- **Meta: Capturar USUARIOS:**

**Objetivo:** Lograr un enganche de usuarios en una plataforma con una nueva experiencia de compra que permita una tasa de conversión de visita a compra efectiva

superior al 1% en los primeros 2 años de operación mediante una plataforma innovadora con una estrategia de mercado diferencial.

Atraer nuevos usuarios a registrarse en la plataforma y lograr que los usuarios registrados abran la aplicación regularmente durante la semana. Los usuarios tienen su tiempo y memoria limitados, queremos capturar la imaginación de los usuarios, convertir la plataforma en el espacio donde puedan interactuar y encontrar los productos que quieren de forma rápida, hacerlos sentir escuchados y como la pieza clave y más importante de TVeo. Son la razón de ser de la plataforma y queremos facilitarles la vida con formas de adquirir productos desde cualquier lugar de forma que les genere la misma confianza y el entretenimiento de salir de compras con familia y amigos en un almacén físico con los beneficios y practicidades de las ventas en línea.

#### - **Meta: Atraer CLIENTES**

**Objetivo:** Generar una propuesta de valor atractiva para los emprendimientos regionales que quieran comercializar sus productos en internet logrando crecimientos en sus ventas superiores al 10% en un periodo menor a 3 meses mediante una propuesta comercial atractiva en un modelo gana-gana.

Requerimos CLIENTES que comercialicen lo mejor de su portafolio de productos y servicios en TVeo, comprometidos con generar contenido de calidad a cambio de mayores ventas. Los CLIENTES ofrecen hoy en día sus productos y servicios por múltiples canales, pueden tener su propia página web y redes sociales con integración para realizar ventas por variedad de medios, pueden contar con tiendas físicas o tener alianzas existentes con almacenes, plataformas o redes. TVeo debe ser lo suficientemente atractiva, habiendo capturado la imaginación del público con su innovación y un grupo de usuarios creciente y curioso para que los CLIENTES logren crecer sus ventas con formas creativas de comercializar sus productos y formar alianzas.

Para lograr los objetivos propuestos con los recursos disponibles, hemos generado una serie de estrategias que nos permitan mediante variadas tácticas posicionar TVeo y crecer rápidamente como emprendimiento.

## **5.2 La estrategia de mercadeo.**

El mercadeo estará enfocado en ganar participación de mercado, una marca nueva requiere darse a conocer y formar un ecosistema de usuarios y clientes que orgánicamente

interactúen con la plataforma e impulsen el crecimiento en el mercado. En el imaginario del público las plataformas como MercadoLibre, Falabella o Amazon están muy bien posicionadas y parte de la estrategia es quitarle participación de mercado en el largo plazo a los más grandes de Colombia con recursos muy limitados. Para lograrlo se pretende hacer énfasis en que son plataformas del siglo pasado, con procesos y problemas que aún persisten. Se debe posicionar TVeo como una plataforma innovadora que resuelve el e-commerce para el mundo postpandemia del mañana.

Pretendemos una agresiva expansión con estrategias de growth hacking que nos permita ganar viralmente usuarios y clientes en la plataforma con tácticas de gamificación, donde ofreciendo incentivos a los usuarios por actividades como el registro, uso regular de la plataforma, referidos, compras, ventas, comentarios, likes, reseñas, contenido que suban, interacciones, entre otras; se desbloqueen logros que sumen puntos al perfil de los usuarios de forma que sean intercambiables por dinero para gastar dentro de la misma plataforma. Para costear los puntos se descuenta 1 punto del 15% de margen por venta, esta táctica nos permitirá tanto atraer clientes con un crecimiento en ventas, como el registro y enganche para capturar usuarios recurrentes que generen interacciones, y compras en la plataforma, nutriéndola de contenido y siendo incentivados directamente por hacerlo.

Se implementarán estrategias de marketing de guerrilla que permitan ser muy efectivos con nuestros mensajes a un bajo costo de recursos, generando prensa que permita posicionar la marca, darla a conocer y hacer “correr la palabra”. Esto implica tácticas de generación de contenido en redes sociales (audio, texto, foto y video) dirigido a cuentas oficiales de las empresas líderes en comercio electrónico de Colombia, generando ruido sobre la posibilidad de hacer el comercio electrónico mejor con TVeo.

Se realizarán eventos tipo “flash mob” en las calles de cada ciudad donde llegue la marca, con impulsores de marca, música en vivo (tambores y trompetas), rifas, retos y actividades que permitan generar contenido en redes sociales, generar prensa por el “escándalo público” que podemos llegar a generar en espacios de alto tráfico como frente a las oficinas de nuestros competidores. Estos eventos tendrán como objetivo generar contenido, prensa y atraer a grandes cantidades de CLIENTES y USUARIOS para la plataforma, tanto de forma presencial como digital, donde los premios entregados sean puntos intercambiables por dinero para usar en la plataforma, posicionando la marca dentro de los objetivos mercadológicos planteados.

Se realizarán campañas en buscadores, aplicaciones móviles y redes sociales atacando directamente a las plataformas ya posicionadas en el mercado, con campañas en YouTube, Facebook, Instagram, TikTok y Google Ads, enfocadas en atraer público al contenido de la plataforma generando capturar usuarios y atraer clientes de forma dinámica, costo eficiente y ágil para el público objetivo, tanto USUARIOS como CLIENTES.

Para el objetivo de la calidad y confianza para comprar y el posicionamiento como red social de e-commerce se contará con un manejo interactivo y proactivo de redes sociales, Community Manager, donde se promueva el voz a voz orgánico de los USUARIOS y CLIENTES, por lo que confiamos en nuestra capacidad para generar excelentes experiencias de usuario, con atención al detalle, que permitan que corra la voz. Otra táctica para hacer correr la voz es hacer uso de influenciadores en redes sociales que promuevan la plataforma y productos de esta, esto puede ocurrir de forma orgánica, pero se buscará tener acuerdos con quienes mejor puedan representar la marca e influenciar a otros a usarla.

### **5.2.1 Estrategias de producto y servicio.**

En Tveo la estrategia de producto y servicio es el voz a voz, generar confianza en los USUARIOS con una excelente experiencia de compra. Promovemos desde el diseño mismo de la plataforma que la interacción y búsquedas que hacen los USUARIOS sea a través de las historias de cada producto, cortos videos que suben los CLIENTES con plantillas de contenido y edición donde puedan evidenciar el origen de los productos, su funcionamiento, su fabricación, si con las ganancias apoya alguna comunidad en particular, razones claves de sostenibilidad de los productos, si son emprendimientos de alguna región en particular, cómo sus productos ayudan a las personas, entre otra cantidad de posibilidades que brinda esta forma de interacción con los USUARIOS mediante videos cortos que llevan a una página de producto familiar. Esto lo lograremos con un proceso de selección y revisión de cada producto que se publica en la plataforma para cumplir los altos estándares de calidad que permitan generar la retroalimentación positiva deseada, así como una gran selección de CLIENTES y productos y servicios que se espera que crezca de forma exponencial.

Queremos contar con apoyos visuales dentro de la plataforma como etiquetas (ejemplo: #sostenible #reciclable #colombiano100% #hechoamano) y medallas (ejemplo: este producto tiene medalla de apoyo mujeres madres cabeza de familia) que identifiquen los productos y servicios de forma rápida, permitiendo búsquedas avanzadas de productos que hoy en día no son tan fáciles de lograr, diferenciando la plataforma con sus capacidades de



búsqueda y a cada producto dentro de cada categoría para que los USUARIOS encuentren de forma más granular lo que se acomoda a sus preferencias.

### **5.2.2 Estrategias de distribución.**

TVeo se enfocará en la plataforma digital, tercerizando por completo la distribución de sus productos mediante alianzas con empresas de distribución de productos como lo son Servientrega, Deprisa, DHL, Mensajeros Urbanos, entre otras, para ceder completamente dicha cadena logística. Se exigirán estándares de calidad que cumplan con las políticas de TVeo, en donde únicamente se aceptarán empresas logísticas que permitan generar dinámicamente dentro de la plataforma información precisa y veraz de sus precios, tiempos de envío, estado de envíos, atención a clientes, tamaño de paquetes y uso de empaques autorizados por TVeo.

### **5.2.3 Estrategias de precio.**

Para el CLIENTE contamos con 3 meses gratis al inscribirse en TVeo, este tiempo lo consideramos para comenzar sus ventas, apoyar emprendimientos con posibilidades de extender dicho periodo según las alianzas que se puedan lograr con cada marca y promover a los comerciantes a probar la plataforma. Luego de este periodo se cobrará un 15% de comisión sobre las ventas en la plataforma, dando claridad a los CLIENTES sobre la distribución del dinero y las comisiones, generando confianza en el proceso. La estrategia se plantea como un alto volumen de ventas a precios bajos, en donde el porcentaje de comisión se pueda reducir con el tiempo a cambio de crecimientos en ventas o alianzas particulares.

A los CLIENTES se les ofrecerán servicios especializados para impulsar sus ventas, como consultorías, publicidad, entre otros, donde la táctica es un nivel bajo de ventas con altos márgenes de ganancia, siendo una estrategia de precio basada en el costo incrementado, al tratarse de servicios ofrecidos por el personal de nómina de TVeo y outsourcing recurrente.

Para los USUARIOS la estrategia seguirá siendo el voz a voz, con total transparencia en los precios, permitiendo comparar con productos similares dentro de las categorías, ver históricos de precios del producto y toda la información necesaria para que tome una decisión informada. El USUARIO tendrá acceso a descuentos y puntos para reducir el valor de sus compras según la categoría a la que pertenezca en el sistema de gamificación.

#### 5.2.4 Estrategias de comunicación y promoción.

Mediante variadas tácticas vistas en la Tabla Presupuesto Marketing - Objetivo, Estrategia, Táctica, se pretende realizar marketing redes sociales con una estrategia de voz a voz, donde prime la generación de contenido frecuente para atraer CLIENTES con consejos de inversión, finanzas, emprendimiento y generación de contenido para comercializar productos, la construcción de una comunidad de forma orgánica y colaborativa para el apoyo al desarrollo económico de los emprendedores. Mediante Community managers e influenciadores la promoción y comunicación serán de carácter informativo y apoyo a la comunidad. De la misma forma se promoverá el Growth Hacking y la Gamificación en dichas publicaciones, incentivando la interacción de la comunidad mediante puntos o beneficios dentro de la plataforma, incentivos por compartir e interactuar con las publicaciones y referir a sus contactos para que se unan a la plataforma.

En cuanto a la Publicidad se busca marketing en buscadores como Google, desde anuncios en páginas web y aplicaciones móviles de productos en particular con sus promociones, hasta campañas en Google al buscar plataformas competencia como Falabella o al buscar productos particulares como ropa deportiva. Segmentos publicitarios en YouTube y Spotify promoviendo el posicionamiento de la marca de TVeo como la plataforma de red social de e-commerce y campañas en redes sociales con publicaciones promovidas en Facebook, TikTok e Instagram para el público objetivo enfocadas en comunicar ofertas de productos que sean del interés particular de cada USUARIO y que estén en la plataforma.

En cuanto al Marketing Guerrilla se espera generar un alto impacto mediante dos tácticas, la primera es generar contenido en redes sociales apuntando a bromear sobre la competencia, mediante publicaciones que tengan como objetivo ser virales sobre los problemas del e-commerce tradicional o los problemas de plataformas actuales, mediante la generación y promoción de memes e interacciones con las marcas competencia que permitan generar visibilidad positiva a la marca. La segunda táctica es implementar marketing BTL, mediante la realización de eventos en parques, participación sin invitación en otros eventos o sitios públicos de alto tráfico, mediante la utilización de música, baile y otros mecanismos para llamar la atención del público para inscribirse en la plataforma tanto para USUARIOS como CLIENTES, participar por premios, interactuar con los impulsores de la marca y generar contenido en redes sociales que permitan promover la plataforma y generar publicidad en medios de comunicación. Se espera comunicar masivamente que TVeo es una plataforma novedosa de e-commerce que llegó al mercado y dejar en el imaginario público la

asociación de la marca con comercio electrónico y un sentimiento de rebeldía frente a los problemas típicos relacionados con las plataformas tradicionales.

### **5.2.5 Estrategia de fuerza de ventas.**

El equipo comercial de TVeo tendrá como principal objetivo inscribir nuevos CLIENTES mediante el proceso de “onboarding” donde el comercio que quiera ofrecer sus productos y servicios en TVeo debe pasar por filtros de seguridad, papeleo y una revisión de su portafolio de productos para tener una aprobación para publicar en la plataforma de acuerdo con los lineamientos establecidos por TVeo.

El equipo realizara tours por industrias y/o sectores particulares acompañados de las estrategias BTL diseñados para atraer al CLIENTE, con foco en sectores económicos particulares que posibiliten un crecimiento orgánico de clientes en el mediano plazo, mediante impulsores de marca con actividades de música, regalos y eventos.

La fuerza de ventas se concentrará en actividades propias con charlas especializadas dirigidas a comerciantes con alianzas con cámaras de comercio de cada región, generando en ambientes tradicionales y más formales alianzas, buscando atraer a TVeo marcas que denominamos “ancla” comercios reconocidos que por su solo buen nombre atraen tráfico de USUARIOS, buscando acuerdos diferenciales para contar con dichas marcas en la plataforma.

Así mismo el equipo comercial estará a cargo de los CLIENTES existentes en la plataforma, renovando sus acuerdos a largo plazo, cumpliendo con los requerimientos de los clientes y apoyándolos en su camino de crecimiento en ventas dentro de TVeo, esto implica la comercialización de los servicios que TVeo tiene:

- Consultoría básica
- Consultoría medio
- Consultoría premium
- Publicidad
- Ventas en vivo
- Análisis de datos

El equipo comercial estará por lo tanto enfocado en los CLIENTES desde el primer encuentro multicanal con la marca el equipo de ventas deberá validar sus oportunidades de negocio para realizar la inducción de los CLIENTES nuevos en TVeo, realizar alianzas

estratégicas con marcas estratégicas y hacerles seguimiento a CLIENTES existentes para la renovación de acuerdos y comercialización de servicios de la compañía.

### 5.3 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

De acuerdo con los objetivos mercadológicos planteados y las estrategias y tácticas definidas en cada uno de los puntos de esta sección, se espera ejecutarlas con un presupuesto de COP \$120.000.000 para el primer año de operación, cifra que consideramos muy baja dado el potencial de mercado y los grandes competidores con los que se cuenta, sin embargo con las estrategias planteadas se considera una optimización de los recursos generando el mayor impacto posible para cumplir con la participación de mercado esperada.

*Tabla 7. Presupuesto Marketing Mensual - Objetivo, Estrategia, Táctica*

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Presupuesto Mensual</b>
Gamificación	Sistema compensatorio de puntos	Posicionar Marca	1% sobre el valor del ticket de venta
Growth Hacking		Capturar Usuarios - Registro y enganche de usuarios	
		Mayores Ventas	
Marketing de Guerrilla	Contenido redes sociales a competencia	Posicionar Marca	\$500,000
		Generar Contenido	
	Flash Mob - BTL	Capturar Usuarios - Registro y enganche de usuarios	\$5,000,000
		Mayores Ventas	
		Generar Contenido	
Publicidad	Campañas Redes Sociales y Google	Posicionar Marca	\$1,500,000
		Capturar Usuarios	
		Mayores Ventas	
Voz a Voz	Community Manager	Posicionar Marca	\$2,000,000
		Confianza para comprar	
	Influenciadores	Posicionar Marca	\$1,000,000
		Confianza para comprar	

*Fuente: Elaboración propia.*

Se prevén crecimientos de 100% y superiores en el presupuesto de mercadeo para los años siguientes de operación, estando entre el 10% y 20% del presupuesto anual de la compañía (ver anexos Simulador financiero)

), variando en el tiempo el porcentaje de inversión en cada táctica según los resultados que se evidencien en el tiempo de ejecución.

