



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO: PLATAFORMA DIGITAL DE BÚSQUEDA
ÁGIL DE PROVEEDORES Y CLIENTES EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Bustamante Velasco, Jorge Luis

Espinoza Montreuil, Gilmar Alexander

Garcia Saenz, Gianella Carolina

Orellana Avila, Walter Armando

Villanueva Quintanilla, Erick Stuard

Asesor: Jalil Sotomayor Mardini

[0000-0002-8630-2207](tel:0000-0002-8630-2207)

Lima, enero del 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JALIL SAEL SOTOMAYOR MARDINI deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan De Negocio: Plataforma Digital De Búsqueda Ágil De Proveedores Y Clientes En La Industria Manufacturera De Perú" presentado por Don Jorge Luis Bustamante Velasco, Don Gilmar Alexander Espinoza Montreuil, Doña Gianella Carolina Garcia Saenz, Don Walter Armando Orellana Avila, y Don Erick Stuard Villanueva Quintanilla, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el de setiembre del 2024 dando el siguiente resultado:

PLAN DE NEGOCIO PLATAFORMA DIGITAL DE BÚSQUEDA ÁGIL
DE PROVEEDORES Y CLIENTES EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE PERÚ.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



Lima, 18 de setiembre 2024

Jalil Sotomayor Mardini

Código Orcid: 0000-0002-8630-2207

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo desarrollar y analizar la implementación de la plataforma digital "LinkUs", un innovador espacio digital diseñado para conectar proveedores industriales con clientes potenciales de manera eficiente. La monetización se basa en un modelo de suscripción mensual para los proveedores o por servicio a clientes, consolidando al negocio como un intermediario clave en la interacción B2B.

El análisis del macro y microentorno revela oportunidades significativas en el sector industrial, respaldadas por tendencias tecnológicas y la necesidad creciente de optimizar las relaciones comerciales. La tesis se enfoca en brindar una solución integral que no solo beneficie a los proveedores, sino que también ofrezca un valor significativo a los clientes potenciales.

La investigación de mercado respalda la viabilidad y demanda de LinkUs, identificando un mercado potencial considerable entre los proveedores industriales interesados en optimizar sus estrategias de promoción y búsqueda de clientes; así como para los clientes en la reducción de costos de productos y servicios.

El análisis FODA destaca las fortalezas clave de la plataforma digital, como su enfoque innovador, la sólida base tecnológica y la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Se abordan los desafíos potenciales, como la competencia y se proponen estrategias para mitigarlos.

El plan de marketing se fundamenta en una comprensión profunda del público objetivo, implementando estrategias digitales y tácticas de promoción. El uso de la inteligencia artificial se incorpora en la plataforma para mejorar la atención al cliente y la eficiencia operativa.

El plan tecnológico refuerza la posición de LinkUs como una plataforma confiable, innovadora y preparada para el futuro. La implementación de tecnologías emergentes y la atención a la ciberseguridad consolidan la propuesta de valor tecnológica en el mercado industrial, prometiendo eficiencia, seguridad y una experiencia de usuario excepcional.

El análisis financiero proyecta un crecimiento sostenible a lo largo de los tres primeros años, respaldado por una distribución estratégica del presupuesto en desarrollo, marketing y soporte continuo.

En resumen, el presente plan de negocio, fundamentado en investigaciones sólidas y estrategias de negocio bien elaboradas, busca contribuir significativamente al sector industrial y al ámbito de plataformas digitales.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	12
1.1. Gestión empresarial	12
1.2. Estrategia empresarial	13
1.3. Administración financiera.....	14
1.4. Gestión de recursos humanos.....	14
1.5. Marketing.....	15
1.6. Ventas	15
1.7. Innovación y tecnología	15
1.8. Ética empresarial y responsabilidad social.....	17
1.9. Entorno macroeconómico	18
1.10. Competencia y mercado	19
1.11. Análisis de microentorno	19
1.12. Inteligencia artificial	19
1.13. Modelo de negocio de plataforma digital de dos lados	20
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	22
2.1. Realidad problemática	22
2.2. Formulación del problema	22
2.2.1. Problema general	22
2.2.2. Problemas específicos	22
2.3. Objetivo general	23
2.4. Objetivos específicos	23
2.5. Hipótesis de la solución a plantear	23
CAPÍTULO III. ANTECEDENTES	24
3.1. Antecedentes nacionales.....	24
3.2. Antecedentes internacionales.....	25
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	28
4.1. Rivalidad entre las compañías establecidas	28
4.2. Poder de negociación de los clientes	28
4.3. Poder de negociación de los proveedores	29
4.4. Amenaza de sustitutos.....	29
4.4.1. Sustitutos nacionales.....	29
4.4.2. Sustitutos internacionales	31
4.5. Barreras de entrada y salida.....	32
4.6. Conclusión del análisis del microentorno	33
CAPÍTULO V. MACROENTORNO	34

