



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Maestría en Negocios Digitales

Stream Commerce:
el futuro del comercio online

Autor: Esteban Ravazenghi
DNI: 35.242.110
Mentor: Damián Sztarkman

Ciudad de Buenos Aires - Noviembre 2022

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios describe el desarrollo de un emprendimiento de base tecnológica dentro de la emergente industria del “Stream Commerce”, la cual combina el poder del streaming con el del comercio electrónico para crear una nueva dinámica de comunicación entre marcas, intermediarios (desde comerciantes hasta influencers) y consumidores, mezclando entretenimiento, experiencias y compras en un mismo sitio.

Analizamos distintos estudios y tendencias que demuestran que las experiencias de compra basadas en streaming son en general más atractivas y efectivas que las tradicionales. Esto es porque desde la perspectiva del consumidor se siente más cercano, humano y social. Desde la del intermediario es una oportunidad para ganar visibilidad, monetizar contenido y acelerar ventas. Y para las marcas presenta 3 grandes ventajas: acelera e incrementa la conversión, aumenta la interacción y mejora la diferenciación.

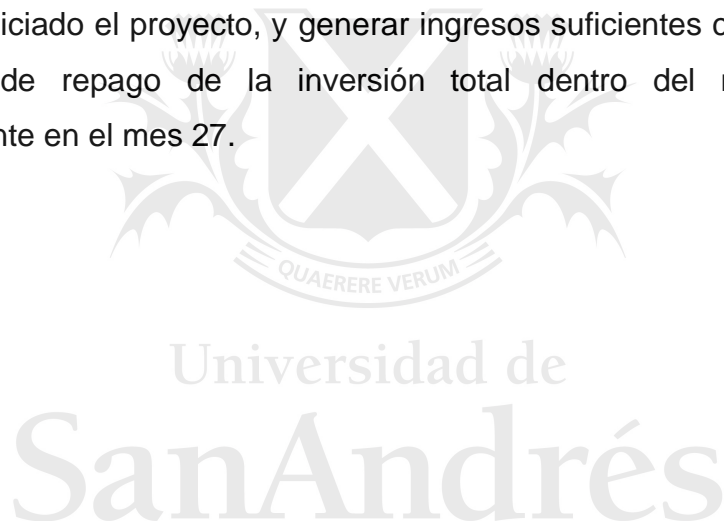
Por estas razones el Stream Commerce es ampliamente considerado como “el futuro del comercio online” por parte de analistas, medios y ejecutivos, reconociendo una capacidad transformadora que ya se puede evidenciar en los mercados más avanzados. A pesar de esto, su implementación y gestión es aún muy compleja ya que existen numerosos riesgos técnicos, operativos, financieros y culturales.

Nuestro proyecto surge para dar respuesta a esos desafíos. Con un modelo de negocio basado en el Software as a Service (SaaS) potenciado con servicios profesionales, diseñamos una plataforma que busca facilitar la gestión end-to-end de proyectos de Stream Commerce. Está dirigida principalmente a marcas con implementaciones de ecommerce y un perfil audaz, dispuestas a innovar para

cautivar audiencias, mejorar la eficiencia de marketing y ventas e impulsar su crecimiento.

El mercado latinoamericano tiene un tamaño de u\$d 2.08 billones en 2022 y se estima que alcanzará los u\$d 16 billones para 2025. Frente a las alternativas competitivas nos posicionamos como la solución más confiable, más flexible y con una visión más completa.

La inversión requerida es de u\$d 479.032 y la rentabilidad estimada es del 37% en dólares estadounidenses con un valor actual neto de u\$d 1.005.380 al cabo de 3 años de proyecto. Además, prevemos superar el punto de equilibrio financiero a los 18 meses de iniciado el proyecto, y generar ingresos suficientes como para lograr la capacidad de repago de la inversión total dentro del mismo período, aproximadamente en el mes 27.



Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción y antecedentes.....	5
Marco conceptual y herramientas utilizadas.....	14
I. El cliente.....	15
Definición de cliente.....	15
Descripción de la necesidad.....	15
Segmentos de clientes.....	17
Buyer journey B2B.....	18
Arquetipo de cliente B2B.....	19
Validación de la necesidad y del segmento seleccionado.....	20
II. La propuesta de valor.....	23
Propuesta de valor y sus beneficios.....	23
Solución y Producto	24
Características diferenciales de la propuesta.....	27
III. El Product-Market fit.....	29
Value Proposition Canvas.....	29
Producto Mínimo Viable (MVP)	30
Validación del MVP.....	32
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	33
Tamaño de la oportunidad y mercado objetivo.....	33
Total Addressable Market (TAM-SAM-SOM)	34
Competencia.....	35
Contexto e Industria.....	38

V. El modelo de negocios.....	44
Business Model Canvas.....	44
Vías de ingreso.....	45
Estructura de costos.....	45
Recursos y proveedores estratégicos.....	46
Métricas clave	49
VI. Go To Market plan.....	50
Modelo de ingresos y pricing.....	50
Modelo comercial.....	51
VII. Equipo emprendedor.....	53
Equipo fundador.....	53
Estructura directiva.....	54
VIII. Implementación del negocio.....	56
IX. Resultados económico-financieros y requerimientos de inversión.....	59
Unit Economics.....	59
Proyección económico-financiera.....	60
Punto de equilibrio.....	61
Requerimientos de inversión.....	62
X. Aspectos legales y regulatorios.....	64
XI. Conclusiones finales.....	66
XII. Fuentes y bibliografía.....	68
XIII. Anexos.....	72

Introducción y antecedentes

Habiendo introducido el concepto de Stream Commerce cabe aclarar que éste es frecuentemente acuñado de distintas formas según la fuente, como “Live Commerce”, “Live Shopping” o “Video Shopping”, entre otros.

A lo largo de este trabajo vamos a utilizar algunos de estos términos para facilitar el vínculo con el material de referencia o bien con la intención de transmitir una connotación particular al lector.

En la actualidad el Stream Commerce es ampliamente considerado como uno de los principales motores de crecimiento del comercio electrónico para los próximos años. Pero antes de profundizar en su presente y futuro nos proponemos responder ¿cuál es su origen y cómo fue su evolución hasta la fecha?

La influencia histórica

En general existe un consenso de que -en su concepción más moderna- las primeras versiones de Stream Commerce se originaron en China a partir de 2016, sin embargo algunas fuentes con una mirada más amplia y flexible de la historia lo asocian como una evolución de los programas de televenta -también conocidos como infomerciales- como los de TeVe Compras o Sprayette, cuyas primeras experiencias datan de fines de la década del ochenta pero alcanzarían verdadera popularidad recién a partir de la década del noventa ⁽¹⁾.

Los programas de televenta son comerciales televisivos que normalmente se emiten fuera del horario pico y cuentan con un anfitrión quien típicamente describe las características y ventajas de un producto, responde preguntas guionadas de la audiencia, presenta una oferta por tiempo limitado y finalmente invita a la compra inmediata, que tradicionalmente se completa por vía telefónica (de ahí el popular recurso “¡Llame ya!” como enérgico llamado a la acción). Además, para convencer a la audiencia el anfitrión suele reforzar sus argumentos de venta con la ayuda de una caracterización grabada o bien a través de un invitado o referente quien asume un rol de “voz autorizada” (lo que hoy llamaríamos un Key Opinion Leader), y presta testimonio sobre su experiencia personal con el producto y a veces incluso realiza una demostración de uso grabada en vivo.

A pesar de su naturaleza sensacionalista que ahora nos puede resultar algo exagerada y hasta graciosa, en su época este modelo supo revolucionar el negocio de las compras desde el hogar e incluso al día de hoy es una industria rentable en muchos países. En conclusión, ciertamente podemos reconocer muchas similitudes en su esencia que lo sitúan como una influencia válida.

Sin embargo, a partir de la llegada de internet los numerosos avances tecnológicos y cambios de hábito dieron lugar a alternativas más directas y convenientes para las marcas y consumidores. Entre ellas el comercio electrónico, que durante las últimas dos décadas se convirtió en una de las formas preferidas para adquirir productos.

Nace el fenómeno asiático

La historia moderna del Live Shopping comenzó concretamente en 2016 cuando el grupo Alibaba lanza la aplicación Taobao Live para el mercado chino ⁽²⁾.

La premisa básica era conectar a una tienda digital con consumidores a través de livestreaming para que éstos puedan simultáneamente ver productos y a la vez comprarlos. Además, se introdujeron conceptos innovadores como el

“shoppertainment” (portmanteau de shopping + entertainment) incorporando funcionalidades como reacciones, chats, oportunidades para reseñar productos, demostraciones, preguntas y respuestas, premios y encuestas, entre otros complementos que permiten aumentar la interacción y el entretenimiento durante la experiencia de compra.

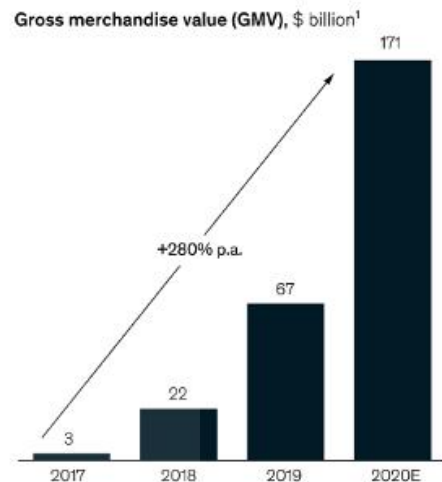
Los resultados no se hicieron esperar para Taobao, que por ejemplo para 2020 había logrado el hito de generar u\$d 7.5 billones en valor total de transacciones durante los primeros 30 minutos de una campaña diseñada para el mega evento de ofertas “Alibaba’s Singles Day” ⁽³⁾.

La innovación de Taobao también significó una gran oportunidad de monetización para una nueva generación de influencers, key opinion leaders (KOLS) y creadores de contenido. Entre ellos se destaca Austin Li -más conocido como Lipstick Brother- quien se hizo popular por probar y recomendar productos de cosmética via streaming. En 2021 Lipstick rompería un record global al vender cerca de u\$d 2 billones en 1 solo día a través de Taobao Live ⁽⁴⁾. Como referencia para tomar dimensión, las ventas de Mercado Libre en Argentina fueron de u\$d 1.5 billones durante la totalidad del mismo año ⁽⁵⁾.

Atraídas por el sensacional éxito de Taobao, rápidamente se sumaron más compañías para competir en el espacio y ofrecer experiencias similares, siendo las principales: Douyin, Juaishow, JD.com, Mogu y Pinduoduo.



China's live commerce reached an estimated \$171 billion in value in 2020.



¹Total GMV generated by livestreaming in B2C; includes mainstream brands, influencer brands, and rebuffed items.
Source: Everbright Securities; iResearch; McKinsey analysis

McKinsey & Company

La diversidad de opciones y el efecto de la pandemia son algunas de las razones que explican la acelerada adopción por parte de los consumidores. Según una encuesta realizada por AlixPartners ⁽⁶⁾, más del 80% de los consumidores chinos planeaban evaluar o comprar productos a través de livestreaming en 2021, haciendo que se consolide como uno de los principales canales de venta online.

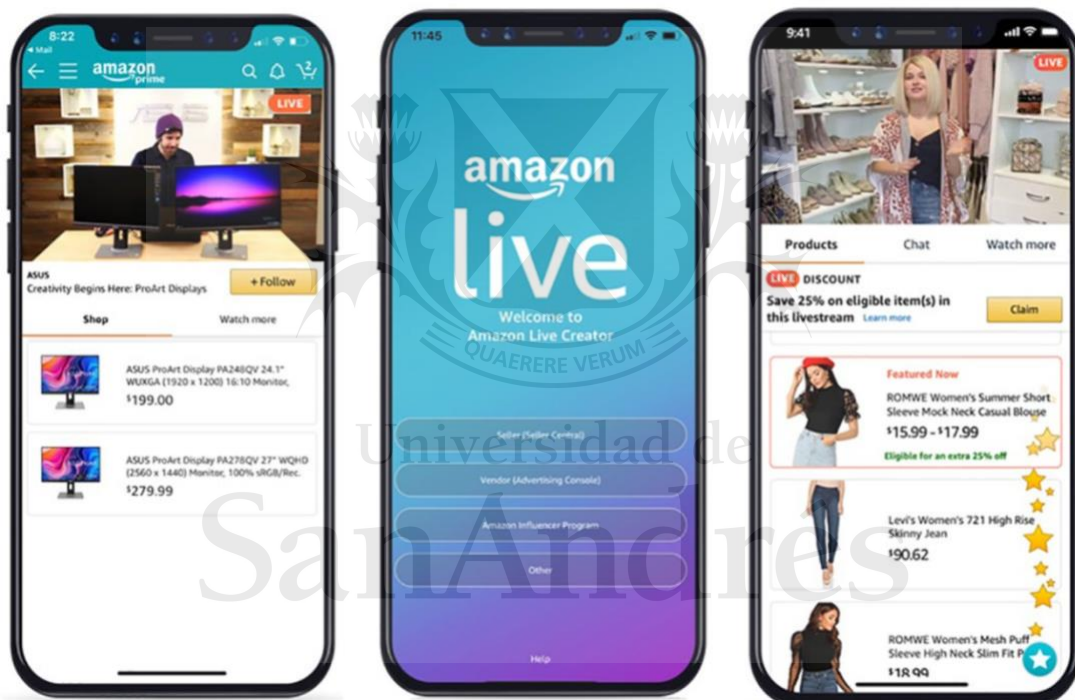
Como industria, según el estudio de McKinsey ⁽³⁾ entre 2017 y 2020 el valor de mercado del Live Commerce en China creció a una tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) de más del 280%, alzando un estimado de 171 billones de dólares.

La expansión a Occidente

En marzo de 2016 -poco tiempo después del lanzamiento de Taobao- Amazon haría su primer intento de Live Commerce llamado "Style Code Live". La idea era

promocionar productos de moda exclusivos, principalmente con actores contratados. Sin embargo, este experimento fue un fracaso y Amazon decidió cancelarlo luego de 15 meses.

El segundo intento de la compañía fue en 2019 con el lanzamiento de “Amazon Live”, una herramienta que permite a los vendedores realizar streamings de Live Shopping para promocionar sus productos dentro de su propia landing page en Amazon. Esta vez sí lograrían mayor tracción entre vendedores e influencers, y actualmente es un canal que se mantiene activo.



Si bien las experiencias de Live Shopping surgieron como una evolución de las plataformas de ecommerce y marketplace, su ámbito de desarrollo fue y sigue siendo muy variado desde proveedores de software hasta redes sociales, dando lugar al concepto de “Social Commerce” asociado a la capacidad de vender productos y servicios directamente desde una red social.

Por ejemplo, Instagram empezó a ofrecer Live Shopping en la segunda mitad de 2020 ⁽⁷⁾ permitiendo a cualquier marca con cuenta de negocio etiquetar productos

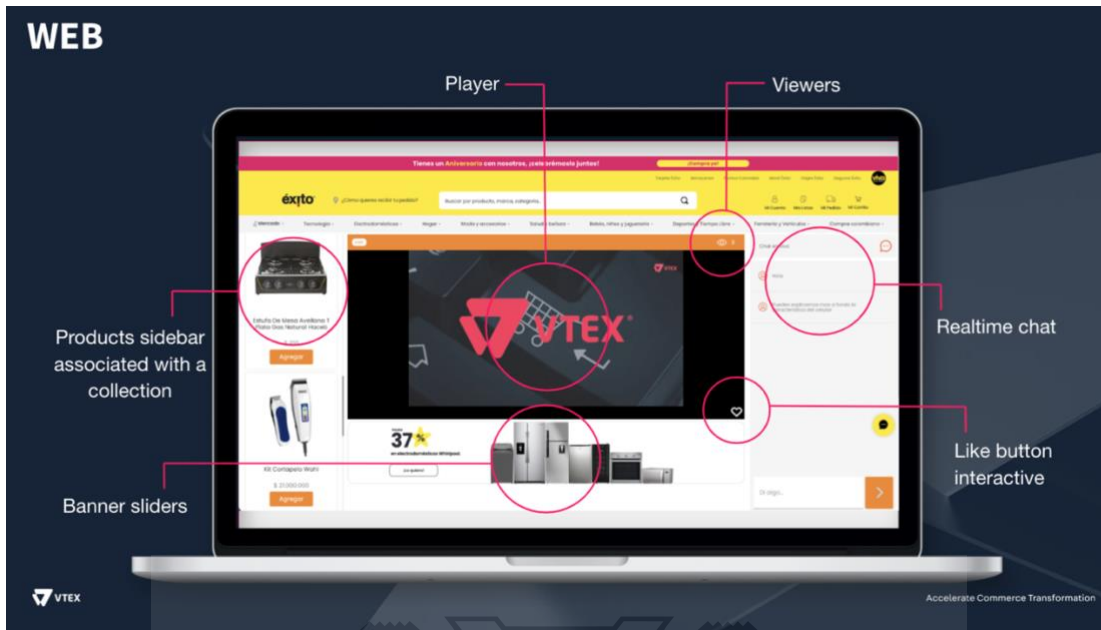
de su tienda de Facebook o Instagram y mostrarlos durante un streaming en vivo. Posteriormente Walmart anunció una alianza con TikTok para crear un canal exclusivo en donde comprar artículos de moda que aparecen en los contenidos de creadores populares, todo sin tener que salir de la aplicación ⁽⁸⁾.

Antecedentes en Latinoamérica

En nuestra región las primeras experiencias se hicieron notar recién a partir del 2019. Uno de los primeros en experimentar fue el emprendimiento argentino GoJiraf que, si bien inicialmente pensaron en una aplicación para creadores de contenido de medios de comunicación y empresas de retail, a partir de la pandemia pasaron a enfocarse en el servicio de Live Shopping para marcas del sector de moda e indumentaria, con clientes como Rapsodia, CaroCuore y TodoModa, entre otros.

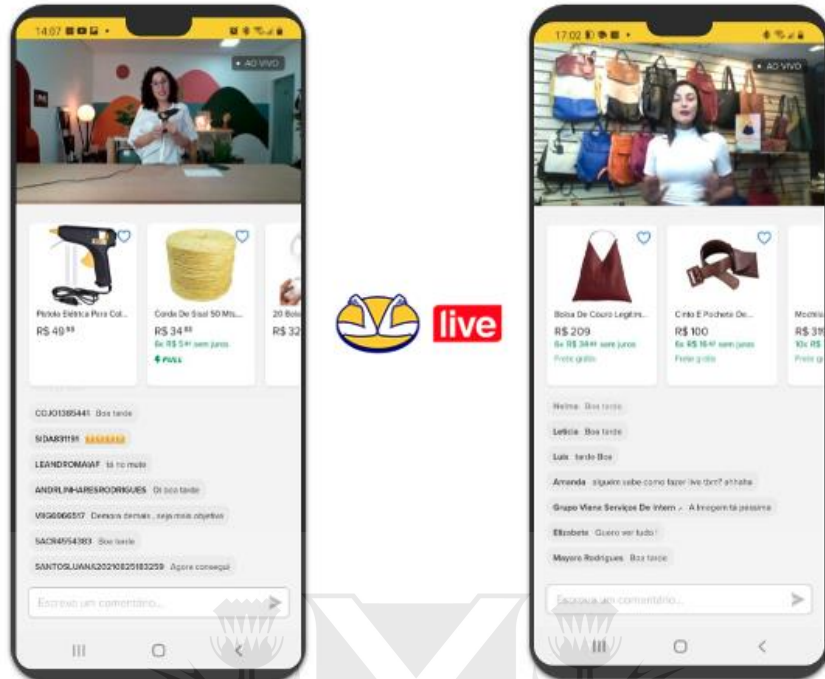
Pero los hitos más importantes en cuanto a confirmación de tendencia en Latinoamérica se dieron con la incursión de dos líderes y expertos de la industria, VTEX y Mercado Libre.