## 6 Aspectos técnicos.

### 6.1 Objetivos producción.

En el año cero de TVeo se planean pruebas piloto con productos mínimos viables que permitan validar y afinar técnicamente la aplicación móvil en un entorno de DevOps de desarrollo e integración continua para iterativamente llegar a un producto mínimo adorable suficiente para la salida al público. A partir de este concepto se plantea producir continuamente software de alta calidad con integraciones de inteligencia artificial en un entorno de computación en nube para sentar las bases de la plataforma que permitan llegar a los siguientes objetivos:

- Crear una prueba de concepto de cada uno de los productos ofertados con una funcionalidad básica en el corto plazo e iterar sobre cada una para robustecerla en el mediano plazo.
- Crear el plan de consultoría para posibles vendedores de acuerdo con el perfil y necesidades de los CLIENTES.
- Garantizar la capacidad operacional de la plataforma para poder incorporar al menos 53 CLIENTES en el primer mes de operación de la plataforma con un mínimo de 5 productos por cada CLIENTE y 265 transacciones de tiquetes promedio, con un crecimiento que permita llegar a 1.166 CLIENTES el primer año con más de 8mil productos.
- Garantizar la disponibilidad y usabilidad de la plataforma para lograr una tasa de conversión de ventas superior al 1% sobre el número de visitas en la plataforma en el primer año de operación.
- Distribuir la capacidad productiva en una proporción superior al 90% en la comercialización y venta de productos y servicios de CLIENTES y el restante en los servicios de TVeo.

## 6.2 Ficha técnica del producto o servicio.

TVeo cuenta con un portafolio de productos y servicios los cuales se pueden catalogar como gratuitos para atraer USUARIOS y pagos para la comercialización por parte de CLIENTES.

### Gratuitos intrínsecos a la plataforma TVeo disponibles para usuarios

- **Plataforma red social de e-commerce:** Plataforma de compra y venta de productos y servicios con un componente central en las interacciones mediante redes sociales, usuarios que siguen e interactúan con categorías, productos, marcas, entre otros antes, durante y después de una compra.
- **Video exploración inteligente:** Navegación a través de videos cortos de productos presentados en orden definido por inteligencia artificial según preferencias de usuario.
- **Listas inteligentes:** Categorías de productos agrupados por temporadas, actividades, planes y combinación de gustos personales según preferencias de usuario (métricas de uso de la plataforma y parámetros definidos por usuario).
- **Búsqueda y recomendaciones inteligentes de productos y servicios:** Búsquedas dinámicas y sugeridas con inteligencia artificial según hashtags (definidos y autogenerados por IA) y preferencias de usuario.
- **Pasarela de pagos, envíos y seguimiento:** Servicios de intermediación de pagos y entregas para productos y servicios ofrecidos en la plataforma.
- **Satisfacción de usuarios:** Servicios automatizados de resolución de conflictos, garantías, calidad, quejas, reclamos, devoluciones, problemas.
- **Sistemas gamificación:** Puntos acumulables intercambiables por dinero para gastar dentro de TVeo por cumplimiento de misiones según perfil y categoría de usuario: referidos, reseñas, compras, comentarios, etc.
- **Sistema reseñas:** Reseñas en video y texto, recomendaciones, calificaciones, seguimiento, comparaciones de productos y servicios.
- **Sistema de confianza:** Históricos de precios, comparativas de productos, transparencia de información a usuarios, sistema de denuncias, reportes de violación de políticas, moderación de contenidos.

*Tabla 8. Plataforma e-commerce*

Producto o Servicio	
Nombre	Plataforma red social de e-commerce
Descripción	Aplicación móvil para la compra y venta de artículos.
Qué incluye	<b>USUARIO:</b> Buscar, encontrar, información, pagar, detalle de envío. <b>CLIENTE:</b> Publicar, promocionar, interactuar, vender, cumplimiento y entregas.
Qué no incluye	Servicio humano personal
Cómo se presta	Mediante aplicación móvil
Cuando se presta	Siempre disponible
Valor	<b>USUARIO:</b> Gratis para usar, intermediarios para pagar al vendedor productos y a terceros envíos. <b>CLIENTE:</b> Gratis por 6 meses y luego 15% de comisión por ventas.
Tiempo de servicio	<b>USUARIO:</b> Constante. <b>CLIENTE:</b> Según stock y ventas.

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 9. Video Exploración*

Producto o Servicio	
Nombre	Video exploración
Descripción	Exploración de productos y servicios mediante videos cortos.
Qué incluye	Visualización de videos, dar me gusta, compartir, escribir, agregar a lista, guardar para después.
Qué no incluye	Servicio humano personal
Cómo se presta	Mediante aplicación móvil

Cuando se presta	Siempre disponible
Valor	Gratis
Tiempo de servicio	Sesión del USUARIO

*Fuente: Elaboración propia.*

### Pagos para clientes comerciantes

- **Plataforma red social e-commerce:** plataforma para comercializar productos de forma asincrónica, gestionar pagos, envíos, quejas, reclamos e interacción en redes sociales.
- **Ventas en vivo:** Ventas de forma sincrónica con compradores en chat y vendedores en video interactuando en vivo.
- **Análisis de datos:** Servicio de analítica avanzada para clientes.
- **Consultoría:** Servicio personalizado para impulsar ventas.
- **Publicidad:** Impulso y visibilidad artificial de productos y servicios.

*Tabla 10. Ventas en Vivo*

Producto o Servicio	
Nombre	Ventas en vivo
Descripción	Ventas en vivo por livestream para vendedores que cuentan con un mínimo de seguidores.
Qué incluye	Livestream y plataforma de e-commerce. Servicio premium con impulsores y modelos de protocolo, guion, estudio e iluminación.
Qué no incluye	Moderador
Cómo se presta	Mediante aplicación móvil
Cuando se presta	Cuando el vendedor lo decida
Valor	Gratis 1 hora semanal, y cobro por paquetes de horas, servicio premium <b>COP \$655.000</b> , pago mediante la aplicación
Tiempo de servicio	Por horas

*Fuente: Elaboración propia.*



*Tabla 11. Análisis de datos*

Producto o Servicio	
Nombre	Análisis de datos
Descripción	Análisis de datos recopilados en la aplicación para proveer una mejor experiencia de compra y venta.
Qué incluye	<b>Vendedor:</b> Tendencia de los precios y productos más vendidos en diferentes categorías. Ranking de los productos, categorías, precios, vendedores, ubicación, competencia.
Qué no incluye	Servicio humano personal
Cómo se presta	Mediante aplicación móvil o web, en sección vendedor luego de publicar.
Cuando se presta	Cuando al menos tenga un producto publicado con ventas.
Valor	Gratis limitada, versión de prueba de 30 días por <b>COP \$2.000</b> , versión premium por <b>COP \$25.000</b> mensuales con contrato anual, pago mediante la aplicación.
Tiempo de servicio	Según contrato

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 12. Consultoría*

Producto o Servicio	
Nombre	Consultoría
Descripción	Acompañamiento para vendedores que quieren incursionar en el comercio electrónico
Qué incluye	Mayor visibilidad basada en las características del producto y del

	<p>público objetivo, segmentación del mercado, conversión.</p> <p><b>Básica:</b> Proporcionar información relevante de la competencia y proponer tácticas para aumentar ventas.</p> <p><b>Medium:</b> Igual a la básica más definición de tácticas personalizadas para aumentar ventas.</p> <p><b>Premium:</b> Igual a la medium más definición de objetivos, estrategias y tácticas de forma personalizada para aumentar las ventas.</p>
Qué no incluye	La creación de contenido multimedia
Cómo se presta	Personalizado, mediante aplicación móvil, videollamadas y/o presencial
Cuando se presta	Cuando el vendedor lo vea necesario, cuando lo compra y lo agenda.
Valor	Tres paquetes virtual o presencial. Básica: <b>COP \$75.000</b> Medium: <b>COP \$180.000</b> Premium: <b>COP \$480.000</b>
Tiempo de servicio	Paquete de horas.

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 13. Publicidad*

Producto o Servicio	
Nombre	Publicidad
Descripción	Exposición de productos a un mayor número de compradores potenciales.
Qué incluye	Asesoramiento para crear contenido, planeación estratégica de ventas, consultoría comercial, inventario, evaluación financiera, viabilidad.

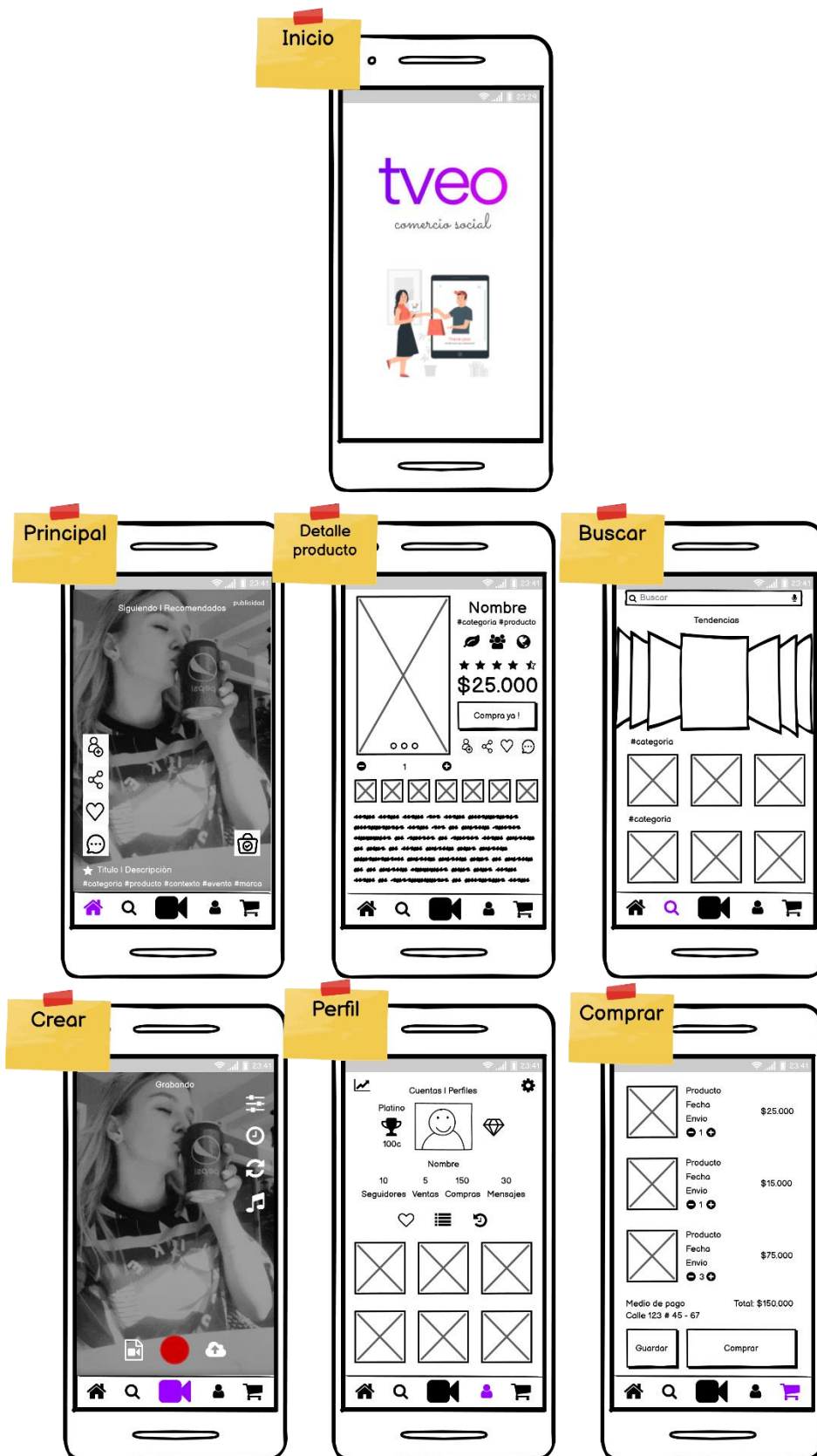
	Roadmap con cronograma de actividades y proyección de ventas.
Qué no incluye	Servicio humano personal
Cómo se presta	Mediante aplicación móvil.
Cuando se presta	Cuando el vendedor lo vea necesario, cuando lo compra.
Valor	30 días gratis y versión paga según el tiempo de la campaña de publicidad comenzando en <b>COP\$1.000</b> diarios
Tiempo de servicio	Depende de la campaña seleccionada por el vendedor

*Fuente: Elaboración propia.*

Una aproximación inicial de cómo sería TVeo en sus versiones iniciales se puede ver en la Ilustración 7. Maqueta aplicación en la que se muestran algunas de las funcionalidades básicas de acuerdo con los productos y servicios a ofertar descritos anteriormente, que cumplen con un producto mínimo viable con el fin de dar a conocer la plataforma ante posibles y potenciales inversionistas. De igual forma esta maqueta de punto de referencia para desarrollar el prototipo funcional con sus pantallas y algunos requerimientos funcionales que se plantean para salir al mercado y comenzar la operación de este plan de negocio.

Inicialmente se presentan 7 pantallas en las cuales se puede ver el “customer journey” de un usuario cuando va a realizar la compra de un producto a través de TVeo, desde la página inicio seguida de la página principal se aprecia la interfaz de usuario para la video exploración similar a una red social, cuando el USUARIO selecciona un producto o quiere obtener más información pasa a la página de detalle de producto desde la cual puede validar la información que necesite y continuar con la transacción en la pantalla de comprar. El USUARIO también cuenta con la posibilidad de realizar búsqueda de artículos específicos, ver su perfil e interactuar con diferentes opciones con los CLIENTES los cuales serán los únicos con acceso a la pantalla de crear, carga y detalle de los productos, seguimiento y control de ventas.

Ilustración 7. Maqueta aplicación

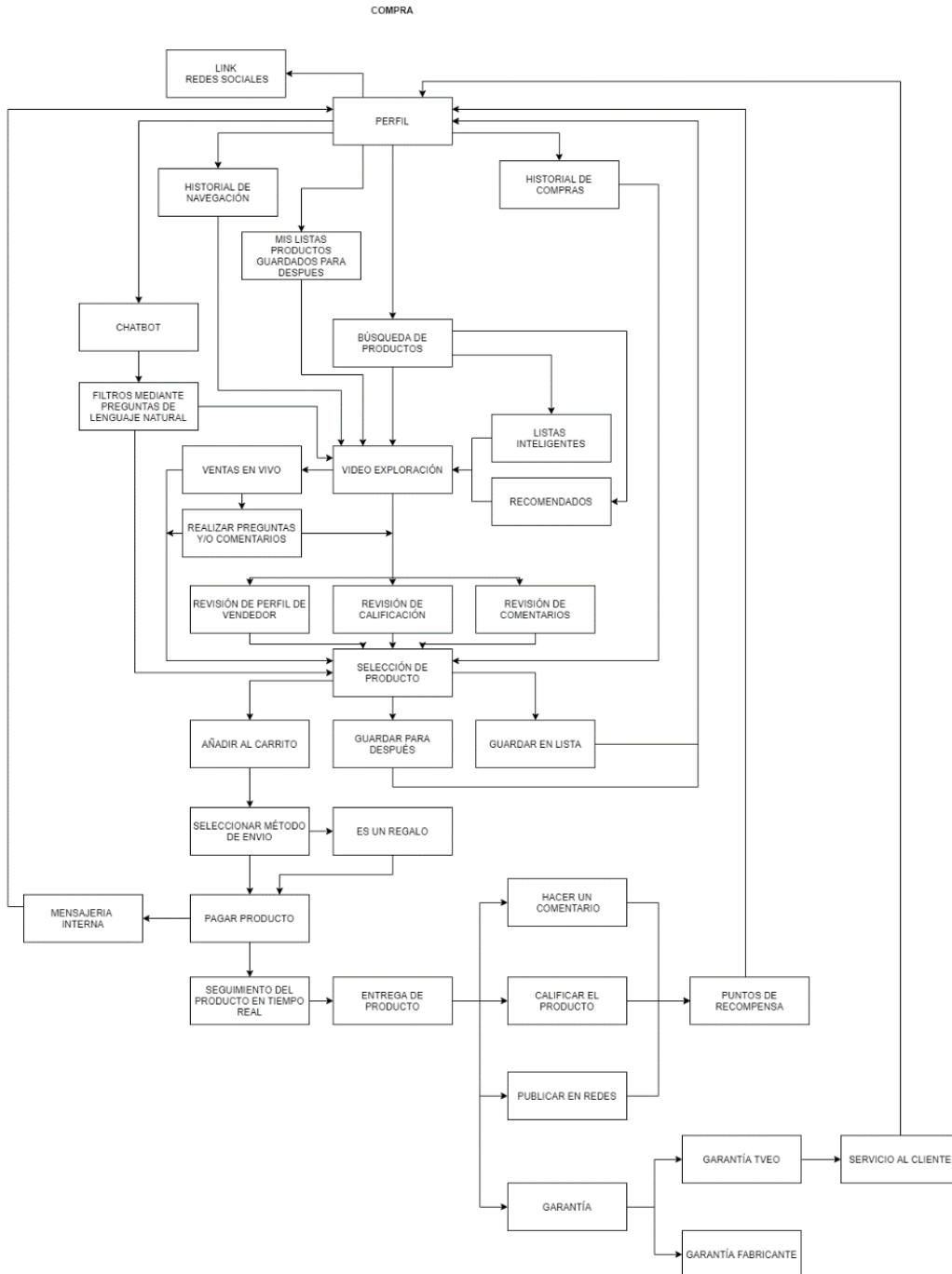


Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Descripción del proceso.

