



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA  
PLATAFORMA DE SOSTENIBILIDAD COLABORATIVA  
PERIODO 2026-2028”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magister en Administración**

**Presentado por:**

**Sr. Alex Alfredo Fernandez Agüero**

**Sr. Carlos Enrique Hachire Patiño**

**Sr. Jose Eulogio Lopez Zamora**

**Sr. Marco Antonio Valeriani Pinto**

**Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana**

**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, septiembre 2025**

**Anexo II**  
**Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**

Documento: EPG- REV-V1xxx



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO** | Escuela de  
Postgrado

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL  
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado **PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA DE SOSTENIBILIDAD COLABORATIVA PERIODO 2026-2028** presentado por los alumnos:

- Alex Alfredo Fernandez Agüero
- Carlos Enrique Hachire Patiño
- Jose Eulogio Lopez Zamora
- Marco Antonio Valeriani Pinto

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 04 de febrero de 2026, dando el siguiente resultado:

## 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Se adjunta el reporte original completo

04 de febrero de 2026

Wilfredo Lafosse Quintana  
ORCID 0000-0002-5348-9351

## AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Universidad del Pacífico y a sus docentes, quienes nos brindaron una formación integral, herramientas metodológicas y un entorno académico de excelencia que hicieron posible el desarrollo de esta tesis.

Agradecemos también a nuestras familias, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante todo el proceso, siendo la fuente de motivación que nos impulsó a culminar este reto.

Asimismo, expresamos nuestra gratitud a las organizaciones sociales y expertos en sostenibilidad que nos brindaron su tiempo y conocimiento durante las entrevistas y encuestas, contribuyendo con información esencial para validar nuestra propuesta.

Finalmente, reconocemos a nuestros compañeros de promoción por el trabajo colaborativo y el espíritu de equipo, que fortaleció nuestra experiencia en este programa de maestría.

A todos, muchas gracias.

## RESUMEN EJECUTIVO

TrustMe es una iniciativa de plataforma digital de sostenibilidad colaborativa, en fase de diseño, que conectará a empresas privadas con organizaciones sociales verificadas, facilitando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con impacto trazable, verificable y alineado a estándares internacionales (GRI, OCDE e ISO 26000).

El modelo B2B2S (Business to Business to Social) responde a la brecha existente entre compromisos de sostenibilidad y acciones medibles, ofreciendo a las empresas transparencia, reputación digital y reportes de impacto.

Durante el periodo 2026–2028, la estrategia de crecimiento se articula a través de tres segmentos:

- Seed (*Playas Limpias, Bibliotecas Verdes*).
- Growth (*Educación con Futuro, Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores*).
- Legacy (*Abriguemos los Andes, Comunidades Resilientes y Sostenibles*).

Impacto proyectado al 2028:

- 205 empresas usuarias de la plataforma.
- Más de 10,000 beneficiarios directos e indirectos en comunidades vulnerables.
- 1,200 voluntarios corporativos movilizados.
- Reducción de tiempos de gestión de donaciones corporativas de 45 a 18 días.
- Implementación de un dashboard de impacto en tiempo real.

Resultados financieros proyectados (2028):

- USD 1,35 millones en ingresos anuales (suscripciones + proyectos).
- VAN: USD 315,697.
- TIR: 46%, muy por encima del WACC 9,92%.

Conclusión: TrustMe es un proyecto viable, rentable y transformador, que alinea la rentabilidad empresarial con el impacto social y ambiental verificable, consolidándose como referente en Lima Metropolitana con proyección nacional y regional.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD .....	13
1.1 Consideraciones Generales .....	13
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	14
1.3 Definición de la oportunidad .....	15
1.3.1 Justificación de la oportunidad y fundamento del plan .....	15
1.4 Canvas TrustMe .....	16
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO .....	17
2.1 Análisis del Entorno General (PESTEL) .....	17
2.1.1 Factor Político .....	17
2.1.2 Factor Económico .....	17
2.1.3 Factor Social .....	18
2.1.4 Factor Tecnológico .....	18
2.1.5 Factor Ecológico .....	19
2.1.6 Factor Legal .....	20
2.2 Análisis de la Industria o Sector (Grado de Atractividad) .....	21
2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	21
2.2.2 Conclusiones del análisis del sector .....	23
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	24
2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	26
2.5 Conclusiones .....	26
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	28
3.1 Definición y formulación del objeto de estudio .....	28
3.2 Objetivo general .....	28
3.2.1 Objetivos específicos .....	28
3.3 Metodología .....	29
3.4 Actividades .....	29
3.5 Tamaño y selección de muestra .....	30
3.6 Resumen y análisis de resultados .....	30
3.7 Obtención de la demanda estimada .....	31

3.8	Conclusiones .....	36
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO .....		37
4.1	Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	37
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	38
4.3	Análisis Matriz VRIO .....	39
4.4	Determinación de la Estrategia Genérica.....	40
4.5	Determinar la estrategia de crecimiento .....	41
4.6	Conclusiones .....	42
CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....		43
5.1	Análisis y Propuesta de Misión y Visión.....	43
5.2	Objetivo General y Objetivos Estratégicos.....	43
5.3	Matriz FODA Cruzado .....	44
5.4	Alineamiento de Estrategias con los Objetivos Estratégicos.....	46
5.5	Resumen de las estrategias para el alineamiento de los planes funcionales .....	47
CAPÍTULO 6: PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE.....		48
6.1	Plan Funcional de Marketing.....	48
6.1.1	Objetivo general.....	48
6.1.2	Objetivos específicos .....	48
6.1.3	Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados .....	49
6.1.4	Portafolio de Servicios TrustMe .....	50
6.1.5	Las 7P's del Marketing .....	51
6.2	Plan Funcional de Operaciones.....	54
6.2.1	Objetivo general.....	54
6.2.2	Objetivos específicos .....	54
6.2.3	Descripción de procesos de Negocio .....	55
6.3	Plan Funcional de Recursos Humanos (RRHH.).....	57
6.3.1	Objetivo general.....	57
6.3.2	Objetivos específicos .....	57
6.3.3	Cultura organizacional .....	58
6.3.4	Acciones del plan de RRHH .....	58
6.3.5	Presupuesto estimado RRHH.....	59
6.4	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	60
6.4.1	Objetivo general.....	60
6.4.2	Stakeholders.....	60

6.4.3 Acciones estratégicas .....	61
6.4.4 Presupuesto RSC (USD).....	62
6.5 Plan funcional de Finanzas y Evaluación Financiera .....	62
6.5.1 Objetivos específicos .....	62
6.5.2 Datos, supuestos y políticas .....	63
6.5.3 Monto de inversión y modo de financiamiento .....	63
6.5.4 Estados financieros proyectados .....	65
6.5.5 Cálculo de VAN y TIR .....	65
6.5.6 Análisis de sensibilidad.....	65
6.5.7 Conclusión de evaluación financiera .....	66
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
7.1 CONCLUSIONES .....	67
7.2 RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS .....	70
ANEXO 1: Proyecto Trust Seed – Playas limpias.....	70
ANEXO 2: Proyecto Trust Seed – Biblioteca verde.....	71
ANEXO 3: Proyecto Trust Growth – Educación con futuro .....	72
ANEXO 4: Proyecto Trust Growth – Cuidemos a nuestros adultos mayores .....	73
ANEXO 5: Proyecto Trust Legacy – Abriguemos los andes .....	74
ANEXO 6: Proyecto Trust Legacy – Comunicades resilientes y sostenibles .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Canvas del modelo de negocio TrustMe</i> .....	16
Tabla 2 <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de TrustMe</i> .....	25
Tabla 3 <i>Matriz de perfil competitivo (MPC) – TrustMe vs competidores</i> .....	26
Tabla 4 <i>Enfoque mixto secuencial (exploratorio → confirmatorio)</i> .....	29
Tabla 5 <i>Actividades que desarrollar</i> .....	29
Tabla 6 <i>Población seleccionada</i> .....	30
Tabla 7 <i>Técnica de muestreo</i> .....	30
Tabla 8 <i>Indicadores por hallazgos claves</i> .....	31
Tabla 9 <i>Planes de suscripción anual (USD)</i> .....	32
Tabla 10 <i>Proyección de adopción gradual de planes de suscripción anual</i> .....	32
Tabla 11 <i>Detalle de los planes de suscripción anual</i> .....	33
Tabla 12 <i>Catálogo de Proyectos de RSE TrustMe</i> .....	34
Tabla 13 <i>Suscripciones anuales proyectadas (USD)</i> .....	35
Tabla 14 <i>Proyectos TrustMe con propósito proyectados (USD)</i> .....	35
Tabla 15 <i>Resumen de ingresos proyectados (USD)</i> .....	36
Tabla 16 <i>Matriz EFI de la empresa TrustMe</i> .....	39
Tabla 17 <i>Matriz VRIO para la empresa TrustMe</i> .....	40
Tabla 18 <i>Estrategias aplicadas para el periodo 2026 -2028</i> .....	41
Tabla 19 <i>Matriz FODA</i> .....	44
Tabla 20 <i>Iniciativas estratégicas – Matriz FODA</i> .....	45
Tabla 21 <i>Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos</i> .....	46
Tabla 22 <i>Objetivos específicos</i> .....	48
Tabla 23 <i>Propuesta de valor respecto al producto</i> .....	51
Tabla 24 <i>Propuesta de valor respecto al precio</i> .....	51
Tabla 25 <i>Propuesta de valor respecto a la promoción</i> .....	52
Tabla 26 <i>Propuesta de valor respecto a la plaza (Distribución)</i> .....	52
Tabla 27 <i>Propuesta de valor respecto al Personal</i> .....	52
Tabla 28 <i>Propuesta de valor respecto a Procesos</i> .....	53
Tabla 29 <i>Propuesta de valor respecto al Presentación</i> .....	53
Tabla 30 <i>Presupuesto de Marketing</i> .....	54

Tabla 31 <i>Objetivos específicos de marketing</i> .....	54
Tabla 32 <i>Acciones operativas y programa anual</i> .....	56
Tabla 33 <i>Presupuesto de operaciones (USD)</i> .....	56
Tabla 34 <i>Objetivos específicos de RRHH</i> .....	57
Tabla 35 <i>Acciones para lograr los objetivos de RRHH</i> .....	58
Tabla 36 <i>Planilla proyectada de RRHH</i> .....	59
Tabla 37 <i>Presupuesto total de RRHH</i> .....	59
Tabla 38 <i>Objetivos del plan de RSE</i> .....	60
Tabla 39 <i>Grupos de interés de la empresa TrustMe</i> .....	60
Tabla 40 <i>Acciones estratégicas de RSE</i> .....	61
Tabla 41 <i>Presupuesto RSC en moneda dólares</i> .....	62
Tabla 42 <i>Objetivos del plan de Finanzas</i> .....	62
Tabla 43 <i>Inversión y modo de financiamiento</i> .....	63
Tabla 44 <i>Cálculo de la tasa de COK</i> .....	64
Tabla 45 <i>Cálculo del WACC</i> .....	64
Tabla 46 <i>Evaluación de flujo de caja de TrustMe</i> .....	64
Tabla 47 <i>Estados financieros TrustMe</i> .....	65
Tabla 48 <i>Cálculo de VAN y TIR</i> .....	65

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las empresas enfrentan crecientes presiones de consumidores, reguladores e inversionistas para demostrar un compromiso real con la sostenibilidad. Aunque muchas organizaciones en el Perú manifiestan intenciones claras en materia de responsabilidad social, persiste una brecha entre los compromisos declarados y la ejecución efectiva de iniciativas con impacto verificable. La ausencia de trazabilidad confiable, la dificultad para identificar aliados legítimos y la falta de reportes alineados a estándares internacionales son limitaciones que debilitan la credibilidad y el alcance de los programas corporativos.

TrustMe surge como una respuesta a este desafío. Se trata de una plataforma digital de sostenibilidad colaborativa que conecta a empresas privadas con organizaciones sociales verificadas, ofreciendo confianza, transparencia y reputación digital. Bajo un modelo B2B2S (Business to Business to Social), la plataforma permite a las empresas cumplir sus compromisos ESG (Environmental, Social and Governance) a través de proyectos con propósito, trazables y alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El modelo de negocio combina ingresos recurrentes por suscripciones con la ejecución de proyectos diferenciados en tres segmentos: Seed (iniciación), Growth (consolidación) y Legacy (liderazgo). Cada nivel se asocia a proyectos estandarizados que generan valor social y ambiental, al mismo tiempo que fortalecen la reputación corporativa y la relación con las comunidades.

El presente plan de negocios, con horizonte 2026–2028, demuestra la viabilidad estratégica, operativa y financiera de TrustMe. Las proyecciones validan su capacidad de alcanzar más de 205 empresas suscritas, movilizar a más de 10,000 beneficiarios directos e indirectos, reducir los tiempos de gestión de proyectos sociales en un 60%, y consolidar ingresos anuales superiores a USD 1,35 millones al cierre del periodo.

De esta manera, TrustMe no solo habilita a las empresas a cumplir con sus compromisos de sostenibilidad, sino que también democratiza el acceso a recursos para organizaciones sociales, promoviendo un ecosistema de confianza, colaboración e impacto real en el Perú, con proyección regional hacia América Latina.

## **CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD**

### **1.1 Consideraciones Generales**

En las últimas dos décadas, el entorno empresarial ha experimentado una transformación sustancial en la manera en que las organizaciones entienden su rol en la sociedad.

La creciente presión de consumidores, reguladores y grupos de interés ha motivado a las empresas a asumir un compromiso más activo con la sostenibilidad y la responsabilidad social, no solo como un componente reputacional, sino como una dimensión estratégica que impacta directamente en su competitividad a largo plazo.

En ese contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas se han convertido en un marco de referencia universal para las empresas que buscan alinear su accionar con los grandes desafíos sociales y ambientales del planeta.

Sin embargo, a pesar de la creciente adopción de compromisos ODS en el sector privado peruano, muchas empresas enfrentan dificultades concretas para articular dichos compromisos en acciones efectivas, verificables y con impacto real.

Nuestro plan de negocio nace en este contexto, como una plataforma digital pensada para cerrar las brechas de confianza, trazabilidad y verificación en la implementación de iniciativas de sostenibilidad social.

El enfoque se centra en conectar a empresas privadas con organizaciones sociales de base, como colegios, asentamientos humanos, albergues o centros de atención para adultos mayores, permitiendo validar el impacto generado y fortalecer la reputación corporativa en el cumplimiento de sus metas ESG (Environmental, Social and Governance).