5.1.	Factores políticos	34
5.1.1.	Estabilidad política.....	34
5.1.2.	Regulaciones gubernamentales.....	34
5.1.3.	Corrupción	35
5.2.	Factores económicos	35
5.2.1.	Crecimiento económico.....	35
5.2.2.	Inversión privada	36
5.2.3.	Tasa de inflación	37
5.3.	Factores sociales	38
5.3.1.	Demografía	38
5.3.2.	Tendencias de consumo	39
5.3.3.	Cultura	39
5.4.	Factores tecnológicos	39
5.4.1.	Innovación tecnológica.....	39
5.4.2.	Accesibilidad a la tecnología.....	40
5.4.3.	Cambios en la tecnología e inteligencia artificial	42
5.5.	Factores ambientales (ecológico).....	43
5.6.	Factores legales.....	45
5.7.	Conclusión del análisis del macroentorno.....	45
CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIO		47
6.1.	Definición del negocio	47
6.1.1.	Mapa de la empatía.....	47
6.1.2.	Matriz Canvas.....	49
6.1.3.	Propuesta de valor	50
6.2.	Estudio de mercado	52
6.2.1.	Objetivos del estudio de mercado.....	52
6.2.2.	Análisis de mercado	52
6.3.	Clientes.....	53
6.3.1.	Ubicación	54
6.3.2.	Motivo de suscripción a la plataforma.....	54
6.3.3.	Circunstancias en la que se suscriben	55
6.3.4.	Expectativas respecto al precio, calidad y servicio	55
6.4.	Estimación de la demanda.....	57
6.4.1.	Mercado total.....	57
6.4.2.	Mercado potencial	59
6.4.3.	Mercado disponible	60
6.4.4.	Mercado meta.....	62
6.4.5.	Proyección de cantidad de usuarios	62
6.5.	Formulación de estrategias.....	63
6.5.1.	Matriz FODA.....	63
6.5.2.	Estrategia del plan de negocio.....	66
6.6.	Plan de Marketing	67
6.6.1.	Objetivos del plan de marketing.....	67
6.6.2.	Análisis del plan de marketing	67
6.6.3.	Plan de acción y cronograma de actividades	74
6.6.4.	Presupuesto de marketing y ventas.....	75

6.7.	Plan tecnológico	76
6.7.1.	Objetivos del plan tecnológico	77
6.7.2.	Análisis del plan tecnológico	78
6.7.3.	Plan de acción y cronograma de actividades	82
6.7.4.	Presupuesto del plan tecnológico	83
6.8.	Plan de recursos humanos	84
6.8.1.	Objetivos del plan de recursos humanos	85
6.8.2.	Análisis del plan de recursos humanos	85
6.8.3.	Plan de acción y cronograma de actividades	88
6.8.4.	Presupuesto de recursos humanos	89
6.9.	Plan de operaciones	90
6.9.1.	Objetivos del plan de operaciones	90
6.9.2.	Análisis de plan de operaciones	90
6.9.3.	Plan de acción y cronograma de actividades	96
6.10.	Plan financiero	98
6.10.1.	Objetivos del plan financiero	98
6.10.2.	Análisis del Plan Financiero	99
6.10.3.	Plan de acción y cronograma de actividades	111
6.10.4.	Presupuesto del plan financiero	113
6.11.	Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio	114
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		122
7.1.	Conclusiones	122
7.2.	Recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		123
ANEXOS		127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro comparativo de empresas sustitutas a nivel nacional	298
Tabla 2 Cuadro comparativo de empresas sustitutas a nivel internacional	30
Tabla 3 Variación porcentual real interanual del PBI en el Perú	365
Tabla 4 Evolución de ventas de comercio electrónico separado por industria	376
Tabla 5 Matriz Canvas de modelo de negocio de LinkUs	498
Tabla 6 Resultados de mercado potencial del plan de negocio.....	609
Tabla 7 Resultados de mercado disponible del plan de negocio.....	60
Tabla 8 Resultados de mercado meta del plan de negocio	61
Tabla 9 Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación	62
Tabla 10 Proyección de cantidad de usuarios clientes en los primeros 3 años de operación	62
Tabla 11 Matriz FODA cruzado del plan de negocio	¡Error! Marcador no definido. 63
Tabla 12 Precios para proveedores y clientes basado en el tipo de interacción en la plataforma.	70
Tabla 13 Inversión en marketing proyectado en los primeros 3 años.....	75
Tabla 14 Inversión en ventas proyectado en los primeros 3 años.	75
Tabla 15 Inversión en marketing proyectado en los primeros 3 años	82
Tabla 16 Presupuesto por personal para los primeros tres años.....	88
Tabla 17 Presupuesto preoperativo para periodo 0 (4 meses).	96
Tabla 18 Presupuesto operativo para los primeros tres años	987
Tabla 19 Tramos de ganancia y tasa sobre la utilidad	1009
Tabla 20 Presupuesto de inversión inicial para el Periodo 0	1009
Tabla 21 Presupuesto de inversión inicial para el Periodo 0	100
Tabla 22 Estado de resultados de los primeros tres años	101
Tabla 23 Flujo de caja para los primeros tres años	101
Tabla 24 VAN y TIR del negocio	103
Tabla 25 Resultado ratio ROI en los primeros 3 años	103
Tabla 26 Resultados de mercado meta del plan de negocio	104
Tabla 27 Estado de resultados de los primeros tres años en dólares americanos.....	104
Tabla 28 Flujo de caja para los primeros tres años en dólares americanos	105
Tabla 29 VAN y TIR del negocio	106
Tabla 30 Resultado ratio ROI en los primeros 3 años	106
Tabla 31 Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación	107
Tabla 32 Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación	107
Tabla 33 Estado de resultados de los primeros tres años en dólares americanos.....	108
Tabla 34 Flujo de caja para los primeros tres años en dólares americanos	108
Tabla 35 Resultado ratio ROI en los primeros 3 años	110
Tabla 36 Gastos del área financiera en la etapa de creación de plataforma y primeros 3 años operativos en dólares americanos	112
Tabla 37 Dashboard general de cumplimiento de KPIs del plan de negocio y sus estrategias	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución y proyección de la tasa de inflación en el Perú entre el año 2015 y 2028	38
Figura 2 Evolución de la cantidad de redes de fibra óptica desplegada en el Perú	41
Figura 3 Comparativo de redes de fibra óptica desplegada entre los años 2013 y 2022	41
Figura 4 Evolución de la cantidad de distritos con al menos un nodo de fibra óptica.....	42
Figura 5 Crecimiento tecnológico en el último siglo.....	43
Figura 6 Mapa de la empatía	48
Figura 7 Disposición de usuarios proveedores a invertir mensualmente	56
Figura 8 Disposición de usuarios clientes a invertir por cada servicio de búsqueda de proveedores	56
Figura 9 Disposición de usuarios clientes a pagar por ahorro obtenido en el servicio de análisis de base de datos.....	57
Figura 10 Stock, altas y bajas de empresas con comportamiento de proveedores y clientes al segundo trimestre del 2023.....	58
Figura 11 Tasa de crecimiento trimestral de cantidad de empresas con comportamiento de proveedores y clientes desde el 2021	59
Figura 12 Proveedores que utilizan alguna plataforma digital con pago para promocionar productos y buscar nuevos negocios.....	60
Figura 13 Clientes que utilizan alguna plataforma digital para buscar proveedores	60
Figura 14 Resultados de grado de interés de proveedores en el uso de LinkUs en la escala del 1 al 10 ...	61
Figura 15 Resultados de grado de interés de clientes en el uso de LinkUs en la escala del 1 al 10.....	61
Figura 16 Logotipo de la plataforma digital LinkUs	70
Figura 17 Portal de proveedores y el proceso de búsqueda de clientes	73
Figura 18 Portal de clientes y el proceso de búsqueda de proveedores	73
Figura 19 Stack tecnológico de LinkUs.....	79
Figura 20 Diagrama de ciclo tecnológico de LinkUs	81
Figura 21 Organigrama de la empresa en los tres primeros años de operaciones.	85
Figura 22 Estructura de plataforma	92