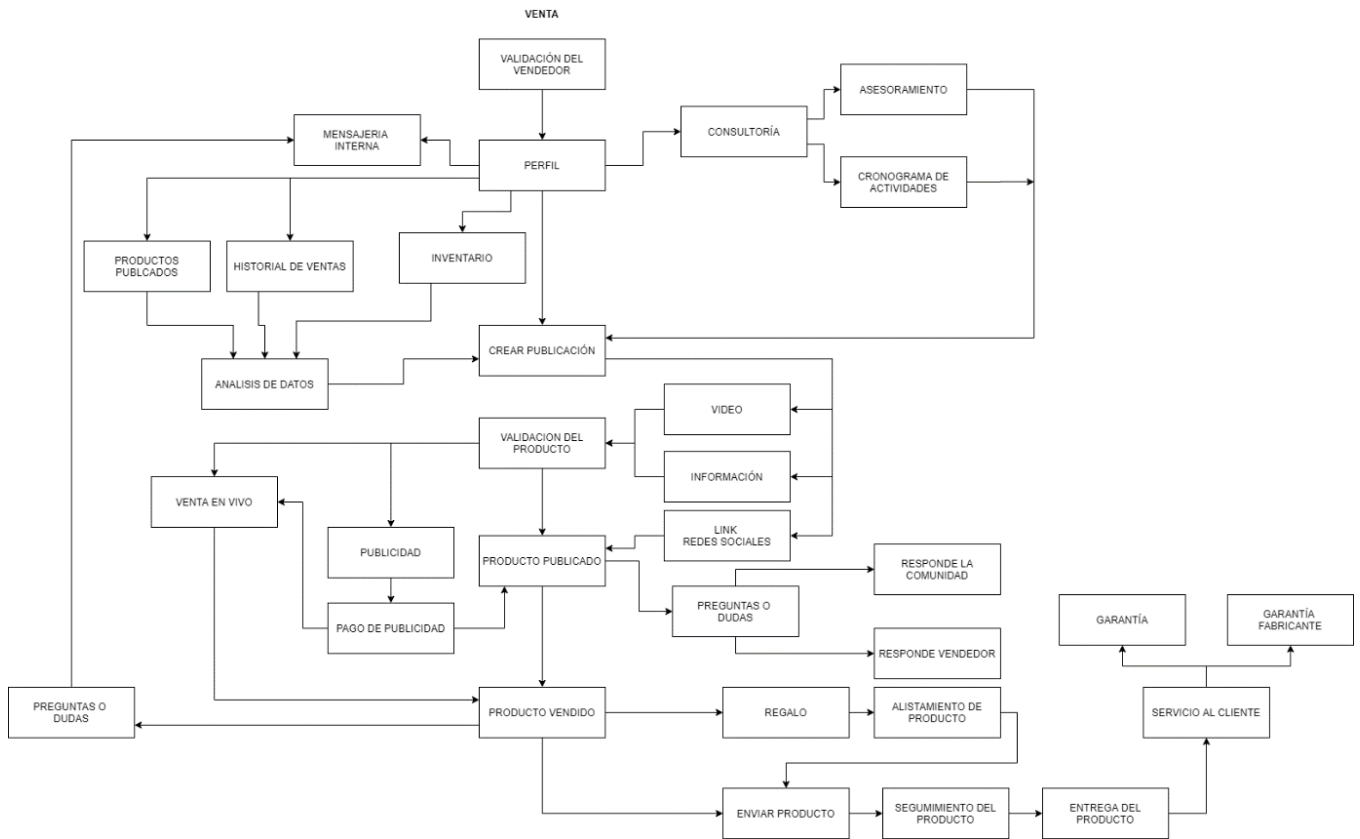
TVeo cuenta con dos procesos que comprenden la compra de productos y servicios y el proceso de venta de productos y servicios, cada uno para USUARIO y CLIENTE respectivamente.

*Ilustración 8. Proceso de compra*



*Fuente: Elaboración propia.*

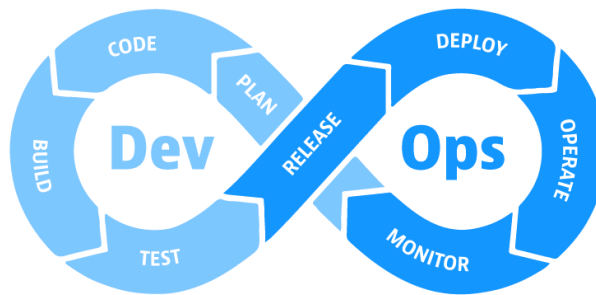
*Ilustración 9. Proceso de Venta*



*Fuente: Elaboración propia.*

El proceso de construcción de la plataforma de TVeo se basa en el modelo de “DevOps” e integración continua como se ve en la Ilustración 10 Proceso de operaciones de desarrollo. La unión entre las operaciones y el desarrollo dan como resultado el control desde el plan de cada funcionalidad y requerimiento de la plataforma, su proceso de codificación, compilación y pruebas de calidad, funcionales, no funcionales y de seguridad que dan como resultado un candidato a ser disponible para el público el cual debe ser operado y monitoreado para continuar el ciclo continuo de desarrollo, mantenimiento y operaciones de la plataforma TVeo.

### Ilustración 10 Proceso de operaciones de desarrollo



Fuente: Dynatrace LLC DevOps, 2021.

#### 6.4 Necesidades y requerimientos.

Las necesidades y requerimientos para TVeo se basan en funcionales y no funcionales, en términos de tecnología como requerimientos no funcionales están descritos en el (6.5 Características de la tecnología.) los cuales permiten la operación, disponibilidad y escalabilidad del negocio, otra de las necesidades para la operación del día a día están descritas en el (6.6 Materias primas y suministros.) para garantizar el trabajo de los empleados.

En términos de requerimientos funcionales en pro de crear un MVP de la plataforma de e-commerce se definen los requerimientos (ver anexos **Error! Reference source not found.**) usando la técnica de “MoSCow priotization” para determinar lo mínimo que debe tener el MVP y una prioridad de 1 a 5 y poder determinar un plan de trabajo más específico.

#### 6.5 Características de la tecnología.

TVeo fundamenta toda su operación en la tecnología, en las nuevas tecnologías y en las tendencias que existen hoy en día con los diferentes proveedores de software y hardware, con el fin de garantizar una operación estable y asegurar una continuidad del negocio sin falencias para USUARIOS Y CLIENTES, TVeo estará gestionada en la nube haciendo uso de los productos que se ofrecen allí para asegurar la operación y disponibilidad como bases de datos relacionales y no relaciones, automatización de procesos, DevOps, herramientas de ofimática, uso de APIs propias y de terceros, y uso de herramientas basadas en inteligencia artificial para análisis de datos y toma de decisiones, como se puede ver en Tabla 14.

Características de la Tecnología, el costo anual para el primer año de operación es de COP

\$25,080,000.00 millones aproximadamente, que pueden llegar a ser variables según el tráfico y crecimiento orgánico de la aplicación de aproximadamente del 48%.

*Tabla 14. Características de la Tecnología*

Concepto		Descripción	Valor anual
Software y Hardware.	IaaS	Servidores nube pública y privada	\$500,000
	PaaS	Bases de datos, plataforma de desarrollo, servicios de analítica	\$390,000
	BPM	Automatización de procesos, articulación de trabajo entre tribus	\$350,000
	Ofimática	Herramientas de ofimática cloud	\$250,000
	Proyecto	Planear proyectos, ejecutar, control de tareas y tiquetes	\$300,000
	APIs	APIs IA, Analítica y otras	\$300,000

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.6 Materias primas y suministros.

TVeo como plataforma e-commerce basara todo su negocio online por lo que los suministros y materia primas se reducen a lo mínimo para la operación del día a día y mantener la continuidad del negocio como se puede ver en tabla 10. Dada la naturaleza del negocio y por la viabilidad de TVeo algunos de los servicios se van a tercerizar (operación logística y envíos). El presupuesto estimado para las materias primas y suministros es de COP \$47.920.000 que aseguran el inicio y continuidad de la operación en el primer año (ver anexos Análisis técnico recursos ).

*Tabla 15. Materias primas y Suministros*

Concepto		Descripción	Valor total para 10 empleados
Maquinaria y equipo.	Equipos de cómputo	Equipos para asociados	\$25,000,000
	Plan de internet	SIM internet ilimitado-asociados	\$9,120,000

Concepto		Descripción	Valor total para 10 empleados
Planta física.	Adecuación	Escritorio	\$5,000,000
		Silla oficina	\$5,000,000
		Estantes	\$2,000,000
		Decoración - Planta	\$500,000
		Saco	\$1,000,000
		Mug	\$300,000

Fuente: Elaboración propia.



## 6.7 Plan de producción.

El plan de producción para los diferentes servicios que ofrece TVeo está definido por el número de personas necesarias para poder prestar o crear el servicio o producto. En la capacidad de producción se tiene en cuenta el número de colaboradores que los líderes de las diferentes tribus tienen para así determinar los servicios que se pueden prestar y poder llevar a cabo el plan de producción en pro de conseguir los objetivos planteados.

- De acuerdo con la capacidad, iterar, y explorar el portafolio de servicios actual con el fin de encontrar puntos de mejora que permitan ofrecer un servicio en menor tiempo y de mayor calidad.
- Definición de una plantilla para determinar el perfil del CLIENTE y la consultoría que se ajuste según las necesidades.
- Organización de eventos en diferentes lugares (pueblos, plazas, ferias, centros comerciales con el fin de dar a conocer la plataforma e integrar nuevos CLIENTES.
- A través de campañas de marketing y mejora continua de la plataforma desde una perspectiva técnica y de negocio.
- Ofrecer a cada uno de los CLIENTES de la plataforma los servicios adicionales y los beneficios que se pueden adquirir como, mayor número de ventas, exposición, análisis de datos.

## 6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

TVeo tiene dentro de su portafolio de productos y servicios diferentes maneras de procesar y controlar el inventario, para los servicios netamente digitales que ofrece la plataforma como lo son el análisis de datos y publicidad a sus CLIENTES no se requiere mantener un número de servicios en stock, ya que estos se prestarán de manera automatizada en la aplicación. Para servicios como el procesamiento de ordenes se manejarán mediante el perfil de cada CLIENTE el cual podrá realizar la orden del servicio a adquirir, del lado de TVeo se contará con un tablero en el que cada vez que se genera una orden esta se puede monitorear con todos los detalles y requerimientos necesarios para su procesamiento a través de un back office. Para el procesamiento de ordenes de productos se establecerá un sistema similar en el cual el USUARIO realiza la selección de su pedido y una vez realiza la compra le llega una notificación al CLIENTE en el perfil para que haga el despacho del producto vendido.

En cuanto el control de inventarios es responsabilidad del CLIENTE de mantener un mínimo de productos para vender a través de la plataforma e ingresar los datos técnicos necesarios, una vez los datos del producto han sido ingresados en la plataforma esta se encargará de administrarlos informando al CLIENTE cuantas unidades quedan disponibles, a su vez, el CLIENTE contará en su perfil con la posibilidad de descargar reportes básicos de ventas mensuales o anuales o el servicio pago de análisis de datos avanzados para reportes detallados.

### **6.9 Escalabilidad de operaciones.**

Dada la naturaleza del negocio de TVeo gran parte de la operación recae en la tecnología que lo soporta del mundo online, la escalabilidad de operaciones es directamente proporcional al número de CLIENTES activos que generen visitas de USUARIOS, por lo que se plantea tener un servicio en la nube que solo crece y/o decrece basado en la demanda que estos generan y la tasa de conversión del momento. La automatización de procesos y aplicación de inteligencia artificial para conocer mejor nuestros USUARIOS y CLIENTES con el fin de ofrecer soluciones más acordes a la necesidad de mercado y reducir el tiempo en el que una nueva funcionalidad sale al mercado, es por eso por lo que el área de I + D es de vital importancia para la organización en la consecución de los objetivos planteados.

Las mayores inversiones en escalabilidad estarán determinadas por las alianzas requeridas con plataformas de pagos electrónicos y empresas logísticas de envíos en cada ciudad y país donde TVeo inicie sus operaciones, así como el presupuesto para ejecutar el plan de mercadeo que permita ganar participación en el mercado, por lo que la escalabilidad general de la plataforma se verá limitada en la velocidad de crecimiento según las inversiones requeridas en capital humano, alianzas y mercadeo para expandir la operación en cada región.

### **6.10 Capacidad de producción.**

La capacidad de producción para TVeo está enfocada en los diferentes productos y servicios que se quieren ofertar teniendo en cuenta cómo se puede ver en la Tabla 16. Plan de producción en las horas estimadas para la realización de cada actividad y la capacidad por año al 70% ya que no se espera tener a todos los colaboradores trabajando tiempo completo en estas actividades.

Tabla 16. Plan de producción

Servicio/ Producto	Horas	Personas	Horas de trabajo hábiles	Total, horas diarias de trabajo	Horas de trabajo por mes	Capacidad de prestación del servicio al mes	Capacidad de prestación del servicio por año 70% de Ventas
Consultoría básica	24	1	8	8	176	7	62
Consultoría medium	48	1	8	8	176	29	31
Consultoría premium	96	1	8	8	176	15	15
Análisis de datos	60	1	8	8	176	7	25
Ventas en vivo	70	1	8	8	176	29	21
Publicidad	80	1	8	8	176	15	18
Validación de producto	1	1	8	8	176	176	1478
Recomendación de productos	3	1	8	8	176	59	493
Blog	8	1	8	8	176	22	185
Listas de productos	4	1	8	8	176	44	370
Búsqueda de posibles clientes	8	1	8	8	176	22	185
Campañas de marketing	12	1	8	8	176	15	123
Creación de contenido	24	1	8	8	176	7	62
Soporte	1	1	8	8	176	176	1478

Fuente: Elaboración propia.

### 6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Nuestro proceso productivo esta focalizado en las ventas de los servicios de TVeO a los CLIENTES para impulsar sus ventas dentro de la plataforma y el cobro de las comisiones por cada venta. Por esto mismo nuestro modelo de gestión de dicho proceso se basa en un conocimiento de nuestros CLIENTES 360 donde podamos tener sus datos estructurados y no

estructurados dentro y fuera de TVeo y formar una imagen que permita medir y gestionar cada interacción, venta y oferta personalizada a nuestros CLIENTES.