## 1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa

Nuestro plan de negocio es una iniciativa de plataforma digital de carácter social y colaborativo que busca convertirse en un intermediario confiable entre el sector empresarial privado y las organizaciones sociales que requieren apoyo para ejecutar acciones vinculadas a los ODS. La empresa se ubica estratégicamente en el sector de servicios digitales con propósito, operando bajo un modelo B2B2S (Business to Business to Social).

El perfil estratégico de nuestro plan de negocio se fundamenta en tres pilares:

1. **Propuesta de valor centrada en la confianza:** Mediante un sistema de validación digital y trazabilidad, la plataforma permite a las empresas canalizar sus recursos de manera efectiva y transparente, reduciendo riesgos reputacionales y asegurando impacto verificable.
2. **Innovación y tecnología:** La solución se basa en herramientas tecnológicas que integran indicadores reputacionales, georeferenciación, verificación y reporte de impacto en línea.
3. **Escalabilidad y alineamiento con los ODS:** La Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015) establece 17 objetivos de desarrollo sostenible, de los cuales TrustMe prioriza seis. La plataforma ha sido diseñada para escalar en distintas regiones del país y adaptarse a diversos tipos de beneficiarios y empresas, alineándose con los ODS: 3 – Salud y Bienestar, 4 – Educación de Calidad, 8 – Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 10 – Reducción de las Desigualdades, 16 – Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y 17 – Alianzas para Lograr los Objetivos.

El modelo inicial se enfoca en Lima Metropolitana, por su alta concentración de empresas y la diversidad de necesidades sociales, lo cual permite una validación rápida del modelo. Posteriormente, se contempla la expansión a otras regiones del país.

### **1.3 Definición de la oportunidad**

- En el Perú, múltiples empresas manifiestan su compromiso con la sostenibilidad mediante informes de responsabilidad social, actividades de voluntariado corporativo o alianzas con ONG locales. Sin embargo, existe una brecha importante entre las intenciones declaradas y la ejecución efectiva, recurrente y medible de dichas acciones.
- Las principales causas identificadas son:
  - ✓ Dificultad para identificar instituciones sociales verificadas y con necesidades claras.
  - ✓ Carencia de mecanismos confiables de trazabilidad del impacto generado.
  - ✓ Falta de herramientas de medición y reporte que integren indicadores ODS y ESG.

#### **1.3.1 Justificación de la oportunidad y fundamento del plan**










- Nuestro plan de negocio responde a una necesidad concreta del mercado: permitir a las empresas cumplir con sus compromisos de sostenibilidad de forma confiable y medible.
- La plataforma capitaliza la tendencia creciente hacia la digitalización de procesos ESG y la exigencia de los stakeholders por mayor transparencia en la gestión del impacto social.
- Además, contribuye a democratizar el acceso a recursos para organizaciones sociales que suelen quedar fuera de los grandes programas de responsabilidad social empresarial.
- Con base en esta justificación es que se decide elaborar el plan de negocios para la empresa TrustMe para el periodo 2026-2028.

## 1.4 Canvas TrustMe

El modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), describe nueve bloques fundamentales que permiten representar la propuesta de valor, la estructura de operaciones y la relación con clientes.

**Tabla 1**

*Canvas del modelo de negocio TrustMe*

<b>Socio Clave</b> 	<b>Actividades Clave</b> 	<b>Propuesta de valor</b> 	<b>Relación con los Clientes</b> 	<b>Segmento de Cliente</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Universidades, certificadoras de impacto y sostenibilidad, redes de ODS, gobiernos locales o regionales, ONGs, redes sociales y aliados tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación de organizaciones, desarrollo y mantenimiento de plataforma, emparejamiento inteligente, generación de reportes, alianzas estratégicas y crecimiento del ecosistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plataforma digital que conecta empresas con organizaciones sociales verificadas para facilitar el cumplimiento de ODS y ESG mediante impacto trazable y reputacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación directa personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresas privadas con compromiso ESG (clientes principales que pagan por el servicio).</li> <li>✓ Instituciones sociales (usuarios beneficiarios): comedores, colegios públicos, albergues, asilos de ancianos, ONGs pequeñas.</li> <li>✓ Intermediarios estratégicos (usuarios habilitadores): universidades, plataformas de certificaciones ESG / ODS, consultoras de sostenibilidad.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo tecnológico, base de datos validada de beneficiarios, algoritmos de reputación, personal de verificación.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canales de adquisición: publicidad digital, redes sociales, portal web, ferias.</li> <li>✓ Canales de distribución (como acceden y usan la app): app móvil, web, API.</li> <li>✓ Canales de comunicación: vendedores, chat en la app, email de soporte, webinar de capacitación, centro de ayuda.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnológicos, Operativos y de verificación.</li> <li>✓ Comerciales y de marketing.</li> <li>✓ Ejecución de Proyectos, Capacitación y crecimiento del ecosistema.</li> <li>✓ De personal.</li> </ul>			<p><b>Fuentes de ingreso</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suscripciones mensuales, comisiones por transacciones verificadas, venta de reportes de impacto.</li> </ul>	

*Nota.* Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Elaboración propia (2025).

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1 Análisis del Entorno General (PESTEL)**

#### **2.1.1 Factor Político**

Perú enfrenta una inestabilidad política crónica, con frecuentes cambios en el liderazgo y conflictos entre poderes del Estado. Esto genera incertidumbre regulatoria, pero también impulsa la demanda de mecanismos de legitimación por parte del sector privado, como las iniciativas ESG (Environmental, Social and Governance). El impulso a alianzas público-privadas y políticas descentralizadas abren oportunidades para plataformas digitales que pueden actuar como facilitadores sociales en entornos donde el Estado no llega de forma efectiva.

El estado peruano por su parte viene promoviendo activamente los ODS y la participación ciudadana a través de plataformas como Perú Sostenible y Mesas de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. También se observa un interés creciente de los gobiernos locales en la trazabilidad de ayudas, voluntariado y reputación social.

#### **2.1.2 Factor Económico**

El contexto económico peruano mantiene estabilidad macroeconómica, pero arrastra severas brechas estructurales como informalidad, desigualdad y acceso limitado a servicios, especialmente en zonas periurbanas. Estas condiciones generan oportunidades para iniciativas que aporten trazabilidad, reputación digital e impacto social verificable. El presupuesto público 2025 destina un 37,2 % a funciones sociales, lo que refleja un compromiso con la inclusión, aunque los resultados no siempre son eficientes ni visibles. Esta situación abre espacio para soluciones complementarias como las plataformas tecnológicas de trazabilidad y reputación digital verificable, especialmente considerando el crecimiento del enfoque ESG en el sector

privado, la digitalización creciente y el interés de gobiernos locales por herramientas colaborativas.

Sin embargo, el entorno también presenta amenazas: la inestabilidad política, la informalidad extendida y la desconfianza institucional dificultan la adopción de soluciones tecnológicas nuevas. La falta de regulación específica sobre trazabilidad social y reputación colaborativa, junto con brechas de conectividad y alfabetización digital, pueden limitar el alcance y escalabilidad del modelo si no se diseñan estrategias inclusivas y de legitimación desde el inicio.

### **2.1.3 Factor Social**

La desconfianza institucional es alta en el Perú. Según Latinobarómetro (2022) y estudios del Instituto de Estudios Peruanos – IEP (2022), menos del 10% de la población confía plenamente en el Congreso, el Gobierno o la Policía. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2023), la pobreza monetaria en Lima Metropolitana fue de 27,5 %. A esto se suma una brecha entre discursos corporativos de sostenibilidad y realidades percibidas. Por ello, generar confianza y trazabilidad social no es solo deseable, sino indispensable. Por otro lado, existe una creciente conciencia ciudadana sobre los derechos sociales, así como un ecosistema de jóvenes emprendedores sociales que podrían ser aliados del modelo.

Además, el análisis del presupuesto nacional aprobado para el año 2025 refuerza esta perspectiva. Si bien el Estado destina cerca del 37,2% del presupuesto total a funciones sociales como educación, salud y protección social, los mecanismos de monitoreo ciudadano y trazabilidad siguen siendo limitados.

### **2.1.4 Factor Tecnológico**

El país ha avanzado significativamente en adopción digital: más del 70% de la población urbana accede a internet móvil, y las empresas están integrando tecnologías iCloud,

inteligencia artificial y plataformas colaborativas. Sin embargo, la trazabilidad social aún no ha sido integrada de manera sistémica en las estrategias ESG. Una plataforma tecnológica con trazabilidad y reputación digital verificable puede ocupar este vacío usando tecnologías disponibles para crear soluciones escalables, seguras y adaptables a distintos actores (empresas, ONGs, universidades).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2011) destaca que la digitalización ofrece oportunidades para aumentar la productividad en economías emergentes. Por su parte, la norma ISO 26000 (Guidance on social responsibility, 2010) enfatiza el rol de la tecnología en garantizar prácticas responsables.

Sin embargo, también persisten importantes brechas. Existen zonas periurbanas y rurales con conectividad limitada o servicios intermitentes, lo cual puede restringir la adopción de modelos basados 100 % en tecnología si no están diseñados con enfoque de accesibilidad y usabilidad inclusiva. A ello se suma una baja alfabetización digital en algunos segmentos de la población, especialmente en adultos mayores, mujeres en situación de vulnerabilidad y poblaciones indígenas, lo que obliga a que una plataforma tecnológica incorpore un diseño centrado en el usuario, formación y acompañamiento digital como parte de su propuesta de valor.

### **2.1.5 Factor Ecológico**

Los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI Standards, 2018) establecen indicadores clave para la gestión de residuos y efluentes. Estos se alinean con el ODS 6 de Naciones Unidas (2015), que promueve el acceso sostenible al agua y al saneamiento. El cambio climático ya impacta de forma tangible al Perú a través de eventos como el estrés hídrico y la pérdida de biodiversidad. Por ejemplo, en los últimos 30 años, el país ha perdido un 22 % de la superficie de sus glaciares (Cambio climático y desarrollo sostenible en el Perú, 2025). Además, el 48 % de las emisiones de gases de efecto invernadero se atribuye a la

deforestación (La deforestación acelera las causas del cambio climático en el Perú, 2025). En el ámbito de residuos urbanos, el manejo inadecuado en América Latina genera efectos negativos en salud ambiental (BID, 2010). Estas realidades elevan las exigencias hacia las empresas para demostrar compromisos ambientales claros, mientras surgen múltiples iniciativas ciudadanas de reciclaje y agricultura urbana que muchas carecen de trazabilidad o incentivos para escalar su impacto.

Al mismo tiempo, existe una amenaza importante: la sostenibilidad aún no es una prioridad firme para muchos actores, que enfrentan limitaciones de recursos, capacidades o incentivos. La falta de sistemas de medición ambiental, marcos regulatorios claros para certificación de impacto y la desconfianza hacia soluciones tecnológicas pueden dificultar la adopción de herramientas nuevas, especialmente si no demuestran resultados verificables desde etapas tempranas.

### **2.1.6 Factor Legal**

El marco legal peruano promueve la responsabilidad social empresarial, y aunque aún no exige el reporte ESG de manera obligatoria, avanza hacia la adopción de estándares internacionales como ISO 26000, GRI y regulaciones sectoriales en banca, minería y pesca.

Este proceso normativo en transición representa una oportunidad para soluciones tecnológicas que faciliten la validación de compromisos sociales y ambientales, especialmente en un contexto donde la presión por transparencia y cumplimiento voluntario crece desde inversionistas, autoridades y ciudadanía.

Sin embargo, la falta de normativas específicas para plataformas de reputación o certificación de impacto digital plantea amenazas importantes, ya que puede generar vacíos legales o resistencia institucional, sobre todo en entornos conservadores. Además, el cumplimiento de la Ley N.º 29733 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUSDH], 2013) sobre protección de datos personales obliga a diseñar sistemas con altos estándares de

privacidad, trazabilidad ética y ciberseguridad, lo cual implica desafíos técnicos y jurídicos que deben ser gestionados desde etapas tempranas.

## **2.2 Análisis de la Industria o Sector (Grado de Atractividad)**

Nuestro plan de negocio opera en la intersección de sectores aún en consolidación: plataformas de impacto social, tecnología con propósito, y servicios de verificación ESG.

### **2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Según Porter (2008), el análisis de las cinco fuerzas permite evaluar la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector.

#### **2.2.1.1 El poder de negociación de los clientes (medio alto)**

- Los usuarios finales de estas plataformas —ciudadanos y los clientes (empresas con estrategias ESG, ONGs), gobiernos locales o cooperantes internacionales— tienen altas expectativas de usabilidad, transparencia y resultados concretos.
- Además, están expuestos a múltiples opciones digitales (redes sociales, voluntariados, aplicaciones de donación, plataformas internas de RSE), lo que les da poder de elegir y cambiar.
- La exigencia de acceso gratuito o bajo costo en sectores sociales también eleva el poder del cliente. Por tanto, el sector enfrenta una alta presión por demostrar valor diferencial desde el inicio, especialmente en trazabilidad, facilidad de uso, y generación de confianza.
- Sin embargo, la cantidad de clientes es alta lo cual hace que el Poder de negociación sea medio alto y la atractividad del sector media.

#### **2.2.1.2 El poder de negociación de los proveedores (moderado)**

- Los principales proveedores del sector son desarrolladores tecnológicos, empresas de cloud computing, diseñadores UX/UI, servicios de verificación de identidad digital y certificación de impacto, además de asesores en ODS y reputación.

- Si bien existe una amplia oferta de proveedores en el mercado, la calidad, confidencialidad y seguridad de datos son críticas, lo que reduce las alternativas viables y eleva la dependencia técnica.
- Esto puede traducirse en un poder moderado por parte de proveedores especializados, sobre todo si manejan sistemas core (motor de reputación, Blockchain, trazabilidad).

### **2.2.1.3 La amenaza de nuevos competidores (alta)**

- El sector tiene barreras de entrada tecnológicas relativamente bajas, especialmente si se usan plantillas de desarrollo rápido o modelos open source.
- Las alianzas sociales, voluntariados y campañas solidarias también se pueden digitalizar sin mucha inversión inicial.
- Sin embargo, los nuevos entrantes enfrentan la barrera de la confianza social, que no se construye fácilmente. En un sector donde la legitimidad y la trazabilidad son claves, los pioneros que consoliden ecosistemas de colaboración y alianzas reputadas tendrán una ventaja sostenible.
- Aun así, la amenaza de nuevos jugadores con más recursos (como grandes ONGs, corporaciones tech o instituciones multilaterales) es alta si el sector se vuelve atractivo.
- La ventaja de ser pioneros, junto con alianzas estratégicas y una comunidad sólida, puede constituir una barrera de entrada efectiva.