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Preguntas de encuesta a proveedores.	127
Anexo 2 Preguntas de encuesta a clientes.	127
Anexo 3 Ingresos por proveedores	128
Anexo 4 Ingresos por cliente: Búsqueda rápida de proveedores	129
Anexo 5 Ingresos por cliente: Generación de ahorro por análisis de base de datos	129
Anexo 6 Costos de venta.....	130
Anexo 7 Gastos administrativos.....	130
Anexo 8 Depreciación.....	131
Anexo 9 Préstamo bancario	131

Introducción

El crecimiento en número de las nuevas empresas constituidas en el Perú tiene un aumento mayor a la cantidad de empresas que se dan de baja cada año, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) en su boletín Demografía Empresarial en el Perú. Esto crea la necesidad de conseguir contactos rápidamente para llegar a proveedores y clientes confiables, y así alcanzar su estabilidad financiera. Por otro lado, existe un gran volumen de empresas con años de haber sido constituidas que buscan expandir su negocio a nuevas regiones, lo que demuestra la misma necesidad de búsqueda de contactos en la industria en la que trabajan.

A lo largo de los años, se ha evidenciado que la búsqueda de contactos tradicional se ha dado mediante ferias, eventos, directorios telefónicos, entre otros. Sin embargo, con los avances tecnológicos actuales, se considera la posibilidad de digitalizar estos métodos de búsqueda con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos. Esto podría dinamizar el mercado y hacerlo más eficiente.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de la investigación, la estructura se presenta en siete capítulos, que se detallan a continuación:

En el Capítulo I: Marco teórico, se describe y explica los diferentes conceptos que involucran la presente investigación. Asimismo, se expone la interrelación que existe en el mercado entre los proveedores y consumidores.

En el Capítulo II: Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis del trabajo de investigación, se expone la problemática de la búsqueda de contactos actual que tienen los clientes y proveedores, ya que, de mantenerse la problemática en los próximos años, llevaría a que continúe un vacío entre la oferta y búsqueda de soluciones de la industria manufacturera nacional. El capítulo prosigue con la formulación del problema y los objetivos general y específicos que redireccionan el trabajo de investigación al interés de la industria en la que se trabaja. Para finalizar, se presenta el planteamiento de hipótesis, el cual se justificará en el desarrollo de la presente investigación.

En el Capítulo III: Antecedentes, se menciona los antecedentes nacionales e internacionales que guardan relación con el planteamiento de problema. Se realiza el análisis del aporte que han tenido otras empresas a lo largo de los años en la búsqueda de enlazar empresas proveedoras con clientes y cómo estas impactan en el trabajo de investigación.

En el Capítulo IV: Análisis del microentorno, se analiza dos enfoques diferentes de cómo afecta el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal, el marketing y los

públicos del plan de negocio de la investigación en cuestión.

En el Capítulo V: Análisis del macroentorno, se analiza el impacto de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en la inversión privada y pública del país, visibilizando datos reales de relevante importancia para el plan de negocio.

En el Capítulo VI: Plan de negocio, se explica el estudio realizado, el enfoque del mercado y público objetivo. Se sustenta el proceso realizado para identificar a los clientes del negocio y su necesidad a satisfacer, la población y parte de ella en la que se enfocará el plan de negocio, determinando las mejores estrategias y planes orientados a cumplir con los objetivos e hipótesis planteados.

Finalmente, en el Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones, se analizan y sustentan los resultados obtenidos de los estudios elaborados del plan de negocio. Los resultados se analizan a nivel estadístico en contrastación de la hipótesis. Para finalizar el capítulo, se brindan recomendaciones que ayudarán al lector a solventar necesidades y mantener las soluciones establecidas en las conclusiones.