*Ilustración 11. Modelo de gestión CLIENTES TVeo*



*Fuente: SimpleCRM digital banking enhancing customer experience with customer 360*

Varias herramientas de CRM tienen la capacidad de correlación de data para tener esta visión integral de clientes, con posibilidad de personalización de métricas para conocer sus ventas, compras históricas y relacionar dichos datos con el sentimiento de sus interacciones en redes sociales, por correo, con otros usuarios o incluso en otras plataformas, se puede generar campañas específicas de marketing, tener reportes o proyecciones de ventas, hacer análisis con inteligencia artificial o crear comunidades basadas en necesidades particulares. Dicha retroalimentación nos permite tomar acción sobre grupos específicos de CLIENTES para generar correctivos, ofertas especiales o integraciones con servicios que generen valor a estos grupos con necesidades específicas, de forma ágil y efectiva.

## **6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.**

TVeo como parte de su propuesta de valor, y en pro de generar confianza en la compra por medios digitales para los USUARIOS la calidad es de vital importancia, siendo esta uno de los pilares en los que se basa los fundamentos e ideales de la organización. Para que un

posible CLIENTE pueda ser parte de TVeo tiene que pasar por un proceso establecido para poder publicar sus productos, este proceso consiste en que cada CLIENTE tiene que en primer lugar responder un cuestionario de viabilidad en el cual se trata de perfilar de la mejor manera el producto a ofertar y en el futuro poder ofrecer servicios adicionales en los que se esté interesado, una vez se hace la verificación por parte de los colaboradores de TVeo asegurándose de que cumple los requisitos mínimos, como nombre, registro, cuenta bancaria, capacidad de producción e inventario se le pide al CLIENTE que envíe de manera totalmente voluntaria uno de sus productos para que sea evaluado por un experto y/o curador que certifica que el producto cumple con los estándares establecidos, si el CLIENTE no cuenta con todos los requerimientos se hace un acompañamiento con el fin de que pueda ser parte de TVeo. Vemos este proceso manual costoso y tedioso, pero así mismo representa un diferencial de calidad y confianza frente a la competencia que puede aumentar la tasa de conversión de ventas mediante la curación y categorización manual de un catálogo seleccionado.

Como parte de la política de seguridad TVeo destinará tiempo y recursos para que el “customer journey” del USUARIO y CLIENTE dentro de la plataforma sea el mejor posible y cumpla con los más altos estándares de calidad, por lo que los procesos y la filosofía de la compañía están enfocados y se adaptarán de forma flexible para cumplir con las expectativas de los usuarios desde la publicidad de la plataforma, descarga, experiencia, compra y entrega del producto, hasta la posventa y garantía, queremos asegurar los más altos estándares que posibiliten el voz a voz de la confianza que ofrece la plataforma.

Las sugerencias, quejas y reclamos se atenderán en un tiempo adecuado no mayor a 24 horas siempre manteniendo el lado humano lo más presente posible y automatizando aquellos procesos que sean susceptibles de error humano. Para promover la sostenibilidad ambiental dentro de nuestros CLIENTES se ofrecerá un sello o etiqueta que asegura que el producto es respetuoso con el medioambiente y sigue las normas establecidas por las autoridades competentes.

### **6.13 Procesos de investigación y desarrollo.**

TVeo como empresa de base tecnológica una de sus principales características de diferenciación es la investigación y desarrollo a partir de la constante innovación en cada una de sus áreas mediante el liderazgo y apertura de espacios colaborativos por parte de los Zipas encargados, este proceso consta de pasos claves para la generación y mejora de los productos

y servicios existentes, uno de estos es la promoción de los espacios de innovación generados por los encargados de área en los cuales los colaboradores de la organización pueden hacer lluvia de ideas y/o discusiones sobre posibles mejoras de los productos y servicios actuales, promover la investigación con el fin de generar conocimiento en la industria y creación de patentes para su posterior registro con una retribución económica y reconocimiento hacia los creadores, recolección de datos de CLIENTES y USUARIOS junto con el análisis de los mismos para poder identificar falencias con el fin de mejorar los tiempos de salida al mercado y nuevas oportunidades en la industria, generación de una gestión de conocimiento en cada una de las áreas transversales a la organización. Para que los diferentes procesos tengan un impacto mucho más allá de lo comercial se plantea tener una alianza con las diferentes universidades que cuentan con programas académicos y semilleros de investigación con el fin de poder encontrar esos nuevos talentos y promover la generación de nuevo conocimiento en el país y entrenar los perfiles necesarios para la empresa.

#### **6.14 Plan de compras.**

TVeo como empresa que basa su operación en servicios siendo un intermediario para poder brindar su servicio principal el cual es la venta de productos, el plan de compras se enfoca en la adquisición de la tecnología necesaria para la operación y continuidad del negocio según las proyecciones iniciales de oferta y demanda junto con el crecimiento esperado después del primer año de operaciones, este plan consiste en buscar a los mejores proveedores de servicios en la nube que se ajusten a las necesidades del negocio junto con los insumos necesarios para la operación. Este plan consiste en buscar y hacer un perfilamiento de todos los posibles proveedores que se ajusten al presupuesto establecido desde el año cero (ver anexos) que nos permitan llegar a un plan de asociación y una reducción de costos. Sin embargo, los costos asociados pueden llegar crecer exponencialmente debido a la naturaleza del negocio del e-commerce el cual puede alcanzar crecimientos de hasta un 500%. El detalle de cada uno de los ítems requeridos se puede ver en (numeral 6.5 Características de la tecnología. y 6.6 Materias primas y suministros.) respectivamente.

Como parte del plan de compras y en pro de promover la plataforma se espera encontrar proveedores dispuestos a ofrecer productos de oficina como escritorios, sillas, computadores entre otros a precios diferenciales para que TVeo los pueda entregar a los nuevos empleados que se vayan sumando y que estos sean adquiridos a través de la aplicación mediante el uso de bonos de empleados, generando circularmente las primeras

ventas tanto para el CLIENTE como para TVEo todo esto con el acompañamiento del área de compras con el fin de garantizar la transparencia e igualdad.

### **6.15 Costos de producción.**

Los costos de producción de TVEo para poder entrar en operación son los que se encuentran descritos en los (numerales 8.5 Presupuesto de costos de comercialización., 8.6 Presupuesto de costos laborales., 8.7 Presupuesto de costos administrativos. y 8.8 Presupuesto de inversión.) estos costos están basados en la capacidad para la producción de los diferentes servicios a ofertar, los crecimientos esperados en número de CLIENTES y USUARIOS en los años posteriores al inicio de la operación. Dentro de los costos de producción y como gastos fijos tenemos que para el primer año se estima un total de COP \$148.000.000 millones para arriendo de salas de reuniones, outsourcing y pólizas. Uno de los costos más altos que tenemos son las nóminas, en específico el área de investigación y desarrollo como se ve en *Tabla 32. Presupuesto Nómina* el cual es de aproximadamente COP \$ 437.400.000 para el primer año ya que corresponde a las áreas encargadas de la creación y mantenimiento de la plataforma con sus diferentes características que aseguran el funcionamiento de la red social de e-commerce.

### **6.16 Infraestructura.**

TVEo es una empresa de base tecnológica la cual sigue tendencias del mercado, en un mundo globalizado en el que se puede trabajar desde cualquier lugar del mundo con solo tener una conexión a internet, la empresa tiene como objetivo contar con espacios de trabajo opcionales, ocasionales y alquilados bajo demanda para sus empleados, con la opción de trabajar 100% de forma remota como nómadas digitales. Se espera hacer uso de los entornos de trabajo colaborativo según las necesidades y en aras de consolidar una cultura empresarial en las tribus y áreas de trabajo de forma esporádica, pero no es requerida una infraestructura física para el desarrollo natural del día a día del negocio ya que la creación de los productos y/o servicios son totalmente digitales. La infraestructura necesaria para TVEo es el en hardware y software como servidores en nube pública y privada y herramientas de ofimática cloud, todo bajo un esquema como servicio, desde oficinas por servicio de horas, software, infraestructura y plataformas como servicio serán contratadas bajo demanda con la elasticidad como requerimiento para soportar la operación.

Los procesos empresariales y el área administrativa estarán soportados en las herramientas y gestión de infraestructura como servicio, así como aplicaciones y servicios empresariales ofrecidos por los proveedores clave para la operación regular de TVeo. Los procesos empresariales como entrega y desarrollo continuos bajo metodologías ágiles dentro de un marco que empodere a los empleados a desempeñarse en equipos de alto desempeño con una cultura empresarial positiva para el desarrollo de sus actividades. (ver anexos Análisis técnico localización

)

### 6.17 Mano de obra requerida.

TVeo como empresa de base tecnológica tendrá la mayor fuerza de trabajo enfocada en el área de investigación y desarrollo y operaciones. Sin embargo, el área comercial también es importante y clave para la atracción de CLIENTES. Según la Tabla 17. Mano de obra requerida la mano de obra se dividirá en diferentes grupos según la experiencia del colaborador, esto nos garantiza poder tener equipos dinámicos y poder crecer de manera orgánica dentro de la organización creando nuevos grupos de trabajo (ver anexos Análisis técnico recursos

).

En los años posteriores al inicio de operación de la empresa se espera tener un aumento en la mano de obra basado en el número de nuevos clientes que según las proyecciones realizadas estaría alrededor de 40 colaboradores.

Tabla 17. Mano de obra requerida

Área	Número de empleados para iniciar operación	Experiencia requerida en el cargo
Comercial	2	3 años o más
Operaciones	4	1 año o más
Investigación y desarrollo	4	1 año o más

*Fuente: Elaboración propia*



## **7 Aspectos organizacionales y legales.**

### **7.1 Análisis estratégico.**

Al aplicar el PES estratégico como herramienta para realizar el análisis estratégico se encuentra que TVeo quiere mejorar y evolucionar el e-commerce a través de la confianza del consumidor y apoyar a los diferentes emprendedores con una experiencia de compra mejorada. El segmento de mercado está enfocado en compradores y comerciantes colombianos que cumplen con un estándar mínimo de calidad, con el acompañamiento de diferentes organizaciones.

### **7.2 Misión.**

Somos una plataforma de comercio orientada al cliente en donde los mejores emprendimientos pueden desarrollar relaciones de confianza con sus clientes a través de experiencias innovadoras.

### **7.3 Visión.**

Queremos ser reconocidos en Colombia por recobrar la confianza de los clientes en las compras en línea con emprendimientos que generan trabajo decente y crecimiento económico en los próximos 5 años.

### **Valores**

- Confianza
- Calidad
- Innovación
- Empoderamiento
- Orientación al cliente

### **7.4 Análisis DOFA.**

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se realiza sobre el contexto en donde TVeo es un emprendimiento colombiano que entra al mercado latinoamericano a competir con gigantes del comercio electrónico y la tecnología que cuentan con recursos multimillonarios muy superiores a los que TVeo puede obtener en sus primeros años de operación y con una participación de mercado que supone un escenario similar a un

oligopolio. Sin embargo, el tamaño del mercado y los grandes crecimientos de este permiten que nuevos competidores no tengan grandes barreras de entrada. (ver anexos DOFA y PES )

Tabla 18. DOFA

Factores Internos	Factores Externos
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Financiera: Inversión Capital</p> <p>Mercadeo: Reconocimiento de marca y participación del mercado</p> <p>Ingeniería: Investigación y Desarrollo</p> <p>GH: Adquisición y retención de talento</p> <p>Comercial: Alianzas, socios estratégicos y asociados de negocio</p> <p>Legal: Regulación</p> <p>Satisfacción al cliente: Recursos limitados, riesgos no conocidos</p> <p>Administrativa: Inexperiencia</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Salarios y beneficios para atraer talento</p> <p>Crecimiento del sector</p> <p>Políticas de comercio electrónico</p> <p>Proveedores</p> <p>Mercado y mayor adopción a comprar en línea</p> <p>Factor novedad, publicidad y ojo público</p> <p>Opciones de crecimiento internacional</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Flexibilidad de la estructura Organizacional</p> <p>Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p> <p>Satisfacción del usuario comprador y vendedor</p> <p>Calidad y exclusividad del servicio</p> <p>Factor novedad para atraer talento y alianzas</p> <p>Obligaciones tributarias</p> <p>Bajos costos de operación</p> <p>Apoyo al vendedor, productos certificados</p> <p>Confianza y calidad</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Violencia</p> <p>Seguridad</p> <p>Percepción y confianza en instituciones</p> <p>Entrada de nuevos competidores</p> <p>Competidores existentes</p> <p>Dependencia de terceros: envíos</p> <p>Copia de diferenciales por parte de la competencia</p> <p>Vías de acceso</p>

Fuente: Elaboración propia

A partir del DOFA realizado se evaluaron diferentes estrategias (ver Tabla 2. Estrategia) y escenarios con variados análisis donde se seleccionan aquellos que favorecen a TVeo frente a la competencia (ver 4.12.1 Resultados del análisis de la competencia.). Es por eso por lo que el enfoque en la experiencia de compra y todo a su alrededor es la estrategia seleccionada la cual busca calidad de productos, un catálogo seleccionado y mejorar la satisfacción del cliente. (ver anexos Prospectiva)

### 7.5 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de TVeo estará compuesta por once áreas inicialmente, entre las más destacadas están Mercadeo, Ingeniería, Comercial, Financiera e Innovación, las cuales están enfocadas en proveer la sostenibilidad del negocio mediante trabajo remoto 100%, la estructura organizacional está basada en un concepto de tribus y caciques encargados de cada una de las áreas como líderes de tribu.

## 7.6 Perfiles y funciones.

Los diferentes perfiles y funciones del talento humano están definidos por cada una de las áreas en las que se va a contar con un líder de tribu para el año cero.

*Tabla 19 Perfil Líder de Finanzas*

<b>Nombre del Cargo</b>	Líder de Finanzas
<b>Descripción del Cargo</b>	El líder de finanzas (Zipa) está encargado del manejo económico y financiero de los recursos de la empresa
<b>Funciones del Cargo</b>	Sus objetivos son asegurar el crecimiento orgánico de la organización, generar un plan de inversiones y hacer un uso adecuado de los recursos.
<b>Educación</b>	Economista o Administrador de Empresas con posgrado en finanzas o más de 7 años de experiencia en cargos relevantes para el área
<b>Experiencia</b>	5 años

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 20 Perfil Líder IT*

<b>Nombre del Cargo</b>	Líder IT
<b>Descripción del Cargo</b>	El líder de IT (Zipa) está encargado del gobierno y aprovechamiento de la información, software, plataformas y sistemas para la operación de TVEo
<b>Funciones del Cargo</b>	Asegurar la información, revisión de mejora continua, calidad y optimización de procesos, productos y servicios, asegurar la tecnología y arquitectura de la plataforma y sus objetivos son operacionalizar aprovechamiento de la información de TVEo, analítica avanzada interna y externa, seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información, optimizar y mejorar resultados.