### **2.2.1.4 La amenaza de productos sustitutos (muy alta)**

- En este sector, los sustitutos abundan y ya son usados por los potenciales usuarios: redes sociales como Facebook, grupos de WhatsApp, plataformas de crowdfunding (como GoFundMe), programas de RSE internos, voluntariados corporativos, o inclusive el activismo informal.

- Aunque no ofrecen trazabilidad o reputación colaborativa, cumplen funciones similares de conexión y colaboración social.
- Esta amenaza es muy alta si el valor diferencial no es percibido rápidamente, o si la plataforma no se integra al ecosistema digital existente.
- Además, algunos sustitutos están consolidados culturalmente, lo que exige a las nuevas plataformas educar al usuario y generar un cambio de hábito.

#### **2.2.1.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores (moderada baja)**

- En Perú y muchos países de la región, la competencia directa aún es limitada, ya que no existen muchas plataformas que combinen reputación digital + impacto social verificable + enfoque en ODS.
- Sin embargo, a nivel internacional el sector está creciendo con herramientas como Impact Tracker, Karma Wallet, GoodCoin o platforms ESG de blockchain.
- También puede surgir competencia de redes de ONGs, startups sociales o gobiernos locales digitalizados.
- La rivalidad crecerá conforme aumente el interés por la trazabilidad ESG y reputación ética, especialmente si se democratiza el acceso a tecnología low-code/no-code para impacto social; sin embargo, en la actualidad sería de moderada a baja.

#### **2.2.2 Conclusiones del análisis del sector**

- El sector es emergente, con baja competencia directa local, pero amenazas altas por sustitutos y nuevos entrantes.
- La demanda por trazabilidad social y reputación está en crecimiento, impulsada por presión social, marcos ESG y exigencias comunitarias.

- Confianza, alianzas estratégicas y comunidad activa serán las barreras más sólidas para defender una posición en este sector.
- El reto principal es diferenciarse claramente, escalar rápido y evitar ser percibido como una app más de donaciones o voluntariado informal.
- En conclusión, el sector tiene atraktividad Media.

### **2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La Matriz EFE permite ponderar los factores del entorno externo (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño estratégico de TrustMe, agrupados según el análisis PESTEL. Esta herramienta asigna a cada factor un peso relativo (de 0 a 1) según su impacto potencial y una calificación (de 1 a 4) que refleja la capacidad de la empresa para responder a dicho factor (1 = respuesta débil, 4 = respuesta fuerte). El puntaje ponderado se obtiene multiplicando ambos valores.

El puntaje ponderado de la matriz EFE es 3.15, lo que indica que las estrategias que la empresa propone pueden capitalizar las oportunidades del entorno y gestionar adecuadamente las amenazas.

**Tabla 2***Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de TrustMe*

<b>Fuerza</b>	<b>Factor Externo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Digitalización creciente en empresas y ciudadanía favorece adopción de plataformas colaborativas.	0.15	4	0.60
O2	Interés del sector empresarial en soluciones ESG con trazabilidad e impacto verificable.	0.10	4	0.40
O3	Presión pública y mediática por mayor transparencia y responsabilidad social empresarial.	0.10	3	0.30
O4	Avances regulatorios hacia taxonomías verdes y estándares ESG en Perú y LATAM.	0.10	3	0.30
O5	Apoyo de gobiernos locales a iniciativas con impacto social y comunitario.	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Ausencia de regulación específica para plataformas de reputación y trazabilidad social.	0.05	3	0.15
A2	Alta desconfianza institucional generalizada podría dificultar adopción inicial.	0.10	3	0.30
A3	Brechas de conectividad y alfabetización digital en zonas vulnerables.	0.15	3	0.45
A4	Plataformas sustitutas consolidadas como redes sociales o voluntariados tradicionales.	0.05	4	0.20
A5	Inestabilidad política y legal podría frenar alianzas público-privadas o generar incertidumbre jurídica.	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.15</b>

*Nota.* Se califica con 4 una respuesta superior, 3 respuesta sobre el promedio, 2 respuesta promedio, 1 respuesta deficiente.

Fuente: Fred David (2017).

Elaboración propia (2025).

## 2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo permite comparar a TrustMe con otros actores del sector en función de factores clave de éxito, asignando pesos relativos y calificaciones para evaluar su posición estratégica.

En esta matriz se evaluaron cinco factores críticos: reputación digital, trazabilidad, alineamiento ESG, escalabilidad e innovación. Cada uno fue ponderado según su relevancia estratégica en el sector de plataformas de impacto social y tecnología con propósito.

El puntaje ponderado total obtenido en la Matriz de Perfil Competitivo (PC) para TrustMe es, 3,85. Este resultado indica que TrustMe posee una fuerte posición competitiva frente a otros actores del sector. En una escala donde el máximo es 4.0, un valor de 3.85 refleja una ventaja clara en factores clave como trazabilidad, reputación digital y alineamiento ESG.

**Tabla 3**

*Matriz de perfil competitivo (MPC) – TrustMe vs competidores*

Factor Crítico de Éxito	Peso	TrustMe	ONGs		RRHH		
				tradicionales			
Reputación digital	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Trazabilidad de impacto	0.25	4	1.00	4	1.00	2	0.50
Alineamiento ESG / ODS	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Escalabilidad y adaptabilidad	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Innovación tecnológica	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Total Puntaje Ponderado	1		3.85		2.70		2.35

*Nota.* Fuente: Fred David (2017).

Elaboración propia (2025).

## 2.5 Conclusiones

- El análisis PESTEL permitió identificar que el entorno político y regulatorio en el Perú presenta avances en materia de sostenibilidad y gobierno corporativo, aunque persisten

vacíos en la fiscalización y en la articulación público–privada. Esto representa tanto un desafío como una oportunidad para plataformas que brinden trazabilidad y confianza.

- A nivel económico, la recuperación moderada del PBI y el acceso creciente a financiamiento sostenible abren espacio para iniciativas como TrustMe, que permiten a las empresas vincular inversión social con generación de valor reputacional.
- Desde lo social, la alta desconfianza ciudadana en instituciones contrasta con la creciente expectativa hacia las empresas para que asuman un rol activo en la solución de problemas colectivos, lo que valida la propuesta de una plataforma que articule confianza digital.
- En lo tecnológico, la acelerada digitalización y el avance de la analítica de datos facilitan la implementación de dashboards de impacto en tiempo real, elemento diferenciador clave de TrustMe.
- Finalmente, la evaluación de las cinco fuerzas de Porter muestra una industria incipiente y fragmentada, con bajo poder de proveedores y clientes en términos de plataformas digitales de sostenibilidad, pero con amenaza latente de sustitutos informales (por ejemplo, donaciones directas sin trazabilidad).

## **CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1 Definición y formulación del objeto de estudio**

El objeto de estudio de TrustMe es el mercado de empresas privadas en Lima Metropolitana que buscan cumplir con sus objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La propuesta consiste en ofrecer un catálogo de proyectos de impacto social y ambiental, con trazabilidad y reportes verificables, que faciliten a las empresas la alineación con los ODS priorizados (3, 4, 8, 10, 16 y 17).

Estos proyectos estandarizados: Playas Limpias, Educación con Futuro, Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores y Abriguemos los Andes, son el núcleo de la oferta de TrustMe. Cada uno cuenta con costos definidos, procesos replicables y aliados estratégicos que garantizan la sostenibilidad y escalabilidad.

### **3.2 Objetivo general**

Identificar y dimensionar el mercado potencial para la oferta de proyectos RSE de TrustMe en Lima Metropolitana, evaluando la demanda de empresas privadas por soluciones de impacto social alineadas a los ODS.

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

1. Segmentar el mercado de empresas por tamaño y capacidad de inversión en proyectos sociales.
2. Determinar la disposición de las empresas a contratar proyectos estandarizados con trazabilidad y reportes de impacto.
3. Estimar la intención de pago de las empresas bajo distintos modelos de suscripción.
4. Proyectar la demanda estimada y la tasa de adopción para el periodo 2026-2028.

### 3.3 Metodología

**Tabla 4**

*Enfoque mixto secuencial (exploratorio → confirmatorio)*

<b>Fase</b>	<b>Técnica / Fuente</b>	<b>Objetivo</b>
Cualitativa exploratoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas en profundidad (n = 12 C-level ESG / Sostenibilidad).</li> <li>Focus group con organizaciones sociales (2 sesiones × 8 participantes).</li> </ul>	Detectar percepciones, barreras y “dolores”.
Cuantitativa confirmatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta online estructurada a empresas (n ≈ 90).</li> <li>Encuesta telefónica a organizaciones sociales (n ≈ 100).</li> </ul>	Cuantificar variables clave: presupuesto ESG, disposición de pago, funcionalidades prioritarias.
Observación empírica	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 procesos de donación corporativa actuales.</li> </ul>	Mapear ineficiencias y tiempos.
Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>INEI 2024, SUNAT 2024, KPMG ESG 2023, Deloitte LATAM ESG 2023, Perú Sostenible.</li> </ul>	Contrastar y enriquecer resultados.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 3.4 Actividades

**Tabla 5**

*Actividades que desarrollar*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Diseño instrumentos y pilotaje	Herramientas de recolección de datos.
Trabajo de campo cualitativo	Entrevistas
Diseño y envío de encuestas	Cuestionarios estructurados
Recolección encuestas	Recopilación de respuestas
Observación procesos reales	Análisis de prácticas actuales
Depuración y análisis de datos	Evaluación de información recolectada
Elaboración informe y socialización	Conclusiones de resultados y estudios

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 3.5 Tamaño y selección de muestra

El estudio se circunscribe a Lima Metropolitana, por lo tanto, para nuestro modelo de negocio se empleará la fórmula con corrección para población finita porque asumimos conocer el tamaño de ambas poblaciones, empresas ESG  $\approx 1500$  y organizaciones sociales  $\approx 3000$ .

**Tabla 6**

*Población seleccionada*

<b>Población</b>	<b>N (aprox.)</b>	<b>Nivel confianza</b>	<b>Error</b>	<b>n calculada*</b>
Empresas con presupuesto ESG en Lima	1,500	95.00%	$\pm 10.00\%$	90
Organizaciones sociales registradas	3,000	95.00%	$\pm 10.00\%$	94

*Nota.* Elaboración propia (2025).

#### **Fórmula aplicada:**

$$n = \frac{N \times Z^2 p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde “n” es el tamaño de la muestra, “N” es la población, “Z” es el valor -Z para el nivel de confianza (95 %  $\rightarrow 1,96$ ), “p” es la proporción esperada (0,5 para escenario conservador), “q” es (1-p) y “e” es el margen de error (0,10 para  $\pm 10\%$ ).

**Tabla 7**

*Técnica de muestreo*

<b>Segmento</b>	<b>Método</b>	<b>Justificación</b>
Empresas ESG	Aleatorio estratificado (servicios 60%, industria 40%)	Asegura representación sectorial proporcional.
Organizaciones sociales	Aleatorio simple sobre padrón oficial	Población homogénea en necesidades clave.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

Estas muestras ofrecen un 95 % de confianza con un margen de error  $\pm 10\%$ , suficientes para fijar proyecciones de demanda para nuestro proyecto de negocio.

### 3.6 Resumen y análisis de resultados

**Tabla 8***Indicadores por hallazgos claves*

<b>Hallazgo clave</b>	<b>Indicador</b>
Empresas que declaran carecer de trazabilidad confiable	68.00%
Disposición de pago $\geq$ USD 800/año si la plataforma reduce riesgos reputacionales	54.00%
Organizaciones sociales que no reciben retroalimentación post-donación	72.00%
Empresas que valoran certificación externa (ISO 26000 / GRI) integrada	63.00%
Tiempo promedio del proceso actual de donación (sin TrustMe)	45 días
Tiempo potencial con TrustMe	18 días

*Nota.* La credibilidad y el ahorro de tiempo son los drivers más fuertes de adopción; el precio es secundario cuando se demuestra trazabilidad.

Elaboración propia (2025).

### **3.7 Obtención de la demanda estimada**

La estimación de la demanda para nuestra propuesta, en su fase inicial enfocada en Lima Metropolitana, se elaboró mediante un enfoque estructurado que combina análisis documental, evidencia empírica y proyecciones de adopción progresiva. Para ello se utilizó una metodología basada en tres niveles de mercado:

1. **Mercado Total Disponible (MTD).** El Mercado Total Disponible corresponde al conjunto de empresas formales en Lima Metropolitana que cuentan con estrategias de sostenibilidad o reportes de responsabilidad social y que, por su tamaño y presupuesto, podrían estar interesadas en soluciones de trazabilidad e impacto social.

Según fuentes oficiales como SUNAT y directorios de responsabilidad social, se estima que existen aproximadamente 1500 empresas medianas y grandes en Lima con prácticas o compromisos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Estas empresas representan el universo máximo al que podría aspirar TrustMe en el largo plazo.

2. **Mercado Accesible (MA).** Este segmento representa a las empresas que, dentro del total disponible, no cuentan actualmente con herramientas digitales de trazabilidad o validación de impacto social, y que podrían beneficiarse directamente de una plataforma como TrustMe. Con base en los resultados de las encuestas y entrevistas, se identificó que aproximadamente el 68 % de estas empresas carecen de sistemas de verificación y trazabilidad confiable. Al aplicar este porcentaje al universo estimado, se obtiene un mercado accesible de alrededor de 1020 empresas en Lima Metropolitana.
3. **Mercado Objetivo (MO).** El Mercado Objetivo es la porción del mercado accesible que TrustMe espera captar de manera realista durante los primeros tres años de operación (2026 a 2028), considerando factores como la validación del modelo, el ritmo de adopción, la capacidad operativa y la reputación ganada.

**Tabla 9***Planes de suscripción anual (USD)*

<b>Planes</b>	<b>Inspiración</b>	<b>Precio anual</b>
Trust Seed (Semilla)	Siembra de la cultura de sostenibilidad en la organización.	800
Trust Growth (Crecimiento)	Desarrollo sostenido con métricas de impacto y visibilidad en la red.	2,400
Trust Legacy (Legado)	Dejar huella: liderazgo en sostenibilidad con impacto medible y reconocimiento internacional.	5,000

*Nota.* Elaboración propia (2025).**Tabla 10***Proyección de adopción gradual de planes de suscripción anual*

<b>Año</b>	<b>Porcentaje del MA</b>	<b>Número de empresas</b>
2026	06.00%	61
2027	16.00%	165
2028	20.00%	205

*Nota.* Las proyecciones se basan en un modelo de adopción gradual considerando la capacidad operativa inicial limitada (6 empleados en 2026), el efecto de referencias y casos de éxito a partir del segundo año, alianzas estratégicas con gremios empresariales

desde 2027, y la migración natural de clientes entre planes según madurez en sostenibilidad.