En 2020 VTEX comenzó a ofrecer su propia aplicación de Live Shopping para un grupo selecto de clientes. Fue de su mano que Grupo Éxito, la compañía de retail más grande de Colombia, se lanzó con éxito a uno de los primeros eventos programados de Live Shopping en la región. Gracias a los resultados obtenidos, esta práctica fue incorporada como parte central de su estrategia de ecommerce, asignando recursos dedicados y meses de preparación. Esto también ayudó a que otras marcas como Xiaomi, Agua Bendita y Samsung adoptaran la plataforma, que actualmente VTEX comercializa abiertamente a todos sus clientes.



Por su parte Mercado Libre replicó un modelo más parecido al de Amazon Live y en 2022 lanzó la aplicación Mercado Libre Live exclusivamente para el mercado brasileño (aunque con planes de expandirla por el resto de Latinoamérica), para que comerciantes e influencers puedan aumentar su visibilidad, monetizar contenido y acelerar ventas en la misma plataforma.

Universidad de
San Andrés



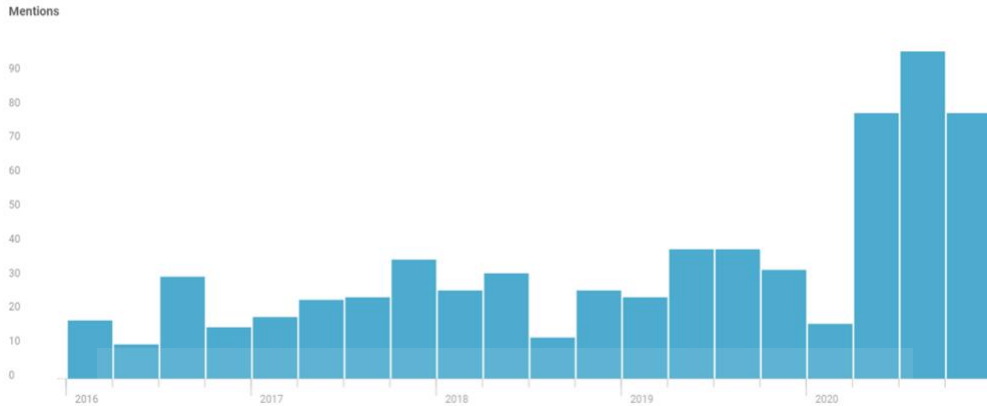
Un futuro brillante

Algo es claro, en los últimos años el Stream Commerce ha ido aumentando su popularidad de forma exponencial y ha sido adoptada por algunos de los referentes más importantes de la industria de ecommerce y redes sociales.

Naturalmente esto captó la atención de importantes medios, analistas y altos ejecutivos, como lo demuestra una cobertura de Forbes ⁽⁹⁾ refiriéndose al Live Shopping como “el futuro del ecommerce”, o un estudio de CBInsights ⁽¹⁰⁾ sobre la creciente cantidad de menciones de términos asociados a “Live Shopping” durante los llamados de reporte trimestral de ganancias.

Livestreaming commerce gets executives' attention

Earnings calls mentions of "livestreaming" or "live video" and "shopping" or "commerce", 2016 - 2020



Source: cbinsights.com

 CBINSIGHTS

También es claro que nos encontramos en una etapa temprana de adopción.

A tiempo presente son sobre todo los pequeños comerciantes y creadores de contenido quienes han aprovechado la tendencia, apoyados principalmente en herramientas de acceso libre y fácil uso como las de Taobao, TikTok y Amazon.

Pero son cada vez más las grandes empresas que se interesan en su potencial. Algunas marcas pioneras experimentaron con MVPs y ya lograron resultados extraordinarios, por lo que rápidamente se transforma en un recurso central dentro de su estrategia comercial.

Otras marcas tienen el deseo de incursionar y buscan seguir el ejemplo (ya sea por interés, necesidad o miedo de quedarse atrás), pero generalmente no saben cómo hacerlo o identifican riesgos que obstaculizan la puesta en marcha.

Así es como se consolida un mercado de clientes empresariales, interesados en contar con un socio estratégico que entienda sus necesidades (típicamente más sofisticadas, complejas y dinámicas que las de comerciantes e influencers), y que tenga la capacidad de guiarlos en su propio camino al Stream Commerce.

Marco conceptual y herramientas utilizadas

En cuanto a la metodología de investigación y trabajo, utilizamos técnicas de design thinking como soporte para la fase de ideación del negocio.

Una vez seleccionada la idea evaluamos más de 50 modelos de negocio con ayuda de herramientas como el Revenue Model Flowchart B2B de Board of Innovation ⁽¹⁾ hasta llegar al indicado.

Finalmente desarrollamos y validamos los fundamentos del proyecto y el plan de negocios con ayuda de herramientas como el Lean Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Arquetipo de Persona, Entrevistas, Estadísticas y Benchmarks de acceso público, entre otros recursos.



I. El cliente

Definición de cliente

Como cliente objetivo visualizamos principalmente a empresas con implementaciones de ecommerce y con un perfil audaz, dispuestas a innovar para cautivar audiencias, mejorar la eficiencia de marketing y ventas e impulsar el crecimiento de su negocio.

Descripción de la necesidad

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan estas empresas a la hora de habilitar exitosamente el streaming interactivo en sus experiencias de compra?

A partir de las conclusiones de nuestras entrevistas y el análisis de tendencias del mercado, logramos identificarlos y agruparlos en cuatro tipos de riesgos:

Riesgos técnicos

Construir una plataforma propia de stream commerce no es para cualquier organización. A la complejidad normal de cualquier desarrollo tecnológico hay que sumarle requerimientos y consideraciones específicas, especialmente del mundo de streaming como el asegurar una baja latencia en videos, a las que las marcas simplemente no están acostumbradas y por lo tanto suponen un desafío técnico adicional. Por eso la mayoría prefiere adquirir o usar la tecnología de un proveedor especializado en lugar de desarrollarla ellos mismos.

Riesgos operativos

El desarrollo, implementación y mantenimiento de una plataforma de Stream Commerce no es el único desafío. Las marcas deben establecer un modelo operativo que les permita sacar provecho de la plataforma para entregar resultados de negocio. Un modelo operativo típicamente incluye la definición de una estrategia,

objetivos, y una organización con responsables, procesos y recursos para llevarla a cabo. Sin embargo, las marcas son inexpertas en este tipo de proyectos y el nivel de exposición es alto. Un simple error de comunicación durante un live streaming puede tener un costo reputacional incalculable. Por eso las marcas prefieren contar con asesoramiento y soporte de un proveedor especializado en lugar de hacerse cargo de punta a punta.

Riesgos financieros

La mayor complejidad técnica y operativa generalmente se traduce en mayores costos, y esta no es la excepción. El nivel de inversión mínima requerida en recursos escasos como el talento especializado, o en recursos capital-demandantes como la infraestructura tecnológica para transmitir videos en vivo, ya es una barrera de ingreso alta si se aspira a brindar una experiencia fluida y sin fricciones.

Esta realidad favorece los modelos de pago por uso de proveedores que sirven a múltiples clientes, especialmente si sus soluciones cuentan con economías de escala como los de los servicios basados en la nube.

Otro ejemplo es que sin una planificación correcta, las marcas corren el riesgo de abusar de recursos finitos como promociones y descuentos para atraer audiencia o generar conversiones “a la fuerza”, ocultando así la ineficacia de los esfuerzos de marketing y ventas.

Riesgos culturales

A pesar de que el Stream Commerce es relativamente joven, existe una gran variedad de formas de encararlo. Si bien las experiencias de otros son sumamente útiles para ganar confianza, acelerar la curva de aprendizaje de cada marca y evitar errores básicos, la estrategia de replicar exactamente esas mismas experiencias puede tener consecuencias indeseadas, como por ejemplo que a los consumidores no les guste o que aún no estén preparados.

Es importante crear una estrategia a partir del conocimiento de las características únicas de los grupos de consumidores en cada geografía e industria, y por eso las

marcas prefieren trabajar con proveedores que les proporcionan datos e insights sobre las preferencias y hábitos de los consumidores para poder interpretar y medir cuáles son las dinámicas que funcionan mejor, y últimamente consolidar una propuesta diferenciadora y sostenible en el tiempo.

En definitiva, con este proyecto pretendemos resolver la necesidad que tienen las marcas de reducir la complejidad y mitigar estos riesgos para incrementar las chances de éxito al adoptar el Stream Commerce.

Segmentos de clientes

El principal criterio de segmentación combina características como: el tipo de empresa, el volumen de ventas online, la cantidad de usuarios activos y el perfil de madurez digital.

En la fase inicial de implementación identificamos a los segmentos objetivo como Enterprise y MidMarket, focalizando en las marcas con perfil innovador o “early adopters” con un volumen de ventas a partir de los u\$d 25 millones y al menos 250 mil usuarios activos mensuales en promedio.

The screenshot shows a filter interface for client segmentation, organized into five columns:

- Tipo de Empresa | 4**: Includes filters for "Marcas (multi-industria)", "Agencias de marketing", "Organizadores de Eventos & Artistas", and "Otras plataformas B2B".
- Ventas Online | 3**: Includes filters for "> USD 100M", "USD 25M > < USD 100 M", and "USD 5M > < USD 25M".
- # de Usuarios | 4**: Includes filters for "XL | > 10M", "L | 1M > < 10 M", "M | 250K > < 1M", and "S | < 250K".
- Perfil Digital | 3**: Includes filters for "Innovators/Early Adopters", "Early Majority", and "Late Majority".
- Identificadores | 3**: Includes filters for "Tier 1 - Enterprise", "Tier 2 - MidMarket", and "Tier 3 - Greenfield / SMB".

A continuación, ampliamos la definición de segmentos objetivo combinando otros criterios importantes para el negocio como son la cantidad de órdenes (transacciones) y la plataforma de comercio electrónico de elección:

Entry Level		Target Beyondr	
Pequeña	Mediana	Grande	
< 30 órdenes / mes	30 > órdenes / mes < 600	600 > órdenes / mes < 6000	6000 > órdenes / mes
Marketplace			
Tienda Nube / Mercado Shops			
Presta Shops / Open Carts			
Shopify / BigCommerce / Woo			
Woo / Magento Community Edition			
Magento Commerce Edition			
VTEX			
SAP / IBM / ATG / Oracle			

Buyer Journey B2B

En comparación con los negocios B2C, el proceso de compra de un cliente en los negocios B2B se caracteriza por ser más largo, informado, complejo y por requerir múltiples esfuerzos de maduración a lo largo de una relación primordialmente técnico-comercial que involucra a distintos roles dentro de cada organización.

En nuestro caso identificamos al menos 3 tipos de roles que deberemos tocar en la mayoría de los ciclos comerciales:

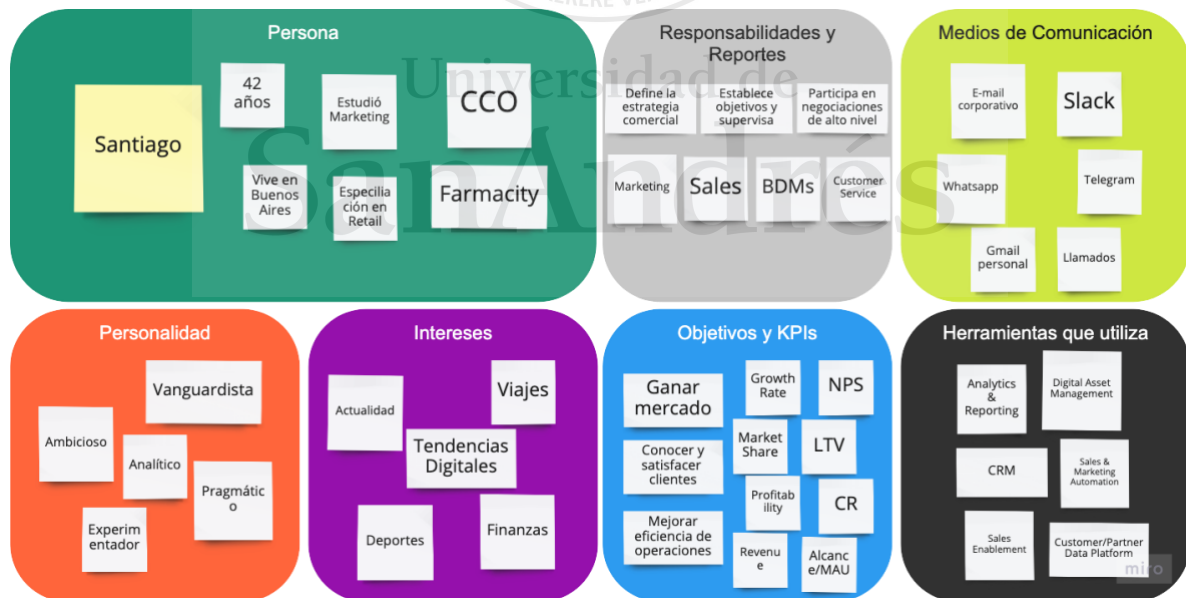
Los decisores son quienes tienen el poder de intervenir en la decisión de compra. Típicamente serán los ejecutivos C-Level y VPs especialmente en el área comercial y de marketing, aunque seguramente con necesidad de alinear a sus pares de Operaciones, Legales y Finanzas.

Los evaluadores son los interesados en analizar y/o probar la utilidad de este tipo de soluciones para alcanzar sus objetivos de negocio e impulsar sus carreras. Típicamente serán los líderes de unidades organizacionales como Ecommerce/Marketplace, Product Management, User Experience y Tecnología, Marketing y Canales Digitales.

Los usuarios son quienes finalmente interactúan de manera directa con la solución, siendo responsables por llevar a cabo la operación cotidiana. Típicamente serán los colaboradores individuales de las áreas y mencionadas.

Arquetipo de Cliente B2B

En el siguiente gráfico se puede apreciar el arquetipo de un posible decisor (CCO) con sus rasgos personales, intereses, responsabilidades y objetivos, entre otras características que sobresalieron en el proceso de investigación.



Validación de la necesidad y del segmento seleccionado

Para comprobar la existencia y relevancia de la necesidad para el segmento seleccionado, diseñamos un cuestionario (adjunto en el Anexo 1) que utilizamos como guía para entrevistar a líderes de distintas organizaciones con perfiles similares al arquetipo de cliente desarrollado, como por ejemplo el Gerente de Transformación Digital en Ford Argentina, el Gerente de Marketing Global y Canal de ecommerce en Grupo Peñaflores, y el Gerente de Transformación Digital B2B en Adidas Latinoamérica.

Entre los principales hallazgos destacamos que:

- Todos los entrevistados coinciden en que la mayor parte del proceso de descubrimiento, consideración y decisión de compra es online, incluso en los casos en que la compra se completa de manera presencial.
- Consideran que las reseñas y testimonios, las recomendaciones de expertos, la actitud del vendedor y la experiencia del usuario con la plataforma son factores importantes para impulsar la decisión de compra, en algunos rubros es incluso más determinante que otros aspectos centrales como el precio informado, los descuentos y las opciones de envío.
- La relevancia de las reseñas y testimonios varía según el rubro y el perfil del comprador, pero en general son más valoradas cuando el producto o servicio es más complejo o técnico, cuando es más costoso o cuando hay muchas opciones disponibles.
- Los principales obstáculos y fricciones que identificaron en la experiencia de los compradores al navegar online e interactuar en sus canales digitales son: la incapacidad de visualizar el aspecto real del producto, la incapacidad para consultar dudas ágilmente, las interrupciones de la publicidad digital (en redes sociales), la sospechas sobre la idoneidad y autenticidad del vendedor y la falta de información del producto o de herramientas que faciliten el análisis y comparación con otras opciones, lo que muchas veces deriva en

tener que acceder a múltiples sitios para poder completar el análisis de compra.

- Los compradores tienen mayor propensión a calificar su experiencia o escribir reseñas positivas cuando obtienen una recompensa o beneficio (que no necesariamente tiene que ser monetario, como es el caso de Airbnb), cuando el esfuerzo es muy bajo (como es el caso de Rappi) o cuando perciben que pueden ayudar o premiar a otras personas (como es el caso para los choferes de Cabify). En cambio, cuando la experiencia es negativa los usuarios tienen a dejar más calificaciones y reseñas independientemente de los incentivos.
- En industrias como la automotriz en la que las ventas se siguen concretando primordialmente de manera presencial en agencias y concesionarios, los contenidos de video marketing son sumamente valorados y efectivos a la hora de madurar los leads. Esto se debe a que el producto es costoso y tiene muchos aspectos técnicos, por lo que los videos proporcionan un canal de comunicación ideal para transmitir conceptos complejos en conclusiones simples al mismo tiempo que permite apreciar visualmente el producto.
- En industrias como la vitivinícola, cuyo comportamiento de demanda es altamente elástico a precios, consideran que el uso de medios digitales para habilitar experiencias de compra guiadas por expertos (como podría ser un sommelier o representante de bodega) es un gran diferenciador para evitar una competencia muy atada a promociones y descuentos, así como también para incrementar la conversión, el ticket promedio y fidelizar a los clientes más exigentes.
- Los entrevistados sostienen que encuentran muchas dificultades para poder ofrecer experiencias fluidas y homogéneas a los compradores que interactúan a través de múltiples canales de comunicación, siendo esta una de las principales causas de retrasos en el proceso de decisión de compra, además de insatisfacción y abandono por parte del usuario

Adicionalmente, quienes tienen experiencia ejecutando campañas de video marketing manifiestan que las plataformas de video que usan actualmente (YouTube, TikTok e Instagram) no brindan suficiente información o herramientas para evaluar la efectividad de sus contenidos y hacer benchmark contra la misma u otras industrias para finalmente tomar mejores decisiones de negocio e inversión.

Cabe destacar que, para evitar posibles sesgos en las respuestas ofrecimos una breve descripción de nuestra propuesta de valor recién a partir de completar la entrevista. Finalmente preguntamos si estaría interesado en ser contactado nuevamente para una posible evaluación del producto, a modo de última comprobación directa. Como resultado, el 100% de los entrevistados contestó afirmativamente.

En conclusión, consideramos que las respuestas convalidan la existencia de un mercado de empresas con necesidades insatisfechas e interés de contar con una solución como la que proponemos.

En gran medida esto se debe a que en esencia las marcas siempre van a buscar nuevas formas de incrementar sus ingresos, de optimizar esfuerzos de marketing y ventas, y de conocer más sobre los clientes o su entorno para aumentar su satisfacción y lealtad a través de innovaciones y experiencias novedosas. Estos pilares van a perdurar a pesar de los cambios venideros y creemos que son la base de un negocio exitoso.