---

<b>Educación</b>	Ingeniero con posgrado o más de 7 años de experiencia, certificaciones en arquitectura, metodologías ágiles y tecnología relevante para el cargo
<b>Experiencia</b>	5 años

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 21 Perfil Líder Comercial*

<b>Nombre del Cargo</b>	Líder Comercial
<b>Descripción del Cargo</b>	El líder comercial (Zipa) está encargado del mercadeo de la plataforma, generar un plan comercial y de reclutamiento de asociados de negocio para venta en TVeo
<b>Funciones del Cargo</b>	Llevar a cabo con equipo de proveedores los objetivos mercadológicos de TVeo. Ser un consultor para vendedores estratégicos, pequeños, medianos y empresariales, prestar los servicios de consultoría en paquete de horas con reportes y pasos a seguir. Evaluar, medir y asegurar a toda costa la satisfacción del cliente con su experiencia de compra y sus objetivos son consolidar el portafolio de TVeo, brindar y asegurar un servicio satisfactorio al cliente.
<b>Educación</b>	Profesional con postgrado o más de 7 años de experiencia en roles similares relevantes para el cargo
<b>Experiencia</b>	5 años en cargos comerciales

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 22 Perfil Líder de Operaciones*

<b>Nombre del Cargo</b>	Líder de Operaciones
<b>Descripción del Cargo</b>	El líder de operaciones (Zipa) está encargado del manejo logístico y operacional de TVeo con sus aliados estratégicos
<b>Funciones del Cargo</b>	Realización de comunicación interna y externa, revisión y asesoría legal, procesos internos de apoyo a tribus, gerenciar el talento humano, atraer y retener talento, gestión de compras y proveedores, gestión de garantías, y sus objetivos son asegurar sinergia entre aliados con TVeo, asegurar una excelente comunicación, apoyar, afianzar y asegurar procesos entre las diferentes áreas,

	disminuir el índice de rotación de personal, mantener el soporte y garantías.
<b>Educación</b>	Profesional con postgrado o más de 7 años de experiencia en roles similares relevantes para el cargo
<b>Experiencia</b>	5 años

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 23 Perfil Líder DevOps*

<b>Nombre del Cargo</b>	Líder DevOps
<b>Descripción del Cargo</b>	El líder de DevOps (Zipa) está encargado de aseguramiento de la mejor experiencia posible de venta y compra en TVeo, asegurar entregas, calidad y cumplimiento de la hoja de ruta de desarrollo y objetivos de negocio, desarrollo y entrega de capacidades para analítica de la plataforma
<b>Funciones del Cargo</b>	Asegurar el diseño, análisis de funcionalidades actuales y futuras, crear la arquitectura y escalamiento de la aplicación, desarrollo de software, iterar sobre el ciclo de vida de software, líder de inteligencia artificial y datos en el desarrollo, y sus objetivos son articular áreas para hacer de TVeo una gran experiencia diferencial en el mercado, entrega de módulos de la plataforma, proveer de información clave y relevante a compradores y vendedores, ejecutar la hoja de ruta de desarrollo basado en las necesidad del negocio, mantener la arquitectura de solución con los recursos disponibles, gestionar y mantener la plataforma dentro de las exigencias y tiempos requeridos, aseguramientos de la calidad en el software y

	optimización de recursos mediante inteligencia artificial y gestión de datos.
<b>Educación</b>	Ingeniero con Posgrado o 7 años de experiencia en cargos similares
<b>Experiencia</b>	5 años de experiencia

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 24 Perfil Comercial*

<b>Nombre del Cargo</b>	Comercial
<b>Descripción del Cargo</b>	Los comerciales en TVeo están encargados de ejecutar los planes de mercadeo de la plataforma, así como los planes comerciales y de reclutamiento de asociados de negocio para venta en TVeo
<b>Funciones del Cargo</b>	Llevar a cabo con equipo de proveedores los objetivos mercadológicos de TVeo. Ser un consultor para vendedores estratégicos, pequeños, medianos y empresariales, prestar los servicios de consultoría en paquete de horas con reportes y pasos a seguir. Asegurar a toda costa la satisfacción del cliente con su experiencia de compra y sus objetivos son consolidar el portafolio de TVeo, brindar y asegurar un servicio satisfactorio al cliente.
<b>Educación</b>	Profesional o más de 5 años de experiencia en roles similares relevantes para el cargo
<b>Experiencia</b>	3 años en cargos comerciales

*Fuente: Elaboración Propia*

*Tabla 25 Perfil Operaciones*

<b>Nombre del Cargo</b>	Operaciones - Junior - Semisenior - Senior
<b>Descripción del Cargo</b>	Los colaboradores de operaciones están encargados de ejecutar el manejo logístico y operacional de TVeo con sus aliados estratégicos, se dividen en junior, semisenior y senior según su nivel de experiencia y asignación de responsabilidades.
<b>Funciones del Cargo</b>	Gestión de talento humano, gestión de compras y proveedores, gestión de garantías, y sus objetivos son asegurar sinergia entre aliados con TVeo, asegurar una excelente comunicación, afianzar y ejecutar tareas para apoyar procesos entre las diferentes áreas, mantener el soporte y garantías.
<b>Educación</b>	Junior: Practicante o profesional Semisenior: Profesional con experiencia Senior: Profesional con postgrado
<b>Experiencia</b>	Junior: sin experiencia Semisenior: 2 años Senior: 4 años

*Fuente: Elaboración Propia*



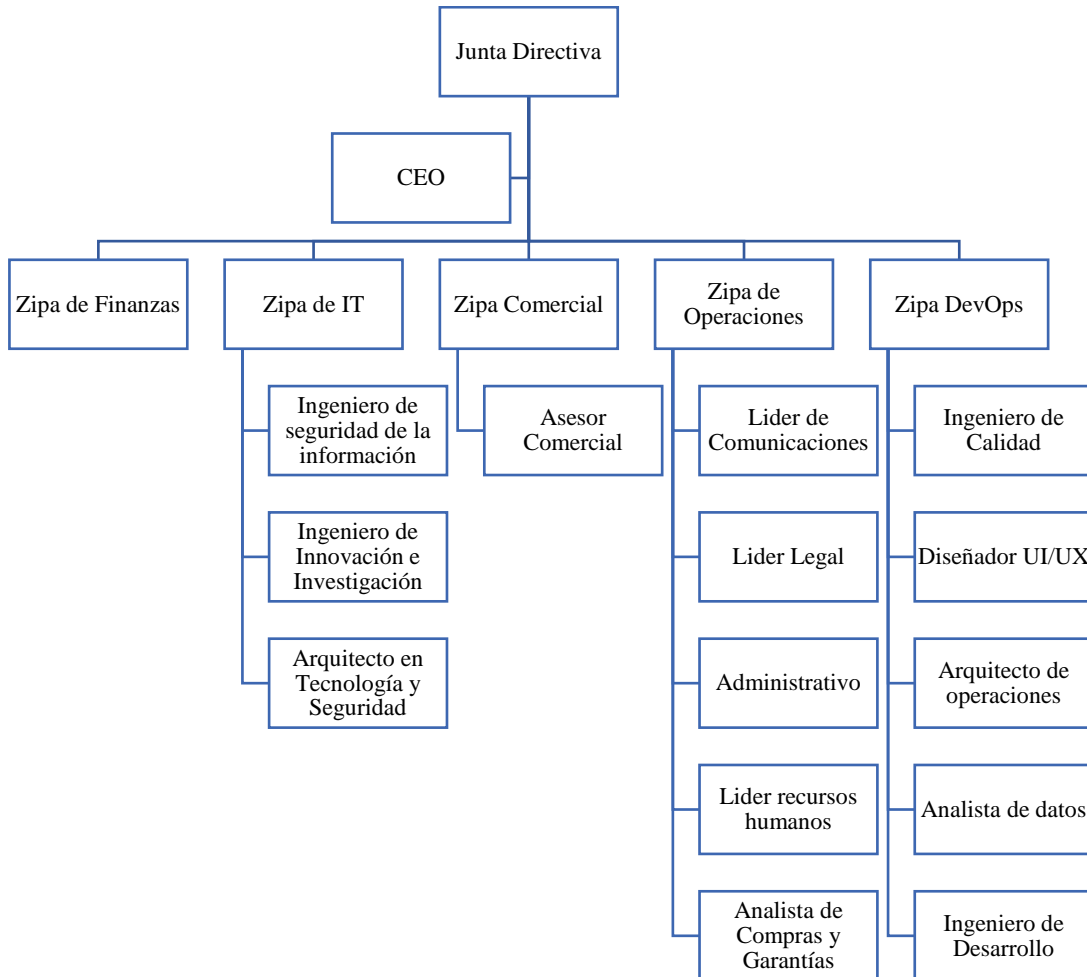
*Tabla 26 Perfil Ingeniero I + D*

<b>Nombre del Cargo</b>	Ingeniero de investigación y desarrollo - Junior - Semisenior - Senior
<b>Descripción del Cargo</b>	Los ingenieros de I+D están encargados de asegurar entregas, calidad y cumplimiento de los requerimientos funcionales y no funcionales relacionados a los objetivos de negocio y analítica de la plataforma
<b>Funciones del Cargo</b>	Crear diseños, crear, analizar y mantener funcionalidades actuales y futuras, mantener la arquitectura y escalamiento de la aplicación, desarrollo de software, iterar sobre el ciclo de vida de software, mantener y crear productos haciendo uso de inteligencia artificial y datos en el desarrollo, y sus objetivos son mantener la arquitectura de solución, mantener la plataforma dentro de las exigencias y tiempos requeridos, asegurar la calidad en el software y optimización de recursos mediante inteligencia artificial y gestión de datos.
<b>Educación</b>	Junior: Practicante o 3 años de experiencia en cargos similares Semisenior: Profesional con experiencia o 5 años de experiencia en roles similares Senior: Profesional con postgrado o 7 años de experiencia en roles similares
<b>Experiencia</b>	Junior: 2 años Semisenior: 4 años Senior: 6 años

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7.7 Organigrama.

Ilustración 12. Organigrama TVeo



Fuente: Elaboración propia

## 7.8 Esquema de contratación y remuneración.

El esquema de contratación definido para TVeo es de contratos a término indefinido, esto con el fin de evitar la alta rotación del personal y generar un empleo de acuerdo con los perfiles de los colaboradores de TVeo, la remuneración se realizará de acuerdo con lo establecido por ley.

## 7.9 Factores clave de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es uno de los puntos más importantes como organización, TVeo garantiza el crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores, genera los espacios para ser escuchados sin ser criticados y que todas las ideas se tomen en cuenta, debido a la alta rotación que hay hoy en día en la industria TI se plantea

un esquema de retroalimentación constante, que busca conocer y crear los caminos de carrera de cada uno ajustado a las necesidades de los empleados, realización constante de ajustes salariales y vigilancia del sector para entender las necesidades de la industria.

### **7.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.**

TVEo promueve las nuevas tendencias de trabajo en el que debido a la globalización y facilidades que las tecnologías de la información hoy nos ofrecen, el trabajo desde cualquier parte es permitido para lo cual la organización ofrece un bono para que el colaborador pueda adecuar su espacio de trabajo sin ningún inconveniente, auxilio de internet y una SIM con plan corporativo en caso de emergencia. Un plan de bonos alineado a los objetivos de la organización con un esquema de indicadores claro para todos los gerentes de equipo enfocados en el crecimiento de la organización y un esquema de bonos para el resto de colaboradores basados en objetivos de cada una de las dependencias, evaluaciones de desempeño individual y global, bono de vacaciones, ayuda monetaria para los colaboradores con hijos para educación y manutención y para aquellos que son solteros estos beneficios se pueden trasladar a los padres u otros familiares en 1er o 2do grado de consanguinidad. (ver anexos Análisis técnico recursos )

### **7.11 Esquema de gobierno corporativo.**

El gobierno corporativo en TVEo está muy ligado a la cultura organizacional que se plantea, en el cual busca que todos los colaboradores, directivos y accionistas que hacen parte de la organización sean tratados de la misma manera de forma respetuosa y amable velando que se promuevan espacios donde todos se sientan escuchados y se puedan generar sana competencia, comunicación efectiva y asertiva. Cada una de las diferentes áreas será responsable de mantener todos los procesos (calidad, desarrollo, gestión, financiero, tecnológico) debidamente documentados según las normas establecidas por los entes gubernamentales manteniendo una comunicación de manera horizontal en la que todas las dependencias de la organización puedan acceder de manera inmediata y se pueda obtener una retroalimentación constante.

*Ilustración 13. Esquema de gobierno corporativo*



*Fuente: Elaboración propia*

### 7.12 Aspectos legales.

Al ser una empresa nueva con enfoque en tecnología el país brinda algunos beneficios en impuestos y capital que permiten la operación dentro del territorio colombiano con un poco más de facilidad, TVeo se acoge a la ley 527 de 1999 de comercio electrónico y firmas digitales, artículo 91 de la ley 633 para el registro de tiendas virtuales como establecimientos de comercio, ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, derechos del consumidor y demás establecidos por la superintendencia de industria y comercio, reglamentación del contenido publicado dentro de la plataforma, ley 1581 para el tratamiento de información y datos habeas data, leyes del trabajador derechos y deberes, protección de marca y derechos de autor, ley 1564 para la generación de facturas electrónicas. Se plantea tener el registro de la marca TVeo siguiendo los pasos establecidos por la superintendencia de industria y comercio con el fin de proteger los diferentes servicios que se ofrecen y evitar que puedan ser idénticos o copias.

### **7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad.**

TVeo se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) debido a la flexibilidad que esta ofrece en el proceso de términos para los accionistas e inversionistas. Se establecerán dos (2) socios con el mismo número de acciones siguiendo el proceso establecido en la cámara de comercio.

### **7.14 Regímenes especiales.**

TVeo como emprendimiento digital y que su negocio principal se desarrollará en el ámbito del e-commerce se registrará bajo los diferentes decretos y leyes establecidos para la actividad económica a desarrollar por lo cual no aplica a ningún régimen especial.

## **8 Aspectos financieros**

### **8.1 Objetivos financieros.**

El plan de negocio planteado para TVeo tiene como objetivo en el ámbito financiero buscar inversionistas de alto riesgo que busquen un punto de equilibrio en un periodo no mayor a 3 años y así poder apalancar negocios alternos que soportaran la operación de TVeo en los próximos 5 años.

- Mantener una tasa de conversión al alza después de alcanzar la venta de 10.000 productos en promedio a partir del tercer año de operaciones mediante la plataforma de e-commerce.
- Ser un referente nacional en el manejo de inversiones de mediano y alto riesgo, manteniendo un crecimiento orgánico y sostenible.
- En un periodo de 5 a 10 años ser una empresa que invierte y asesora financieramente a nuevas empresas nacientes a nivel nacional y regional.
- Lograr un equilibrio en 1.7 años de operación donde la operación se vuelve autosostenible sin inversión o capital externo.
- Distribuir los ingresos por ventas de productos que representan el 97% de los ingresos iniciales en tres etapas que permitan lograr el punto de equilibrio, expansión territorial y una etapa de rentabilidad para lograr una sostenibilidad financiera.
- Aumentar la cantidad de productos vendidos con crecimiento anual de ventas del 50%.

Se plantean tres etapas descritas en la Tabla 27 Objetivos Financieros la primera etapa es a corto plazo, la segunda a mediano y la tercera a largo plazo, en las cuales a partir del ticket promedio de las ventas de productos se distribuye el ingreso en cinco categorías:

**Gamificación:** Plan de recompensa y estrategia comercial para crecimiento y atracción de usuarios y clientes.

**Pago en línea:** Costo por transacción de sistemas de pagos en línea, este valor puede variar según el medio de pago, sin embargo, se usa el peor escenario para todas las proyecciones que es de un 3% sobre la transacción total, que para el 15% de margen sobre la venta de cada producto representa aproximadamente un 20% del ingreso por venta.

**Operaciones:** Costo de nómina y gastos operacionales definidos en la proyección financiera.

**Expansión:** Inversiones en estrategias para aumentar la participación de mercado y la disponibilidad del servicio en nuevas regiones.

**Utilidades:** Rendimiento de la compañía el cual se distribuye en bonos para inversionistas, CEO y “stakeholders” así como inversiones y reingreso a la compañía.