Capítulo I. Marco teórico

Al abordar la necesidad de establecer lazos comerciales entre el mercado manufacturero y de sus proveedores, existe un impacto negativo por el excesivo tiempo involucrado en sus procesos, y a medida que va creciendo los proyectos de inversión pública y privada o mercados de diferentes rubros económicos se requiere de alternativas tecnológicas que sean ágiles como una herramienta informática que sea capaz de conectar a inversores, proveedores y empresas que puedan obtener cotizaciones, comparaciones, cierre de tratos, soluciones logísticas y diferentes datos que permitan transar y pactar contratos, compras y ventas de bienes y servicios.

En la presente investigación se revisarán aspectos teóricos y explicarán las interacciones de las variables del estudio dentro del contexto del mercado. Además, seleccionaremos los conceptos que mejor respondan al objeto de investigación.

Los principales conceptos en la presente investigación se determinan específicamente en aspectos relacionados con la gestión empresarial, la estrategia empresarial, administración financiera, gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de suministros, marketing y ventas, innovación y tecnología, ética empresarial y responsabilidad social, entorno macroeconómico, y competencia y mercado.

1.1. Gestión empresarial

Con respecto a este concepto, Robbins et al. (2017) afirman que la administración empresarial implica la consecución de objetivos de forma eficiente y efectiva, colaborando con y a través de individuos. La eficiencia implica la ejecución adecuada de tareas para obtener la máxima producción con el mínimo uso de recursos. En cuanto a la eficacia, se refiere a llevar a cabo tareas de manera adecuada para contribuir al logro de metas organizativas. (p.18).

Asimismo, menciona que la gestión empresarial es el conjunto de actividades y procesos que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva. Todo esto implica, además, la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la empresa.

En adición a ello, Daft y Marcic (2019) mencionan que la tecnología juega un papel crucial en la gestión empresarial moderna. La adopción de sistemas de información, análisis de datos, automatización de procesos y herramientas de comunicación ha transformado la forma en que las empresas operan y toman decisiones.

1.2. Estrategia empresarial

Según Daft y Marcic (2019) “una estrategia empresarial es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para lidiar con el entorno y para alcanzar las metas de la organización” (p. 21). Esto indica que la estrategia empresarial es lo que guía a una organización en su búsqueda de metas y su adaptación al entorno en constante cambio. Se trata de un plan de acción integral que define cómo se asignarán los recursos, cómo se abordarán los desafíos del mercado y cómo se alcanzarán los objetivos corporativos. Asimismo, esta hoja de ruta estratégica no solo proporciona dirección, sino que también asegura que los recursos financieros, humanos y técnicos se utilicen de manera eficiente y efectiva para maximizar el rendimiento y la competitividad.

En adición a ello, los mismos Daft y Marcic (2019) indican que “las estrategias específicas basándose en el modelo de las estrategias competitivas de Porter o en a la tipología de las estrategias de Miles y Snow” (p. 60), lo que indica que las estrategias específicas en el contexto de la teoría de las estrategias competitivas de Michael Porter se basan en la idea de que una empresa puede buscar una ventaja competitiva sostenible a través de diferentes enfoques. Porter identifica tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar para competir en su industria: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Por otro lado, el modelo de tipología de estrategias de Miles y Snow sugiere cuatro enfoques estratégicos: prospectores, defensores, analistas y reactivos.

Es rescatable mencionar que Robbins y Coulter (2018) precisan que “la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planeación, organización, dirección y control” (p. 278). Esto significa que la administración estratégica representa el proceso mediante el cual los gerentes de una organización desarrollan y ejecutan estrategias para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo, esta tarea crucial involucra todas las funciones gerenciales esenciales: en la fase de planeación, se identifican metas y se analiza el entorno para definir una dirección estratégica; en la organización, se estructuran los recursos y las capacidades necesarios para llevar a cabo la estrategia; en la dirección, se lidera y motiva a los equipos en la implementación de la estrategia; y en el control, se evalúan los resultados y se ajustan las estrategias según sea necesario.

Por otro lado, Eric Ries con el método Lean Startup menciona que “los valores de la empresa a largo plazo incluyen el compromiso de la organización pero que los problemas

económicos hayan enfocado la estrategia hacia la rentabilidad a corto plazo” (p. 27). Con ello se da a entender que la estrategia empresarial se refiere a un plan integral a corto, mediano y largo plazo que una organización desarrolla para alcanzar sus objetivos y metas. Implica la formulación, implementación y evaluación de planes y acciones que permiten a una empresa aprovechar sus recursos y capacidades para competir de manera efectiva en su entorno.

Por su parte, Robbins et al. (2017), señalan que “son los planes sobre cómo logrará una organización hacer lo que se debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas” (p. 108). Esto quiere decir que la estrategia empresarial es la hoja de ruta que señala cómo la empresa logrará sus objetivos comerciales. Estos planes comprenden la estrategia global de la organización, incluyendo cómo competirá con éxito en su industria, qué pasos tomará para atraer y retener clientes, y cómo cumplirá con sus metas a corto, mediano y largo plazo.

1.3. Administración financiera

Es importante mencionar a Madura (2020), quien destaca la relevancia de la gestión financiera internacional, incluso para las empresas que no participan en transacciones comerciales a nivel internacional. Esto se debe a la necesidad de que dichas empresas comprendan el impacto que los cambios en los tipos de cambio, las tasas de interés, los costos laborales y la inflación pueden tener en sus competidores. Estas variables económicas pueden incidir en los costos de producción y en las estrategias de fijación de precios de las empresas competidoras. (p. 3).