II. La propuesta de valor

Propuesta de valor y sus beneficios

El stream commerce proporciona 3 ventajas principales a las marcas:

Acelera e incrementa la conversión

El streaming tiene un impacto multisensorial superior al que ofrecen las imágenes o frases estáticas que predominan en los medios tradicionales, por lo que suele ser más efectivo para acelerar la transición de etapas a lo largo del journey del cliente y generar conversiones. Según McKinsey ⁽³⁾ las marcas que experimentaron con modalidades de Stream Commerce reportan tasas de conversión promedio del 30% (aproximadamente 10 veces más que un ecommerce tradicional), con picos registrados de hasta el 65%.

Aumenta la interacción

El streaming permite crear experiencias más entretenidas e inmersivas, por eso los usuarios tienden a participar más y a dedicar más tiempo. Según Hubspot ⁽¹²⁾, 9 de cada 10 personas quieren ver más videos de las marcas y negocios que siguen. De hecho, actualmente las audiencias pasan un promedio de 19 horas a la semana viendo videos online por lo que ignorar el video marketing ya no es una opción para las marcas que buscan sobresalir.

Por el lado de los profesionales de marketing, el 96% planea mantener o incrementar el gasto en video marketing en 2022.

A su vez, la mayor interactividad genera más datos que se pueden usar para conocer más a los clientes y aprender sobre las dinámicas que funcionan mejor para tomar decisiones de negocio.

Mejora la diferenciación y el atractivo marcario

Una buena experiencia aumenta el carácter distintivo de una marca. Puede fortalecer el posicionamiento entre sus clientes existentes y atraer a nuevos segmentos, especialmente a los jóvenes interesados en formatos y experiencias de compra innovadoras. Por ejemplo, según McKinsey ⁽³⁾ algunas empresas están viendo aumentar su porcentaje de audiencias más jóvenes hasta en un 20%.

Solución

Nuestro proyecto es una plataforma empresarial de Stream Commerce Interactivo, que busca simplificar la gestión de una nueva generación de experiencias de compra, más atractivas, efectivas e integradas al ecosistema de medios digitales.

La solución propuesta está basada en 2 productos principales, **Beyondr Studio** y **Beyondr Analytics**.

Beyondr Studio es nuestro servicio core, un software de gestión end-to-end de proyectos de Stream Commerce. En principio visualizamos 4 componentes funcionales principales: Configuración, Diseño, Producción y Distribución.

Configuración

Como primer paso los clientes van a poder acceder a una consola web para administrar su cuenta y configurar distintos aspectos como el perfil de cliente y las preferencias de facturación y seguridad. Además, considerando que en muchas industrias el peso de las ventas indirectas es muy importante, puede ocurrir que el anfitrión no sea un empleado directo de la marca sino colaboradores externos como resellers e influencers. Por eso prevemos la posibilidad de crear perfiles y accesos temporales para terceros, sin perder la capacidad de gobierno centralizado.

Diseño

Los clientes van a poder diseñar distintas experiencias en función de los objetivos de negocio que se persigan. En esta fase los clientes van a poder elegir y combinar

opciones de streaming según: el alcance deseado (One to One, One to Few, One to Many), el tipo de transmisión (Live o Video On-Demand), el tipo de espacio (público o privado). Por ejemplo, si una marca quisiera maximizar los resultados de un evento de industria como el Hot Sale, probablemente se inclinaría por una sesión One to Many abierta al público y en vivo. Por el contrario, si lo que busca es intimidad y seguridad para comunicar contenido exclusivo en un ambiente controlado, probablemente lo haría por una sesión One to Few para un grupo privado con la modalidad de Video on-Demand (VOD).

Producción

Los clientes van a poder llevar el diseño elegido a una fase de ejecución de pruebas y puesta en producción. Entendemos que muchas veces el anfitrión querrá activar o desactivar distintas capacidades en tiempo real según lo requiera el caso de uso. Entre ellas destacamos las de: integración (ejemplo: para etiquetar cuentas en redes sociales), usabilidad (ejemplo: para buscar keywords para adelantar un video a la sección que realmente interesa), interacción (ejemplo: para enriquecer la sesión con preguntas, encuestas, reacciones, etc.) y moderación (ejemplo: para que las marcas puedan accionar en caso que se identifique un comportamiento indeseado).

Distribución

En último paso los clientes van a poder controlar la distribución del contenido en uno o múltiples canales digitales soportados, como puede ser el propio ecommerce de la marca, una aplicación móvil, un marketplace, redes sociales, o una landing page provisionada por nosotros con posibilidad de aplicar el “look and feel” propio de la marca.

Con el tiempo iremos tomando y analizando el feedback de los clientes para alimentar el roadmap de producto y habilitar nuevas funcionalidades.

Un buen ejemplo de capacidad en roadmap es la disponibilidad de templates preconstruidos para abordar casos de uso comunes por industria, lo que en el futuro

permitirá acortar los tiempos de diseño y puesta en producción de los clientes para acelerar sus tiempos de lanzamiento de experiencias al mercado.

Si bien los clientes van a tener la opción de ingestar los datos generados en su herramienta analítica preferida, identificamos que la mayoría de ellos no tienen la experiencia ni el conocimiento suficiente para explotar exitosamente los datos del Stream Commerce. Por eso diseñamos **Beyondr Analytics**, un producto complementario que busca facilitar y acelerar la captura de valor de los datos.

Aquí también visualizamos 4 componentes funcionales principales: Enriquecimiento, Monitoreo, Descubrimiento y Recomendaciones.

Enriquecimiento

El primer componente apunta a la capacidad de enriquecer las experiencias que un host ofrece a su audiencia a través del uso de datos y estadísticas en tiempo real. Por ejemplo, identificamos que en la industria es muy común compartir la cantidad de personas que están viendo en vivo, así como la cantidad de productos vendidos o los disponibles en inventario.

Monitoreo

Apunta a la capacidad de visualizar métricas de rendimiento técnico y comercial para analizar los resultados y tomar mejores decisiones. De esta manera los líderes de proyecto van a poder entender qué tipo de sesiones funcionan mejor monitoreando las métricas que estén más alineadas a sus objetivos de negocio, y también aplicar filtros y niveles de jerarquía para lograr mayor granularidad. Un posible caso de uso es cuando la marca quiere entender no solo cómo fue el resultado global de su campaña, sino también comparar la efectividad de cada host o tipo de experiencia utilizado.

Descubrimiento

Apunta a la capacidad exploratoria para descubrir tendencias e insights sobre la audiencia, como pueden ser aspectos conductuales y sociodemográficos. Mediante el conocimiento profundo de sus clientes las marcas tienen la oportunidad de brindar un mejor servicio y de considerar los hallazgos para diseñar nuevos productos, servicios y experiencias con mayor probabilidad de satisfacción.

Recomendaciones

Finalmente, el cuarto apunta a brindar un servicio de recomendaciones proactivas y personalizadas para ayudar a que cada cliente pueda incrementar la eficacia de sus producciones. Para ello utilizaremos técnicas de analítica predictiva, combinando datos históricos con tendencias de industria, entre otras fuentes de datos.

Características diferenciales de la propuesta

Desde Beyondr nos posicionamos como una plataforma empresarial de Stream Commerce interactivo, con la misión de revitalizar la comunicación entre marcas y audiencias, y transformar las dinámicas del comercio online.

Decimos que es empresarial porque a diferencia de las plataformas diseñadas exclusivamente para captar la atención del consumidor final, nos ocupamos de los aspectos que más preocupan a las empresas a la hora de adoptar soluciones tecnológicas, como son la seguridad, disponibilidad, escalabilidad, flexibilidad y costo-eficiencia de la plataforma. A su vez, las funcionalidades que desarrollamos están orientadas a satisfacer necesidades de los líderes de empresas, especialmente en el área de marketing, ventas y comercio online. Por su parte, las integraciones también están orientadas al ecosistema de aplicaciones que típicamente encontramos en un segmento empresarial, como pueden ser los softwares de Customer Relationship Management (CRM), Digital Asset Management (DAM), entre otras herramientas.

Decimos que es interactivo porque a diferencia de las plataformas de video tradicional, que sólo ofrecen al espectador la opción de reproducir, pausar y calificar el contenido, el streaming interactivo permite mantener a los espectadores interesados e involucrados en todas las etapas de la experiencia que visualiza, lo que se traduce en un mayor retorno de la inversión en contenido.

Además, el streaming interactivo permite ampliar el abanico de experiencias que las marcas pueden ofrecer a sus audiencias, por ejemplo, para despejar dudas en vivo y comprar directamente desde el video.

Para traducir estas características diferenciadoras en un producto superador, definimos que su desarrollo tendrá 5 pilares tecnológicos que serán fundamentales para sostener la promesa de valor y estratégicos para fortalecer la diferenciación:

Streaming de contenidos debe ser confiable, de alta calidad y rendimiento.

UX/UI debe ser simple e intuitivo para favorecer su adopción y las interacciones.

API-driven debe simplificar las integraciones con el ecosistema digital.

Data-driven debe facilitar decisiones estratégicas basadas en análisis de datos.

Mobile-first debe soportar distintos tipos de dispositivos, con foco en móviles.

Finalmente consideramos que la diferenciación se completa mediante la complementación del producto con servicios de consultoría profesional para los clientes que buscan asesoramiento e involucramiento experto en las distintas etapas del proyecto.

III. El Product-Market Fit

Para analizar la propuesta de valor desde la mirada del cliente, utilizamos la herramienta “Value Proposition Canvas” diseñada por Alexander Osterwalder.

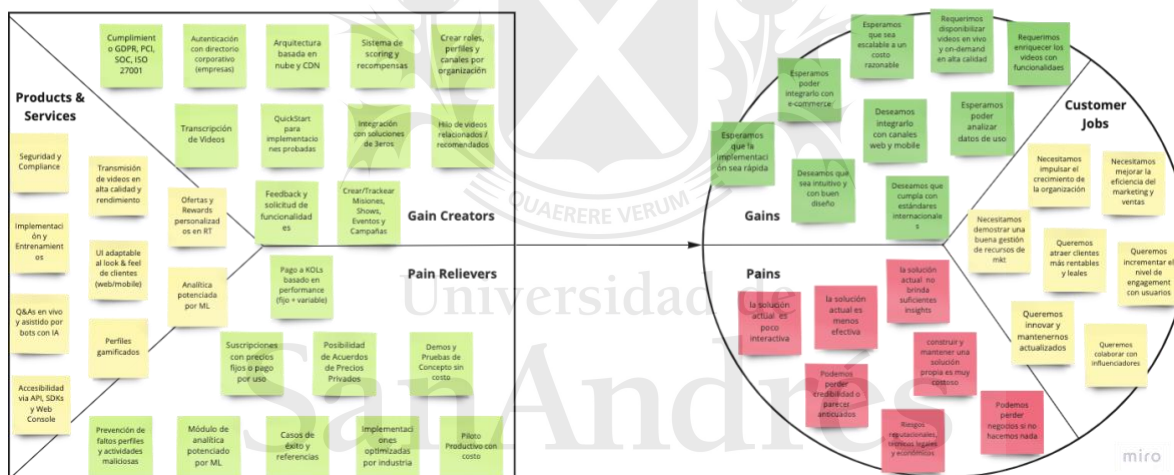
Al diseccionar los Jobs to be done, Gains y Pains del segmento de cliente elegido, nos permitió definir y afinar las características principales del producto que resuelven esos problemas o proporcionan beneficios alineados con la expectativa de estos clientes.

Value Proposition Canvas

B2B

Value Proposition: Interactive Stream Commerce

Customer Segment: Empresas con e-commerce



Consideramos que el resultado fue satisfactorio porque no solo pudimos validar el product-market fit de nuestra propuesta, sino que también nos permitió descartar ideas y considerar otras nuevas durante el proceso.

Producto Mínimo Viable (MVP)

Para definir el alcance del MVP nos enfocamos en desarrollar las historias de usuario, vinculando cada una de ellas con capacidades claves del producto y una propuesta de valor específica.

Luego asignamos un valor de priorización considerando tanto su potencial impacto en el negocio como el nivel de esfuerzo de desarrollo.

Finalmente filtramos el listado seleccionado únicamente las de mayor valor de priorización, dando como resultado nuestra propuesta de MVP.

Historias de Usuario			MVP	
COMO...	QUIERO...	PARA...	Capacidad Clave	Propuesta de Valor
CMO de una marca	generar más engagement con nuestros clientes y prospectos	incrementar nuestro conocimiento acerca de ellos, y fortalecer la relación entre marca y comunidad de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Livestream shopping • Chats en vivo • Reacciones y encuestas en vivo • Estadísticas en vivo • Recomendación de contenidos y canales • Recompensas por contribución • Compartir en redes sociales • Sesiones públicas y privadas • Generar Misiones y Campañas • Opción de scheduling • Enriquecimiento con contenidos/apps externas 	Mejora de Engagement entre marcas y usuarios
CMO de una marca	incrementar la eficacia y eficiencia de nuestros esfuerzos en video marketing	disminuir nuestra dependencia en paid mkt, contribuyendo a una mayor rentabilidad de	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con ecommerce (apps empresariales) • Envío de ofertas en tiempo real • Integración con repositorios de marketing y/o software de gestión de contenidos • Tutoriales y recomendaciones para 	Optimización de Marketing y Ventas

	(organic)	la compañía	<p>videos exitosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento de consultores expertos (por un fee) 	
CMO de una marca	comprobar el rendimiento relativo de nuestros esfuerzos en video marketing	tomar decisiones estratégicas de negocio y destacarme entre mis pares y superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación vs Industria, Competencia, Geo, Plataforma. • Recomendaciones automatizadas basadas en los resultados • Asesoramiento de Consultores Expertos 	Analítica para la toma de decisiones
CMO de una marca	ver métricas asociadas a la generación de videos por parte de usuarios y/o agentes de persuasión, referidas sobre nuestros productos	analizar hallazgos, definir acciones y lograr más control y agilidad para responder sobre el contenido que no generamos directamente	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard centralizado • Análisis de sentimiento • Creación de alarmas y notificaciones • Utilización de APIs de YouTube, Twitch y otras plataformas de video y ecommerce 	Analítica para la toma de decisiones
Usuario final	comprobar la autenticidad e idoneidad de las identidades	sentirme más seguro cuando interactúo con sus contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de Canales/Perfiles • Descripción del Canal/Perfil • Scoring del Canal/Perfil • Código Anti-Phishing • Multi Factor de Autenticación 	Satisfacción de Clientes (Seguridad)
Usuario final	tener más flexibilidad cuando busco resolver mis dudas sobre	ahorrar tiempo al buscar y consumir la información que me interesa	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda por tags predefinidos • Búsqueda por palabra clave (transcripción del video) • Búsqueda por dimensiones clave (categoría, producto, canal, marca) • Búsqueda por comando de voz 	Satisfacción de Clientes (Flexibilidad en el proceso de búsqueda)

	productos y servicios de mi interés		<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda aumentada por NLP • Compartir sección de video a un amigo 	
--	-------------------------------------	--	---	--

Validación del MVP

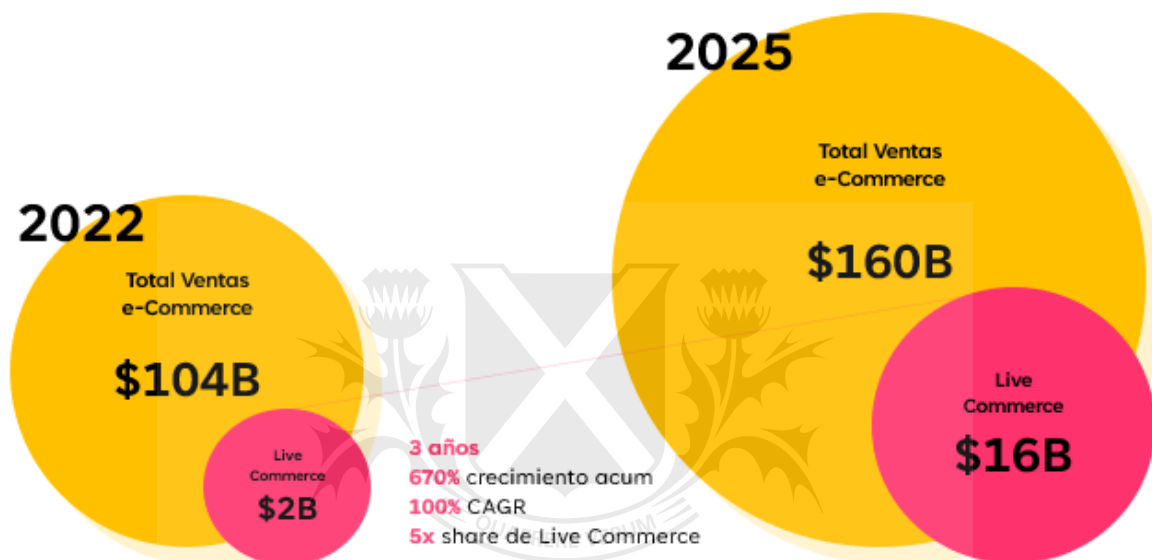
Tras definir el alcance del MVP generamos una nueva instancia de validación al volver a contactar a los entrevistados, esta vez para explicar las características del producto y narrar el flujo de trabajo con la ayuda de un prototipo de aplicación web como soporte visual (ver Anexo 2). El resultado fue nuevamente satisfactorio ya que el 100% de los participantes manifestaron seguir interesados.

También utilizamos historias de éxito de productos comparables como recurso adicional para validar algunas hipótesis. Por ejemplo, el caso público de VTEX Live Shopping con Grupo Éxito ⁽¹³⁾ nos brindó referencias cuantitativas sobre el volumen de audiencia, la duración promedio de las sesiones y el aumento en las ventas.



IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad y mercado objetivo



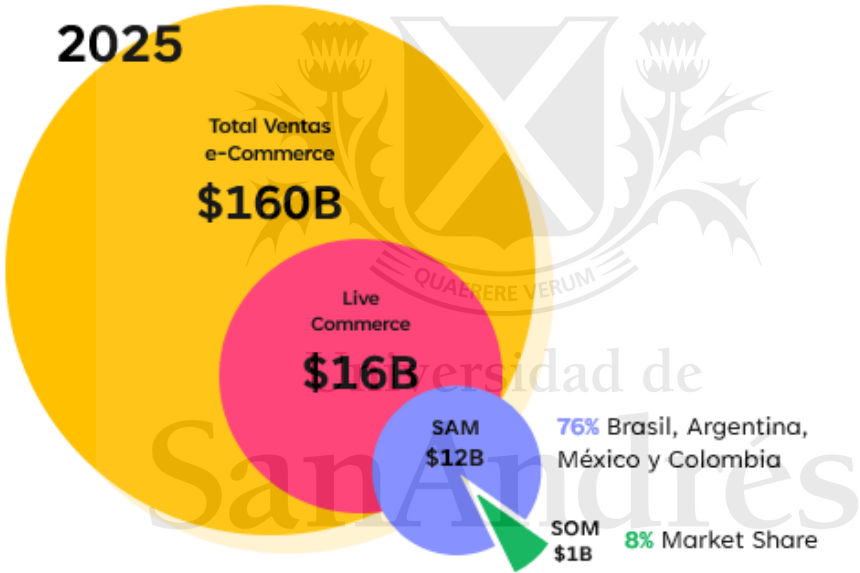
Según Statista, durante 2022 las ventas por ecommerce en Latinoamérica van a alcanzar los u\$d 104 billones ⁽¹⁴⁾. Estimamos que el 2% de esas ventas serán originadas por sesiones de Live Shopping, considerando que en China ya representa un 11% ⁽¹⁵⁾ y en Estados Unidos el 2% ⁽¹⁶⁾, por lo tanto, el Total Addressable Market (TAM) es de u\$d 2.08 billones.