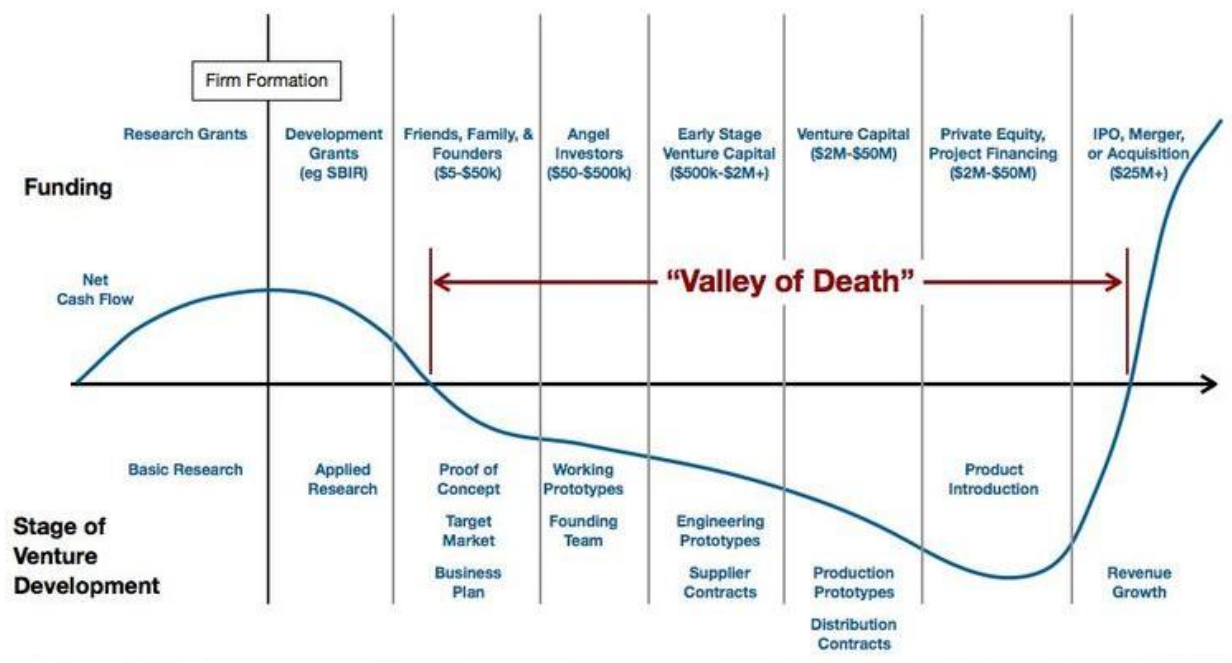
*Tabla 27 Objetivos Financieros*

Etapa apertura y punto de equilibrio   Año 0 a 1.7					
Productos	Gamificación	Pago en línea	Operaciones	Expansión	Utilidades
Unitario	\$1,787.93	\$3,575.85	\$8,939.63	\$1,787.93	\$1,787.93
Año 1	\$143,940,478	\$287,880,956	\$719,702,390	\$143,940,478	\$143,940,478
Año 1-1.7	\$151,137,502	\$302,275,004	\$755,687,510	\$151,137,502	\$151,137,502
Porcentaje	10%	20%	50%	10%	10%
Etapa Expansión   Año 1.7, 2, 3 y 4					
Productos	Gamificación	Pago en línea	Operaciones	Expansión	Utilidades
Unitario	\$1,787.93	\$3,575.85	\$1,787.93	\$8,045.66	\$2,681.89
Año 1.7-2	\$64,773,215	\$129,546,430	\$64,773,215	\$291,479,468	\$97,159,823
Año 3	\$323,866,076	\$647,732,151	\$323,866,076	\$1,457,397,340	\$485,799,113
Año 4	\$485,799,113	\$971,598,227	\$485,799,113	\$2,186,096,010	\$728,698,670
Porcentaje	10%	20%	10%	45%	15%
Etapa Retabilidad   Año 5 en adelante					
Productos	Gamificación	Pago en línea	Operaciones	Expansión	Utilidades
Unitario	\$1,787.93	\$3,575.85	\$1,787.93	\$1,787.93	\$8,939.63
Proyección Año 5	\$728,698,670	\$1,457,397,340	\$728,698,670	\$728,698,670	\$3,643,493,349
Porcentaje	10%	20%	10%	10%	50%

*Fuente: Elaboración propia*

Estos objetivos financieros buscan que TVEo según Ilustración 14. Ciclo de vida del financiamiento de una empresa logre pasar el valle de la muerte una vez se presente un punto de inflexión positivo de acuerdo con el crecimiento en las ganancias. Dado el estado actual de TVEo nos encontramos en una fase de prueba de concepto e investigación de mercado con el fin de encontrar el plan de negocio más adecuado y acertado.

*Ilustración 14. Ciclo de vida del financiamiento de una empresa*



*Fuente: UC DAVIS Center for Entrepreneurship*

## 8.2 Política de manejo contable y financiero.

TVEo como empresa creada y establecida en el territorio colombiano, basa su política de manejo contable y financiero según la legislación del país de acuerdo a las *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*, emitidas por el *Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB)*. Dentro de las políticas establecidas por estas normas, TVEo mantendrá los estados financieros junto con toda la información relacionada a las transacciones que sucedan dentro de la plataforma, estas políticas estarán a cargo del contador público de la organización quien se encargara del seguimiento y adecuación de estas según sea la necesidad según lo establecido en EL DECRETO DUR 2410 de 2015.

- Todas las transacciones que se realicen en moneda extranjera serán convertidas a la moneda local (pesos colombianos) según la tasa de cambio definida por el banco de la república el día de la transacción.
- Las propiedades y demás materia prima serán valoradas al menor costo de depreciación teniendo en cuenta el precio inicial de compra, importaciones según sea el caso, precio de posible venta y costos asociados.
- Los activos intangibles y propiedad intelectual de la organización se medirán al menor costo y se amortizarán inicialmente por 10 años teniendo en cuenta los gastos operativos.
- Salarios de empleados, prestaciones legales y demás beneficios se realizarán los pagos según lo establecido dentro de los periodos de inicio y fin establecidos por la regulación del país.
- Todos aquellos ingresos recibidos como pagos de servicios se reconocerán como un pasivo no financiero y a medida que el servicio se presta y/o se cumple, este se traslada como ingreso en su totalidad cuando el servicio ya se ha completado.

### 8.3 Presupuestos económicos (simulación).

Para la simulación y el cálculo de las proyecciones se hace uso del simulador financiero para los años del 2023 al 2027, al realizar la simulación teniendo en cuenta una inflación promedio de 5.5% y un IPP promedio de 4.3% con una tasa de impuesto a la renta del 35% y un crecimiento porcentual promedio en ventas durante estos años del 50% se obtienen el siguiente margen operativo de la *Tabla 28. Margen Operativo*.

*Tabla 28. Margen Operativo*

<b>Año</b>	<b>MARGEN OPERATIVO</b>
2023	COP \$1.096.212.005.2
2024	COP \$1.773.369.636
2025	COP \$2.831.119.100.4
2026	COP \$4.450.469.363.8
2027	COP \$6.909.589.806.2

*Fuente: Elaboración propia*



#### 8.4 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas está directamente relacionado al número de visitas y tasa de conversión, los productos y servicios que hacen parte de los ingresos son:

*Tabla 29. Presupuesto de ventas*

Producto	Cantidades	Precio unitario sin IVA	Ingresos totales
Consultoría básica	62	COP \$75.000	COP \$4.650.000
Consultoría medio	31	COP \$180.000	COP \$5.580.000
Consultoría premium	15	COP \$480.000	COP \$7.200.000
Publicidad	18	COP \$360.000	COP \$6.480.000
Productos	80.507	COP \$17.879.25	COP \$1.439.404.780
Ventas en vivo	21	COP \$655.000	COP \$13.755.000
Análisis de datos	25	COP \$300.000	COP \$7.500.000

*Fuente: Elaboración propia*

Del presupuesto de ventas expuesto en la

*Tabla 29. Presupuesto de ventas* los ingresos totales para el primer año son de COP \$1.484.569.780 de los cuales el 97% son de la venta de productos. El cálculo del número de productos para el primer año es estrictamente proporcional al número de visitas y tasa de conversión de la *Tabla 30. Proyección de Ventas*, estos dos indicadores son unos de los más conocidos y usados en e-commerce.

*Tabla 30. Proyección de Ventas*

Mes	Vendedores	Productos	Número de productos	Tiquete promedio	Crecimiento Visitas	Visitas	Tasa de conversión	Ventas	Comisión	Transacciones
1	53	5	265	\$119,195	100%	53,000	0.5%	\$31,586,675	15%	265
2	106	5	530	\$119,195	100%	106,000	0.5%	\$63,173,350	15%	530
3	159	5	795	\$119,195	50%	159,000	1.0%	\$189,520,050	15%	1,590
4	233	5	1,166	\$119,195	47%	233,200	1.0%	\$277,962,740	15%	2,332
5	307	6	1,844	\$119,195	58%	368,880	1.0%	\$439,686,516	15%	3,689
6	382	6	2,290	\$119,195	24%	457,920	1.0%	\$545,817,744	15%	4,579
7	498	6	2,989	\$119,195	31%	597,840	1.0%	\$712,595,388	15%	5,978
8	615	6	3,689	\$119,195	23%	737,760	1.0%	\$879,373,032	15%	7,378
9	731	7	5,120	\$119,195	39%	1,023,960	1.0%	\$1,220,509,122	15%	10,240
10	848	7	5,936	\$119,195	16%	1,187,200	1.0%	\$1,415,083,040	15%	11,872
11	1,007	7	7,049	\$119,195	19%	1,409,800	1.0%	\$1,680,411,110	15%	14,098
12	1,166	7	8,162	\$119,195	16%	1,632,400	1.1%	\$2,140,313,098	15%	17,956

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede evidenciar en la *Tabla 30. Proyección de Ventas* se espera que para los dos primeros meses la tasa de conversión sea de un 0.5%, sin embargo, para los meses siguientes se espera obtener un incremento en el número de visitas basado en la cantidad de productos disponibles de la plataforma y la diferencia de estos con el mes anterior con una tasa de conversión de un 1% aumentando mes a mes en un 0.1 unidad porcentual lo que generaría al término del primer cuatrimestre un total de transacciones de 4.717, es por eso que las variables de visitas y tasa de conversión son de vital importancia para el éxito de la plataforma, dado que a mayor o menor número de visitas o a mayor o menor tasa de conversión el número de transacciones puede aumentar o disminuir de manera considerable.

### **8.5 Presupuesto de costos de comercialización.**

TVeo requiere un presupuesto de comercialización de COP\$120.000.000 para el primer año de operación los cuales serán destinados a la creación de publicidad en internet mediante Google AdSense y campañas de marketing SEO que permitan poder posicionar la búsqueda de los diferentes productos que se encuentren disponibles en el momento, se destinaran \$10.000.000 mensuales durante el primer año y a partir de la información recolectada se crearán nuevas campañas enfocadas en los usuarios y las búsquedas más frecuentes, para los siguientes años se espera incrementar este presupuesto como se ve en la *Tabla 31. Presupuesto de Comercialización.*

*Tabla 31. Presupuesto de Comercialización*

<b>Año</b>	<b>Inversión</b>	<b>Incremento respecto al año anterior</b>
2023	COP \$120.000.000	0
2024	COP \$240.000.000	100%
2025	COP \$480.000.000	100%
2026	COP \$576.000.000	20%
2027	COP \$616.320.000	7%

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.6 Presupuesto de costos laborales.

TVeO requiere un presupuesto de costos laborales para el primer año de COP \$729.000.000 para las diferentes áreas de operación de la empresa (comercial, operacional, producción) 2 empleados para el área comercial, 4 para el área operacional y 4 para el área de producción descritos en la *Tabla 32. Presupuesto Nómina* el salario para estas dos últimas áreas es un promedio ya que puede variar según el nivel de experiencia, en estos valores ya se incluye un salario básico más prestaciones y bonificaciones.

*Tabla 32. Presupuesto Nómina*

Número de empleados	Area	Salario base	Salario más prestaciones y comisiones	Total por # de empleados con comisiones y prestaciones	Total por # empleados sin comisiones y prestaciones	Total Anual sin comisiones y prestaciones	Total Anual con comisiones y prestaciones
2	Comercial	\$ 3,500,000	\$ 4,725,000.0	\$ 9,450,000.0	\$ 7,000,000.0	\$ 84,000,000.0	\$ 113,400,000.0
							\$ 113,400,000.0
	Operaciones		\$ -		\$ -	\$ -	
2	Junior	\$ 1,500,000	\$ 2,025,000.0	\$ 4,050,000.0	\$ 3,000,000.0	\$ 36,000,000.0	\$ 48,600,000.0
1	Semi/senior	\$ 2,500,000	\$ 3,375,000.0	\$ 3,375,000.0	\$ 2,500,000.0	\$ 30,000,000.0	\$ 40,500,000.0
1	Senior	\$ 5,500,000	\$ 7,425,000.0	\$ 7,425,000.0	\$ 5,500,000.0	\$ 66,000,000.0	\$ 89,100,000.0
							\$ 178,200,000.0
	Investigación y desarrollo		\$ -		\$ -	\$ -	
2	Junior	\$ 5,000,000	\$ 6,750,000.0	\$ 13,500,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 120,000,000.0	\$ 162,000,000.0
1	Semi/senior	\$ 7,000,000	\$ 9,450,000.0	\$ 9,450,000.0	\$ 7,000,000.0	\$ 84,000,000.0	\$ 113,400,000.0
1	Senior	\$ 10,000,000	\$ 13,500,000.0	\$ 13,500,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 120,000,000.0	\$ 162,000,000.0
							\$ 437,400,000.0

*Fuente: Elaboración propia*

La *Tabla 32. Presupuesto Nómina* muestra los salarios estrictamente necesarios para el primer año de operación de la compañía que permiten sentar las bases del plan de negocio, así mismo se cuenta con un plan para crecer y contratar más colaboradores en el largo plazo, estas proyecciones se encuentran disponibles en anexos (ver Análisis técnico recursos).

El CEO se plantea sin salario, con una compensación basada en bonos y acciones a partir de resultados de valoración de la compañía, las inversiones recibidas y las utilidades de esta.

## 8.7 Presupuesto de costos administrativos.

TVeO para iniciar su operación no requiere de un presupuesto administrativo, dado que por las políticas de trabajo establecidas y la cultura organizacional que se quiere desarrollar dentro de la organización como el trabajo remoto este costo es de COP \$185.340.000 siendo el valor de los equipos de oficina como se puede ver en la *Tabla 33*.

*Presupuesto* costos administrativos, ya que se entregaran unos bonos para la adecuación de los espacios de trabajo según donde el empleado se encuentre.

*Tabla 33. Presupuesto costos administrativos*

Software y Hardware como servicio	COP \$25.080.000
Escritorios, sillas enseres, decoración	COP \$13.800.000
Equipos de oficina, internet	COP \$34.120.000
Patentes, registros, facturación, derechos	COP\$60.400.00

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.8 Presupuesto de inversión.

TVeo requiere una inversión para el primer año de operación de COP \$630.756.666.67 millones de pesos de los cuales se cubrirán de la siguiente manera en la *Tabla 34. Inversión Inicial.*

*Tabla 34. Inversión Inicial*

Aporte de los socios	COP \$30.000.000
Préstamo a 5 años con una tasa del 24% E. A	COP \$548.816.666.67

*Fuente: Elaboración propia*

Esta inversión inicial se utilizará de la siguiente manera durante el primer año de operación en la *Tabla 35. Resumen Inversiones.*

*Tabla 35. Resumen Inversiones*

Costos operativos	-
Nóminas	COP \$303.750.000
Marketing mix	COP \$80.000.000
Gastos fijos	COP \$61.666.666.67

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con los datos obtenidos en el simulador financiero se espera un periodo de recuperación de 1.71 años y un punto de equilibrio de COP \$1.241.873.003.81.