El autor quiere dar a entender que capacidad de una organización para generar beneficios y gestionar sus recursos de manera efectiva está en relación con sus objetivos y metas financieras.

1.4. Gestión de recursos humanos

Según Bohlander et al. (2018), la gestión de recursos humanos se refiere al proceso de administrar y dirigir a las personas dentro de una organización para lograr sus objetivos y metas de manera efectiva. Esta disciplina involucra la planificación, adquisición, desarrollo, retención y administración del capital humano de una empresa.

Con relación al mismo concepto, Robbins y Coulter (2018) mencionan que “se trata de una función importante que consiste en contar con el personal apropiado, en la cantidad precisa, y en el lugar y el momento adecuados” (p. 380). La gestión de recursos humanos es un elemento esencial en cualquier organización, y su eficacia tiene un impacto directo en el éxito de la empresa.

1.5. Marketing

Kotler y Armstrong (2017) mencionan que el marketing es un enfoque estratégico y un conjunto de actividades que una organización utiliza para identificar, crear, comunicar y entregar valor a sus clientes y lograr sus objetivos comerciales. El marketing implica la comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, así como la creación de productos, servicios y estrategias de comunicación para satisfacer esas necesidades de manera rentable. Asimismo, los autores precisan que “el marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a la relación con los clientes” (p. 4).

Los mismos autores sostienen también que el marketing es una disciplina fundamental en la gestión empresarial que se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, lo que es esencial para el éxito de cualquier organización.

1.6. Ventas

Para Kotler y Armstrong (2017) “las ventas personales consisten en interacciones interpersonales con los clientes existentes y potenciales para realizar ventas y mantener relaciones con ellos” (p. 478). Los autores dan a entender que las ventas son el proceso de interacción entre un vendedor y un cliente con el objetivo de persuadirlo para que adquiera un producto o servicio a cambio de un valor monetario o un beneficio mutuo.

1.7. Innovación y tecnología

Según Robbins et al. (2017), “la innovación implica tomar esa inspiración y convertirla en un servicio, producto o procedimiento útil” (p. 212). Esto quiere decir que la innovación es un proceso creativo y estratégico que va más allá de la simple inspiración; implica la transformación de esa inspiración en algo tangible y valioso. Significa tomar ideas frescas y visiones creativas y convertirlas en servicios, productos o procedimientos que satisfagan las necesidades de las personas y, a menudo, resuelvan problemas existentes de manera más eficiente o efectiva.

Los autores también precisan que “la tecnología está ofreciendo a las empresas una riqueza de apoyos para la toma de decisiones, incluyendo sistemas expertos, redes neuronales, groupware, y software específico para solucionar problemas” (p. 78). Esto quiere decir que la tecnología está proporcionando a las empresas una amplia variedad de herramientas donde incluyen recursos con sistemas expertos, que son programas informáticos capaces de emular el razonamiento humano y ayudar a los gerentes a resolver problemas complejos utilizando conocimiento previamente almacenado.

Por otro lado, Daft y Marcic (2019) precisan que “a medida que los sistemas de TI basados en computadoras se han ido sofisticando más, también han aumentado las aplicaciones de apoyo para que los administradores coordinen, controlen y tomen decisiones efectivas sobre los problemas complejos inciertos” (p. 306). De ello se infiere que las herramientas tecnológicas desempeñan un papel fundamental al permitir a los administradores gestionar problemas complejos e inciertos de manera más eficiente, desde sistemas de gestión de proyectos y análisis de datos avanzados hasta software de inteligencia empresarial y soluciones de automatización. Estas aplicaciones proporcionan a los líderes empresariales una visión más clara de sus operaciones, les ayudan a identificar tendencias y patrones, y les permiten tomar decisiones basadas en datos sólidos, lo que en última instancia mejora la eficiencia y la competitividad de las organizaciones en el entorno empresarial actual.

De igual manera, los mismos autores indican que “la tecnología comprende cualquier tipo de equipo, herramienta o métodos operativos diseñados para aumentar la eficiencia en el trabajo” (p. 33). Esto quiere decir que la tecnología no se limita a lo tangible, involucra la implementación de métodos operativos más efectivos, en este sentido, la tecnología desempeña un papel fundamental en la mejora de la productividad y la toma de decisiones en las empresas.

En adición a ello, Stair y Reynolds (2017) mencionan que “los componentes de un sistema de información incluyen hardware, software, bases de datos, telecomunicaciones entre personas y procedimientos” (p. 47). Esto significa que los componentes clave de un sistema de información incluyen el hardware, que abarca desde computadoras y servidores hasta dispositivos de almacenamiento; el software, que engloba sistemas operativos y aplicaciones específicas; las bases de datos, que almacenan de manera organizada y segura la información necesaria; las telecomunicaciones, que permiten la transmisión de datos entre personas y sistemas; y, por último, los procedimientos, que son las pautas y reglas que guían el uso y funcionamiento del sistema. La interacción coordinada de estos elementos es fundamental para garantizar que el sistema de información cumpla con su propósito de facilitar la toma de decisiones, la gestión de datos y la comunicación en un entorno empresarial u organizativo.

Los mismos autores precisan también que los sistemas de información deben aplicarse de manera inteligente y cuidadosa para que la empresa pueda aprovechar sus beneficios. En otras palabras, esto quiere decir que, en el ámbito empresarial e industrial, mejoran la productividad, la gestión de recursos y la capacidad de adaptación a un entorno en constante evolución. No obstante,

su aplicación debe ir de la mano de políticas y prácticas éticas, que garantizan la privacidad y la seguridad de los datos, y evitan la exclusión digital. Además, es vital promover la formación y alfabetización digital para maximizar los beneficios y reducir la brecha digital, la implementación inteligente y cuidadosa de sistemas de información. Es esencial también aprovechar plenamente sus ventajas y mitigar los riesgos asociados, contribuyendo así al progreso sostenible de la sociedad, las empresas y la industria a nivel global.