Por otro lado las perspectivas para 2025 indican que las ventas por ecommerce en Latinoamérica van a ascender a u\$d 160 billones ⁽¹⁷⁾, y de acuerdo a McKinsey que las ventas originadas por sesiones de Live Shopping van a incrementar su penetración a entre el 10% y 20% ⁽³⁾, es decir que asumiendo la tasa más conservadora el Total Addressable Market (TAM) aumentaría a u\$d 16 billones, lo

que representa un crecimiento acumulado de 670% en 3 años impulsado por el efecto compuesto de ambas tendencias alcistas.

Decimos que la estimación es conservadora porque decidimos excluir el valor de las ventas en tiendas físicas y otros canales digitales que también pueden ser originadas o influenciadas por experiencias de Stream Commerce. Aun así, consideramos que el tamaño de mercado es lo suficientemente atractivo.

Total Addressable Market (TAM, SAM, SOM)



Del Total Addressable Market (TAM) proyectado a 3 años, aspiramos a cubrir la porción que corresponde a Argentina, Brasil, México y Colombia. Combinados estos países representan aproximadamente el 76% de las ventas online de todo Latinoamérica, es decir que el Serviceable Available Market (SAM) es de u\$d 12 billones.

Finalmente consideramos que el Serviceable Obtainable Market (SOM), es decir, el mercado que realísticamente podemos atender con los recursos previstos en el presente plan de negocios es de u\$d 1 billón para 2025.

Competencia

Dado que en Latinoamérica no encontramos soluciones directamente comparables, realizamos un análisis del entorno competitivo considerando alternativas de mercado, que clasificamos de la siguiente manera:

Potencialmente directa

Son empresas de software B2B con enfoque similar, pero sin una presencia significativa en Latinoamérica. Ejemplos: Spott, Mindstamp o Bambuser.

Jugadores de nicho

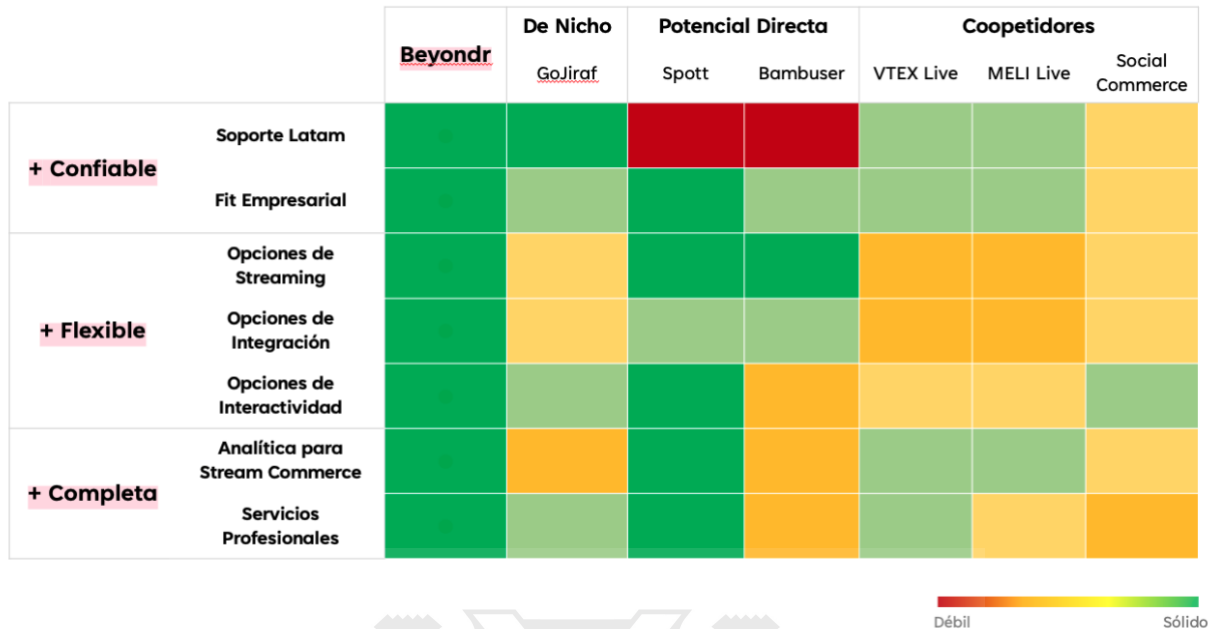
Son empresas de software B2B que se especializan en un sub-segmento de mercado. Ejemplo: GoJiraf (un Live Shopping para moda en Latam).

Coopetencia

Son empresas con las que nos interesa generar alianzas e integraciones, pero que pueden tener productos sustitutos para algunos segmentos de mercado. A su vez identificamos 2 tipos de coopetidores: redes sociales como TikTok e Instagram, y plataformas de ecommerce como VTEX y Mercado Libre, todas ellas empezando a ofrecer distintas experiencias de Live Shopping.

Benchmark

El siguiente benchmark es un análisis comparativo del nivel de madurez que presentan las principales alternativas del mercado para cumplir con los criterios de evaluación y decisión que más importan a los clientes empresariales:



Frente a estas alternativas nos posicionamos como la solución más **confiable**, **flexible** y **completa**.

Es más **confiable** porque al contar con una estructura organizacional ubicada y enfocada en Latinoamérica, conocemos la idiosincrasia única de la región y podemos entender sus particularidades además de compartir aspectos culturales y brindar soporte en su idioma.

Por otro lado, el proceso de decisión que tienen un consumidor final, un comerciante y una empresa establecida a la hora de adoptar una solución tecnológica es muy distinto. El hecho de haber diseñado una propuesta de valor a medida de las empresas desde el inicio, también contribuye a la mayor confiabilidad de nuestra solución.

Es más **flexible** porque permite cubrir más casos de uso gracias a una amplia disponibilidad de opciones de streaming, integración e interactividad.

Las opciones de integración potencian la operación comercial de los clientes al conectarnos con las principales soluciones del ecosistema digital, desde herramientas de marketing y ventas (como Salesforce, Hubspot y Semrush),

pasando por redes sociales (como Instagram y TikTok), hasta plataformas de ecommerce (como VTEX, SAP y Oracle) o tiendas de marketplace (como Mercado Libre y Tienda Nube). Además, las integraciones permiten evitar el platform lock-in característico de las alternativas que ofrecen la capacidad de Live Shopping exclusivamente para su propia plataforma.

Por otro lado, las opciones de interactividad nos diferencian de las plataformas de video tradicionales por el hecho de transformar la autopercepción de los consumidores, de meros espectadores a coprotagonistas de experiencias de compra mucho más efectivas. Además, bien utilizadas permitan generar un circuito virtuoso en el que, a mayor interacción con clientes más posibilidades habrá de conocerlos y descubrir insights (a partir del análisis de los datos que generan esas interacciones), lo que a su vez permite crear nuevas experiencias, que se traducen en mejores resultados de conversión y atracción de nuevas audiencias, con las que se puede reiniciar el ciclo.

Por último, hay que recordar que las opciones de streaming son el vehículo para llegar a las audiencias. Por eso la variedad es fundamental para lograr un alto grado de adaptabilidad a la mayor cantidad de casos de uso dentro de cada industria a lo largo de todas las etapas del journey de sus consumidores.

Finalmente decimos que nuestra solución tiene una **visión más completa** porque sabemos que la adopción de tecnología por sí sola no alcanza para resolver los desafíos de negocio y mitigar riesgos. Hace falta un enfoque más completo que integre la propuesta tecnológica con estrategia, personas y procesos para maximizar las chances de éxito.

En respuesta, nuestra propuesta se diferencia por complementar el producto principal con herramientas de analítica avanzada y servicios profesionales entregados por un equipo propio de consultores.

Nuestra estrategia a largo plazo también considera la búsqueda de alianzas con agencias de marketing digital, ya que muchos clientes se apoyan en estas para desarrollar sus iniciativas. Además, identificamos que a las agencias les interesa generar alianzas con empresas de base tecnológica porque representa una oportunidad para diferenciarse e incrementar o diversificar ingresos por venta de servicios. El atractivo para Beyondr es el aporte de recursos extendidos para acelerar aún más la adopción y complementar proyectos con otras competencias y especialidades, como pueden ser los servicios de diseño y creatividad del contenido.

Contexto e industria

Como hemos demostrado en distintas secciones, la industria del Stream Commerce es una relativamente joven pero con grandes expectativas de crecimiento. En buena medida esto se debe a que se ve favorecida por una serie de tendencias que se encuentran en pleno auge. Las más evidentes son las del ecommerce y streaming, pero existen otras de impacto positivo como por ejemplo: la creciente penetración de internet, 5G y los dispositivos móviles, la computación en la nube, los medios de pago digitales, el marketing digital y la economía de los creadores de contenidos.

A continuación, analizaremos el contexto de algunas de las tendencias e industrias que influyen en el desarrollo del negocio.

Tendencias digitales

El informe "Digital 2022" publicado en colaboración entre We Are Social y Hootsuite ⁽¹⁸⁾ brinda información sobre la evolución de la actividad digital en todo el mundo. En el Anexo 3 se adjuntan las capturas de las secciones más relevantes, de las cuales extraemos las siguientes conclusiones:

Actualmente casi el 60% del tráfico online viene de dispositivos móviles y el 38% de laptops o computadoras de escritorio.

Entre las principales razones para usar internet, destacamos:

- Buscar información (61% de los usuarios)
- Ver videos (51.5% de los usuarios)
- Investigar sobre productos y marcas (45.8% de los usuarios)

Entre los principales canales de búsqueda de información online sobre marcas, destacamos:

- Redes sociales (43,6% de los usuarios)
- Sitios de reseñas (37% de los usuarios)
- Sitio web de las marcas (34% de los usuarios)
- Aplicaciones móviles (27.5% de los usuarios)
- Sitios de video (23% de los usuarios)

Entre los principales canales de interacción con marcas, destacamos:

- Visitar sitio web de las marcas (43,7% de los usuarios)
- Ver videos subidos por las marcas (23.9% de los usuarios)

Del total de visualizaciones de videos online, destacamos las de los siguientes tipos de contenido:

- Tutoriales y How-To's (29.8% de los usuarios)
- Livestreaming (29.6% de los usuarios)
- Reseñas de productos (26.7% de los usuarios)
- Videos de influencers y VLOGs (26.7% de los usuarios)

Video Marketing

A principios de la década del 2000 la mayoría de las personas usaban Internet para consumir medios escritos, por lo que un sitio web estático no era un obstáculo para llegar a los consumidores.

Sin embargo, ese no es el escenario actual. Hoy los compradores (especialmente los más jóvenes) pasan la mayor parte de su tiempo en YouTube, Twitch, TikTok e

Instagram Reels. Con el abrumador volumen de información escrita y disponible en Internet, el video marketing representa una mejor alternativa.

Otro de los motivos que explica su creciente adopción es que los compradores retienen en promedio el 95% del mensaje de un video en comparación con el 10% cuando leen un texto. De hecho, en un estudio realizado por Speil Creative ⁽¹⁹⁾ se identificó que el 87.7% de los profesionales del marketing que utilizaron vídeos interactivos notaron un incremento en sus ventas online. Y el 89.5% afirmó que sus clientes preferían un vídeo de interactivo en comparación con la información basada en texto.

En cuanto al impacto de negocio, según Mindstamp ⁽²⁰⁾ la interactividad en los videos genera una tasa de conversión entre 3 y 4 veces mayor que un video tradicional, la tasa de finalización aumenta en un 36% y la tasa de clicks es 10 veces mayor.

Industria ecommerce (Latinoamérica)

Según Statista ⁽²¹⁾, en Latinoamérica habitan 300 millones de compradores online, proyectando un 20% de incremento para el 2025.

En volumen de ventas, Brasil y México representan el 31% y 28% del mercado respectivamente, sin embargo, también se destacan Argentina, Colombia, Chile y Perú por su crecimiento:

El boom del e-commerce latinoamericano

Mayores mercados de e-commerce de América Latina y el Caribe en 2021 y 2025 (en miles de millones de dólares)*



* Ventas minoristas online. Previsiones.

Fuente: Statista Digital Market Outlook



statista

Las principales categorías de productos y servicios que se venden online son: Electrónica, Moda, Viajes, Mobiliario, Cuidado Personal, Juguetes y CPG.

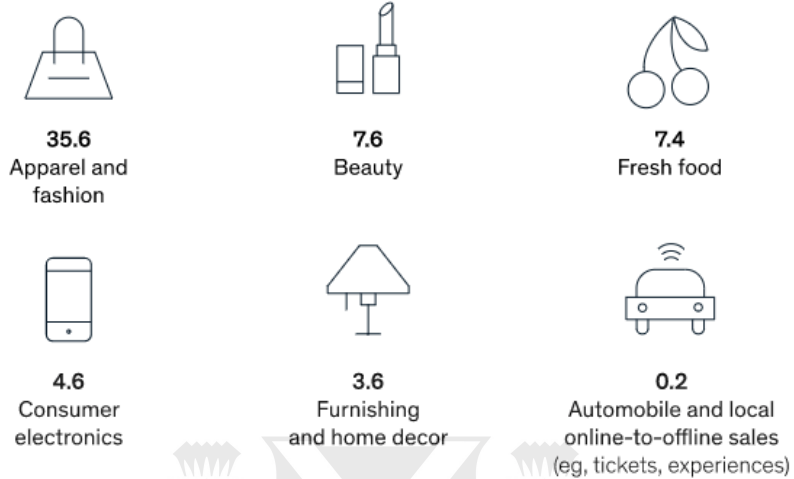
Y la forma de pago preferida por los latinoamericanos al comprar por ecommerce es con tarjetas de crédito, aunque los medios de pago digitales -como Mercado Pago- están ganando terreno.

Industria Live Shopping (Global)

Según McKinsey ⁽³⁾ en 2022 se prevé que las compras por Livestream alcancen unos u\$d 423 billones en China, mientras que en Estados Unidos se esperan unos u\$d 17 billones ⁽²²⁾.

A continuación, se muestran las categorías de productos más promocionados a través de experiencias de Live Shopping en la actualidad:

% of livestreamers¹



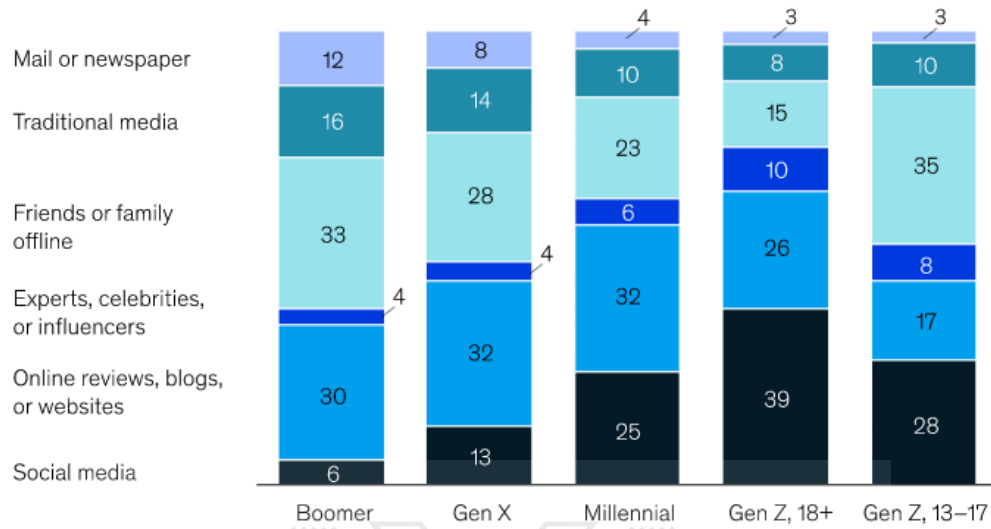
¹Share of livestreaming by category = $1/2 * (\text{number in category livestreaming} / \text{total number livestreaming} + \text{viewers of category livestreaming} / \text{total viewers})$.
Source: Everbright Securities, iResearch, McKinsey analysis

En términos demográficos, la Generación Z y los Millennials son los que predominan en las audiencias, aunque a medida que el Live Shopping gana tracción se ven más consumidores de mediana y avanzada edad.

De acuerdo a las encuestas de McKinsey, las redes sociales, las reseñas online y la opinión de amigos, la familia y los influencers son los principales factores que la Generación Z y los Millennials consideran a la hora de recomendar un producto o una marca:

In general, who or what influences you most when recommending a product or brand?

% of respondents ranking source 1st



Source: McKinsey Gen Z Survey, 2019

McKinsey & Company



Esto es importante porque justamente el Live Shopping facilita las dinámicas de compras sociales, y por lo tanto se puede estimar su influencia, que se calcula representará entre el 10% al 20% de las ventas globales por ecommerce para 2026.