Elaboración propia (2025).

**Tabla 11**

*Detalle de los planes de suscripción anual*

<b>Plan</b>	<b>Detalle</b>
Trust Seed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al catálogo digital de proyectos ODS (salud, educación, equidad, etc.)</li> <li>• Informe semestral básico de impacto (participación y horas voluntarias).</li> <li>• Logo de la empresa en la red TrustMe como organización comprometida.</li> <li>• Acceso a la comunidad digital TrustMe (networking inicial).</li> </ul>
Trust Growth	<p>Incluye los beneficios del plan anterior, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte avanzado de impacto (ODS cumplidos, indicadores cuantitativos y cualitativos).</li> <li>• Acceso a métricas comparativas con el sector (benchmark TrustMe).</li> <li>• Espacios de visibilidad en la red TrustMe (notas destacadas, publicaciones conjuntas).</li> <li>• Participación prioritaria en proyectos colaborativos de mayor escala.</li> </ul>
Trust Legacy	<p>Incluye los beneficios de los planes anteriores, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe premium con trazabilidad completa, alineado a estándares OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y GRI (Global Reporting Initiative).</li> <li>• Reconocimiento internacional (sello TrustMe Legacy + difusión en medios aliados).</li> <li>• Asesoría estratégica anual en sostenibilidad y reputación digital.</li> <li>• Acceso prioritario a proyectos emblemáticos y escalables (Abrigüemos los Andes).</li> <li>• Inclusión en el ranking anual de empresas líderes en sostenibilidad en el Perú.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

Existen 6 proyectos de RSE dentro del catálogo TrustMe. Los proyectos Trust Seed más ligeros en costo, ideales para empresas pequeñas, medianas o como proyectos piloto. Los proyectos Trust Growth resaltan por su alto impacto emocional y por la oportunidad de mostrar cercanía con una causa social sensible. Los proyectos Trust Legacy son de mayor impacto y costo, ideal para empresas grandes que buscan visibilidad y cumplimiento fuerte de los ODS.

**Tabla 12**

*Catálogo de Proyectos de RSE TrustMe*

<b>Proyectos</b>	<b>Beneficiarios / Participantes</b>	<b>Costo (USD)</b>	<b>Precio (USD)</b>
<b>Trust Seed</b>			
Playas Limpias, Comunidades Saludables	1 playa, 100 personas (voluntarios y comunidad)	4,600	6,578
Bibliotecas Verdes	50 niños y jóvenes en comunidades de Lima	4,600	6,578
<b>Trust Growth</b>			
Educación con Futuro	100 estudiantes de colegios públicos	12,800	18,304
Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores	100 adultos mayores en asilos	12,800	18,304
<b>Trust Legacy</b>			
Abriguemos los Andes	300 familias de zonas alto andinas (≈2,500 personas)	45,500	65,065
Comunidades Resilientes y Sostenibles	100 familias de asentamientos humanos de Lima (≈2,500 personas)	45,500	65,065

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### **Ingresos proyectados durante el periodo 2026- 2028**

El modelo de negocio de TrustMe contempla dos fuentes principales de ingresos:

- Suscripciones anuales a los planes de uso de la plataforma (Seed, Growth y Legacy).

- Ejecución de proyectos con propósito, desarrollados junto a aliados y clientes, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Tabla 13**

*Suscripciones anuales proyectadas (USD)*

<b>Año</b>	<b>Seed \$800</b>	<b>Growth \$2,400</b>	<b>Legacy \$5,000</b>	<b>Clientes</b>	<b>Ingresos</b>
2026	40	15	6	61	98,000
2027	75	50	40	165	381,005
2028	90	65	50	205	478,987

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### **Criterios usados para la distribución de Clientes en cada plan.**

1. 2026 (validación de mercado): Foco en planes Seed para maximizar captación y demostrar casos de éxito; potenciar a clientes con experiencia en RSE hacia planes Growth. Planes Legacy limitados por ser ventas consultivas más complejas.
2. 2027 (escala acelerada): Aumento significativo en Growth y Legacy por migración de clientes y reputación lograda en el mercado.
3. 2028 (consolidación): La base de clientes crece de forma proporcional en todos los planes, con foco en captación de empresas medianas y grandes.

**Tabla 14**

*Proyectos TrustMe con propósito proyectados (USD)*

<b>Año</b>	<b>Segmentos</b>	<b>N° clientes</b>	<b>Precio por proyecto Trust</b>			<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
			<b>Seed</b>	<b>Growth</b>	<b>Legacy</b>		
2026	Seed (40)	11	6,578			72,358	
	Growth (15)	4	6,578	18,304		99,528	
	Legacy (6)	2	6,578	18,304	65,065	179,894	351,780
2027	Seed (75)	19	6,578			124,982	
	Growth (50)	7	6,578	18,304		174,174	
	Legacy (40)	3	6,578	18,304	65,065	269,841	568,997
2028	Seed (90)	30	6,578			197,340	
	Growth (65)	9	6,578	18,304		223,938	
	Legacy (50)	5	6,578	18,304	65,065	449,735	871,013

*Nota.* Los proyectos son escalonados de acuerdo con el compromiso de los clientes y su madurez en sostenibilidad. Los porcentajes de ejecución aumentan gradualmente de 18% en 2026 a 21% en 2028.

Elaboración propia (2025).

**Tabla 15**

*Resumen de ingresos proyectados (USD)*

<b>Año</b>	<b>Ingresos anuales por suscripción</b>	<b>Ingresos anuales por proyectos</b>	<b>Total anual</b>
2026	98,000	351,780	449,780
2027	381,005	568,997	950,002
2028	478,987	871,013	1,350,000

*Nota.* Los ingresos por suscripción garantizan estabilidad financiera y recurrencia. Los ingresos por proyectos con propósito representan el verdadero motor de crecimiento, generando más del 60% del total anual a partir de 2027.

Elaboración propia (2025).

### 3.8 Conclusiones

- La investigación realizada en Lima Metropolitana evidenció que las empresas reconocen la importancia de la sostenibilidad, pero enfrentan limitaciones para ejecutar y comunicar proyectos alineados a los ODS de manera efectiva.
- El 78 % de las empresas encuestadas manifestaron estar dispuestas a contratar servicios que les permitan trazabilidad y reportes bajo estándares internacionales, lo cual confirma la propuesta de valor de TrustMe.
- Las organizaciones sociales entrevistadas señalaron que los principales problemas son la falta de confianza, la informalidad y la dificultad para acceder a empresas privadas. Esto refuerza el rol de TrustMe como intermediario confiable.
- Los hallazgos confirman la viabilidad del modelo B2B2S, donde TrustMe actúa como puente entre necesidades sociales y compromisos corporativos, generando valor para ambos actores.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se efectúa con la intención de obtener las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa. Según David (2017), la matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades internas de una organización y Barney (1991) plantea el modelo VRIO para identificar recursos con potencial de ventaja competitiva. Finalmente se definirán las estrategias de crecimiento para los años del plan.

### 4.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Para el análisis interno de nuestro plan de negocios se ha empleado el modelo AMOFHIT, el cual permite analizar las principales áreas funcionales de la organización: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología. Con dicho análisis encontraremos las fortalezas y debilidades relevantes de la empresa.

**Administración:** Estructura ágil y horizontal, lo que permite una toma de decisiones rápida y adaptativa. El liderazgo del equipo fundador, con experiencia en gestión estratégica, tecnología e innovación social, fortalece la alineación del negocio con su propósito. Sin embargo, aún se requiere consolidar procesos de control interno y gobernanza para garantizar escalabilidad sostenible.

**Marketing:** La estrategia de marketing digital está centrada en el posicionamiento como una solución de impacto y reputación. Se utilizan canales como redes sociales, webinars y ferias temáticas. Una debilidad es la ausencia de un equipo de marketing especializado en ESG y sostenibilidad, lo que podría limitar el alcance hacia clientes estratégicos del segmento corporativo.

**Operaciones:** Las operaciones se centran en el desarrollo de la plataforma digital, la validación de beneficiarios y la generación de reportes trazables. Se ha logrado una eficiencia operativa aceptable en la etapa inicial, pero se debe fortalecer el seguimiento de indicadores de desempeño, procesos de verificación de impacto y metodologías ágiles para escalar.

**Finanzas:** La estructura financiera aún es emergente. Si bien se proyecta un flujo de ingresos creciente (USD 449,780 en 2028), la dependencia inicial de suscripciones plantea retos de liquidez. Será necesario explorar mecanismos de financiamiento mixto para fortalecer el capital de trabajo en la fase de crecimiento.

**Recursos Humanos:** El equipo base es multidisciplinario y altamente comprometido con el propósito de la plataforma. Existen competencias clave en sostenibilidad, innovación digital y gestión de impacto. Sin embargo, se requiere estructurar un plan formal de atracción y retención de talento, así como incorporar especialistas en compliance, ESG reporting y desarrollo UX.

**Innovación:** Se apuesta por la innovación como ventaja competitiva. La integración de reputación colaborativa y trazabilidad en ODS es pionera en el mercado local. El reto es institucionalizar procesos de innovación continua, mediante alianzas con centros de investigación, universidades y metodologías como design thinking.

**Tecnología:** La arquitectura tecnológica se basa en servicios en la nube, APIs abiertas (Open Finance) y módulos escalables. Se prioriza la ciberseguridad, el cumplimiento normativo (Ley 29733) y la interoperabilidad con terceros. Un riesgo latente es la dependencia de proveedores tecnológicos externos para funciones críticas.

Después de realizar el análisis anterior hemos definido cuales serían nuestras fortalezas y debilidades.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz EFI permite calificar los factores internos que afectan el desempeño de nuestro plan de negocios, asignando un peso y una calificación a cada factor.

**Tabla 16***Matriz EFI de la empresa TrustMe*

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Pond.</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1. Modelo innovador alineado con los ODS	0.12	4	0.48
F2. Plataforma digital con enfoque colaborativo	0.12	4	0.48
F3. Red de aliados potenciales (ONGs, empresas, gobiernos)	0.10	3	0.30
F4. Reputación y experiencia del equipo fundador	0.08	3	0.24
F5. Potencial de impacto medible en comunidades	0.15	4	0.60
<b>Debilidades</b>			
D1. Baja notoriedad de marca en el mercado	0.08	1	0.08
D2. Validación comercial aún limitada del modelo B2B2S	0.10	2	0.20
D3. Recursos financieros limitados para escalar	0.05	1	0.05
D4. Falta de sistematización en la gestión de alianzas estratégicas	0.08	2	0.16
D5. Débil capacidad actual de analítica avanzada para medir impacto	0.12	2	0.24
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.83</b>

*Nota.* Con un puntaje ponderado total de 2.83 en la Matriz EFI indica que TrustMe está internamente preparado para escalar. Sus capacidades clave deben apalancarse ahora en un entorno externo que puede ser incierto, pero lleno de oportunidades.

Se califica con 4 la fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

Fuente: Fred David (2017).

Elaboración propia (2025).

### **4.3 Análisis Matriz VRIO**

La Matriz VRIO evalúa las fortalezas halladas en nuestro análisis anterior para determinar si proporcionan una ventaja competitiva sostenible.

**Tabla 17***Matriz VRIO para la empresa TrustMe*

<b>Fortaleza</b>	<b>Valor (V)</b>	<b>Rareza (R)</b>	<b>Imitabilidad (I)</b>	<b>Org. (O)</b>	<b>Ventaja Resultante</b>
Modelo innovador alineado con los ODS	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Plataforma digital con enfoque colaborativo	Sí	Sí	No		Paridad competitiva
Red de aliados potenciales (ONGs, empresas, gobiernos)	Sí	Sí	No		Paridad competitiva
Reputación y experiencia del equipo fundador	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Potencial de impacto medible en comunidades	Sí	Sí	No		Paridad competitiva

*Nota.* Fuente: J. Barney (1991).

Elaboración propia (2025)

El análisis VRIO revela que nuestro proyecto de negocio cuenta con dos capacidades clave que constituyen una ventaja competitiva sostenida:

- Su modelo innovador alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- La reputación y experiencia del equipo fundador en innovación, sostenibilidad y tecnología.

Ambos recursos cumplen con los cuatro criterios estratégicos: son valiosos, raros, difíciles de imitar y están organizacionalmente explotados, lo que les permite sostener una posición diferenciada en el tiempo.

#### **4.4 Determinación de la Estrategia Genérica**

A partir de las ventajas competitivas obtenidas y del modelo de estrategias genéricas de Fred David derivado de la propuesta de Porter, se define que la estrategia competitiva de TrustMe es un enfoque de mejor valor.

### Justificación de la Estrategia Genérica: Enfoque de Mejor Valor

- Segmentación clara (enfoque): TrustMe no busca abarcar a todas las empresas del país, sino a un nicho definido de empresas medianas y grandes que cuentan con compromisos ESG y buscan herramientas confiables para trazabilidad e impacto.
- Propuesta de valor diferenciada: La plataforma ofrece trazabilidad de impacto, algoritmos de reputación colaborativa y reportes alineados a ODS, lo que constituye una propuesta única frente a sustitutos informales o apps genéricas.
- Precio razonable pero no alto: El modelo no aplica precios premium, lo cual descarta una estrategia de diferenciación tradicional. En cambio, combina valor agregado con accesibilidad para maximizar adopción en el segmento objetivo.
- Soporte intensivo: Acompañamiento, formación y soporte digital permiten a TrustMe construir relaciones de largo plazo con clientes empresariales.

### 4.5 Determinar la estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de TrustMe para el periodo 2026–2028 se fundamenta en la Matriz de Ansoff, que permite definir rutas estratégicas claras basadas en la relación entre productos actuales/nuevos y mercados actuales/nuevos.

A continuación, se detallan las estrategias específicas aplicadas:

**Tabla 18**

*Estrategias aplicadas para el periodo 2026 -2028*

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación en TrustMe</b>
Penetración de mercado (2026)	Incrementar el número de clientes usando productos actuales en mercados existentes	Lima Metropolitana. Foco en Seed con proyectos Playas Limpias y Bibliotecas Verdes. Activar campañas digitales y alianzas para validar casos de éxito.