1.8. Ética empresarial y responsabilidad social

Daft y Marcic (2019) precisan que la cultura refuerza a la estrategia y al diseño estructural que la organización requiere para ser efectiva en su entorno y explicamos la importancia del papel que la cultura desempeña en el aprendizaje y buen desempeño organizacionales (p. 386).

Esto nos da a entender que la ética en la cultura no solo se traduce en la adhesión a principios y valores morales, sino que también influye en la forma en que se diseñan las estrategias y estructuras. Por otro lado, los mismos autores sostienen que “los administradores modelan la cultura y los valores éticos en un sentido conveniente para los resultados de la estrategia y el desempeño” (p. 386), debido a que cuando los administradores promueven una cultura basada en la integridad, la responsabilidad y la equidad, es más probable que la organización alcance sus objetivos estratégicos de manera sostenible, ya que fomenta la confianza de los empleados, mejora la satisfacción del cliente y atrae a inversores y socios comerciales éticos. En adición a ello, indican que “la ética empresarial se enciende como los principios de que rigen las decisiones y los comportamientos de los administradores para definir si está bien o está mal (p. 402), lo que quiere decir que estos principios éticos abarcan aspectos como la integridad, la transparencia, la honestidad, la responsabilidad social y la equidad, y actúan como brújula moral que influye en la toma de decisiones relacionadas con la empresa, sus empleados, clientes, accionistas y la sociedad en su conjunto.

Respecto a la responsabilidad social, los autores indican que el concepto de la responsabilidad social es una extensión de la idea de la ética empresarial y se refiere a que los administradores estén obligados a tomar decisiones y a emprender acciones que conlleven a que la organización contribuya al bienestar y el interés de todos los grupos de interés, como los empleados, los clientes, los accionistas, la comunidad y la sociedad mayor (p. 403).

Esto quiere decir que representa una evolución de la ética empresarial al establecer una obligación adicional para los administradores y las organizaciones, en lugar de centrarse

únicamente en el cumplimiento de las leyes y regulaciones. La responsabilidad social implica que las empresas asuman un compromiso activo en la promoción del bienestar y el interés de todos sus grupos de interés, esto incluye no solo a los accionistas y clientes, cuyos intereses tradicionalmente han estado en el centro de la toma de decisiones empresariales, sino también a los empleados, la comunidad local y la sociedad en su conjunto. La implementación de la responsabilidad social implica considerar no solo los aspectos financieros, sino también los impactos sociales y medioambientales de las decisiones comerciales. Esto puede incluir la adopción de prácticas comerciales sostenibles, la promoción de la diversidad y la igualdad en el lugar de trabajo, la inversión en comunidades locales y la reducción de huellas ecológicas.

De acuerdo con los autores anteriores, Robbins y Coulter (2018) mencionan que “los gerentes de hoy siguen enfrentando desafíos en su intento por ser socialmente responsables y éticos” (p. 191), lo cual refiere a los principios y valores que guían el comportamiento de una organización y sus empleados en el entorno empresarial. Incluye la toma de decisiones éticas, la transparencia y la integridad en las operaciones comerciales. En ese sentido, la responsabilidad social implica el compromiso de una empresa con el impacto social y ambiental de sus actividades comerciales.

1.9. Entorno macroeconómico

Fahey (1986) da origen al conocido método de análisis PESTEL, el cual fue complementado años después a su publicación por distintos autores llevándolo a dicho acrónimo para ser usado como herramienta de diagnóstico de macroentorno empresarial. Para el autor, el macroentorno se refiere a un conjunto de factores y condiciones que rodean a una organización y que están más allá de su control directo, pero que tienen un impacto significativo en su funcionamiento y en la formulación de estrategias, lo que se resume en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Según Mankiw (2021), Para construir el modelo macroeconómico para una economía abierta, nos apoyamos en el análisis previo que realizamos desde dos perspectivas. En primer término, el modelo parte del supuesto de que el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía es una variable dada. Se asume que la producción de bienes y servicios, medida a través del PIB real, está determinada por las ofertas de los factores de producción y la tecnología disponible para convertir esos insumos en productos. En segundo lugar, el modelo considera como dato el nivel de precios de la economía. Se postula que el nivel de precios se ajusta para equilibrar la oferta y la

demanda de dinero (p. 362).

Esto quiere decir que el entorno macroeconómico se refiere al conjunto de factores económicos a gran escala que afectan a un país, una región o el mundo en su conjunto. Esto incluye variables como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la política fiscal y monetaria, la balanza comercial y otros indicadores macroeconómicos.

1.10. Competencia y mercado

Mankiw (2021), con respecto a la competencia y mercado, señala que “la competencia vigorosa entre productores hace que un mercado funcione bien para los consumidores” (p. 10). Esto refiere a la rivalidad entre empresas en un mercado para ganar la preferencia de los consumidores y aumentar su cuota de mercado, lo que puede manifestarse en términos de precios, calidad, innovación, marketing y otros aspectos.

Respecto al mercado, el autor sostiene que este es el lugar o el contexto en el que los compradores y vendedores se reúnen para llevar a cabo transacciones de bienes y servicios, el cual puede ser un mercado físico o virtual.