## 8.9 Estados financieros (escenario probable).

Los estados financieros para TVeo están basados a partir de la simulación realizada de acuerdo con la propuesta de valor que se quiere brindar, capacidad estimada y considerando unas variables y/o indicadores que para el desarrollo del negocio de e-commerce son de vital

importancia (visitas y tasa de conversión) y manteniendo unas cifras conservadoras en estos indicadores junto con el número posible de transacciones en aumento en los años posteriores al inicio de operación se puede ver un panorama positivo aunque de alto riesgo.

## 8.10 Flujo de caja.

TVeo como empresa naciente en el sector del e-commerce en Colombia aún está en un periodo de incertidumbre en el cual como se puede evidenciar en la *Tabla 36. Flujo de Caja* el flujo de caja es muy variable en los años en los que se realiza la proyección, a pesar de que indicadores como EBIT(Earnings Before Interest and Taxes) y el NOPLAT(Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) sean bajos al principio y dado el riesgo del proyecto no se puede determinar que no sea rentable, ya que en los siguientes años estos indicadores de acuerdo a la simulación muestran que el proyecto puede llegar a ser rentable con un flujo de caja que permite a TVeo poder pagar utilidades e incluso poder realizar abonos a el crédito solicitado para el inicio de operaciones.

*Tabla 36. Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
	AÑO 0		2023		2024		2025		2026		2027	
Activos Corrientes	\$	445,416,667	\$	344,723,455	\$	796,473,869	\$	1,497,537,305	\$	2,890,477,159	\$	5,161,661,281
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	-	\$	159,409,967	\$	433,018,678	\$	957,591,346	\$	1,800,470,448
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>445,416,667</b>	<b>\$</b>	<b>344,723,455</b>	<b>\$</b>	<b>637,063,902</b>	<b>\$</b>	<b>1,064,518,627</b>	<b>\$</b>	<b>1,932,885,813</b>	<b>\$</b>	<b>3,361,190,833</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>109,228,000</b>	<b>\$</b>	<b>85,056,000</b>	<b>\$</b>	<b>60,884,000</b>	<b>\$</b>	<b>36,712,000</b>	<b>\$</b>	<b>12,540,000</b>
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	24,172,000	\$	48,344,000	\$	72,516,000	\$	96,688,000	\$	120,860,000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>	<b>\$</b>	<b>133,400,000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>578,816,667</b>	<b>\$</b>	<b>453,951,455</b>	<b>\$</b>	<b>722,119,902</b>	<b>\$</b>	<b>1,125,402,627</b>	<b>\$</b>	<b>1,969,597,813</b>	<b>\$</b>	<b>3,373,730,833</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>												
EBIT	\$	75,040,005.2	\$	570,807,636.0	\$	1,332,253,700.4	\$	2,805,869,293.8	\$	5,182,892,613.4		
Impuestos	\$	26,264,001.8	\$	199,782,672.6	\$	466,288,795.1	\$	982,054,252.8	\$	1,814,012,414.7		
<b>NOPLAT</b>	<b>\$</b>	<b>48,776,003.3</b>	<b>\$</b>	<b>371,024,963.4</b>	<b>\$</b>	<b>865,964,905.3</b>	<b>\$</b>	<b>1,823,815,041.0</b>	<b>\$</b>	<b>3,368,880,198.7</b>		
Inversión Neta	\$	124,865,211.6	\$	-268,168,447.3	\$	-403,282,724.3	\$	-844,195,186.0	\$	-1,404,133,020.0		
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>173,641,215</b>	<b>\$</b>	<b>102,856,516</b>	<b>\$</b>	<b>462,682,181</b>	<b>\$</b>	<b>979,619,855</b>	<b>\$</b>	<b>1,964,747,179</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.11 Estado de resultados.

TVeo es una empresa de alto riesgo ya que, para sus primeros años, costo de operación es elevado como se puede observar en la *Tabla 37. Estado de resultados*, por lo que se buscaran grupos de inversionistas en diferentes rondas de inversión nacionales e internacionales y buscar los diferentes apoyos que brinda el gobierno para el tipo de emprendimientos como TVeo. Así como el primer año de operación tiene una utilidad neta negativa baja, a partir del 2 año de operación como se puede ver en *Tabla 30. Proyección de*

Ventas esta utilidad neta se vuelve positiva siendo este uno de los escenarios más conservadores según las proyecciones en ventas que se han venido mostrando.

Tabla 37. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 1,484,569,779.8	\$ 2,372,386,259.0	\$ 3,764,906,159.3	\$ 5,920,292,960.8	\$ 9,223,392,506.6
COSTO VENTAS	\$ 388,357,774.6	\$ 599,016,623.0	\$ 933,787,058.9	\$ 1,469,823,596.9	\$ 2,313,802,700.4
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1,096,212,005.2</b>	<b>\$ 1,773,369,636.0</b>	<b>\$ 2,831,119,100.4</b>	<b>\$ 4,450,469,363.8</b>	<b>\$ 6,909,589,806.2</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 729,000,000.0	\$ 780,030,000.0	\$ 826,831,800.0	\$ 868,173,390.0	\$ 902,900,325.6
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 148,000,000.0	\$ 158,360,000.0	\$ 167,861,600.0	\$ 176,254,680.0	\$ 183,304,867.2
OTROS GASTOS	\$ 120,000,000.0	\$ 240,000,000.0	\$ 480,000,000.0	\$ 576,000,000.0	\$ 616,320,000.0
DEPRECIACIÓN	\$ 24,172,000.0	\$ 24,172,000.0	\$ 24,172,000.0	\$ 24,172,000.0	\$ 24,172,000.0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 75,040,005.2</b>	<b>\$ 570,807,636.0</b>	<b>\$ 1,332,253,700.4</b>	<b>\$ 2,805,869,293.8</b>	<b>\$ 5,182,892,613.4</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 131,716,000.0	\$ 115,350,588.0	\$ 95,057,477.1	\$ 69,894,019.6	\$ 38,691,332.3
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS</b>	<b>\$ (56,675,994.8)</b>	<b>\$ 455,457,048.0</b>	<b>\$ 1,237,196,223.3</b>	<b>\$ 2,735,975,274.2</b>	<b>\$ 5,144,201,281.1</b>
IMPUESTOS	\$ -	\$ 159,409,966.8	\$ 433,018,678.2	\$ 957,591,346.0	\$ 1,800,470,448.4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (56,675,994.8)</b>	<b>\$ 296,047,081.2</b>	<b>\$ 804,177,545.2</b>	<b>\$ 1,778,383,928.3</b>	<b>\$ 3,343,730,832.7</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.12 Balance general.

TVeo en su año cero como se puede ver en tabla 21 solamente cuenta con el patrimonio de los socios, este patrimonio para el primer año de operación es negativo debido a que el pasivo con el que se contaría es mayor al activo debido a las obligaciones adquiridas para poder iniciar las operaciones, sin embargo, en los siguientes años y con las proyecciones mencionadas se espera que a partir del segundo año de operaciones el balance sea positivo y que el patrimonio aumente ya que el flujo de caja es mayor y las utilidades aún hacen parte de este total lo que permite poder realizar inversiones o explorar nuevos campos de acción para TVeo.

Tabla 38. Balance General

BALANCE						
AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 445,416,666.67	\$ 344,723,455.10	\$ 796,473,869.22	\$ 1,497,537,304.91	\$ 2,890,477,158.68	\$ 5,161,661,281.14
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 133,400,000.00	\$ 133,400,000.00	\$ 133,400,000.00	\$ 133,400,000.00	\$ 133,400,000.00	\$ 133,400,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 24,172,000.00	\$ 48,344,000.00	\$ 72,516,000.00	\$ 96,688,000.00	\$ 120,860,000.00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 133,400,000.00	\$ 109,228,000.00	\$ 85,056,000.00	\$ 60,884,000.00	\$ 36,712,000.00	\$ 12,540,000.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 578,816,666.67</b>	<b>\$ 453,951,455.10</b>	<b>\$ 881,529,869.22</b>	<b>\$ 1,558,421,304.91</b>	<b>\$ 2,927,189,158.68</b>	<b>\$ 5,174,201,281.14</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 159,409,966.8	\$ 433,018,678.2	\$ 957,591,346.0	\$ 1,800,470,448.4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 159,409,966.8	\$ 433,018,678.2	\$ 957,591,346.0	\$ 1,800,470,448.4
Obligaciones Financieras	\$ 548,816,666.67	\$ 480,627,449.95	\$ 396,072,821.22	\$ 291,225,081.59	\$ 161,213,884.45	\$ (0.00)
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 548,816,666.67</b>	<b>\$ 480,627,449.95</b>	<b>\$ 555,482,788.02</b>	<b>\$ 724,243,759.75</b>	<b>\$ 1,118,805,230.43</b>	<b>\$ 1,800,470,448.40</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (56,675,994.8)	\$ 296,047,081.2	\$ 804,177,545.2	\$ 1,778,383,928.3	\$ 3,343,730,832.7
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 30,000,000.00</b>	<b>\$ (26,675,994.85)</b>	<b>\$ 326,047,081.20</b>	<b>\$ 834,177,545.16</b>	<b>\$ 1,808,383,928.25</b>	<b>\$ 3,373,730,832.74</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 578,816,666.67</b>	<b>\$ 453,951,455.10</b>	<b>\$ 881,529,869.22</b>	<b>\$ 1,558,421,304.91</b>	<b>\$ 2,927,189,158.68</b>	<b>\$ 5,174,201,281.14</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

### 8.13 Indicadores financieros.

Los indicadores financieros de acuerdo con la simulación financiera dan una percepción del estado de TVeo para el primer año de operación, como se ve en la Tabla 39. Indicadores Financieros, se puede determinar que el periodo de recuperación de 1.71 años es relativamente bajo en una proyección a 5 años siendo el número de ventas a un tiquete promedio de 41.771 unidades la que nos permite llegar a este punto de equilibrio en tan corto tiempo, este número de unidades vendidas se componen de los diferentes productos y servicios ofertados por TVeo, La tasa interna de retorno (TIR), es de un 61.57% lo cual nos muestra que el proyecto es viable y puede ser rentable dependiendo directamente del valor real del tiquete promedio, el número de transacciones determinado por la cantidad de sesiones en la plataforma y la tasa de conversión de la visita a la venta calculada en un 1% para el primer año de operación.

*Tabla 39. Indicadores Financieros*

<b>Valor presente neto del proyecto</b>	\$ 1,110,607,865
<b>Tasa interna de retorno</b>	61.57%
<b>Periodo de recuperación</b>	1.71 años

*Fuente: Elaboración propia.*

El valor presente neto del proyecto (VPN) nos permite determinar la viabilidad de la inversión en TVeo la cual, al realizar el ejercicio financiero en contraste con las inversiones, es muy positivo y se puede concluir que junto con los demás indicadores previamente mencionados, las inversiones estarían aseguradas dentro del escenario propuesto, siendo un escenario conservador y atractivo para posibles inversionistas que pueden obtener ganancias o recuperar inversión en un corto periodo de tiempo.

### 8.14 Fuentes de financiación.

El capital inicial requerido se logrará con un préstamo bancario o crédito comercial a largo plazo por un monto de COP \$548,816,666 pagaderos a 5 años con una tasa de interés fija del 24% EA según la siguiente Tabla 40. Cálculo de préstamos y un aporte de los socios fundadores de COP \$30.000.000. Este modelo de endeudamiento se realiza por parte de los socios para capitalizar las ventas proyectadas inicialmente que permitan consolidar la empresa en la fase de lanzamiento dentro de su ciclo de vida (ver Ilustración 15. Ciclo de

vida de una Empresa), por lo que consideramos el endeudamiento bancario como el inicio de la operación incluyendo la fase previa de desarrollo y lanzamiento en el peor de los casos. Sin embargo, también estamos considerando buscar inversión con el fondo emprendedor, la plataforma de financiamiento colectivo de la bolsa de valores de Colombia (a2censo) y el fondo impacta de la Universidad EAN entre otros, en modelos de capital semilla para una financiación en etapa temprana que permita amortizar el crédito o incluso no depender de uno.

*Tabla 40. Cálculo de préstamos*

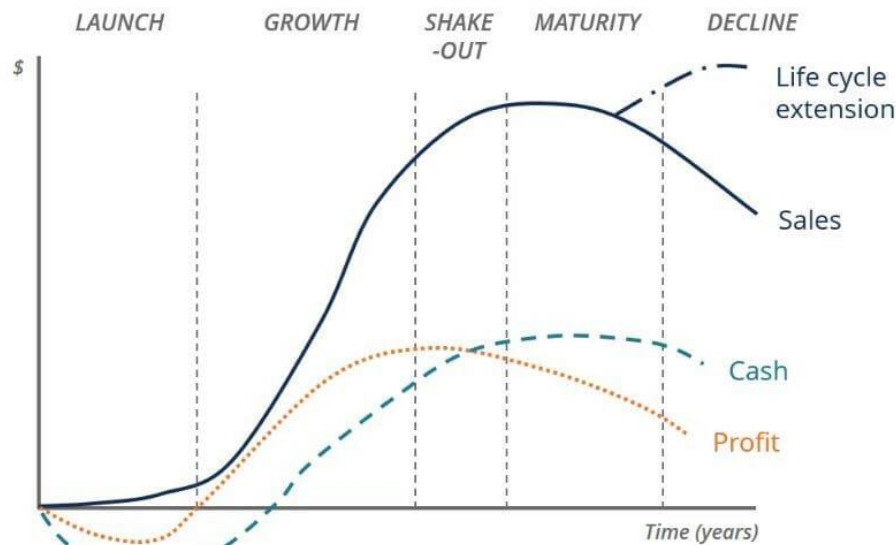
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 548,816,666.7
<b>2023</b>	\$ 548,816,666.7	\$ 131,716,000.0	\$ 68,189,216.7	\$ 199,905,216.7	\$ 480,627,449.9
<b>2024</b>	\$ 480,627,449.9	\$ 115,350,588.0	\$ 84,554,628.7	\$ 199,905,216.7	\$ 396,072,821.2
<b>2025</b>	\$ 396,072,821.2	\$ 95,057,477.1	\$ 104,847,739.6	\$ 199,905,216.7	\$ 291,225,081.6
<b>2026</b>	\$ 291,225,081.6	\$ 69,894,019.6	\$ 130,011,197.1	\$ 199,905,216.7	\$ 161,213,884.5
<b>2027</b>	\$ 161,213,884.5	\$ 38,691,332.3	\$ 161,213,884.5	\$ 199,905,216.7	-\$ 0.0

*Fuente: Elaboración propia.*

Esto permitirá comenzar a realizar rondas de inversión con un producto mínimo viable que se encuentre validado por experiencia en el mercado, así se espera encontrar personas naturales y jurídicas dispuestos a negociar su participación minoritaria en las acciones de TVeo donde se tendrá preferencia por inversionistas que tengan amplio conocimiento en el mercado de comercio electrónico o por quienes quieran invertir capital en modelos de vesting, “investing sin estar in” para luego capitalizar sus ganancias en el largo plazo. El modelo de búsqueda de inversionistas a partir de los resultados y crecimientos de TVeo permitirá inyectar de capital los crecimientos de la empresa acelerando su escalabilidad hacia más ciudades y países de Latinoamérica para generar mayores ventas en mercados que permitan ampliar el número de inversiones durante la etapa de crecimiento de la empresa.



Ilustración 15. Ciclo de vida de una Empresa



Fuente: CFI The five stages of a business life

### 8.15 Evaluación financiera.

De acuerdo con los resultados de la simulación se obtiene que el punto de equilibrio está directamente relacionado con el número de unidades vendidas como se ve en Tabla 41. Punto de Equilibrio, siendo esta una de las variables más importantes a considerar y en la que más se tiene que trabajar para poder obtener mayor rentabilidad, lo que de acuerdo a la simulación representa mínimo COP \$ 1,241,873,003 en venta de productos y servicios para alcanzar el punto de equilibrio, donde la venta de productos por parte de CLIENTES es la más importante ya que represente el 97% del total de ventas.