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación en TrustMe</b>
Desarrollo de mercado (2027)	Introducir productos actuales en nuevos mercados geográficos	Expansión a Arequipa, Trujillo y Piura. Mantener catálogo Seed/Growth/Legacy; priorizar Growth con Educación con Futuro y Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores. Migración de clientes Seed a Growth con mayor visibilidad y reportes.
Desarrollo de producto (2028).	Crear nuevos productos para mercados existentes	Servicios premium: dashboards de impacto en tiempo real, reputación y reportes alineados a GRI/OCDE para segmento Legacy. Impulsar proyectos Legacy Abriguemos los Andes y Comunidades Resilientes y Sostenibles.

*Nota.* La combinación de estas estrategias permitirá a TrustMe escalar su propuesta de valor manteniendo el enfoque en sostenibilidad, reputación y trazabilidad verificable.

Elaboración propia (2025).

#### **4.6 Conclusiones**

- El diagnóstico interno evidenció que TrustMe posee fortalezas en innovación tecnológica, propuesta diferenciada y alineamiento con los ODS, aunque presenta debilidades relacionadas con recursos financieros y necesidad de legitimación en el mercado.
- La matriz VRIO permitió confirmar que las capacidades tecnológicas (plataforma digital, reputación colaborativa, dashboard de impacto) son valiosas, raras y difíciles de imitar, lo cual constituye una ventaja competitiva sostenible.
- La matriz FODA cruzado condujo a la definición de estrategias FO orientadas a aprovechar la innovación tecnológica para liderar el mercado, y estrategias FA centradas en mitigar riesgos de confianza y sustitución.
- La estrategia competitiva definida fue de mejor valor, atendiendo a un nicho de empresas que requieren trazabilidad y reputación en sostenibilidad.
- En cuanto a la estrategia de crecimiento, se estableció un camino progresivo basado en la Matriz de Ansoff.

## **CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA**

### **5.1 Análisis y Propuesta de Misión y Visión**

**Misión:** Conectar empresas comprometidas con la sostenibilidad con organizaciones sociales de base mediante una plataforma digital confiable, trazable y transparente que genere impacto social real, medible y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Visión:** Ser la plataforma líder en América Latina en trazabilidad de impacto ESG, generando confianza y articulación efectiva entre el sector privado, la sociedad civil y los gobiernos locales.

### **5.2 Objetivo General y Objetivos Estratégicos**

**Objetivo General:** Consolidar a TrustMe como la plataforma digital de referencia en Lima Metropolitana en trazabilidad y medición de impacto ESG (ambiental, social y de gobernanza), alcanzando al menos 205 empresas usuarias para el año 2028, y contribuyendo de manera verificable al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante acciones respaldadas por datos y alianzas estratégicas.

#### **Objetivos Estratégicos:**

##### **OE1: Rentabilidad: Lograr una rentabilidad operativa sostenible.**

Alcanzar un margen EBITDA ((Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)  $\geq$  14% al año 2028.

##### **OE2: Crecimiento: Escalar la adopción empresarial del modelo TrustMe.**

Ampliar la base de clientes empresariales desde 61 en 2026 a 205 en 2028.

##### **OE3: Supervivencia: Optimizar la eficiencia operativa mediante tecnología y procesos.**

Alcanzar una eficiencia operativa  $\geq$  80% al 2028, medida a través de indicadores como el cumplimiento de SLA (acuerdos de nivel de servicio), automatización de procesos clave, y uso de analítica digital para la toma de decisiones.

#### OE4: Supervivencia: Garantizar una experiencia de usuario sobresaliente.

Mantener un índice de satisfacción del usuario  $\geq 90\%$  al cierre de 2028, evaluado a través de encuestas NPS (Net Promoter Score) y CSI (Customer Satisfaction Index).

### 5.3 Matriz FODA Cruzado

**Tabla 19**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas (Explotarlas)</b>	<b>Debilidades (Minimizarlas)</b>
F1. Modelo alineado a ODS (0.48)	D1. Baja notoriedad de marca (0.08)
F2. Plataforma digital colaborativa (0.48)	D2. Validación comercial limitada (0.20)
F3. Red de aliados potenciales (0.30)	D3. Recursos financieros limitados (0.05)
F4. Reputación del equipo fundador (0.24)	D4. Gestión informal de alianzas (0.16)
F5. Impacto medible en comunidades (0.60)	D5. Capacidad limitada de analítica avanzada (0.24)
<b>Oportunidades (Aprovecharlas)</b>	<b>Amenazas (Superarlas)</b>
O1. Digitalización creciente (0.60)	A1. Falta de regulación específica (0.15)
O2. Interés empresarial en ESG con trazabilidad (0.40)	A2. Desconfianza institucional generalizada (0.30)
O3. Presión mediática por transparencia (0.30)	A3. Brechas digitales en zonas vulnerables (0.45)
O4. Avances regulatorios ESG (0.30)	A4. Plataformas sustitutas consolidadas (0.20)
O5. Apoyo de gobiernos locales (0.15)	A5. Inestabilidad política y legal (0.30)

*Nota.* Fuente: David (2017).

Elaboración propia (2025).

**Tabla 20***Iniciativas estratégicas – Matriz FODA*

<b>ESTRATEGIAS FO (Fortalezas + Oportunidades)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Fortalezas + Amenazas)</b>
FO1. Lanzar 3 pilotos sectoriales (bancario, retail, minería) en Q2-2026, con métricas específicas de reducción de tiempos de gestión (45 a 18 días) y presentar casos de éxito en 2 ferias sectoriales antes de Q4-2026. (F1, F2, F5 + O2, O3)	FA1. Posicionar a TrustMe como referente de confianza institucional en contextos de alta desconfianza, apalancándose en la reputación del equipo y el respaldo de aliados reconocidos. (F4, F3 + A2)
FO2. Promover alianzas con gobiernos locales y gremios para fortalecer el uso de la plataforma como solución comunitaria de impacto, vinculada a ODS y responsabilidad social empresarial. (F1, F5 + O5, O3)	FA2. Participar en el Comité Técnico de Normalización de Sostenibilidad del INDECOPI durante 2026, contribuyendo con 4 propuestas concretas para la regulación de plataformas de impacto social digital. (F4, F1 + A1, A5)
FO3. Potenciar la escalabilidad del modelo a través de la digitalización y automatización de procesos clave, aprovechando el contexto de transformación digital y avances regulatorios en ESG. (F2, F5 + O1, O4)	FA3. Diferenciarse de plataformas sustitutas mediante funciones únicas como gamificación, trazabilidad de impacto y herramientas de reputación validadas. (F2, F5 + A4)
<b>ESTRATEGIAS DO (Debilidades + Oportunidades)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Debilidades + Amenazas)</b>
DO1. Ejecutar una campaña de posicionamiento estratégico para aumentar notoriedad, enfocada en el propósito de la plataforma y su alineamiento con los ODS. (D1 + O2, O3, O5)	DA1. Minimizar la dependencia de entornos regulados mediante pilotos privados o institucionales, mientras se monitorean posibles cambios legales. (D2, D3 + A1, A5)
DO2. Incorporar un módulo de analítica avanzada que automatice reportes de impacto ESG y fortalezca la capacidad interna de medición. (D5 + O2, O4)	DA2. Contrarrestar las barreras de conectividad y alfabetización digital con alianzas territoriales (ONGs y gobiernos locales) que brinden asistencia técnica o intermediación. (D1, D4 + A3)
DO3. Sistematizar la gestión de aliados mediante un CRM especializado y procesos estandarizados para escalar la red de forma eficiente. (D4 + O1, O3)	DA3. Diversificar fuentes de financiamiento mediante fondos de impacto y alianzas estratégicas ante la limitada disponibilidad de capital interno. (D3 + A5, A2)

*Nota.* Elaboración propia (2025).

## 5.4 Alineamiento de Estrategias con los Objetivos Estratégicos

**Tabla 21**

*Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos*

Ítem	Estrategia	Renta- bilidad	Creci- miento	Eficiencia Operativa	Satisfacción de Usuario
1	<b>FO1:</b> Escalar el modelo TrustMe mediante alianzas con gremios y cámaras empresariales.	X	X		X
2	<b>FO2:</b> Automatizar reportes de impacto ESG y trazabilidad mediante herramientas digitales avanzadas.	X		X	X
3	<b>FO3:</b> Incorporar gamificación y reputación digital como elementos diferenciadores frente a plataformas comunes.		X		X
4	<b>FA1:</b> Posicionar a TrustMe como referente institucional en contextos de alta desconfianza.		X		X
5	<b>FA2:</b> Participar en espacios normativos para influir en regulación futura de plataformas digitales.			X	
6	<b>FA3:</b> Diferenciarse de plataformas sustitutas mediante funciones como gamificación, trazabilidad y reputación validada.		X		X
7	<b>DO1:</b> Lanzar una campaña de notoriedad con enfoque en ODS y ESG.		X		X
8	<b>DO2:</b> Integrar dashboards analíticos para automatizar medición de impacto y eficiencia operativa.	X		X	
9	<b>DO3:</b> Sistematizar gestión de aliados con CRM especializado.		X	X	
10	<b>DA1:</b> Implementar pilotos privados en empresas ante entornos legales inciertos.	X	X		
11	<b>DA2:</b> Establecer alianzas con ONGs/gobiernos para zonas vulnerables.				X
12	<b>DA3:</b> Diversificar financiamiento con fondos de impacto.	X			

*Nota.* Elaboración propia (2025).

## 5.5 Resumen de las estrategias para el alineamiento de los planes funcionales

### Estrategia Competitiva

De acuerdo con Fred David (2017), quien adapta las estrategias genéricas propuestas por Porter (1985), las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles a través de tres enfoques principales: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. En el caso de TrustMe, el análisis de sus ventajas competitivas y de los resultados obtenidos en los planes funcionales permite concluir que la estrategia más adecuada es un enfoque de mejor valor, sustentado por la eficiencia de costos que aporta una plataforma digital escalable y la diferenciación lograda mediante la trazabilidad de proyectos, la reputación digital de los participantes y la alineación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este enfoque de mejor valor asegura la coherencia con los distintos planes funcionales presentados en el capítulo 6:

Marketing: posicionar a TrustMe como una plataforma confiable, innovadora y orientada a la sostenibilidad, que permite cumplir y medir los objetivos RSE de las empresas.

Operaciones: garantizar procesos eficientes en la gestión de proyectos de RSE.

Finanzas: mantener una estructura de ingresos y gastos equilibrada.

Recursos Humanos: desarrollar capacidades técnicas y sociales que refuercen la cultura de innovación y el propósito social de la organización.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): diferenciarse mediante la entrega de evidencia verificable del impacto social y ambiental, elemento clave de reputación y confianza.

En síntesis, la estrategia competitiva de TrustMe se basa en un enfoque de mejor valor que integra eficiencia y diferenciación, garantizando la alineación entre sus planes funcionales y su propuesta de generar impacto positivo medible en Lima Metropolitana.

## CAPÍTULO 6: PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE

### 6.1 Plan Funcional de Marketing

#### 6.1.1 Objetivo general

Incrementar la captación y fidelización de clientes en los tres segmentos (Seed, Growth y Legacy) y maximizar la contratación de proyectos con propósito, consolidando a TrustMe como la plataforma líder en sostenibilidad colaborativa en Lima Metropolitana para el 2026-2028.

El objetivo general de marketing se fundamenta en la necesidad de posicionar a TrustMe no solo como un intermediario de proyectos de RSE alineados a los (ODS), sino también como un ecosistema confiable de sostenibilidad que genere valor medible y verificable para empresas privadas. Para ello, el plan de marketing busca integrar estrategias de atracción, conversión y retención de clientes, asegurando una propuesta de valor diferenciada frente a competidores tradicionales (ONGs, fundaciones o consultoras de RSE).

#### 6.1.2 Objetivos específicos

**Tabla 22**

*Objetivos específicos*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Aumentar la tasa de conversión de leads	Tasa de conversión	≥ 3.00%	≥ 5.00%	≥ 7.00%
Nº suscripciones	Nº de empresas suscritas.	61	165	205
Nº de proyectos	Nº de proyectos ejecutados por segmento.	17	29	44
Penetración anual de mercado.	% de participación en el mercado objetivo	6.00%	15.00%	30.00%
Ingresos	Ingresos por suscripciones	98,000	381,005	478,987
	Ingresos por Proyectos	351,780	568,997	871,013
	Ingresos Totales USD	449,780	950,002	1,350,000

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.1.3 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados

#### Estrategia de Segmentación

La propuesta de TrustMe no se limita a ofrecer tres segmentos aislados (Seed, Growth y Legacy), sino que plantea un camino de madurez para las empresas en la gestión de sostenibilidad. Esta visión incremental permite que las organizaciones avancen progresivamente, de acuerdo con sus recursos, cultura interna y objetivos estratégicos:

- **Trust Seed (Iniciación):** dirigido a pymes y startups que buscan dar sus primeros pasos en sostenibilidad. Aquí la empresa participa en proyectos de bajo costo y recibe reportes básicos de impacto, logrando sensibilizar a sus equipos y generar experiencias iniciales de reputación positiva.
- **Trust Growth (Consolidación):** orientado a empresas medianas que requieren métricas más robustas, benchmarking sectorial y visibilidad en la red TrustMe. Representa un nivel intermedio donde las organizaciones comienzan a institucionalizar la sostenibilidad como parte de sus procesos.
- **Trust Legacy (Liderazgo):** diseñado para corporaciones grandes con alta exposición pública. Este plan posiciona a las empresas como referentes, otorgándoles reportes alineados a estándares internacionales (OCDE y GRI), reconocimiento público y acceso a proyectos emblemáticos de alto impacto.

El camino de madurez permite visualizar la sostenibilidad como un proceso evolutivo, en lugar de un punto de llegada único. TrustMe acompaña a las empresas en cada etapa, facilitando la migración entre planes y asegurando que el compromiso inicial se transforme en liderazgo sostenible.

#### Estrategia de Posicionamiento

**Mantra de marca:** "Confianza trazable para un impacto sostenible".

**Puntos de Paridad (POP – Points of Parity):**

- Cumple con prácticas de trazabilidad y reportes ESG como plataformas competidoras.
- Ofrece métricas de impacto social verificadas.
- Cuenta con interfaz web responsive (el contenido se adapta a la pantalla del dispositivo) y soporte multicanal.