1.11. Análisis de microentorno

Según Porter (1984), el microentorno está determinado por una serie de variables que están estrechamente relacionadas con el sector empresarial al que pertenece la empresa. Estas fuerzas influyen en todas las empresas de la industria y sus acciones colectivas determinan su rentabilidad potencial. Es por ello que tener en cuenta cómo estas fuerzas del microentorno influyen en el plan de negocio, ayudará a entender correctamente cómo podemos elaborar estrategias en búsqueda de minimizar riesgo potencial de crear estrategias adecuadas.

El microentorno está compuesto por todos organismos cercanos a la empresa y que aportan de manera directa o indirecta a los clientes finales. Pueden ser proveedores, empresas externas de marketing, competidores y público en general (Kotler & Armstrong, 2013). Los autores sostienen también que el microentorno puede dividirse en interno, en el cual están divididas todas las áreas que conforman la empresa, como la alta gerencia, I+D o producción y la externa, que está dividida entre las organizaciones externas a la empresa.

1.12. Inteligencia artificial

La inteligencia artificial sintetiza y resume tareas intelectuales, por lo tanto, es esencial para la actividad intelectual humana, como lo indican Russel y Norvig (2004), quienes sostienen que es una ciencia reciente que nació poco después de la Segunda Guerra Mundial.

En adición a ello, la Universidad Autónoma de México (2023) sostiene que la Inteligencia Artificial es una disciplina tecnológica capaz de realizar tareas iguales o superiores al ser humano, así como destacar que la principal capacidad diferenciadora entre los seres vivos es la inteligencia. De ello se puede inferir que la inteligencia artificial es una rama de la tecnología que estudia y finalmente busca emular la inteligencia y comportamiento humano.

Todolí Signes (2023), en su libro *Algoritmos productivos y extractivos. Cómo regular la digitalización para mejorar el empleo e incentivar la innovación*, afirma que el uso de sistemas algorítmicos por parte de empleados, tanto en empresas de plataformas digitales como en otros tipos de compañías, está aumentando la subcontratación laboral. Las empresas principales buscan controlar el trabajo de los contratistas mediante el empleo de tecnologías de vigilancia y algoritmos. Este estudio evalúa la importancia legal del control algorítmico que ejercen las empresas principales para determinar si se está incurriendo en una cesión ilegal de trabajadores. Además, se establece que dicho control algorítmico se convierte en un factor crucial debido a la capacidad específica y en tiempo real que otorga a la empresa principal sobre los empleados de la contratista, siendo esencial como medio de producción para la prestación de los servicios contratados.

1.13. Modelo de negocio de plataforma digital de dos lados

Choudary (2016), uno de los autores del libro *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*, señala que, desde una temprana edad, fue testigo del inmenso potencial del internet para crear modelos de negocio con capacidad de crecimiento acelerado y escalable. A lo largo de su carrera en empresas como Yahoo e Intuit, profundizó en los factores clave para el éxito y el fracaso de los startups digitales, identificando la importancia creciente de los modelos de negocio basados en plataformas. Estas plataformas, según su investigación, se destacaron por su capacidad para facilitar la interacción entre distintos actores económicos, simplificando procesos y creando nuevos ecosistemas de valor compartido.

El libro también sostiene que la conectividad digital está transformando radicalmente la economía global, lo que permite a las plataformas generar beneficios tanto para la sociedad como para las empresas, al cambiar las reglas tradicionales del éxito y fracaso. Este nuevo panorama impulsa a las organizaciones a adaptarse y aprovechar la oportunidad que ofrecen las plataformas para crear valor y satisfacer nuevas necesidades del mercado. En este sentido, el plan de negocio

para una plataforma digital de dos lados se fundamenta en la idea de conectar a dos grupos de usuarios con necesidades complementarias. Mediante la aplicación de algoritmos de coincidencia y filtros de búsqueda, la plataforma optimizará la interacción entre los proveedores de servicios y los clientes que buscan dichos servicios. Esta optimización reducirá los costos de búsqueda y negociación, eliminando intermediarios y mejorando la eficiencia del proceso de transacción.

El concepto central del poder de las plataformas radica en su capacidad para conectar personas, organizaciones y recursos dentro de un ecosistema interactivo. Ejemplos como Airbnb, Uber, Alibaba y Facebook demuestran cómo estas plataformas han transformado sectores enteros de la economía, creando y facilitando intercambios de valor a gran escala, y allanando el camino para futuras disrupciones.

Capítulo II Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis del trabajo de investigación

2.1. Realidad problemática

El presente trabajo de investigación surge ante la necesidad de dos grupos de interés en la industria nacional, tanto para las empresas manufactureras como para sus proveedores.

En la actualidad, las empresas proveedoras buscan ofrecer sus productos y servicios a través de redes de contacto por directorios telefónicos, referencias, redes sociales y presentación de puerta en puerta, lo que involucra inversión monetaria y de tiempo para concretar una reunión con un cliente potencial. A partir de ello, existe la probabilidad de que se concrete una venta o no se llegue a un acuerdo.

Bigné (2003) en su libro *Promoción comercial: un enfoque integrado*, indica que las empresas proveedoras nuevas en la industria necesitan concretar negocios con sus clientes clave para incrementar su volumen de ventas y ser rentables en el menor tiempo posible, lo que no se da con agilidad en la actualidad debido al proceso tradicional de prospección. Por otro lado, las empresas que ya tienen años en la industria y son estables llegan a un punto en el que necesitan expandir su negocio en una nueva zona geográfica, en donde representa un riesgo plantear visitar la zona sin contactos y reuniones concretas por los costos asociados en pasajes y viáticos. Esto conlleva que el proceso sea lento.