Universidad de San Andrés

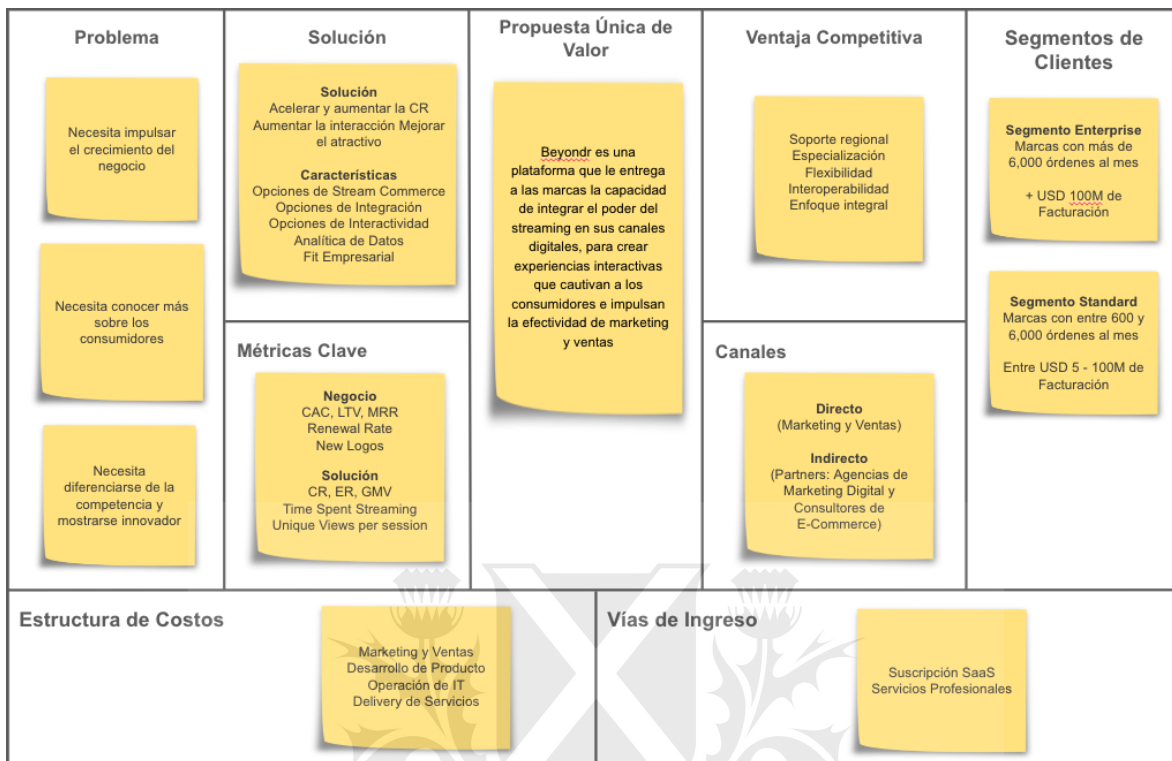
V. El modelo de negocios

Luego de analizar distintos modelos de negocios, nos inclinamos por el de Software as a Service (B2B SaaS) basado en la nube pública. Las principales razones que explican la elección son:

- Es un modelo ampliamente probado y conocido dentro de la industria del software y del ecosistema emprendedor. Según Statista ⁽²³⁾ hay alrededor de 25,000 compañías SaaS en todo el mundo.
- Existe una gran cantidad de casos de éxito, especialmente en el ámbito del marketing con aproximadamente 7,000 compañías SaaS ⁽²⁴⁾.
- Otras compañías de referencia con soluciones similares también han elegido este modelo y operan exitosamente en distintas regiones y segmentos.
- Es un modelo con el que tenemos experiencia a lo largo de nuestra carrera profesional y con el que nos sentimos cómodos trabajando.
- Consideramos que es compatible con el esquema operativo desarrollado y que es financieramente atractivo de acuerdo a las proyecciones presentadas en el presente trabajo.
- Identificamos que nuestros potenciales clientes ya están familiarizados con la contratación y el uso de soluciones SaaS para potenciar su negocio. De hecho, en general lo prefieren porque es más rápido y fácil de implementar, no requiere grandes inversiones de capital inicial, y los costos suelen ser más bajos al aprovechar las economías de escala que obtiene el proveedor a medida que se expande a un menor costo por unidad productiva.

Business Model Canvas

Utilizamos Business Model Canvas como herramienta para representar visualmente el modelo de negocios de Beyondr, destacando los principales factores que hacen a la viabilidad del negocio.



Vías de ingreso

La fuente primaria de ingresos serán las nuevas ventas y renovaciones de suscripciones, las cuales brindan acceso y soporte al producto SaaS por un tiempo y alcance determinado

La fuente secundaria de ingresos serán las ventas de servicios profesionales, orientados a complementar el producto con consultoría, entrenamiento y algunos desarrollos a pedido. En la sección de “Go to Market” se amplía la descripción del modelo de ingresos y de pricing en mayor detalle.

Estructura de Costos

En principio prevemos la creación de 3 grandes unidades de negocio: “Producto y Tecnología”, “Marketing y Ventas”, y “General y Administrativo”.

Producto y Tecnología

La estructura de producto tendrá la responsabilidad de definir el roadmap del mismo, desarrollar las aplicaciones de negocio y mantenerlas a largo de todo su ciclo de vida, y la de tecnología tendrá a cargo la operación y soporte de TI de manera transversal a toda la organización.

Sus objetivos se centrarán en promover la innovación, incrementar la agilidad del negocio, la eficiencia operativa y la seguridad informática, y atraer o desarrollar a los mejores talentos.

Marketing y Ventas

Esta estructura tendrá la responsabilidad de definir y ejecutar la estrategia comercial cubriendo todas las etapas del journey de nuestros clientes, desde su atracción hasta la post-venta y fidelización.

Sus objetivos se centrarán en impulsar el crecimiento, incrementar los ingresos, el market share, la satisfacción, conversión y retención de los clientes y el conocimiento de la marca.

General y Administrativo

Esta estructura tendrá la responsabilidad de definir procesos, políticas y mejores prácticas, además de cubrir áreas de soporte general a la organización como Recursos Humanos, Finanzas y Legales.

Sus objetivos se centrarán en incrementar la flexibilidad del negocio, la eficiencia operativa y la productividad del personal, a la vez que identificar y mitigar riesgos.

Recursos y Proveedores estratégicos

De acuerdo a la definición del modelo de negocio y las características de la industria, consideramos que los recursos estratégicos son:

- El talento técnico involucrado en el desarrollo y entrega de producto (desarrolladores, product managers, diseñadores UX, entre otros).
- El talento de negocio involucrado en la toma de decisiones de alto impacto y en la gestión de la relación con los clientes estratégicos (C-suite, VPs, ejecutivos comerciales y consultores)

- El stack tecnológico de nuestros productos SaaS, desde la infraestructura física hasta sus interfaces de usuario.

Adicionalmente destacamos a los siguientes proveedores estratégicos por la relevancia de sus productos y servicios dentro de la cadena de valor:

Amazon Web Services (AWS) es la compañía líder de computación en la nube a nivel global con clientes como Salesforce, Netflix, Amazon.com y Mercado Libre, entre muchos otros. Consideramos a AWS como el principal socio tecnológico por brindar servicios fundamentales para la construcción y entrega de nuestra solución, como por ejemplo:

- Amazon Interactive Video Service (Amazon IVS) ⁽²⁵⁾ es un servicio manejado de streaming en vivo que permite crear experiencias de video interactivas de manera rápida y sencilla. Está diseñado para entregar una baja latencia de video en cualquier parte del mundo y para simplificar las integraciones con otras aplicaciones web y mobile (iOS y Android) de manera consistente, lo que nos permite enfocar los esfuerzos en el core de nuestro negocio. Cabe destacar que Amazon IVS usa la misma tecnología que potencia a soluciones de streaming como Twitch, e inclusive a otras soluciones de Live Shopping como las de Amazon, Mercado Libre y VTEX ⁽²⁶⁾.
- Amazon Simple Storage Service (Amazon S3) ⁽²⁷⁾ es un servicio manejado de almacenamiento de objetos con altos niveles de disponibilidad, rendimiento, seguridad y escalabilidad. Su integración nativa con Amazon IVS nos permite grabar las sesiones de streaming y almacenarlas como videos incluyendo los links de compra, para que puedan ser reproducidos bajo demanda (una experiencia conocida como “shoppable videos”). Amazon S3 es también un servicio popular como pilar de las estrategias de datos modernas, habilitando patrones de arquitectura como Datalakes y

LakeHouse, las cuales buscan consolidar datos estructurados y no estructurados en un repositorio centralizado para facilitar su procesamiento, análisis y visualización.

- Amazon Cloudfront ⁽²⁸⁾ es un servicio manejado de content delivery network (CDN) que permite distribuir datos, videos, aplicaciones y APIs a clientes de todo el mundo con muy baja latencia y alta velocidad de transferencia. Cloudfront utiliza conexiones de alto rendimiento con las principales redes de acceso a internet y una red global de puntos de presencia, incluyendo ubicaciones en Brasil, Argentina, Colombia y Chile, que nos permiten optimizar la distribución del contenido a clientes en todo Latinoamérica.

Google es la compañía líder en publicidad digital y búsqueda de información online, entre otros negocios. Consideramos a Google como el socio tecnológico de preferencia para implementar acciones de marketing digital, para herramientas de productividad y colaboración, y para el análisis del comportamiento de nuestros clientes y sus audiencias. Entre sus soluciones destacamos:

- Google Ads ⁽²⁹⁾ es una plataforma que permite gestionar anuncios online para aumentar la probabilidad de alcanzar y atraer a clientes potenciales para que se interesen en nuestros productos y servicios. Consideramos que nos va a permitir ganar visibilidad para ayudar a construir la imagen de marca, además de optimizar los esfuerzos de marketing.
- Google Workspace ⁽³⁰⁾ es un conjunto de aplicaciones de productividad basadas en la nube que incluye: un servicio de correo electrónico (Gmail), agenda (Calendar) y videoconferencias (Meet) entre otras herramientas (Docs, Spreadsheets, Drive, Chat, etc.). Consideramos que nos ayudará a desarrollar una cultura de trabajo moderna, flexible y colaborativa entre los colaboradores.

- Google Analytics ⁽³¹⁾ es la herramienta de monitoreo y análisis de sitios web y aplicaciones más utilizada del mundo. Consideramos que nos ayudará a identificar el perfil de las audiencias y a entender sus patrones de comportamiento para tomar mejores decisiones y generar nuevas ideas o soluciones.

Métricas clave

Para cuantificar y evaluar el modelo consideramos 2 grupos de métricas de acuerdo a su orientación:

Métricas de rendimiento del negocio

- Customer Acquisition Cost (CAC)
- Lifetime Value (LTV)
- Annual Recurring Revenue (ARR)
- Renewal Rate
- New Logos

Métricas de rendimiento de la solución

- Conversion Rate (CR)
- Engagement Rate (ER)
- Unique viewers per session
- Average session time
- Average order value

VI. Go to Market Plan

Modelo de ingresos y pricing

Suscripción SaaS	Standard	Enterprise
Usuarios	hasta 5	ilimitados
Cuota de Videos	hasta 50	ilimitados
Cuota de Streaming	hasta 3,000 mins por mes	ilimitados
Pack de Interactividad	básica	avanzada
Integraciones Nativas	básica	avanzada
Beyondr Analytics	básico	avanzado
Soporte Técnico	e-mail 5x9 SLA 2 horas	e-mail o teléfono 7x24 SLA 30 mins CSM asignado
Precio mensual	\$1,299	\$4,599
Servicios Profesionales	Implementaciones especiales Desarrollos e integraciones custom Aseramiento y entranamiento avanzado	

Nuestro principal mecanismo de monetización es la comercialización de suscripciones por períodos mínimos de 1 año, con la opción de contratar por períodos multianuales. Las suscripciones serán renovables y tendrán precios escalonados en función de la edición escogida por el cliente: Standard o Enterprise. Cada edición empaqueta un determinado nivel de acceso a funcionalidades y soporte técnico para ambos productos, Beyondr Studio y Analytics. Nuestros asesores ayudarán a los clientes a seleccionar el plan más adecuado según sus necesidades y presupuesto.

La decisión de comenzar con 2 ediciones nos va a permitir probar y optimizar el product-market fit con una carga operativa manejable durante la primera etapa del emprendimiento. A partir de los aprendizajes podremos evaluar adaptaciones y nuevos planes para maximizar resultados e impulsar el negocio a mayor escala.

Como complemento también vamos a ofrecer servicios profesionales por cargos extra. Nuestros consultores expertos tendrán una metodología de trabajo basada en principios Agile y serán asignados a proyectos como:

- Implementaciones especiales (ejemplo: integraciones y configuraciones complejas)
- Desarrollos custom (ejemplo: construcción de templates y dashboards personalizados)
- Asesoramiento y Entrenamiento avanzado (ejemplo: buenas prácticas al brindar experiencias de Live Shopping)

Modelo Comercial

El siguiente cuadro resume un ciclo comercial completo desde la generación de leads hasta su conversión y fidelización. En cada fase consideramos una combinación de actividades y recursos clave asignados estratégicamente para avanzar a la siguiente etapa del funnel en un tiempo promedio estimado.

Foco estratégico	Atraer clientes			Retener y crecer	
Fase	Generación de Leads	Awareness y Educación (MQL)	Selección (SQL)	Impacto	Fidelización
Actividades y recursos clave	SEO/SEM LinkedIn Premium E-mail marketing Capterra	Eventos & Webinars Formularios de consulta Demostraciones	Client Rep PoC / Trials Deal Básico Deal Enterprise Servicios Adicionales	Onboarding y Training básico Client Success Management Soporte de eventos Training avanzado	Renovación Upgrades Casos de éxito
Tiempo Promedio	1 mes	1 a 3 meses	2 a 6 meses	12 a 36 meses	12 a 36 meses

Canales de venta

En la primera etapa del emprendimiento los clientes podrán adquirir nuestros servicios a través de medios directos, con 2 opciones de procesos de compra: autogestionado o asistido.

El proceso autogestionado estará orientado a clientes que prefieren la simplicidad y agilidad de contratar directamente a través de la aplicación web, con poca o nula interacción humana.

El proceso asistido estará orientado a clientes que prefieren tener contacto con nuestros asesores técnico-comerciales para resolver sus dudas, plantear requerimientos especiales o bien para negociar condiciones comerciales y contractuales non-standard, entre otras posibles razones.

En el futuro evaluaremos la implementación de incentivos para aliados de negocio con la capacidad de referir potenciales clientes e influenciar nuevas ventas, como podrían ser agencias de marketing digital o consultoras especializadas en ecommerce. La motivación para analizar este modelo es que al incrementar la cobertura de clientes sin necesidad de contratar personal adicional (al menos no en la misma proporción), el proceso de ventas se haría aún más ágil, flexible y escalable.

San Andrés

VII. Equipo emprendedor

Equipo Fundador



Esteban Ravazenghi

Expertise en Ventas B2B



Laura De Gregorio

Expertise en Operaciones

“Acumulamos +25 años de experiencia en empresas top de la industria del software como Amazon, SAP, Microsoft y Oracle”

El equipo fundador está compuesto por:

Esteban Ravazenghi como Chief Executive Officer (CEO).

Es licenciado en Administración de Empresas con una maestría en Negocios Digitales. Acumula más de 12 años de experiencia en roles de gestión de relaciones con clientes y comercialización de soluciones B2B, en empresas de base tecnológica como Thomson Reuters, Red Hat, Oracle y Amazon Web Services (AWS), en donde actualmente se desempeña como Sr. Account Manager ayudando a clientes estratégicos a transformar su negocio y lograr ventajas competitivas a través de la adopción de servicios y mecanismos para el cambio. Como CEO se encargará de desarrollar la visión de largo plazo, definir estrategias y prioridades, gestionar la comunicación externa y mantener relaciones con inversores, aliados y clientes estratégicos.

Laura de Gregorio como Chief Operating Officer (COO).

Es licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales con una maestría en Negocios Digitales. Acumula más de 14 años de experiencia en de gestión de operaciones, en empresas de base tecnológica como Microsoft, Red Hat y SAP, en donde actualmente se desempeña como Global Data Management Head, liderando un equipo de 20 personas.

Como COO se encargará de desarrollar el modelo operativo, incluyendo los procesos, la estructura organizacional y la cadena de valor, siendo también responsable por el nivel de rendimiento operativo y las mejoras de eficiencia.

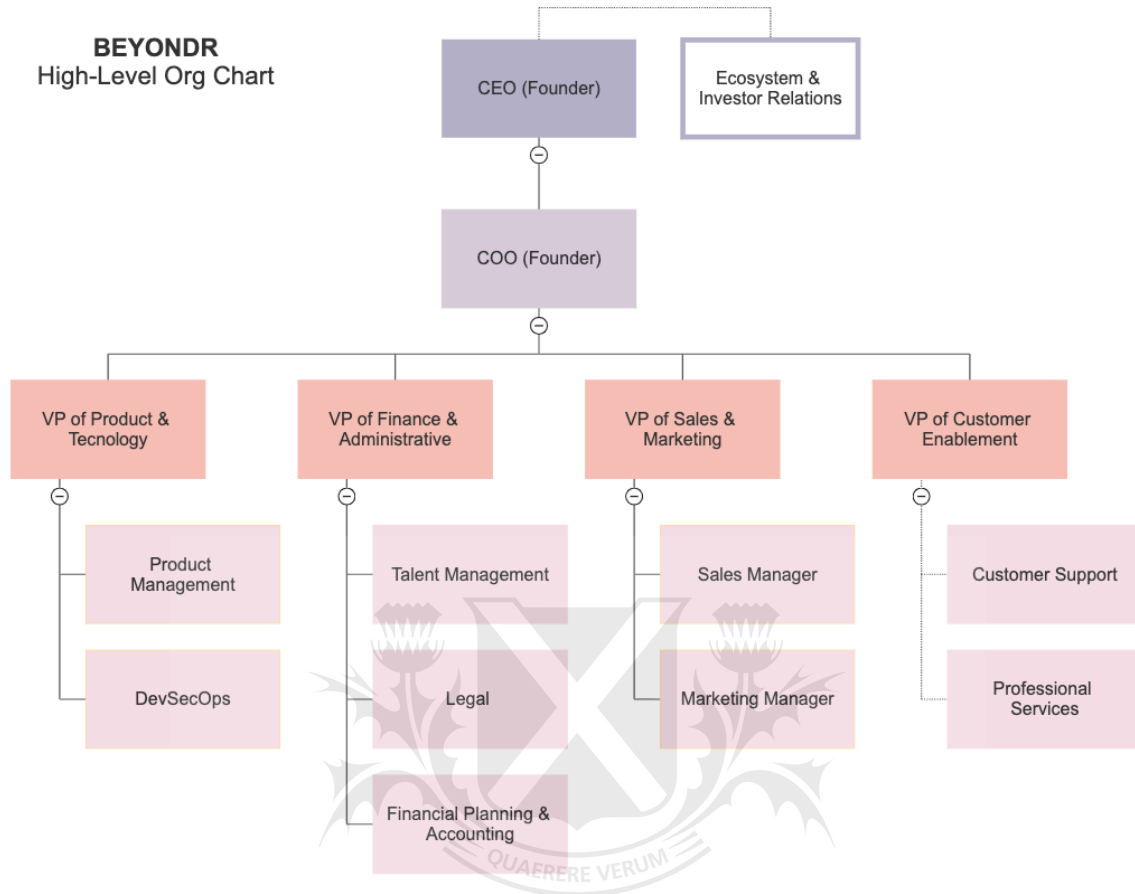
Consideramos que ambos perfiles se complementan para lograr un equilibrio saludable entre el foco en la satisfacción de los clientes y los objetivos de crecimiento, sin sacrificar la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Estructura Directiva

En el siguiente diagrama se muestra una propuesta orientativa sobre la estructura organizacional diseñada para la primera etapa del emprendimiento. y en el Anexo 4 se muestra el plan de contratación y compensación por 3 años.

San Andrés

BEYONDR
High-Level Org Chart



Cabe destacar que los perfiles de la estructura directiva, incluyendo C-suite y VPs, serán empleados contratados sin excepción. Sin embargo, estamos abiertos a tercerizar algunas capacidades que dependen de estos perfiles, como el asesoramiento legal y contable. De todas formas, a medida que el emprendimiento escala evaluaremos la necesidad de implementar cambios organizacionales aspirando a incorporar o aumentar capacidades gradualmente a través de nuevos roles, aumentación del personal, promociones internas y recategorizaciones, entre otras medidas.