**Puntos de Diferencia (POD – Points of Difference):**

- Integración de ODS como eje central del modelo de negocio.
- Enfoque colaborativo que conecta empresas, ONGs y gobiernos.
- Reputación digital verificada para beneficiarios y empresas.

#### **6.1.4 Portafolio de Servicios TrustMe**

Cada proyecto de TrustMe está vinculado a estándares GRI (Global Reporting Initiative). Esta integración permite que las empresas puedan incorporar los resultados obtenidos en sus propios reportes ESG, reforzando la trazabilidad y la transparencia.

Ejemplos de vinculación:

- Playas Limpias, Comunidades Saludables: GRI 306 (Residuos), GRI 303 (Agua y efluentes).
- Bibliotecas Verdes: GRI 413 (Comunidades locales), GRI 203 (Impactos económicos indirectos).
- Educación con Futuro: GRI 404 (Capacitación y educación).
- Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores: GRI 416 (Salud y seguridad del cliente), GRI 403 (Salud y seguridad en el trabajo – voluntarios).
- Abriguemos los Andes: GRI 201 (Impactos económicos indirectos), GRI 403 (Salud y seguridad), GRI 413 (Comunidades locales).
- Comunidades Resilientes y Sostenibles: GRI 302 (Energía), GRI 305 (Emisiones), GRI 413 (Comunidades locales).

Esta vinculación explícita no solo alinea a TrustMe con estándares globales, sino que otorga a las empresas una ventaja reputacional frente a inversionistas, clientes y auditores que demandan información verificable.

### 6.1.5 Las 7P's del Marketing

**Tabla 23**

*Propuesta de valor respecto al producto*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Diseño de planes diferenciados	Seed, Growth y Legacy con beneficios escalonados según el tamaño y necesidad de la empresa.
Desarrollo de proyectos con propósito	Playas Limpias, Bibliotecas Verdes, Educación con Futuro, Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores, Abriguemos los Andes, Comunidades Resilientes y Sostenibles.
Reportes de impacto	Entrega semestral con métricas de ODS y evidencias fotográficas y audiovisuales.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 24**

*Propuesta de valor respecto al precio*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Estructura escalonada	Seed: USD 800, Growth: USD 2,400, Legacy: USD 5,000.
Definición de tarifas por proyectos	Margen del 30% sobre el costo estimado (USD 6,578 – 65,065).
Flexibilidad comercial	Descuentos por referencias exitosas y/o cantidad de proyectos ejecutados.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 25***Propuesta de valor respecto a la promoción*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Campaññas digitales	SEO, LinkedIn ADS, webinars de sostenibilidad y economía colaborativa.
Relaciones institucionales	Alianzas con gremios empresariales (CONFIEP, Cámaras de Comercio).
Casos de éxito	Difusión de resultados medibles de los proyectos ejecutados.

*Nota.* Elaboración propia (2025).**Tabla 26***Propuesta de valor respecto a la plaza (Distribución)*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Plataforma digital TrustMe	Canal principal para gestión de suscripciones y proyectos.
Alianzas estratégicas	ONG, municipalidades, ministerios sectoriales.
Cobertura física	Ejecución de proyectos en Lima Metropolitana y regiones priorizadas.

*Nota.* Elaboración propia (2025).**Tabla 27***Propuesta de valor respecto al Personal*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Formación de voluntarios	Capacitación en actividades de campo y sostenibilidad.
Equipo interno TrustMe	Especialistas en innovación, impacto social y RSE.
Beneficiarios directos	Comunidades, colegios y familias que reciben los proyectos.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 28***Propuesta de valor respecto a Procesos*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Desarrollo de módulos digitales	Incorporar funcionalidades de reputación digital, trazabilidad ODS y dashboards de impacto en tiempo real.
Integración con sistemas empresariales	Conectar la plataforma a sistemas internos vía APIs (Application Programming Interface) para optimizar la gestión de datos.
Gestión de proyectos	Planificación, ejecución y monitoreo con reportes automáticos.

*Nota.* Elaboración propia (2025).**Tabla 29***Propuesta de valor respecto al Presentación*

<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
Branding en campo	Señalética, polos, gorras y materiales con logo TrustMe en cada proyecto.
Reportes digitales	Documentos certificados y trazables vía blockchain.
Material audiovisual	Videos y fotografías de los proyectos como evidencia para clientes y stakeholders.

*Nota.* Elaboración propia (2025).**Presupuesto de Marketing (USD)**

Guardando coherencia con las 7Ps definidas, priorizando lo digital, las alianzas y el posicionamiento de la plataforma como vehículo de RSE y ODS, se considera la siguiente estrategia:

- 2026 (validación de mercado): Mayor foco en marketing digital y eventos de visibilidad.
- 2027 (escala acelerada): Inversión más fuerte en integraciones tecnológicas y alianzas.
- 2028 (consolidación): Fortalecer marca y retención de clientes.

**Tabla 30***Presupuesto de Marketing*

<b>Concepto</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Publicidad digital y SEO	28,850	25,000	28,000
Eventos y activaciones	27,500	30,000	32,000
Contenidos y merchandising	14,500	15,000	19,000
Alianzas y PR	14,500	15,000	16,000
Desarrollo tecnológico	13,500	20,000	21,000
Gestión de personal	13,650	18,500	19,000
<b>Presupuesto total</b>	<b>112,500</b>	<b>123,500</b>	<b>135,000</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**6.2 Plan Funcional de Operaciones****6.2.1 Objetivo general**

Garantizar la ejecución eficiente, escalable y trazable de los servicios de TrustMe, integrando la gestión digital de la plataforma con la ejecución logística de proyectos con propósito, de manera que se cumplan los compromisos con los clientes, se logre impacto medible en los ODS y se optimicen los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

**6.2.2 Objetivos específicos****Tabla 31***Objetivos específicos de marketing*

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Estandarizar los procesos operativos.	% de proyectos ejecutados bajo protocolos definidos	70.00%	85.00%	95.00%
Desarrollar capacidades tecnológicas.	Nº de nuevas funcionalidades	2	4	6
Construir red de aliados estratégicos (ONGs, municipalidades, colegios, asilos).	Nº de alianzas formales activas	5	10	15
Implementar sistema de trazabilidad e impacto ODS.	Nº de reportes semestrales entregados a clientes	2	4	4
Escalar la capacidad operativa alineada al crecimiento proyectado de proyectos.	Nº de proyectos ejecutados (Seed, Growth, Legacy)	19	61	153

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.2.3 Descripción de procesos de Negocio

- Captación y suscripción de clientes: a través de marketing digital y ventas consultivas.
- Onboarding digital: registro en la plataforma, definición del plan (Seed, Growth o Legacy) y activación de accesos.
- Diseño de proyectos: adaptación de proyectos estándar (Seed, Growth, Legacy) a la realidad de cada cliente, con checklists operativos.
- Ejecución logística: coordinación con aliados locales, proveedores y voluntarios para implementar los proyectos en campo.
- Seguimiento y control de calidad: verificación en tiempo real mediante la plataforma, auditoría interna y feedback de clientes.
- Medición de impacto: levantamiento de datos, consolidación de indicadores ODS y elaboración de reportes semestrales.

Hacia el 2028 se proyecta el lanzamiento de un Dashboard Digital de impacto en tiempo real. Este sistema permitirá a clientes, beneficiarios y stakeholders acceder en línea a indicadores clave de cada proyecto ejecutado, tales como:

- Número de beneficiarios directos e indirectos.
- Toneladas de residuos reciclados o gestionados.
- Horas de voluntariado movilizadas.
- Recursos invertidos por empresa y trazabilidad de uso.
- ODS e indicadores GRI cumplidos en cada proyecto.

El dashboard estará disponible en la web de TrustMe y contará con reportes automatizados y trazables, lo que garantizará la transparencia y la inmutabilidad de los datos.

Este desarrollo tecnológico refuerza la propuesta de valor, diferenciando a TrustMe de plataformas sustitutas como redes sociales o apps de voluntariado informal, al ofrecer un sistema de reporting corporativo confiable, verificable y en tiempo real.

**Tabla 32***Acciones operativas y programa anual*

<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Desarrollar y poner en marcha la plataforma digital TrustMe	% de avance en el desarrollo y despliegue	100.00% versión MVP lanzada	100.00% versión optimizada	100.00% versión consolidada con nuevas funcionalidades
Ejecutar proyectos con propósito en alianza con empresas clientes	Nº de proyectos implementados	17	29	44
Fortalecer las alianzas con ONGs y comunidades beneficiarias	Nº de convenios firmados	5	12	20
Implementar campañas de marketing y captación de clientes	Nº de campañas ejecutadas	3	5	7
Capacitar al equipo interno en metodologías de innovación y sostenibilidad	Nº de horas de capacitación impartidas	40 h	60 h	80 h
Optimizar procesos de trazabilidad y reporting de impacto ODS	% de clientes con reportes entregados a tiempo	80.00%	90.00%	95.00%

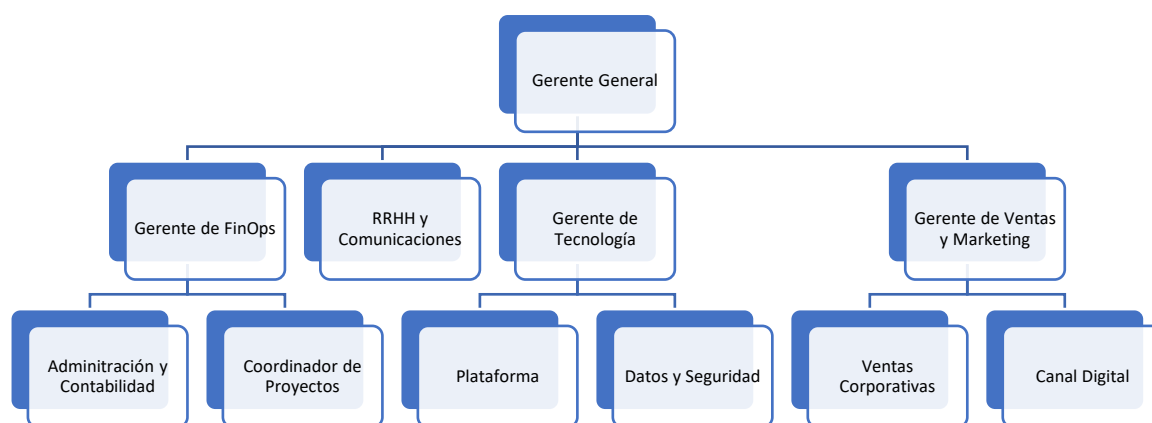
*Nota.* Elaboración propia (2025).**Tabla 33***Presupuesto de operaciones (USD)*

<b>Categoría</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Tecnología (infraestructura cloud, APIs, dashboards, IA)	32,000	45,000	55,000
Alianzas y proveedores (ONGs, municipalidades, colegios, asilos)	25,000	30,000	46,500
Control y auditoría de impacto (medición ODS, encuestas, reportes semestrales)	15,000	20,000	20,000
<b>Total Anual</b>	<b>72,000</b>	<b>95,000</b>	<b>121,500</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

## 6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos (RRHH.)

### Organigrama de la Empresa



#### 6.3.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión del talento humano en TrustMe para asegurar la ejecución eficiente de los proyectos con propósito, la satisfacción de los clientes y el desarrollo profesional del equipo, alineado a la cultura de innovación y sostenibilidad.

#### 6.3.2 Objetivos específicos

**Tabla 34**

*Objetivos específicos de RRHH*

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Atraer y retener talento clave en innovación y sostenibilidad	Tasa de retención de personal	85.00%	90.00%	95.00%
Implementar un sistema de evaluación del desempeño y clima organizacional	% de colaboradores evaluados anualmente	80.00%	90.00%	100.00%
Promover la equidad y diversidad en el equipo	% de mujeres y minorías representadas en plantilla	40.00%	45.00%	50.00%

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.3.3 Cultura organizacional

La cultura de TrustMe estará basada en los valores de confianza, colaboración, innovación, sostenibilidad y transparencia. Se fomentará un ambiente inclusivo, donde se valoren las ideas de todos los colaboradores, con un liderazgo participativo y orientado a resultados.

Se impulsará el propósito compartido de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), motivando al equipo a ver su trabajo como una contribución directa al bienestar social y ambiental.

### 6.3.4 Acciones del plan de RRHH

**Tabla 35**

*Acciones para lograr los objetivos de RRHH*

<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Diseñar e implementar un plan de reclutamiento y selección enfocado en innovación y RSE	Nº de contrataciones estratégicas	3	5	7
Implementar un programa anual de capacitación técnica (ODS, innovación, gestión de proyectos)	Nº de capacitaciones realizadas	4	6	8
Ejecutar un programa de bienestar laboral y motivación	% de satisfacción en encuestas de clima laboral	75.00%	80.00%	85.00%
Crear un sistema formal de evaluación del desempeño	% de evaluaciones completadas	80.00%	90.00%	100.00%
Desarrollar un plan de incentivos ligado a resultados de proyectos y fidelización de clientes	Nº de colaboradores beneficiados	10	15	20

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.3.5 Presupuesto estimado RRHH

Se considera una estructura organizacional que crece con el negocio:

- 2026 (inicio validación): estructura ligera, foco en dirección y operativos clave.
- 2027 (escala acelerada): se incorporan coordinadores y equipo de soporte.
- 2028 (consolidación): se robustecen las áreas con analistas y personal de apoyo.

**Tabla 36**

*Planilla proyectada de RRHH*

Cargo	N°	Sueldo	Total	N°	Total	N°	Total
	2026	(USD)	2026	2027	2027	2028	2028
Director General	0	2,600	0	0	0	0	0
Gerente Operaciones	0	2,100	0	0	0	0	0
Gerente Marketing & Ventas	1	1,800	28,800	1	28,800	1	28,800
Gerente Finanzas & Adm.	0	2,100	0	1	33,600	1	33,600
CTO / Gerente de Tecnología	1	1,525	24,400	1	24,400	1	24,400
Desarrollador Full Stack	1	1,350	21,600	1	14,000	1	18,667
Especialista DevOps/Cloud	1	1,200	19,200	1	19,200	1	19,200
Coordinador Proyectos	1	1,000	16,000	1	16,000	1	16,000
Coordinador RR.HH.	1	1,000	16,000	1	16,000	1	16,000
Analistas/Asistentes	0	400	0	0	0	2	12,800
Operativos							
Asistente Administrativo	0	400	0	0	0	1	6,400
<b>Total Planilla</b>	<b>6</b>		<b>126,000</b>	<b>7</b>	<b>152,000</b>	<b>10</b>	<b>175,867</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 37**

*Presupuesto total de RRHH*

Año	2026	2027	2028
Planilla total (USD)	126,000	152,000	175,867
Total RR.HH.	126,000	152,000	175,867

*Nota.* Elaboración propia (2025).