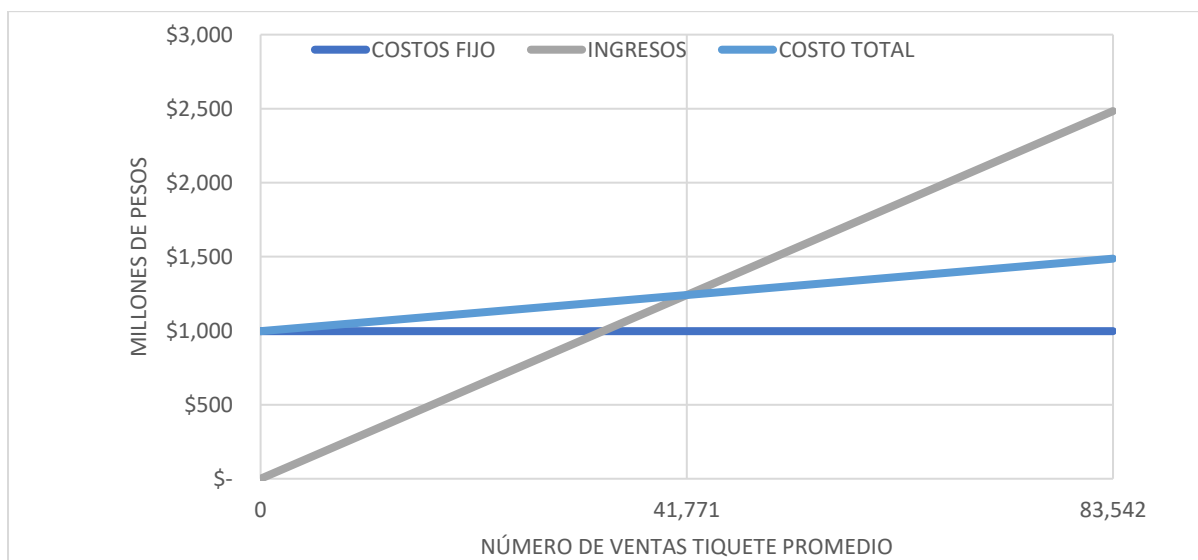
Tabla 41. Punto de Equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Consultoría básica	\$ 67,500.00		0% \$ 211.42	130.84	UNIDADES
Consultoría medio	\$ 162,000.00		0% \$ 608.90	157.00	UNIDADES
Consultoría premium	\$ 432,000.00		0% \$ 2,095.15	202.59	UNIDADES
Publicidad	\$ 324,000.00		0% \$ 1,414.23	182.33	UNIDADES
Productos	\$ 13,111.45	97%	\$ 12,712.56	40,500.26	UNIDADES
Ventas en vivo	\$ 589,500.00	1%	\$ 5,461.90	387.02	UNIDADES
Análisis de datos	\$ 270,000.00	1%	\$ 1,364.03	211.03	UNIDADES
0	\$ -		0% \$ -	-	UNIDADES
0	\$ -		0% \$ -	-	UNIDADES
0	\$ -		0% \$ -	-	UNIDADES
				<b>41,771.06</b>	UNIDADES
<b>TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =</b>			<b>\$ 23,868.20</b>		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =</b>				<b>41,771.06</b>	UNIDADES
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)</b>			<b>\$ 1,241,873,003.81</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en Ilustración 16. Punto de Equilibrio a pesar de que los costos iniciales para poner en marcha TVeo son elevados, estos no tienen una tendencia a crecer exponencialmente sino a mantenerse constantes, sin embargo, el número de productos y servicios mínimos, determinados por la cantidad de transacciones de tiquete promedio son de 41.771 para estar en punto de equilibrio, estas variables pueden llegar a afectar los costos y rentabilidad del proyecto.

*Ilustración 16. Punto de Equilibrio*



*Fuente: Elaboración propia.*

Los indicadores financieros 8.13 **Indicadores financieros.** nos muestran que el proyecto muestra una viabilidad positiva y teniendo en cuenta la tendencia nacional y global frente al e-commerce y modelos de negocios enfocados en el mundo digital, los grandes crecimientos que tiene el mercado del comercio electrónico con un tamaño de mercado que va en un crecimiento acelerado posibilita y viabiliza financieramente la entrada de nuevas empresas que con diferenciales como los de TVeo puedan capitalizar con una participación baja en el mercado.

## 9 Enfoque hacia la sostenibilidad

### 9.1 Dimensión social.

Tveo dentro de sus políticas de sostenibilidad en materia social, ofrecerá la plataforma gratis para aquellos emprendimientos apartados que no cuenten con los recursos

ni conocimiento necesario para tener presencia en línea, se ofrecerán, mentores y consultores en diferentes áreas. Se generarán alianzas con los diferentes entes gubernamentales para ayudar a disminuir la brecha de pobreza mediante los diferentes cursos y talleres, así también se busca medir el impacto que se está generando para poder implementar nuevas políticas que mejoren la calidad de vida. De acuerdo con la investigación de mercado se encontró que las mujeres son las que lideran la venta por comercio electrónico es por eso por lo que TVeo busca generar políticas que ayuden a la mejor calidad de vida de aquellas que son cabeza de familia y que necesitan ayuda con sus hijos y/o familiares.

## **9.2 Dimensión ambiental.**

TVeo dentro de sus políticas de sostenibilidad en materia ambiental, busca ofrecer y promover productos catalogados como proambientales y la inclusión de una huella de carbono en la cual se puede conocer cuál es el impacto de ese producto para con el medio ambiente. Así mismo busca que sus aliados estratégicos y proveedores tengan dentro de sus políticas de responsabilidad social un plan para mitigar el impacto ambiental como lo son la granja de servidores y consumo de recursos físicos. Sin embargo, hay uso costos ambientales que no se pueden controlar como lo es la contaminación asociada a la producción y distribución de los productos.

## **9.3 Dimensión económica.**

TVeo dentro de sus políticas de sostenibilidad en materia económica, busca el poder dar a conocer a todos aquellos vendedores que no tienen la oportunidad de poder ofrecer sus productos por internet, para que hagan uso de TVeo como canal de ventas junto con todo el equipo necesario para realizar la primera venta, para esto se destinara un porcentaje del 1% de las utilidades generadas y así poder impulsar a aquellos microempresarios que fabrican sus productos y que indirectamente sea un generador de empleo para la zona en la que se encuentren.

## **9.4 Dimensión de gobernanza.**

TVeo dentro de sus políticas de sostenibilidad en materia de gobernanza, busca poder construir sociedad a partir de la posibilidad de generación de empleo indirecto en diferentes zonas del país, en cual buscamos que mediante la plataforma se pueda tener acceso a educación de calidad a partir de la alianza con el gobierno nacional y gobiernos locales

apoyándose en los diferentes programas sociales que hay junto con las políticas para empresas de base tecnológica, y así poder tener un equilibrio entre todos los actores que conforman un país.

## 10 Conclusiones

Según lo planteado inicialmente para TVeo, se logra validar que la empresa es viable en el mundo del e-commerce en Colombia según los últimos estudios aplicados por empresas reconocidas en la industria como Statista, entre otros. Se pueden esperar crecimientos de hasta el 500% lo cual reafirma la viabilidad y potencial de la plataforma.

La venta de productos por parte de minoristas y vendedores informales que realizan la venta de sus productos de manera tradicional confirma que hay una oportunidad de digitalizar el comercio en general, dado el éxito que han tenido los grandes negocios del país y la adopción progresiva por parte de los consumidores al uso de redes sociales y todo tipo de alternativas para adquirir bienes y servicios.

Las entrevistas y encuestas realizadas nos permitieron evidenciar que a pesar de que el comercio electrónico está presente y creciendo en el país, aún hay muchos campos por explorar más allá de incrementar la confianza en los USUARIOS, la necesidad de tener una plataforma enfocada en mejorar la experiencia de compra y ofrecer el acompañamiento a los nuevos CLIENTES es fundamental para lograr incorporar tantos emprendedores como sea posible, y para el USUARIO tener la certeza y plena seguridad que está adquiriendo productos de calidad.

Los servicios adicionales planteados inicialmente, nos permitió determinar que son una fuente de ingreso paralela al negocio principal que es la venta de productos creando así un portafolio de productos y servicios en pro de mejorar la experiencia de compra y venta de productos y que el CLIENTE cuente con más herramientas para así conocer mejor a sus USUARIOS.

El mercadeo para TVeo es muy importante para poder posicionarse en un mercado donde los grandes comercios electrónicos abarcan la gran mayoría de las ventas, encontramos que una de las estrategias es a través de marketing de guerrilla que permiten ser muy efectivos con nuestros mensajes a un bajo costo de recursos, generando prensa que permita posicionar la marca, darla a conocer y hacer “correr la palabra” (Tveo).

La simulación financiera nos dio una perspectiva positiva a partir de los indicadores, ya que estos muestran que el proyecto es atractivo y viable para los diferentes tipos de

inversionistas que estén interesados ya que el periodo de recuperación es bajo de tan solo 1.71 años con una tasa interna de retorno del 61.57% en un escenario con unos crecimientos conservadores.

A partir de la coyuntura creada por el COVID19 el teletrabajo o trabajo remoto se convirtió en algo común especialmente para las personas que trabajan en la industria de TI, y para poder tener el mejor talento posible se definieron unas políticas que permiten a los posibles colaboradores de TVeo poder desarrollar sus actividades desde donde crean ser más productivos basados en objetivos previamente definidos.

TVeo dentro de sus políticas de responsabilidad empresarial y a partir del estudio de mercado realizado se encuentra que la gran mayoría de emprendedores los cuales queremos tener dentro de la plataforma no cuentan con los recursos o conocimientos para poder montar un comercio electrónico por sí mismos y es por eso que se ofrece de manera voluntaria el acompañamiento a aquellos emprendedores de las zonas más alejadas que realizan la creación de sus productos de manera artesanal a que estos sean conocidos por todos en el país y posteriormente en la región.

Con base a todo a lo anterior TVeo es un proyecto el cual aún se encuentra en fase de descubrimiento con un poco más de experiencia, debido a que en un mundo globalizado en el que estamos junto con las tendencias y macrotendencias y los diferentes factores externos no controlables sabemos que tenemos que ser flexibles y poder adaptar el plan de negocio según las necesidades del momento, como siguiente paso se espera poner en marcha la realización de este plan de negocio junto con un prototipo funcional con el fin de continuar el ciclo de vida y financiación del proyecto.

---

## 11 Referencias

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). IMPACTO DEL COVID19 SOBRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:

[https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles145322\\_impacto\\_covid19\\_comercio\\_electronic\\_o\\_colombia\\_u20200611.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles145322_impacto_covid19_comercio_electronic_o_colombia_u20200611.pdf)

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, RENATA Colombia. (27 de junio de 2018).

Marco Regulatorio del eCommerce. Obtenido de Observatorio eCommerce:

<https://www.observatorioecommerce.com.co/marcoregulatoriodelecommerce/#:~:text=Marco%20legal,datos%20y%20los%20documentos%20escritos.>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, RENATA Colombia. (2020). Observatorio eCommerce. Obtenido de Observatorio eCommerce:

<https://www.observatorioecommerce.com.co/>

DANE. (Julio de 2020). Empleo y Desempleo. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticasportema/mercadolaboral/empleoydesempleo>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Plan nacional de desarrollo. Obtenido de Plan nacional de desarrollo 2018 2022:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ResumenPND20182022final.pdf>

Dinero, R. (19 de 08 de 2020). Revista Dinero. Obtenido de El 66% de los comerciantes en Colombia reportó menores ventas en julio:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/ventasdeloscomerciantesencolombiaenjuliode2020noticiashoy/296321>

EY. (2018). ¿Qué nos traerá el futuro? Obtenido de

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYMegatendenciasLatam/\\$File/EYMegatendenciasLatam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYMegatendenciasLatam/$File/EYMegatendenciasLatam.pdf)

Granada, S. (25 de abril de 2020). A look into Colombia's ecommerce industry in the time of COVID19. Obtenido de The Bogota Post:

<https://thebogotapost.com/alookintocolombiasecommerceindustryinthetimeofcovid19/46214/>

MINCIT. (2015). Gestión Ambiental MINCIT. Obtenido de MINCIT:

<https://www.mincit.gov.co/ministerio/gestion/gestionambiental>

MINTIC. (21 de enero de 2020). La hoja de ruta del MINTIC para el 2020: conectividad y transformación digital. Obtenido de MINTIC:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/SaladePrensa/Noticias/125603:LahojaderutadelMinTICparael2020conectividadytransformaciondigital>

Nielsen Company. (noviembre de 2018). Comercio Conectado. Obtenido de

<https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/Comercio20Conectado.pdf>

Revista Dinero. (21 de 08 de 2020). Devoluciones, quejas y reclamos, la cara oculta del ecommerce en Colombia. Obtenido de Ecommerce Revista Dinero:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/devolucionesquejasyreclamoslacaraocultadelcomercioelectronico/296236>

Serpa, M. A. (4 de mayo de 2020). El Tiempo. Obtenido de Vendedores informales de frutas y verduras cuentan con su propia 'app':

<https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/vendedoresinformalescuentanconsupropiaapp491746>

SERPA, M. A. (04 de 05 de 2020). El tiempo. Obtenido de Vendedores informales de frutas y verduras cuentan con su propia 'app':

<https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/vendedoresinformalescuentanconsupropiaapp491746>

Serrano, S. (6 de febrero de 2020). Barilliance. Obtenido de Complete List of Cart Abandonment Statistics: 20062020:

<https://www.barilliance.com/cartabandonmentratestatistics/#:~:text=Some%20studies%20pla>

ce%20abandonment%20as,abandonment%20as%20low%20as%2055%25.&text=77.24%25.,  
site%20without%20completing%20a%20purchase

Solorzano, L. S. (4 de Julio de 2020). La República. Obtenido de Comercio Los productos que más se compran en MercadoLibre en la época del coronavirus:

<https://www.larepublica.co/interneteconomy/losproductosquemassecompranenmercadolibreenlaepocadelcoronavirus3026557>

Pérez, D. Principales tendencias digitales en Colombia al 1T 2021. Comscore 8 de junio, 2021 <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Principales-tendencias-digitales-en-Colombia-al-1T-2021>

Dinero. Tres tendencias del comercio electrónico que marcarán el 2021. Empresas.19/1/2021 <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/tres-tendencias-del-comercio-electronico-que-marcaran-el-2021/202118/>

Deloitte. Retail Trends 2021 <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>

KPMG Consumo y Retail en América del Sur. Tendencias 2021

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-tendencias-en-retail.pdf>

Statista. Colombia: retail e-commerce revenue forecast from 2017 to 2025. E-Commerce. Key Figures of E-Commerce. Statista Research Department, Apr 22, 2021

<https://www.statista.com/forecasts/1107202/e-commerce-revenue-forecast-in-colombia>

Paola Vargas, Colombia, Mayo 2021 Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia, La república. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>

Business Life Cycle. The five stages of a business life. Corporate Finance Institute.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/business-life-cycle/>



CCB. (June de 2021). Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Junio/Las-mipymes-en-Bogota-y-la-Region-representan-el-97-del-tejido-empresarial>

IBM. (2020, June 3). *IBM Cloud Learn Hub*. Retrieved from Artificial Intelligence(AI): <https://www.ibm.com/cloud/learn/what-is-artificial-intelligence>

Lima, C. (2021, October 26). *A whistleblower's power: Key takeaways from the Facebook Papers*. Retrieved from The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/10/25/what-are-the-facebook-papers/>

---

## 12 Anexos

Para poder acceder a los anexos presentados a continuación es necesario hacer uso de la cuenta institucional de la Universidad.

Necesidades y requerimientos

Simulador financiero

Mapa de empatía

Resultado Entrevistas y encuestas

Modelo de negocio sostenible

Perfil clientes y vendedores

Análisis de PESTEL

System Mapping

DOFA y PES

Análisis técnico localización

Análisis técnico recursos

Prospectiva