VIII. Implementación del negocio

Sin perder de vista el objetivo a largo plazo de convertirnos en la compañía líder de Stream Commerce para empresas en Latinoamérica, en su etapa inicial el proyecto tendrá una implementación por fases distribuidas a lo largo de 5 años, distinguiendo aspectos como el tipo de lanzamiento, el despliegue de recursos y su foco por geografía, y la personalización de la experiencia para industrias estratégicas.

Fase 0 | Kick-Off interno

Durante la fase inicial las metas del negocio estarán relacionadas con:

La conformación del equipo descrito en la sección de “Estructura Directiva”, incluyendo la selección y onboarding de proveedores para funciones tercerizadas. Estimamos completar esta fase con un head count de 12 personas, incluyendo CEO, COO, VPs y colaboradores de 4 unidades: Producto y Tecnología, Marketing y Ventas, Soporte y Capacitación de clientes, y Administración y Finanzas.

En principio prevemos que el equipo inicial esté basado principalmente en Argentina y secundariamente en México, porque son los mercados que más conocemos, comparten idioma nativo y presentan una buena relación entre acceso, costo y calidad del talento. El equipo inicial tendrá foco en el refinamiento estratégico y definiciones operativas para alcanzar un estado de preparación suficiente como para poder atender a clientes.

Finalmente aspiramos a completar el desarrollo del producto Beyondr Studio en su versión básica, según lo descrito en la sección de “MVP”.

Fase 1 | Lanzamiento Privado

Una vez preparado el equipo, el MVP y habiendo establecido los procesos básicos, apuntamos a realizar un lanzamiento privado para una selección de empresas argentinas y mexicanas con las que tenemos relacionamiento previo y cierto nivel de confianza. Por tiempo limitado las invitaremos a probar nuestro producto y servicios sin costo, a cambio de su feedback dentro de un marco seguro de

confidencialidad. Finalmente prevemos invertir tiempo para corregir errores identificados en el producto e incorporar algunos de los pedidos directos de las empresas invitadas, además de recomendaciones priorizadas.

Fase 2 | Lanzamiento Público en Argentina y México

Alineado a nuestro criterio de selección geográfica para las fases anteriores, el primer lanzamiento público será exclusivamente para clientes de Argentina y México, países que combinados representan aproximadamente el 36% de las ventas por ecommerce en Latinoamérica.

Para entonces prevemos invertir en actividades de marketing para empezar a generar conocimiento de marca y leads, los cuales serán abordados según las definiciones descritos en la sección “Modelo Comercial”.

La cobertura inicial del equipo de marketing y ventas se centrará en el segmento de grandes empresas, que llamamos “Enterprise”, operando en las industrias que consideramos más atractivas (Viajes, Electrónica, CPG, Movilidad y Retailers).

A medida que generamos tracción en los clientes y pipeline de negocios, aumentaremos el head count en base a ratios predefinidos y que se irán revisando con el tiempo.

Fase 3 | Expansión de industrias, Mid-Market y consolidación

Asumiendo el alcance de metas definidas hasta el momento, prevemos una expansión hacia el resto de las industrias objetivo (Cuidado Personal, Moda, Mobiliario, Entretenimiento, Banca y Finanzas, Sector Público y Servicios), continuar con la evolución del producto de acuerdo al roadmap definido y el lanzamiento de su edición “Standard”, junto con la asignación de un equipo dedicado a clientes del mercado medio dentro de nuestra estructura organizacional. Con estas medidas aspiramos a seguir ganando market share a la vez que nos consolidamos como líderes de Stream Commerce en Argentina y México.

Fase 4 | Lanzamiento Público Brasil y Colombia

Luego de la apertura en Argentina y México, comenzar a operar en Brasil y Colombia es uno de los pasos más críticos de cara a nuestras intenciones de liderazgo a nivel Latinoamérica, ya que estos 4 países concentran más de 335 millones de usuarios de Internet ⁽³²⁾ y representan aproximadamente el 76% de las ventas por ecommerce en la región.

Si bien no descartamos realizar un lanzamiento privado para clientes seleccionados en fases anteriores, en esta prevemos hacer efectiva la adaptación del producto al idioma portugués y la creación de un equipo dedicado con base en Brasil para atender a los clientes locales.

Para entonces aspiramos a contar con una práctica robusta a partir de las experiencias previas y tener una participación pública más activa, apoyados en varios recursos como la publicación de casos de éxito, recomendaciones y material de estudio en nuestro sitio, además de intervenciones en eventos de industria.

Fase 5 | Lanzamiento Analytics y crecimiento sostenido

Con la operación funcionando en los principales países de la región y una amplia porción del mercado aún pendiente de captar, prevemos dar un nuevo salto de calidad al lanzar oficialmente Beyondr Analytics, un producto complementario que busca facilitar y acelerar la captura de valor de los datos para potenciar los proyectos de Stream Commerce de nuestros clientes. Con esta medida buscamos ganar protagonismo y diferenciar aún más nuestra propuesta de valor de las alternativas disponibles, ya que consideramos que tendrá un importante efecto de fidelización de clientes existentes y ayudará a reforzar nuestro posicionamiento como líderes, abriendo la puerta a una nueva etapa de crecimiento sólido y sostenido a largo de los próximos años.

IX. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Unit economics

A continuación, se describe la lógica utilizada para establecer el modelo de ingresos, costos y otras métricas de negocio medidos por unidad de cliente.

Para estimar el Monthly Recurring Revenue (MRR) calculamos un promedio de ingresos por cliente asumiendo que activaremos 1 plan de suscripción Enterprise (u\$d 4.599 por mes) por cada 4 Standard (u\$d 1.299 por mes). Por lo tanto, el MRR promedio es igual a u\$d 1.959 por mes.

Para estimar el Annual Revenue Per Account (ARPA) simplemente anualizamos el MRR promedio. Por lo tanto, el ARPA es igual a u\$d 23.508.

Para el cálculo del Lifetime Value (LTV) necesitamos introducir 3 variables que fueron estimadas utilizando benchmarks de industria:

- Gross Margin (GM) = 70% ⁽³³⁾
- Renewal Rate (RR) = 80% ⁽³⁴⁾
- Churn Rate (CR) = 20% (1 – RR)

El LTV se puede calcular como $ARPA * GM / CR$, entonces es igual a u\$d 82.278.

En el caso del Customer Acquisition Cost (CAC) también necesitamos estimar otras 3 variables basadas en benchmarks de industria:

- Sales Commission (SC) = 13% ⁽³⁵⁾
- Cost per Lead (CPL) = u\$d 1.000 ⁽³⁶⁾ combinando múltiples canales

- Lead to Close ratio (LCR) = 5% ⁽³⁷⁾

El CAC se puede calcular como $SC * ARPA + CPL * 1 / LCR$, entonces es igual a u\$d 23.056.

Finalmente calculamos el ratio LTV/CAC para medir la eficiencia del embudo de marketing y ventas, arrojando un resultado de 3.57. Según KPISense ⁽³⁸⁾ los ratios iguales o mayores a 3 son considerados saludables para modelos de negocio SaaS.

Proyección económica y financiera

En el Anexo 5 se puede consultar la proyección de ventas y el flujo de caja mensual consolidado, junto con los principales supuestos considerados. A continuación se detalla el cuadro de resultados:

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas y Renovación de Suscripciones Enterprise	\$455.301	\$2.649.024	\$10.237.374
Ventas y Renovación de Suscripciones Standard	\$0	\$254.604	\$1.270.422
Ventas de Servicios Profesionales	\$84.000	\$432.000	\$1.728.000
Resultado Bruto	\$539.301	\$3.335.628	\$13.235.796
Costos Variables			
Costos de Adquisición de Clientes 28%	\$151.004	\$933.976	\$3.706.023
Costos de Activación y Soporte 1%	\$5.393	\$33.356	\$132.358
Costos de Retención y Fidelización 2%	\$10.786	\$66.713	\$264.716
Investigación y desarrollo 25%	\$134.825	\$833.907	\$3.308.949
Costo variable de Infraestructura Cloud 8%	\$43.144	\$266.850	\$1.058.864
Costos Generales y Administrativos 7%	\$37.751	\$233.494	\$926.506
Ingresos Brutos 3%	\$16.179	\$100.069	\$397.074
Total Costos Variable (74%)	\$399.083	\$2.468.365	\$9.794.489
Contribucion Marginal (26%)	\$140.218	\$867.263	\$3.441.307
Costos Fijos			
Estudio Contable y Legal	\$18.000	\$19.800	\$21.780
Sueldos	\$378.000	\$522.000	\$684.000
Cargas sociales sobre Sueldos	\$64.260	\$88.740	\$116.280
Agencia de Marketing externa	\$12.000	\$13.200	\$14.520
Costo fijo de Infraestructura Cloud	\$20.000	\$28.333	\$38.333
Otros costos administrativos	\$7.560	\$10.440	\$13.680
Total Costos fijos	\$499.820	\$682.513	\$888.593
EBITDA	-\$359.602	\$184.750	\$2.552.714
Impuesto a las ganancias 35%	\$0	\$0	-\$893.450
Resultado Neto	-\$359.602	\$184.750	\$1.659.264
Resultado Acumulado	-\$359.602	-\$174.852	\$1.484.412

Entre los costos variables, de acuerdo a las definiciones del modelo comercial consideramos un 31% para marketing y ventas, distribuido en un 28% para adquisición de clientes, 1% para activación y soporte y 2% para retención y fidelización, siempre sobre el valor de las ventas proyectadas.

En línea con los benchmarks de SaaS Capital sobre estructuras de costos de empresas privadas ⁽³⁹⁾, consideramos un 25% para investigación y desarrollo, y un 7% para gastos generales y administrativos (adicionales a los costos fijos estimados en la misma categoría).

Para la estimación del 8% de costo variable de infraestructura cloud utilizamos una encuesta de Harness ⁽⁴⁰⁾ sobre el gasto promedio de organizaciones SaaS en Cloud. A su vez consideramos un costo fijo adicional para cubrir el consumo de sistemas con carga estable, como puede ser el uso de aplicaciones internas, y que es actualizado en la misma proporción que el incremento de head count.

Finalmente, para calcular los sueldos y el resto de los costos fijos utilizamos herramientas como Glassdoor.

Punto de equilibrio

De acuerdo con nuestras proyecciones, el punto de equilibrio económico se alcanza entre el mes 7 y 8 del 2do año, al vender aproximadamente 64 unidades con u\$d 1.922.385 de ingresos.



Requerimientos de Inversión

La implementación de este plan de negocios requiere una inversión de u\$d 479.032 para cubrir los costos fijos y variables hasta el punto de equilibrio financiero, cuando los ingresos mensuales comienzan a superar los egresos (ver flujo de caja en el Anexo 5 b). Adicionalmente consideramos un 10% adicional como previsión o margen de maniobra ante imponderables.

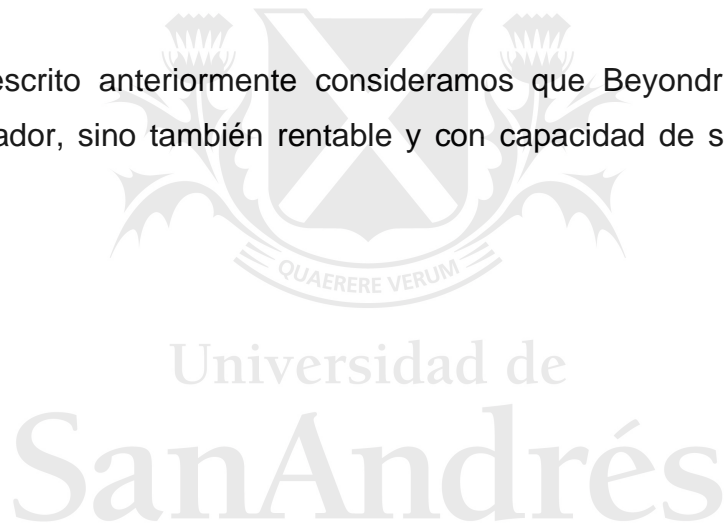
Requerimientos de Inversión

Déficit más alto	\$	(435.484)
Margen de maniobra (10%)	\$	(43.548)
Inversión inicial requerida	\$	(479.032)
Resultado año 1	\$	(359.602)
Resultado año 2	\$	184.750
Resultado año 3	\$	1.659.264
TNA en USD		1,75%
VAN	\$	1.005.380
TIR		37%
Payback		2,11

Considerando que la tasa nominal anual (TNA) que se obtiene por una inversión tradicional en dólares es del 1.75% ⁽⁴¹⁾ y que la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es del 37%, podemos afirmar que Beyondr es una oportunidad atractiva de inversión.

Adicionalmente calculamos que el valor actual neto (VAN) de los flujos de caja proyectados es de u\$d 1.005.380 al cabo de 3 años de proyecto (descontados al presente menos la inversión inicial), y que el repago financiero (payback period) es de 2.11, es decir que aproximadamente entre mes 2 y 3 del 3er año se recupera la totalidad de la inversión inicial y se crea valor a partir de los resultados netos.

Por todo lo descrito anteriormente consideramos que Beyondr no solo es un proyecto innovador, sino también rentable y con capacidad de solvencia a largo plazo.



X. Aspectos legales y regulatorios

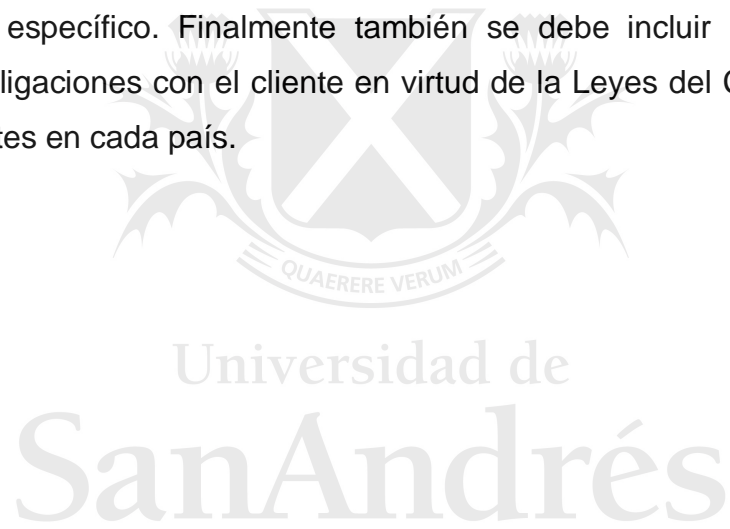
A diferencia de los modelos de negocio de software tradicional -típicamente basados en un sistema de licenciamiento a perpetuidad-, en el caso del Software as a Service (SaaS) los clientes no adquieren el derecho de uso del software, ya que este se “renta” por un tiempo limitado, que es determinado por la duración de su suscripción. Por ese motivo desde el punto de vista legal será importante prever ciertos términos y condiciones de uso de la solución a través de un marco contractual entre Beyondr y la empresa contratante o el usuario final.

De acuerdo a Open Legal ⁽⁴²⁾, los acuerdos SaaS debe considerar aspectos como:

- Especificación del servicio: debe detallar a qué software y servicios tiene acceso el cliente. Incluyendo el SLA (Service Level Agreement), detalles sobre el soporte técnico, hosting y política de actualizaciones.
- Costo de suscripción y plazo: debe describir cuánto cuestan los servicios y durante qué período le permite al cliente usarlo.
- Restricciones y responsabilidades del usuario: debe aclarar cuáles son las restricciones a los usuarios sobre el uso del software, por ejemplo prohibir su manipulación y comercialización.
- Definición de usuario: debe decir quién puede usar el software y si se puede compartir o extender su uso a terceros.
- Terminación: debe especificar bajo qué condiciones cada parte puede rescindir el contrato para liberarse de sus obligaciones, ya sea por causa o conveniencia.
- Derechos de propiedad intelectual: debe especificar cómo el cliente puede usar el software y aclarar que la licencia de uso es revocable al finalizar la suscripción.
- Normas sobre los datos de los clientes: debe establecer normas sobre la seguridad y privacidad de los datos, y se debe especificar quienes son los propietarios de los datos generados o almacenados en el software. Además, se

deben considerar las normas de Protección y Privacidad de Datos que estén vigentes en cada país.

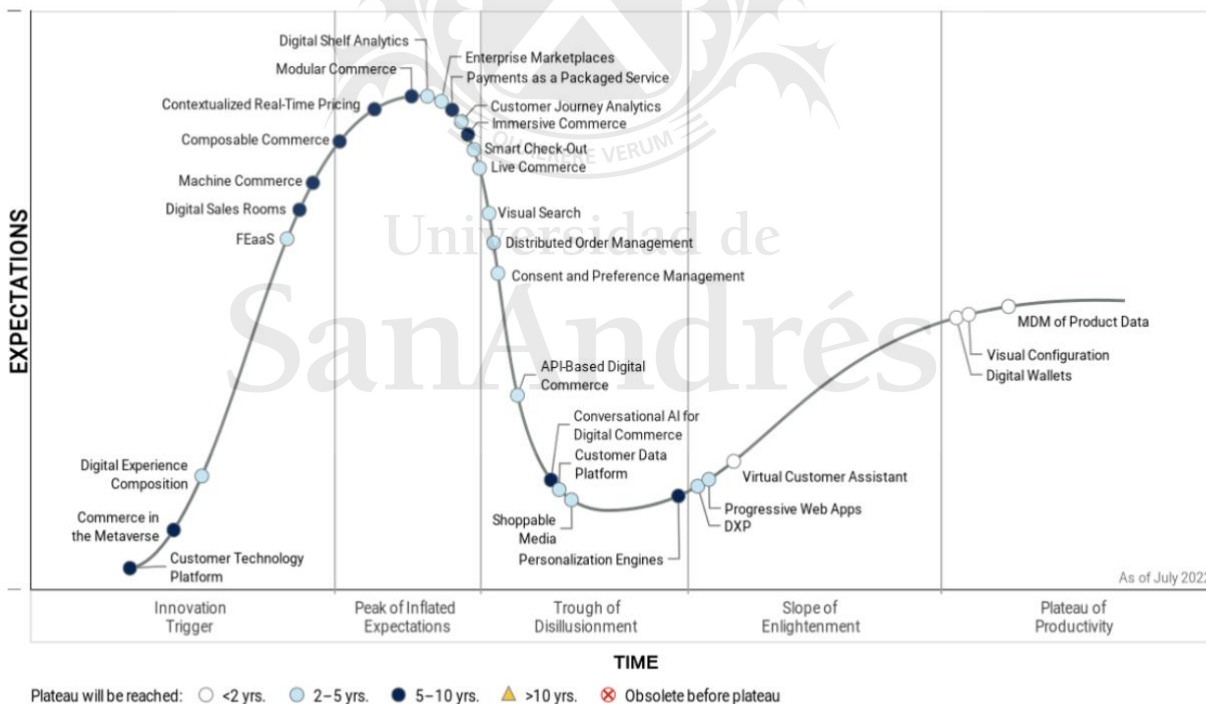
- Limitación de Responsabilidad: se deberá renunciar a la responsabilidad por cualquier riesgo que el cliente pueda enfrentar al usar el software y que esté fuera de nuestro control. Por ejemplo, al utilizar servicios de terceros como parte de nuestro servicio (como es el caso con proveedores como AWS o Google), se deberá contar con una exención de responsabilidad por cualquier falla de su parte. También se recomienda tratar de limitar la responsabilidad de manera más general. Por ejemplo, si bien debemos tomar medidas razonables para asegurar que nuestro software funcione tal como lo anunciamos, el acuerdo debe establecer que no garantizamos su aplicabilidad para los requisitos de ningún usuario en específico. Finalmente también se debe incluir un resumen de nuestras obligaciones con el cliente en virtud de la Leyes del Consumidor que estén vigentes en cada país.