## 6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

### 6.4.1 Objetivo general

Consolidar a TrustMe como una plataforma de impacto social y ambiental, alineada con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 4, 8, 10, 16 y 17), fortaleciendo la confianza entre empresas, comunidades y sociedad civil mediante proyectos sostenibles, inclusivos y trazables.

**Tabla 38**

*Objetivos del plan de RSE*

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Reconocimiento como empresa con responsabilidad social	% de aceptación	85.00%	90.00%	95.00%

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.4.2 Stakeholders

**Tabla 39**

*Grupos de interés de la empresa TrustMe*

Grupos	Rol / Interés
Empresas clientes	Financian proyectos y buscan cumplimiento de ODS y reputación sostenible.
Comunidades beneficiarias	Reciben los proyectos (colegios, playas, geriátricos, asentamientos, etc.).
Gobiernos locales / OMAPED	Aliados para permisos, articulación con la comunidad y accesibilidad.
ONGs y aliados estratégicos	Ejecución de proyectos y soporte técnico.
Colaboradores internos	Promueven cultura de innovación y sostenibilidad en la organización.
Inversionistas	Evalúan impacto social y ambiental junto al desempeño económico.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.4.3 Acciones estratégicas

**Tabla 40**

*Acciones estratégicas de RSE*

Acción	Indicador	2026	2027	2028
Implementar proyectos Trust Seed, Growth y Legacy con trazabilidad ODS	Nº de proyectos ejecutados con reportes publicados	10 proyectos	30 proyectos	60 proyectos
Publicar informes semestrales de impacto social y ambiental	Nº de informes publicados	2	2	2
Establecer convenios con ONGs, municipalidades y OMAPED	Nº de convenios firmados	3	6	10
Impulsar programas de voluntariado corporativo	Nº de voluntarios movilizados	100	300	600
Crear dashboard digital abierto de impacto	Dashboard en línea operando (Sí/No)	Diseño inicial	Operativo v1	Operativo v2

*Nota.* Elaboración propia (2025).

La coherencia reputacional exige que TrustMe no solo impulse proyectos de sostenibilidad para terceros, sino que también aplique la RSE en su propia operación interna. Para ello, la empresa se compromete a:

- Carbono neutralidad: uso de infraestructura cloud con energía renovable, medición y compensación de la huella de carbono generada por operaciones digitales y logísticas.
- Inclusión laboral y diversidad: alcanzar al menos 50% de mujeres y minorías en su plantilla para 2028, con políticas claras de igualdad de oportunidades.
- Voluntariado corporativo interno: todos los colaboradores de TrustMe participan al menos en un proyecto anual, fortaleciendo la cultura organizacional y el propósito compartido.
- Bienestar laboral: implementación de programas de desarrollo profesional, flexibilidad y apoyo en salud mental, alineados al ODS 3 (Salud y Bienestar) y ODS 8 (Trabajo decente).

Este compromiso refuerza la legitimidad de la plataforma frente a sus clientes, demostrando que la sostenibilidad no es únicamente un servicio ofrecido, sino un principio rector aplicado en su propio modelo de gestión.

#### 6.4.4 Presupuesto RSC (USD)

**Tabla 41**

*Presupuesto RSC en moneda dólares*

<b>Concepto</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ejecución de proyectos Seed/Growth/Legacy (apoyo operativo, no ingresos)	23,500	35,000	46,500
Monitoreo y evaluación de impacto (dashboards, auditorías externas)	15,000	25,000	40,000
Programas de voluntariado y campañas comunitarias	12,000	15,000	20,000
Alianzas y convenios estratégicos (ONG, municipalidades, OMAPED)	8,000	10,500	15,000
<b>Total, presupuesto RSE</b>	<b>58,500</b>	<b>85,500</b>	<b>121,500</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.5 Plan funcional de Finanzas y Evaluación Financiera

#### 6.5.1 Objetivos específicos

Asegurar la sostenibilidad económica y financiera de TrustMe mediante un modelo de ingresos recurrentes (suscripciones) y complementarios (proyectos con propósito), optimizando el uso de recursos, asegurando rentabilidad para inversionistas y generando impacto social y ambiental alineado con los ODS.

Nuestro objetivo estratégico para TrustMe es alcanzar un margen EBITDA  $\geq 14\%$  al año 2028.

**Tabla 42**

*Objetivos del plan de Finanzas*

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Margen EBITDA	% Ventas / EBITDA	-37.00%	10.00%	14.00%

*Nota.* EBITDA negativo en el 2026 por inicio de operaciones.

Elaboración propia (2025).

## 6.5.2 Datos, supuestos y políticas

### Datos

- Tasa de interés de deuda 10% anual
- Impuesto a la renta 30%

### Supuestos

- Tasa de impuesto a la renta se mantiene constante
- Tipo de cambio 1 USD = 3.80 PEN (estable para fines de evaluación)
- Crecimiento de clientes suscritos según proyección definida: 61 clientes en 2026, 165 en 2027 y 205 en 2028
- Ingresos por proyectos: # de clientes que ejecutan proyectos: 17 en 2026, 29 en 2027 y 44 en 2028.

### Políticas

- Política de financiamiento, estructura de capital: 60% deuda – 40% equity

## 6.5.3 Monto de inversión y modo de financiamiento

**Tabla 43**

*Inversión y modo de financiamiento*

Concepto	Monto (USD)	Porcentaje
Inversión inicial total	400,000	100.00%
Capital propio (equity)	160,000	40.00%
Deuda bancaria	240,000	60.00%

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### Evaluación de viabilidad económica y financiera

Se realiza a continuación una evaluación de los movimientos económicos y financieros de la organización, incorporando el cálculo de la tasa de retorno exigida por los accionistas (COK) y el costo promedio ponderado del capital (WACC).

**Tabla 44***Cálculo de la tasa de COK*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.40%
Tasa de mercado (Rm)	10.50%
Beta apalancado	1.22
<b>COK</b>	<b>11.86%</b>

*Nota.* Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2025); Damodaran (2025).

Elaboración propia (2025).

**Tabla 45***Cálculo del WACC*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Impuesto a la renta	30.00%
Kd (costo de deuda)	10.00%
Porcentaje de deuda ( <i>D</i> )	0.40
Porcentaje de capital ( <i>K</i> )	0.60
COK	11.86%
<b>WACC</b>	<b>9.92%</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 46***Evaluación de flujo de caja de TrustMe*

<b>Cash flow</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Saldo inicial	(400,000)	400,000	214,940	269,622
Ingresos	-	449,780	950,002	1,350,000
Salarios	-	126,000	152,000	175,867
Gastos operativos	-	72,000	95,000	121,500
Marketing	-	112,500	123,500	135,000
RSE	-	58,500	85,500	121,500
Proyectos	-	246,000	397,900	609,100
Deuda 10%	-	19,840	12,589	4,614
Impuesto 30%	-	-	28,831	56,110
Egresos	-	634,840	895,320	1,223,690
Flujo caja operativo	(400,000)	214,940	269,622	395,931

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.5.4 Estados financieros proyectados

**Tabla 47**

*Estados financieros TrustMe*

<b>P&amp;L</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ingresos	449,780	950,002	1,350,000
Salarios	126,000	152,000	175,867
Gastos operativos	72,000	95,000	121,500
Marketing	112,500	123,500	135,000
RSE	58,500	85,500	121,500
Proyectos	246,000	397,900	609,100
Costos & gastos	615,000	853,900	1,162,967
EBITDA	(165,220)	96,102	187,033
Deuda 10%	19,840	12,589	4,614
Impuesto 29%	(49,566)	28,831	56,110
Utilidad neta	(135,494)	54,682	126,309

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### 6.5.5 Cálculo de VAN y TIR

**Tabla 48**

*Cálculo de VAN y TIR*

<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>315,697</b>	<b>46.00%</b>

**Nota.** Elaboración propia (2025).

De acuerdo con los cálculos realizados, podemos observar que se tiene un VAN y TIR que están por encima de los objetivos propuestos, superando la tasa de descuento que es 9,92%

### 6.5.6 Análisis de sensibilidad

Nuestro proyecto muestra una alta rentabilidad tanto económica como financiera, con un VAN económico de \$ 315,697 mil dólares al 2028 y una TIR económica de 46%, muy por encima del WACC de 9,92%. Incluso si los ingresos disminuyeran o los costos aumentaran

moderadamente, el proyecto seguiría siendo viable. La sensibilidad está más marcada en los ingresos del año 2028, que representan el mayor flujo.

#### **6.5.7 Conclusión de evaluación financiera**

Se observa que la inversión genera valor para los accionistas. El proyecto supera ampliamente la tasa de descuento, lo que respalda su ejecución desde una perspectiva económica y financiera.

La viabilidad financiera es sólida. El VAN financiero de \$ 315,697 mil dólares y la TIR financiera de 46% demuestran que los accionistas obtendrán retornos atractivos sobre su inversión.

La estructura de financiamiento es eficiente. Con un WACC de 9,92%, el proyecto logra un equilibrio adecuado entre deuda y capital, optimizando el costo del financiamiento.

Se cumple con la expectativa del inversionista. El COK de 11,86% representa la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, y tanto el VAN como la TIR superan este umbral.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

1. El presente plan de negocios demuestra que TrustMe es un modelo viable, rentable y socialmente transformador, que responde a una necesidad insatisfecha de las empresas peruanas: articular sus compromisos de sostenibilidad en proyectos con trazabilidad y reportes verificables.
2. La propuesta de valor basada en confianza, reputación digital y alineamiento a estándares internacionales (GRI, OCDE, ISO 26000) permite a TrustMe diferenciarse frente a competidores y sustitutos informales.
3. La investigación de mercado en Lima Metropolitana validó la disposición de las empresas a contratar el servicio, así como la necesidad de las organizaciones sociales de contar con un intermediario confiable.
4. Los planes funcionales desarrollados muestran coherencia estratégica: marketing asegura posicionamiento, operaciones garantizan escalabilidad y transparencia, RR.HH. consolida talento especializado, RSE fortalece coherencia reputacional, y finanzas aseguran sostenibilidad con un VAN de USD 315,697 y una TIR de 46 %, superando el WACC de 9,92 %.
5. El impacto social proyectado es significativo: más de 10,000 beneficiarios, 1,200 voluntarios movilizados y 205 empresas adheridas al 2028, consolidando a TrustMe como referente en sostenibilidad colaborativa.

### **7.2 RECOMENDACIONES**

1. Consolidar la base de clientes en Lima Metropolitana durante la primera fase, priorizando sectores con mayor inversión social (financiero, retail y telecomunicaciones), para generar casos de éxito que respalden la expansión.
2. Fortalecer alianzas estratégicas con ONGs, municipalidades y universidades,

asegurando legitimidad y eficiencia en la ejecución de proyectos en distintas comunidades.

3. Desarrollar el dashboard de impacto en tiempo real como elemento diferenciador clave, integrando analítica avanzada, ciberseguridad y estándares de protección de datos.
4. Gestionar prudentemente la estructura financiera, monitoreando el nivel de endeudamiento (60 % deuda) para garantizar liquidez en fases tempranas y sostenibilidad en el crecimiento.
5. Implementar un plan de comunicación reputacional, que destaque tanto el impacto de los proyectos como las propias prácticas de sostenibilidad interna de TrustMe.
6. Planificar la expansión nacional y regional post-2028, utilizando la experiencia en Lima como laboratorio de validación, con miras a escalar hacia ciudades clave del Perú y posteriormente hacia mercados regionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2010). *Informe de la evaluación regional del manejo de residuos sólidos urbanos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-de-la-evaluaci%C3%B3n-regional-del-manejo-de-residuos-s%C3%B3lidos-urbanos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2010.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Biodiversidad y desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Damodaran, A. (2020). *Applied corporate finance (5th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2018). *GRI Standards*. Amsterdam: GRI.
- Instituto de Estudios Peruanos. (2022). *Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2022). Encuesta nacional sobre confianza institucional*. IEP. Lima: IEP. Obtenido de <https://iep.org.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2023*. Lima: INEI. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Ginebra: ISO.
- Latinobarómetro. (2022). *Informe Latinobarómetro 2022*. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro. Obtenido de <https://www.latinobarometro.org>
- MINAM. (2025). *Cambio climático y desarrollo sostenible en el Perú*. Lima: Ministerio del Ambiente. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/306347-cambio-climatico-y-desarrollo-sostenible-en-el-peru>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUSDH]. (2013). *Decreto Supremo N.º 003-2013-JUS, Reglamento de la Ley N.º 29733*. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/DS-003-2013-JUS.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2025). *La deforestación acelera las causas del cambio climático en el Perú*. Lima: Ministerio del Ambiente. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/770387-minam-la-deforestacion-acelera-las-causas-del-cambio-climatico-en-el-peru>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU.
- OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. París: OECD.
- Osterwalder & Pigneur. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students (8th ed.)*. Harlow: Pearson.

## ANEXOS

**ANEXO 1: Proyecto Trust Seed – Playas limpias****Proyecto 1: “Playas Limpias, Comunidades Saludables”**

ODS vinculados: 3, 8, 10, 16, 17

Descripción: Jornadas de limpieza de playas en Lima y provincias costeras, con participación de voluntarios de empresas, universidades y comunidades locales. Además de la recolección de residuos, se promueve la educación ambiental y la valorización de materiales reciclables con trazabilidad digital.

Requisitos y Permisos:

- Autorización de la municipalidad distrital correspondiente.
- Permiso de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI).
- Coordinación con la Gerencia de Gestión Ambiental del MINAM.
- 40 voluntarios (empresas, universidades, comunidad).
- 7 coordinadores ambientales (logística, capacitación y supervisión).
- 7 personal operativo (seguridad, salud, transporte).
- 1 bus para traslado de voluntarios.
- 1 camión recolector para residuos sólidos.

Aliados estratégicos

- MINAM y municipalidades costeras.
- Empresas de reciclaje certificadas (para disposición y valorización).

Costos estimados (100 personas)

- ✓ Materiales de limpieza (guantes, bolsas biodegradables, rastrillos): USD 800.
- ✓ Transporte de residuos y disposición final: USD 1,500.
- ✓ Seguro y botiquines de primeros auxilios: USD 300.
- ✓ Transporte de voluntarios: USD 400.
- ✓ Merchandising: USD 1,600.
  - Polos con logo del evento y del cliente: USD 6 c/u × 100 = 600.
  - Gorras o sombreros con logo: USD 3 c/u × 100 = 300
  - Botellas agua reutilizables (cultura “sin plásticos”): USD 5 c/u × 100 = 500.
  - Banderolas y señalética para la playa: USD 200
- ✓ Costo total estimado: USD 4,600 por jornada (máximo 100 personas).

---

**Precio**                      **USD 6,578**

---

## ANEXO 2: Proyecto Trust Seed – Biblioteca verde

---

### Proyecto 2: “Biblioteca Verde”

---

ODS vinculados: 4, 10, 16, 17

Descripción: El proyecto 'Biblioteca Verde' tiene como objetivo promover el acceso equitativo a la educación y la cultura ambiental en comunidades vulnerables de Lima y otras regiones del Perú. La iniciativa contempla la instalación de bibliotecas comunitarias con enfoque ecológico, utilizando libros reciclados y mobiliario sostenible. Estas bibliotecas no solo funcionarán como espacios de lectura, sino también como centros de aprendizaje y sensibilización ambiental.

Cada biblioteca será equipada con textos educativos, cuentos infantiles, libros de ciencia y medio ambiente, así como materiales didácticos. Además, se desarrollarán talleres de lectura, cuentacuentos y actividades de animación sociocultural para fomentar el hábito lector y la conciencia ecológica desde edades tempranas.

Costos estimados (50 personas)

- ✓ Libros reciclados y textos educativos: USD 1,000
- ✓ Adquisición y donación de libros en buen estado, enfocados en educación, medio ambiente y literatura infantil.
- ✓ Mobiliario ecológico (mesas, estantes, alfombras): USD 2,500.
- ✓ Fabricación con materiales reciclados o certificados, adaptados a espacios comunitarios.
- ✓ Talleres de lectura y animación sociocultural: USD 400.
- ✓ Honorarios de facilitadores, materiales para dinámicas, y logística de sesiones.
- ✓ Transporte y logística: USD 400.
- ✓ Traslado de materiales, libros y mobiliario a las comunidades.
- ✓ Merchandising (polos, señalética, kits ecológicos): USD 300.
- ✓ Materiales de visibilidad y promoción del proyecto.

Costo total estimado: USD 4,600

---

<b>Precio</b>	<b>USD 6,578</b>
---------------	------------------

---

### ANEXO 3: Proyecto Trust Growth – Educación con futuro

---

#### Proyecto 3: “Educación con Futuro”

---

ODS vinculados: 4, 8, 10, 16, 17

Descripción: Entrega de kits de materiales escolares (mochilas, cuadernos, útiles, textos) a estudiantes de colegios públicos en zonas vulnerables de Lima y provincias. Se busca reducir la brecha educativa y generar igualdad de oportunidades, fortaleciendo la trazabilidad de impacto para las empresas que financian el proyecto.

Requisitos y Permisos:

- Coordinación con la UGEL correspondiente.
- Convenio con la dirección del colegio.
- Validación de proveedores de útiles escolares certificados.

Cantidad de personas requeridas:

- 15 voluntarios para armado de kits.
- 10 voluntarios para distribución en colegios.
- 5 coordinadores de logística.

Transporte:

- 1 furgoneta o camión pequeño para traslado de kits.

Aliados estratégicos:

- Ministerio de Educación (MINEDU) y municipalidades.
- Editoriales: Santillana, Norma.
- Empresas papeleras y librerías locales.

Costos estimados (50 personas)

- ✓ Kits escolares (mochila + útiles): USD  $60 \times 100 = 6,000$ .
- ✓ Textos complementarios: USD  $50 \times 100 = 5,000$ .
- ✓ Transporte y logística: USD 700.
- ✓ Merchandising (para estudiantes y voluntarios): USD 1,100.
- ✓ Polos con logo: USD  $6 \times 100 = 600$ .
- ✓ Gorras: USD  $3 \times 100 = 300$ .
- ✓ Banderolas y señalética: USD 100.

Costo total estimado: USD 12,800

---

<b>Precio</b>	<b>USD 18,304</b>
---------------	-------------------

---

## ANEXO 4: Proyecto Trust Growth – Cuidemos a nuestros adultos mayores

---

### Proyecto 4: “Cuidemos a Nuestros Adultos Mayores”

---

ODS vinculados: 3, 8, 10, 16, 17

Descripción: Programa de apoyo a asilos y casas de reposo, con entrega de alimentos, medicinas y kits de higiene. Además, se organiza una velada recreativa para que los adultos mayores disfruten de un espacio de música, dinámicas y acompañamiento, fomentando su bienestar emocional y la integración comunitaria.

Requisitos y Permisos:

- Convenio con MIMP (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables) y asilos registrados en SUNARP.
- Protocolos de bioseguridad del MINSA.
- Autorización para donación de medicamentos.
- 30 voluntarios (acompañamiento y logística).
- 10 profesionales de salud (médicos, enfermeros, psicólogos).
- 10 coordinadores de logística.
- 2 camionetas para alimentos y medicinas.
- 1 bus para voluntarios.

Aliados estratégicos:

- MINSA, MIMP, ONGs sociales: Cáritas.
- Empresas farmacéuticas y cadenas de supermercados.
- Centros culturales, músicos o academias de arte para animación y recreación.

Costos estimados (100 personas)

- ✓ Alimentos y víveres: USD  $30 \times 100 = 3,000$ .
- ✓ Kits de higiene personal: USD  $25 \times 100 = 2,500$ .
- ✓ Medicamentos básicos: USD 2,500.
- ✓ Transporte: USD 500.
- ✓ Personal de salud: USD 2,300
- ✓ Entretenimiento y actividades recreativas: USD 2,000.
- ✓ Música en vivo (guitarra criolla, violín o cuarteto): USD 800.
- ✓ Material para dinámicas (bingos, juegos, pintura, manualidades): USD 500.
- ✓ Refrigerios y torta para compartir: USD 400.
- ✓ Decoración y ambientación: USD 300.

Costo total estimado: USD 12,800

---

<b>Precio</b>	<b>USD 18,304</b>
---------------	-------------------

---

## ANEXO 5: Proyecto Trust Legacy – Abriguemos los andes

---

### Proyecto 5: “Abriguemos los Andes”

---

ODS vinculados: 3, 8, 10, 16, 17

Descripción: Entrega de ropa de abrigo, frazadas y kits de protección contra el frío en comunidades altoandinas de Puno, Cusco y Huancavelica. Incluye logística de transporte terrestre a zonas de difícil acceso, coordinación con autoridades locales y la incorporación de trazabilidad digital del apoyo. Además, se incluye un componente de salud preventiva, con brigadas médicas que atienden casos de infecciones respiratorias agudas (IRA) y promueven prácticas de cuidado comunitario.

Requisitos y Permisos:

- Coordinación con INDECI y municipalidades provinciales.
- Autorización de DIRESA (Dirección Regional de Salud) para brigadas médicas.
- Protocolos de bioseguridad y salud pública.
- 100 voluntarios (logística y distribución).
- 10 coordinadores de proyecto (planificación, relación comunitaria, supervisión).
- 20 profesionales de salud (médicos, enfermeros, psicólogos).
- 20 personal operativo (choferes, seguridad, apoyo logístico).
- 6 camiones medianos (ropa, frazadas, kits).
- 2 buses para traslado de voluntarios y brigada.
- Vehículos 4x4 para acceso a comunidades aisladas.

Aliados estratégicos:

- Ministerio de Salud (MINSA) y DIRESA regionales.
- Municipalidades distritales y provinciales, ONGs (CARE Perú, Cáritas).
- Empresas textiles locales.

Costos estimados (50 familias)

- ✓ Abrigo y frazadas (2 frazadas + 1 kit de ropa por familia × 60) = USD 18,000
- ✓ Kits de salud preventiva (medicinas, mascarillas, alcohol, jarabes × 50) USD 4,500
- ✓ Transporte y logística (camiones, camionetas 4x4, buses) = USD 3,000
- ✓ Alimentación y hospedaje voluntarios/brigada (3 días) USD 10,500
- ✓ Seguro, botiquines y asistencia médica USD 1,500
- ✓ Actividades de integración comunitaria (charlas, talleres) = USD 3,000
- ✓ Gestión y coordinación local (permisos, traductores quechua/aymara, líderes comunales) = USD 3,500
- ✓ Trazabilidad digital (registro, plataforma, reportes al cliente) = USD 1,500

Costo total estimado USD 45,500

---

**Precio USD 65,065**

---

## ANEXO 6: Proyecto Trust Legacy – Comunidades resilientes y sostenibles

---

### Proyecto 6: “Comunidades Resilientes y Sostenibles”

---

ODS vinculados: 3, 8, 10, 16, 17

Descripción: El proyecto 'Comunidades Resilientes y Sostenibles' tiene como propósito fortalecer las capacidades de respuesta y adaptación de comunidades vulnerables frente a los efectos del cambio climático y otros riesgos sociales. A través de una intervención integral, se busca empoderar a las familias mediante talleres educativos, infraestructura básica, brigadas comunitarias y herramientas digitales de trazabilidad del impacto. Este proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo la salud, el trabajo decente, la equidad, la paz y las alianzas estratégicas. Se espera beneficiar directamente a más de 500 personas en asentamientos humanos de Lima Metropolitana y provincias, generando un modelo replicable y escalable.

Requisitos y Permisos:

- Coordinación con INDECI y municipalidades provinciales.
- Autorización de DIRESA (Dirección Regional de Salud) para brigadas médicas.
- Convenio con MIMP y programas sociales (Qali Warma, Pensión 65).
- Protocolos de bioseguridad y salud pública.
- 100 voluntarios (logística y distribución).
- 10 coordinadores de proyecto (planificación, relación comunitaria, supervisión).
- 20 profesionales de salud (médicos, enfermeros, psicólogos).
- 30 personal operativo (choferes, seguridad, apoyo logístico).
- 6 camiones medianos (ropa, frazadas, kits).
- 2 buses para traslado de voluntarios y brigada.
- Vehículos 4x4 para acceso a comunidades aisladas.

Aliados estratégicos:

- Ministerio de Salud (MINSAs) y DIRESA regionales.
- Municipalidades distritales y provinciales de la zona intervenida.
- ONGs de apoyo comunitario (CARE Perú, Cáritas).
- Empresas textiles locales.

Costos estimados (50 familias)

- ✓ Talleres de capacitación en resiliencia comunitaria: USD 30,000 — Diseño e implementación de sesiones educativas sobre gestión de riesgos, cambio climático y liderazgo comunitario.
  - ✓ Infraestructura básica sostenible (tanques, paneles solares, señalética): USD 10,000 — Instalación de soluciones ecológicas para mejorar la calidad de vida y la resiliencia ambiental.
  - ✓ Brigadas comunitarias (equipamiento, formación, simulacros): USD 2,500 — Dotación de uniformes, kits de emergencia, radios, y formación especializada.
  - ✓ Transporte y logística: USD 1,700 — Movilización de materiales, voluntarios y personal técnico a las zonas de intervención.
-

- ✓ Merchandising y visibilidad (kits, polos, señalética, banderolas): USD 800 —  
Materiales para promoción del proyecto, cultura de sostenibilidad y reconocimiento de aliados.
- ✓ Plataforma digital de trazabilidad y reportes: USD 500 — Desarrollo e implementación de sistema para seguimiento del impacto, generación de reportes y validación ODS.

Costo total estimado: USD 45,500

---

<b>Precio</b>	<b>USD 65,065</b>
---------------	-------------------

---

## NOTAS BIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES

### **MARCO ANTONIO VALERIANI PINTO**

Es Ingeniero de Sistemas con más de 20 años de experiencia profesional liderando áreas de Tecnologías de la Información en empresas multinacionales del sector tecnológico y financiero. Ha ocupado cargos ejecutivos como Gerente de TI y CTO en organizaciones como Experian Perú, Sentinel e IBM, donde ha sido responsable de definir estrategias tecnológicas alineadas al negocio, liderar procesos de transformación digital y gestionar proyectos de alto impacto. Cuenta con una sólida orientación a resultados, visión estratégica, pensamiento crítico y habilidades de liderazgo. Actualmente se desempeña como Gerente de Tecnologías de la Información en Experian Perú, liderando iniciativas de innovación tecnológica y migración a la nube.

### **CARLOS HACHIRE PATIÑO**

Es Administrador de Empresas con más de 15 años de experiencia en gestión estratégica empresarial, control de gestión, presupuestos y análisis de proyectos en áreas de Contraloría, Finanzas, Contabilidad, Administración y Logística para empresas hoteleras, de servicios y ONG. Es Máster en Finanzas Corporativas y Administrador de Empresas, con sólidos conocimientos en IFRS, proyección financiera, flujo de caja y manejo de equipos multidisciplinarios. Actualmente se desempeña como CFO (Property Finance & Administration Manager) en Minor Hotels Group, donde lidera la consolidación de información financiera, la gestión de impuestos, auditorías, presupuestos y forecast, así como la elaboración de estrategias financieras y fiscales.

### **ALEX ALFREDO FERNÁNDEZ AGÜERO**

Ejecutivo con más de 20 años de experiencia como CEO y fundador de RESEFER Group, corporación especializada en brindar servicios, fabricación de equipos y maquinaria pesada para el sector minero con operaciones en Perú, Bolivia, Chile, México y Nicaragua. Actualmente se desempeña como Gerente General en diversas empresas del grupo, liderando proyectos de perforación, voladura, explotación minera, diseño y mantenimiento de equipos, así como la operación de minas. Su trayectoria incluye cargos como Gerente de Operaciones en compañías mineras de Bolivia, Argentina y Perú, y como Ingeniero Mecánico en empresas como Yauliyacu, Milpo y Raura. Posee una sólida formación académica en ingeniería y gestión minera, complementada con estudios técnicos en hidráulica, neumática y mantenimiento.

**JOSE LOPEZ ALZAMORA**

Es Ingeniero, con más de 10 años de experiencia en el sector automotriz y de maquinaria pesada, especializado en ventas estratégicas, desarrollo de canales comerciales y liderazgo de equipos de alto rendimiento. Actualmente se desempeña como Sub-Gerente Regional de Ventas en Volvo Group Perú, donde lidera la estrategia comercial de camiones pesados y semipesados. Posee una sólida trayectoria en planificación de ventas, cumplimiento de indicadores comerciales y expansión de mercados a nivel nacional e internacional.