XI. Conclusiones finales

A medida que los clientes se familiarizan con las experiencias digitales, el Stream Commerce se convertirá en uno de los canales de comunicación y ventas más importantes para las empresas de todo el mundo. Ya ha logrado transformar la manera de comprar en los mercados orientales y más recientemente ha ganado terreno tanto en Europa como en América. Más aún, de acuerdo con el Hype Cycle de Gartner para el Digital Commerce (ver a continuación), el cual representa la madurez, adopción y aplicación social de ciertas tecnologías en este espacio, durante los próximos 2 a 5 años las empresas tienen una oportunidad única para liderar esta ola de innovación hasta llegar a una meseta de productividad.

Hype Cycle for Digital Commerce, 2022



Gartner

Especialmente con el uso del Live Commerce las empresas pueden atraer nuevas audiencias y crear experiencias de compra más divertidas y a la vez efectivas. Y

desde Beyondr nos posicionamos como la solución más confiable, flexible y completa de Latinoamérica.

Manteniéndonos fieles a nuestra misión de revitalizar la comunicación entre marcas y audiencias y transformar las dinámicas del comercio online, hacia adelante nos entusiasma continuar evaluando otras tecnologías y tendencias emergentes que se puedan aplicar al negocio de manera compatible y en un horizonte temporal más lejano, como pueden ser el comercio inmersivo y el metaverso.



XII. Fuentes y Bibliografía

1. **Wikipedia**. Infomercial. [Online] Octubre 4, 2019.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Infomercial>.
2. **VTEX**. A brief history of Live Shopping. [Online] Abril 1, 2022.
<https://vtex.com/en/blog/trends/live-shopping-history/>.
3. **McKinsey**. How live commerce is transforming the shopping experience. [Online] Julio 21, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/its-showtime-how-live-commerce-is-transforming-the-shopping-experience>.
4. **Bloomberg**. China's 'Lipstick Brother' Livestreamer Sells Record \$2 Billion of Goods in One Day. [Online] Octubre 21, 2021.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-10-21/china-s-lipstick-brother-livestream-has-record-2-billion-day>.
5. **Statista**. Mercado Libre Ingresos por país 2021. [Online] Agosto 16, 2022.
<https://es.statista.com/estadisticas/1091012/mercadolibre-ingresos-pais/>.
6. **AlixPartners**. Live commerce set to become the driving force of Singles Day 2021. [Online] Octubre 2021. <https://docs.alixpartners.com/view/287247247/6/>.
7. **ecommerce-platforms.com**. instagram-live-shopping. [Online] Agosto 12, 2022. <https://ecommerce-platforms.com/articles/instagram-live-shopping>.
8. **Walmart**. Walmart Doubles Down on TikTok Shopping, Hosts All-New Live Stream Shopping Event. [Online] Marzo 9, 2021.
<https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/09/walmart-doubles-down-on-tiktok-shopping-hosts-all-new-live-stream-shopping-event>.
9. **Forbes**. Live Shopping is the future of e-commerce. [Online] Diciembre 23, 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/12/23/live-shopping-and-social-retail-are-the-future-for-e-commerce/?sh=74e5a0d82faf>.
10. **CBInsights**. Livestreaming future ecommerce. [Online] Marzo 15, 2021.
<https://www.cbinsights.com/research/livestreaming-future-ecommerce/>.

11. **Board of Innovation.** Revenue Model Flowchart B2B. [Online] <https://boardofinnovation.com/tools/revenue-model-flowchart-b2b/>.
12. **Hubspot.** State of Video Marketing. [Online] Septiembre 15, 2022. <https://blog.hubspot.com/marketing/video-marketing>.
13. **VTEX.** Grupo Éxito implementa el live shopping y obtiene resultados extraordinarios. [Online] 21, Diciembre 2021. <https://vtex.com/latam/blog/historias-de-clientes-latam/grupo-exito-implementa-el-live-shopping-y-obtiene-resultados-extraordinarios/>.
14. **Statista.** Ecommerce Sales Revenue Latinamerica. [Online] Agosto 25, 2022. <https://www.statista.com/forecasts/1029755/ecommerce-sales-revenue-latin-america-country>.
15. **Insider Intelligence.** Livestreaming ecommerce takes baby steps. [Online] Junio 30, 2021. <https://www.insiderintelligence.com/content/livestreaming-ecommerce-takes-baby-steps-us>.
16. **Statista.** Livestream ecommerce sales in the US. [Online] Enero 25, 2022. <https://www.statista.com/statistics/1276120/livestream-e-commerce-sales-united-states/>.
17. **Statista.** Ecommerce Sales in Latinamerica. [Online] Agosto 16, 2022. <https://www.statista.com/statistics/445860/retail-e-commerce-sales-latam/>.
18. **We Are Social.** Digital 2022 July Global Statshot. [Online] Julio 21, 2022. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-july-global-statshot>.
19. **Spiel Creative.** Interactive Video Statistics. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://www.spielcreative.com/interactive-video-statistics/>.
20. **Mindstamp.** What does interactive video means. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://mindstamp.io/blog/what-does-interactive-video-mean>.
21. **Statista.** eCommerce en Latinoamerica. [Online] Junio 1, 2022. <https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/#dossierKeyfigures>.
22. **Fits Small Business.** Livestream Shopping Statistics. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://fitsmallbusiness.com/livestream-shopping-statistics/>.

23. **Statista.** Top SaaS Countries List. [Online] Septiembre 6, 2022. <https://www.statista.com/statistics/1239046/top-saas-countries-list/>.
24. **Ascendix Tech.** Number SaaS Companies Statistics. [Online] Julio 20, 2022. <https://ascendixtech.com/number-saas-companies-statistics/>.
25. **Amazon Web Services.** Interactive Video Service. *Interactive Video Service*. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://aws.amazon.com/es/ivs/>.
26. **Amazon Web Services.** Retailers Spark Sales with VTEX Integrated Live Shopping Experience Powered by Amazon Interactive Video Service . [Online] Agosto 30, 2022. <https://aws.amazon.com/es/blogs/industries/retailers-spark-sales-with-vtex-integrated-live-shopping-experience-powered-by-amazon-interactive-video-service/>.
27. **Amazon Web Services.** Amazon S3. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://aws.amazon.com/es/s3/>.
28. **Amazon Web Services .** Amazon Cloudfront. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://aws.amazon.com/es/cloudfront/>.
29. **Google.** Encuentra nuevos clientes en línea con Google Ads. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] https://ads.google.com/intl/es_AR/home/?pli=1.
30. **Google.** How teams of all sizes connect, create, and collaborate. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://workspace.google.com/>.
31. **Google.** Reach your goals with powerful digital analytics. [Online] [Cited: Septiembre 19, 2022.] <https://analytics.withgoogle.com/>.
32. **Statista.** Usuarios de Internet por País (América Latina). [Online] Junio 23, 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>.
33. **Software Equity.** Gross Margin SaaS. [Online] Junio 16, 2022. <https://softwareequity.com/blog/gross-margin-saas/>.
34. **Corporate Finance Institute.** Customer Renewal Rate. [Online] Enero 19, 2022. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/customer-renewal-rate/>.

35. **Winning by design.** Compensation for SaaS sales organizations. [Online] [Cited: Septiembre 24, 2022.]
<https://winningbydesign.com/resources/compensation-for-saas-sales-organizations/>.
36. **VisitorQueue.** Average Cost Per Lead (CPL) for Different B2B Marketing Channels . [Online] Septiembre 24, 2022. <https://blog.visitorqueue.com/average-cost-per-lead-cpl-for-different-b2b-marketing-channels-in-2022/>.
37. **Klood.** What is a good conversion rate for SaaS industry. [Online] Febrero 7, 2019. <https://www.klood.com/blog/what-is-a-good-conversion-rate-for-saas-industry>.
38. **KPISense.** LTV CAC ratio. [Online] Febrero 25, 2021.
<https://www.kpisense.com/blog/ltrcac-ratio>.
39. **SaaS Capital.** Spending Benchmarks for Private SaaS Companies. [Online] Noviembre 18, 2021. <https://www.saas-capital.com/blog-posts/spending-benchmarks-for-private-b2b-saas-companies/>.
40. **Harness.** SaaS Cloud Spend Survey 2020. [Online] Julio 2020.
https://cms.harness.io/uploads/Harness_SaaS_Cloud_Spend_Survey_2020_884eb6a583.pdf.
41. **Banco Nación.** Simulador Plazo Fijo en Dólares. [Online] [Cited: Septiembre 28, 2022.]
<https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijoDolares>.
42. **Open legal.** A Legal Guide to SaaS Agreements. [Online] Junio 4, 2022.
<https://openlegal.com.au/a-legal-guide-to-saas-agreements/>.

XIII. Anexos

Anexo 1 – Entrevistas B2B

Sobre el sujeto

1. Contanos sobre vos (edad, formación académica, experiencia)
2. ¿Cuál es tu rol dentro de la compañía? ¿Responsabilidades?
3. ¿Cómo se mide tu trabajo? (KPIs/OKRs)
4. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas en tu trabajo? ¿Cuáles son indispensables y por qué?
5. ¿Qué eventos, medios de comunicación y redes sociales frecuentas?

Sobre el empleador

6. Contanos sobre la empresa para la que trabajas ¿En qué industria opera?
7. ¿Qué productos o servicios venden?
8. ¿Qué tamaño tiene la empresa (cantidad de empleados, clientes, ventas, transacciones)?
9. ¿Cuáles son los principales desafíos de la empresa?

Sobre la relación con clientes

10. ¿Quiénes son sus clientes? (segmentos y volumen)
11. ¿Cómo compran los clientes sus productos? ¿Cuáles son los canales de venta?
12. ¿Cómo es un típico journey de sus clientes? ¿Cuánto dura en promedio?
13. ¿Qué factores influyen más en la decisión de compra (ej: descuentos, reseñas, entregas en el día)?
14. ¿Qué porcentaje del presupuesto se dedica a marketing?
15. ¿Cómo se comunican con sus clientes?
16. ¿Cómo promocionan sus productos/servicios? ¿Cómo miden los resultados de sus campañas?

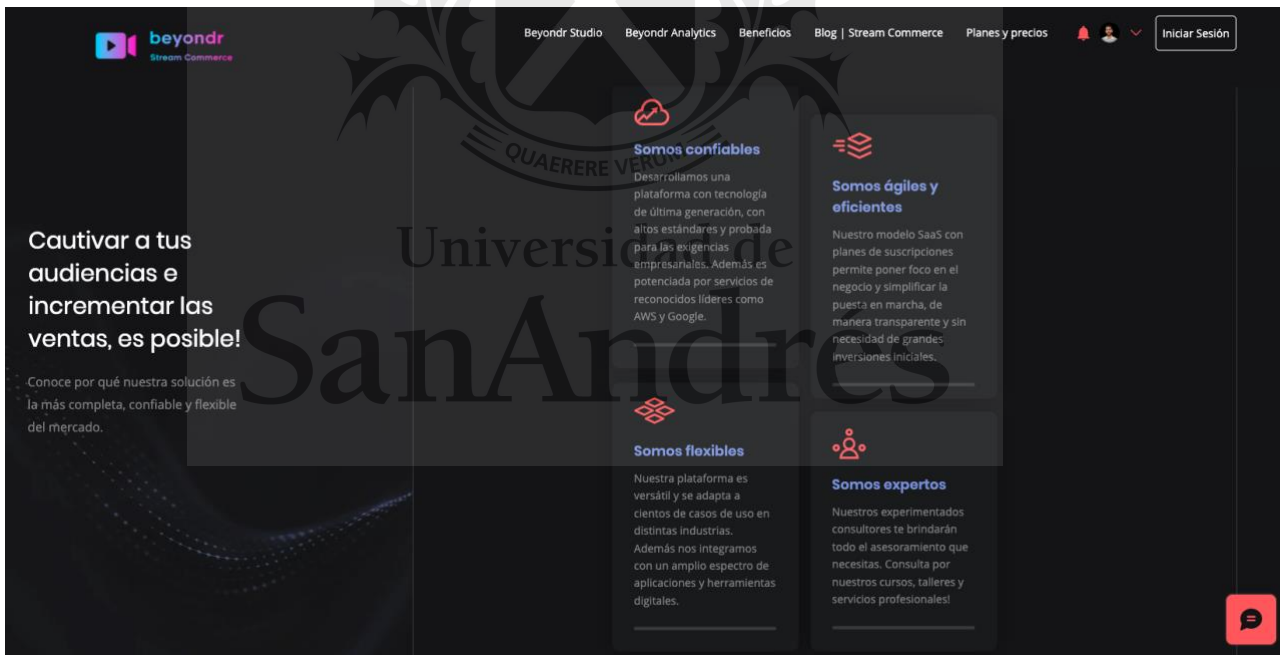
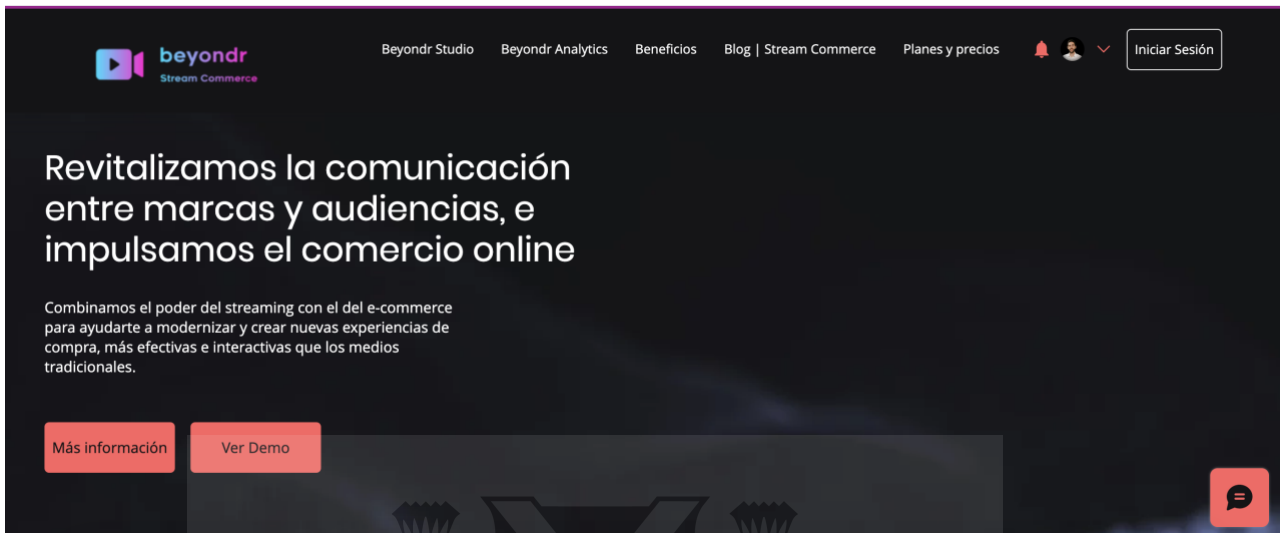
Sobre los desafíos

17. ¿Cuáles son los principales problemas, fricciones o aspectos de mejora? ¿De qué se quejan los clientes?
18. ¿Qué sentís que ustedes podrían hacer mejor?

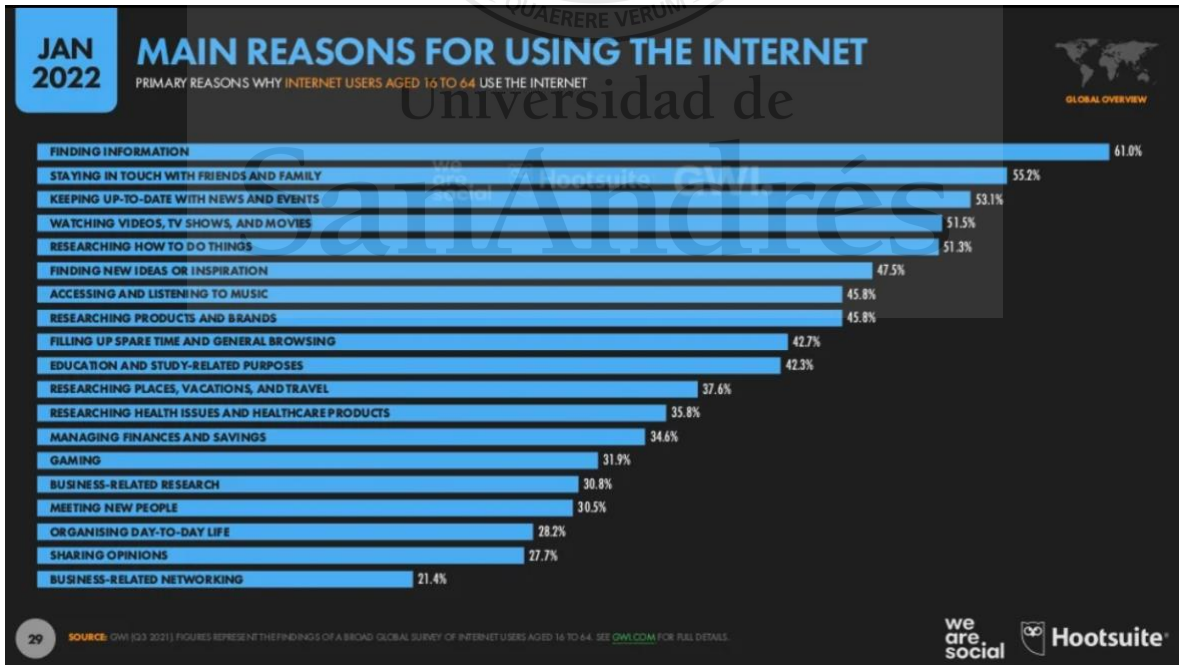
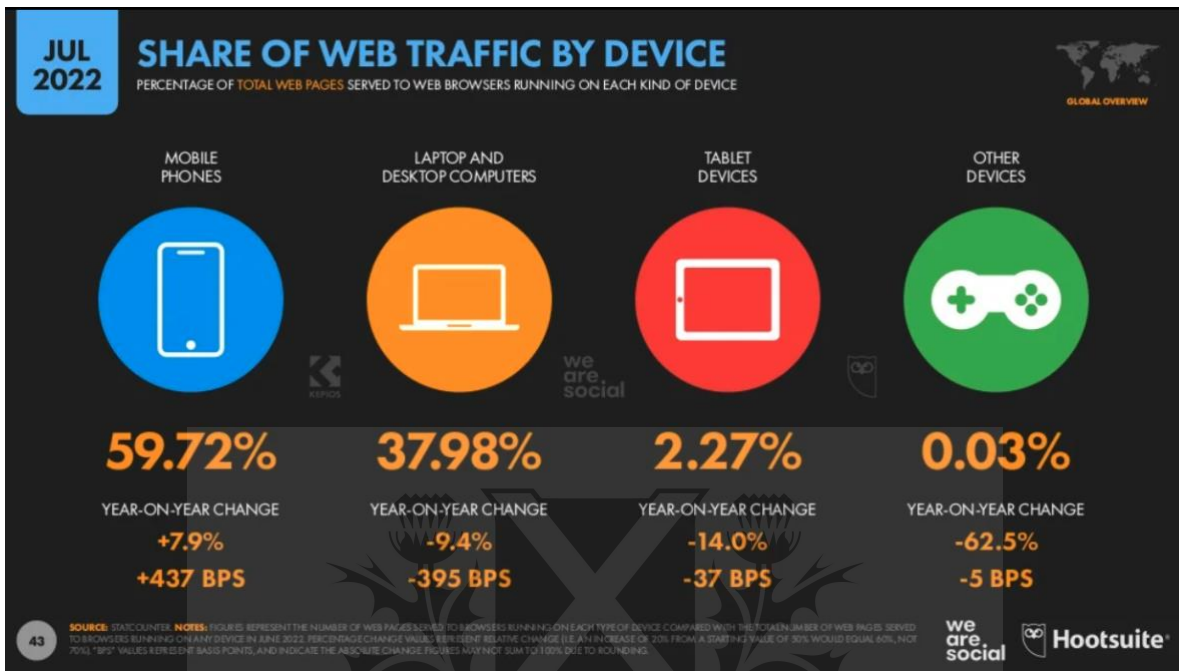
Sobre la solución

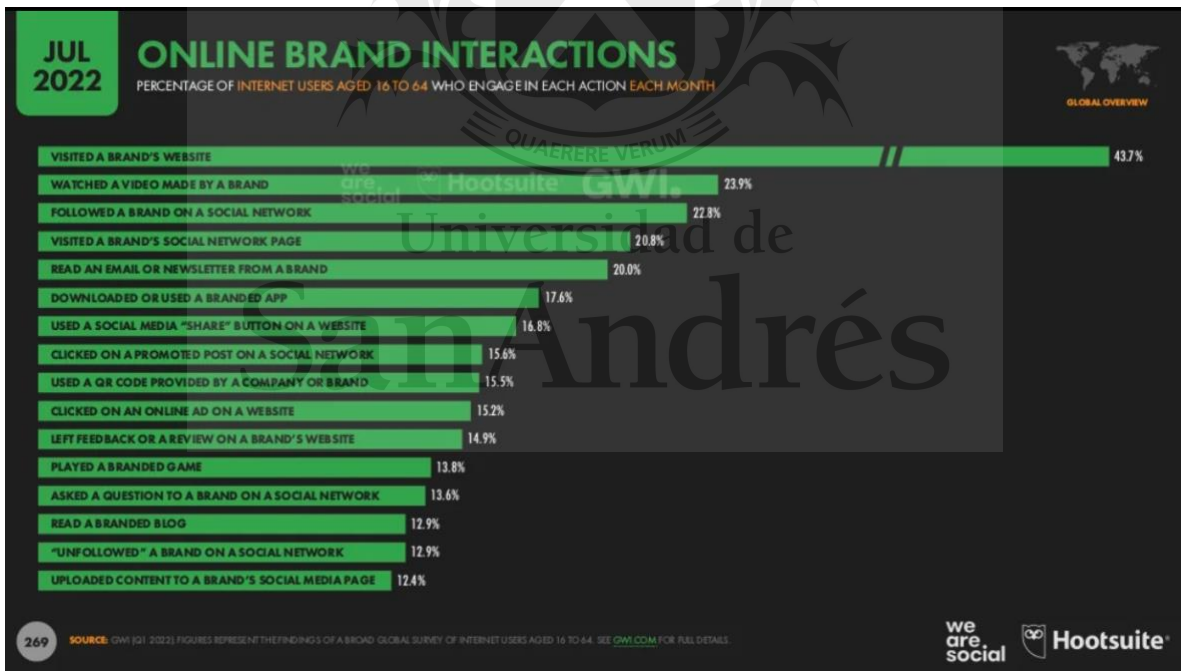
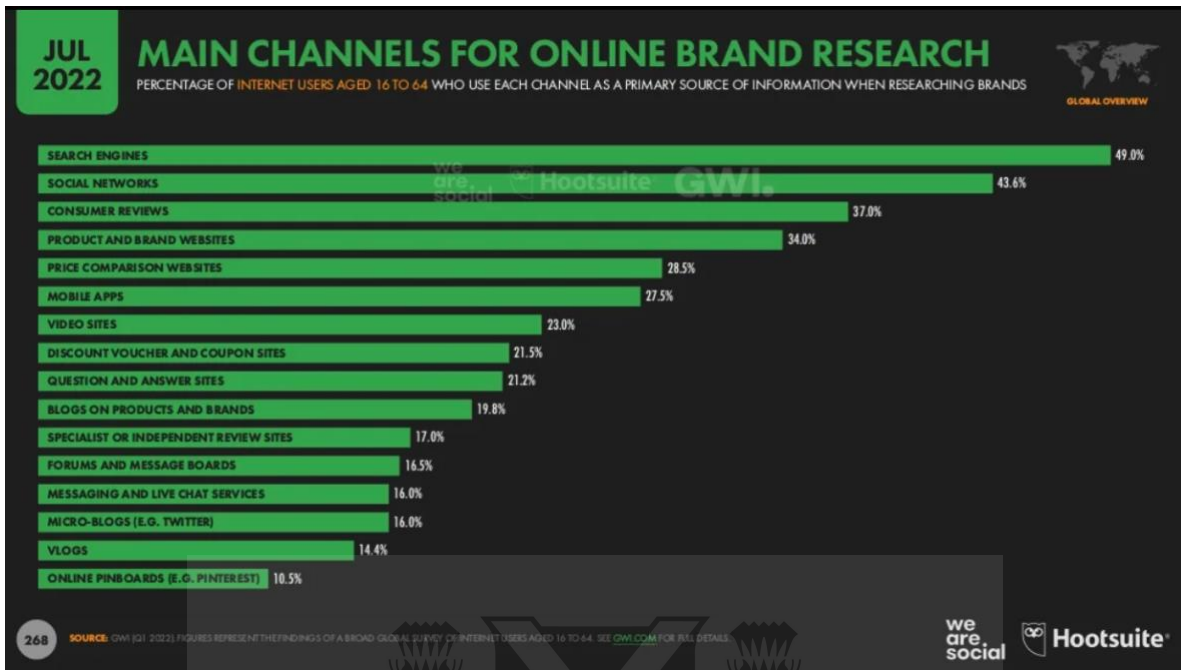
19. ¿Existen videos relacionados a sus productos? ¿De qué tipo? ¿Quiénes publican y en donde?
20. ¿Analizan o hacen seguimiento de los videos publicados por los seguidores? ¿Toman alguna acción luego?
21. ¿Qué tan importante son las reviews de los usuarios para ustedes? ¿y para otros clientes?
22. ¿Tienen relación con influencers o KOLs? ¿Puede descubrir cómo les ha ido?
23. ¿Conocés alguna plataforma de video marketing o live shopping? (Ej: Amazon Live, Taobao Live)
24. ¿Usan video marketing o shopping en vivo?: ¿Qué obstáculos o problemas enfrentan? ¿Cómo miden resultados?
25. ¿Qué criterios usan para decidir si conviene desarrollar in-house o adquirir soluciones de 3eros?
26. ¿Qué es más importante a la hora de considerar una solución de 3ero? (referencias, presentaciones, demos, POCs)
27. ¿Evaluarían probar/pagar por una solución que les permita ofrecer video shopping

Anexo 2 – Prototipo de Aplicación Web



Anexo 3 – Destacados del Informe “Digital 2022” por Hootsuite y WeAreSocial







Anexo 4 – Plan de contratación y compensación de staff

OU	Staff	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Total	¿Recibe Stocks?
Csuite	CEO (Founder)	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 36.000	Sí
	COO (Founder)	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 36.000	Sí
Product & Technology	VP of Product & Technology	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 126.000	Elegible
	Product Manager	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 108.000	Elegible
	DevOps Engineer #1	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 108.000	Elegible
	DevOps Engineer #2	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 108.000	Elegible
	DevOps Engineer #3	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ 36.000	\$ 36.000	Elegible
	UX/UI Designer	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 72.000	Elegible
Finance & Administrative	VP of Finance & Administrative	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 126.000	Elegible
	Administrative Assistant	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	No elegible
Sales & Marketing	VP of Sales & Marketing	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 126.000	Elegible
	Marketing Manager	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 72.000	Elegible
	Sales Manager AR, MX, COL	\$ 3.000	\$ -	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 72.000	Elegible
	Sales Manager BR	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ 36.000	\$ 36.000	Elegible
	Account Manager #1	\$ 2.000	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 48.000	Elegible
	Account Manager #2	\$ 2.000	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 48.000	Elegible
	Account Manager #3	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	Elegible
Customer Enablement	VP of Customer Enablement	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 126.000	Elegible
	Support Engineer	\$ 2.500	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 90.000	No elegible
	Support Engineer	\$ 2.500	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	No elegible
	Professional Consultant	\$ 2.500	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	Elegible
	Professional Consultant	\$ 2.500	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	Elegible
	Customer Solutions Manager	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	Elegible
Total Sueldos			\$ 378.000	\$ 522.000	\$ 684.000	\$ 1.584.000	
Head Count			12	17	23		



 Universidad de
San Andrés

Anexo 5 – Proyecciones financieras

a) Proyección de ventas

Proyección de Ventas													
Año 1 (Fases 0 a 2)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cientes Enterprise	1	2	3	4	5	6	8	10	12	14	16	18	
Cientes Standard	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Horas entregadas de consultoría	0	0	0	0	0	120	120	120	120	120	120	120	
Supuestos Año 1	Cant. de Clientes	1	2	3	4	5	6	8	10	12	14	16	18
H1 1 Activación Enterprise por mes	Precio Suscripción Enterprise	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599
	Precio Suscripción Standard	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299
H2 2 Activaciones Enterprise + 120 horas entregadas de consultoría por mes	Ingresos por Suscripciones	\$ 4.599	\$ 9.198	\$ 13.797	\$ 18.396	\$ 22.995	\$ 27.594	\$ 36.792	\$ 45.990	\$ 55.188	\$ 64.386	\$ 73.584	\$ 82.782
	Tarifa de consultoría por hora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
	Ingresos por Servicios Profesionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
	Gross Revenue	\$ 4.599	\$ 9.198	\$ 13.797	\$ 18.396	\$ 22.995	\$ 39.594	\$ 48.792	\$ 57.990	\$ 67.188	\$ 76.386	\$ 85.584	\$ 94.782
	Gross Revenue Enterprise	\$ 4.599	\$ 9.198	\$ 13.797	\$ 18.396	\$ 22.995	\$ 27.594	\$ 36.792	\$ 45.990	\$ 55.188	\$ 64.386	\$ 73.584	\$ 82.782
	Gross Revenue Standard	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Proyección de Ventas													
Año 2 (Fase 3)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cientes Enterprise	19	23	27	31	35	39	47	55	63	71	79	87	
Cientes Standard	7	8	9	11	12	13	16	19	21	24	27	29	
Horas entregadas de consultoría	240	240	240	240	240	240	480	480	480	480	480	480	
Supuestos Año 2	Cant. de Clientes	26	31	36	42	47	52	63	74	84	95	106	116
Tasa de Renovación 80%	Precio Suscripción Enterprise	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599
4x nuevos Clientes Enterprise YoY	Precio Suscripción Standard	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299
Lanzamiento Standard (ratio 1S:3E)	Ingresos por Suscripciones	\$ 96.474	\$ 116.169	\$ 135.864	\$ 156.858	\$ 176.553	\$ 196.248	\$ 236.937	\$ 277.626	\$ 317.016	\$ 357.705	\$ 398.394	\$ 437.784
	Tarifa de consultoría por hora	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
2x horas entregadas de consultoría cada 6 meses	Ingresos por Servicios Profesionales	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
	Gross Revenue	\$ 120.474	\$ 140.169	\$ 159.864	\$ 180.858	\$ 200.553	\$ 220.248	\$ 284.937	\$ 325.626	\$ 365.016	\$ 405.705	\$ 446.394	\$ 485.784
	Gross Revenue Enterprise	\$ 87.381	\$ 105.777	\$ 124.173	\$ 142.569	\$ 160.965	\$ 179.361	\$ 216.153	\$ 252.945	\$ 289.737	\$ 326.529	\$ 363.321	\$ 400.113
	Gross Revenue Standard	\$ 9.093	\$ 10.392	\$ 11.691	\$ 14.289	\$ 15.588	\$ 16.887	\$ 20.784	\$ 24.681	\$ 27.279	\$ 31.176	\$ 35.073	\$ 37.671

Proyección de Ventas													
Año 3 - (Fase 4)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cientes Enterprise	84	98	112	126	140	154	182	210	238	266	294	322	
Cientes Standard	49	52	56	63	66	70	80	91	98	108	119	126	
Horas entregadas de consultoría	960	960	960	960	960	960	1920	1920	1920	1920	1920	1920	
Supuestos Año 3	Cant. de Clientes	133	150	168	189	206	224	262	301	336	374	413	448
Tasa de Renovación 80%	Precio Suscripción Enterprise	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599	\$ 4.599
3.5x nuevos Clientes Enterprise YoY	Precio Suscripción Standard	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299	\$ 1.299
3.5x nuevos Clientes Standard YoY	Ingresos por Suscripciones	\$ 449.967	\$ 518.250	\$ 587.832	\$ 661.311	\$ 729.594	\$ 799.176	\$ 940.938	\$ 1.083.999	\$ 1.221.864	\$ 1.363.626	\$ 1.506.687	\$ 1.644.552
	Tarifa de consultoría por hora	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
2x horas entregadas de consultoría cada 6 meses	Ingresos por Servicios Profesionales	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000
	Gross Revenue	\$ 545.967	\$ 614.250	\$ 683.832	\$ 757.311	\$ 825.594	\$ 895.176	\$ 1.132.938	\$ 1.275.999	\$ 1.413.864	\$ 1.555.626	\$ 1.698.687	\$ 1.836.552
	Gross Revenue Enterprise	\$ 386.316	\$ 450.702	\$ 515.088	\$ 579.474	\$ 643.860	\$ 708.246	\$ 837.018	\$ 965.790	\$ 1.094.562	\$ 1.223.334	\$ 1.352.106	\$ 1.480.878
	Gross Revenue Standard	\$ 63.651	\$ 67.548	\$ 72.744	\$ 81.837	\$ 85.734	\$ 90.930	\$ 103.920	\$ 118.209	\$ 127.302	\$ 140.292	\$ 154.581	\$ 163.674

Anexo 5 – Proyecciones financieras

b) Flujo de caja mensual consolidado

Cashflow mensual consolidado

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos	\$ 4.599	\$ 9.198	\$ 13.797	\$ 18.396	\$ 22.995	\$ 39.594	\$ 48.792	\$ 57.990	\$ 67.188	\$ 76.386	\$ 85.584	\$ 94.782	\$ 539.301
Egresos	\$ (45.055)	\$ (48.458)	\$ (51.861)	\$ (55.265)	\$ (58.668)	\$ (70.951)	\$ (77.758)	\$ (84.564)	\$ (91.371)	\$ (98.177)	\$ (104.984)	\$ (111.790)	\$ (898.903)
Neto	\$ (40.456)	\$ (39.260)	\$ (38.064)	\$ (36.869)	\$ (35.673)	\$ (31.357)	\$ (28.966)	\$ (26.574)	\$ (24.183)	\$ (21.791)	\$ (19.400)	\$ (17.008)	\$ (359.602)
Acumulado	\$ (40.456)	\$ (79.716)	\$ (117.781)	\$ (154.649)	\$ (190.322)	\$ (221.679)	\$ (250.645)	\$ (277.219)	\$ (301.402)	\$ (323.194)	\$ (342.593)	\$ (359.602)	
Supuestos Cashflow													
Unidades Clientes con Suscripción	1	2	3	4	5	6	8	10	12	14	16	18	
Unidades Horas de Consultoría	0	0	0	0	0	120	240	360	480	600	720	840	
Se asume que los ingresos serán mensuales por adelantado.													
Año 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos	\$ 120.474	\$ 140.169	\$ 159.864	\$ 180.858	\$ 200.553	\$ 220.248	\$ 284.937	\$ 325.626	\$ 365.016	\$ 405.705	\$ 446.394	\$ 485.784	\$ 3.335.628
Egresos	\$ (146.027)	\$ (160.601)	\$ (175.175)	\$ (190.711)	\$ (205.285)	\$ (219.860)	\$ (267.729)	\$ (297.839)	\$ (326.988)	\$ (357.098)	\$ (387.208)	\$ (416.356)	\$ (3.150.878)
Neto	\$ (25.553)	\$ (20.432)	\$ (15.311)	\$ (9.853)	\$ (4.732)	\$ 388	\$ 17.208	\$ 27.787	\$ 38.028	\$ 48.607	\$ 59.186	\$ 69.428	\$ 184.750
Acumulado	\$ (385.155)	\$ (405.587)	\$ (420.898)	\$ (430.751)	\$ (435.484)	\$ (435.095)	\$ (417.888)	\$ (390.101)	\$ (352.073)	\$ (303.466)	\$ (244.280)	\$ (174.852)	
Unidades Clientes con Suscripción	26	31	36	42	47	52	63	74	84	95	106	116	
Unidades Horas de Consultoría	1080	1320	1560	1800	2040	2280	2760	3240	3720	4200	4680	5160	
Los costos fijos se pagarán equitativamente a lo largo de cada año.													
Los costos variables se pagarán mensualmente (74% de los ingresos)													
Año 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos	\$ 545.967	\$ 614.250	\$ 683.832	\$ 757.311	\$ 825.594	\$ 895.176	\$ 1.132.938	\$ 1.275.999	\$ 1.413.864	\$ 1.555.626	\$ 1.698.687	\$ 1.836.552	\$ 13.235.796
Egresos	\$ (478.065)	\$ (528.594)	\$ (580.085)	\$ (634.460)	\$ (684.989)	\$ (736.480)	\$ (912.424)	\$ (1.018.289)	\$ (1.120.309)	\$ (1.225.213)	\$ (1.331.078)	\$ (1.433.098)	\$ (10.683.082)
Neto	\$ 67.902	\$ 85.656	\$ 103.747	\$ 122.851	\$ 140.605	\$ 158.696	\$ 220.514	\$ 257.710	\$ 293.555	\$ 330.413	\$ 367.609	\$ 403.454	\$ 2.552.714
Acumulado	\$ (106.950)	\$ (21.294)	\$ 82.453	\$ 205.304	\$ 345.909	\$ 504.605	\$ 725.120	\$ 982.830	\$ 1.276.385	\$ 1.606.799	\$ 1.974.408	\$ 2.377.862	
Unidades Clientes con Suscripción	133	150	168	189	206	224	262	301	336	374	413	448	
Unidades Horas de Consultoría	6120	7080	8040	9000	9960	10920	12840	14760	16680	18600	20520	22440	
PE financiero													
payback													