En complemento a ello, Kotler y Armstrong (2017) en su libro *Principles of Marketing*, indican que las empresas que tienen comportamiento de clientes buscan proveedores especializados en cada sector de su industria, con productos de calidad, atención rápida y soporte eficiente.

El planteamiento del problema también está respaldado por encuestas realizadas a distintas empresas con comportamiento de proveedor o de cliente.

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Problema general

No existe una herramienta ágil que conecte proveedores y clientes de forma directa en la industria manufacturera en el Perú.

2.2.2. Problemas específicos

- A los proveedores recién establecidos en el mercado les toma mucho tiempo conseguir los clientes clave para su negocio.
- Los proveedores estables tardan en expandir su negocio a otras regiones por los

riesgos asociados de inversión.

- Para los proveedores hay muchos costos involucrados en viajes, combustible, estadías para conseguir cuentas clave.
- Los clientes demoran en conseguir proveedores de confianza y especializados.
- Los clientes tienen ineficiencias en sus planes de mantenimiento y en su control de inventario de activos debido a la variedad de proveedores y precios.

2.3. Objetivo general

Implementar una herramienta ágil para conectar proveedores y clientes de manera directa en la industria manufacturera en el Perú.

2.4. Objetivos específicos

- Implementar una herramienta digital con versión web y móvil que cuente con un portal de proveedor y otro de clientes, con funcionalidades de acuerdo con su perfil. Esta debe contar con un chat de interacción en tiempo real entre los usuarios que les permita concretar reuniones.
- Conseguir 20 mil usuarios registrados en la plataforma digital (entre proveedores y clientes) dentro de los primeros 5 años de operación. La tasa de retención debe ser superior al 80%.
- Implementar un sistema que analice e interprete la base de datos de clientes y proveedores para la reducción de costos de mantenimiento de los clientes.

2.5. Hipótesis de la solución a plantear

Una plataforma digital va a agilizar el proceso de conexión entre proveedores y clientes en la industria manufacturera en el Perú.

Capítulo III. Antecedentes

3.1. Antecedentes nacionales

MD Group

Es una empresa de marketing digital fundada en el 2000 en Lima (Perú) por tres ingenieros de sistemas con una visión de la industria del marketing digital en Perú. La empresa se centró en desarrollar su experiencia en servicios de marketing digital.

En 2010, MD Group comenzó a experimentar un crecimiento acelerado. La empresa aprovechó la creciente demanda de servicios de marketing digital en Perú y expandió su oferta de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En 2015 alcanzó su punto más alto en ventas. La empresa contaba con una cartera de clientes sólida, un equipo de profesionales calificados y una reputación de excelencia en el servicio.

Este antecedente da señales de que el entorno digital en el país es cada vez más usado para interacciones de negocios, ya que para el presente trabajo de investigación se analiza la disposición de un entorno digital para la interacción de proveedores y clientes en el sector industrial reduciendo costos y tiempo de ejecución del esquema tradicional.

Cámara de Comercio de Lima (CCL)

Es la principal cámara de comercio de Perú. Fue fundada el 20 de abril de 1888 por 73 empresarios peruanos. Los primeros años de la CCL estuvieron marcados por la necesidad de promover el comercio y la industria en Perú. Desempeñó un papel importante en la reconstrucción de Perú tras la Guerra del Pacífico (1879-1884).

En el siglo XX, la CCL se convirtió en un referente del comercio y la industria en Perú, apoyó el crecimiento económico y ayudó a promover la competitividad de las empresas peruanas. En la década de 1990, se embarcó en un proceso de modernización en el que invirtió en su infraestructura con la finalidad de mejorar sus servicios y así adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas peruanas.

En la actualidad, la CCL es una organización líder en el desarrollo del comercio y la industria en Perú, ofrece una amplia gama de servicios a sus asociados, entre los que se incluyen:

- asesoría legal y tributaria
- capacitación y consultoría
- servicios de promoción comercial

- representación institucional

La referencia de la CCL para el plan de negocio es el aporte al crecimiento económico que este representó para el país, de la misma manera que promovió el impulso del comercio y la industria en el país. El plan de negocio busca generar un entorno, en este caso digital, en donde se facilitará la interacción entre empresas para agilizar el proceso de búsqueda de información y así cubrir necesidades.

B2mining

Es una plataforma digital para la industria minera fundada en 2001 por un grupo de empresarios con experiencia en el sector. La plataforma facilita la compra y venta conectando a las empresas mineras con proveedores de productos y servicios.

En los primeros años de su existencia, B2mining se centró en el mercado peruano. En la actualidad, la plataforma tiene operaciones en otros países de América Latina, como Bolivia, Ecuador y Colombia.

Según el Ministerio de Energía y Minas (2023), en su publicación Anuario Minero 2022, la participación de la minería en el PBI de Perú desde el 2013 al 2022 ha crecido en promedio 3% anual. Este crecimiento indica que las inversiones continúan, en consecuencia, los proveedores seguirán interesados en el sector y mantendrá atractivo a B2mining como la plataforma intermediaria para sus ventas.

Para el plan de negocio del presente trabajo de investigación, esta referencia soporta el objetivo de llevar al entorno digital a sectores importantes como el industrial. B2mining es el ejemplo aplicado al sector más importante del país: la minería, lo que lleva a considerar que ya existe un sector en el cual es importante participar.

3.2. Antecedentes internacionales

Zaask

Es una plataforma de prospección digital fundada en 2012 en Portugal. La empresa fue fundada por Luis Martins y Kiruba Eswaran, dos emprendedores con experiencia en el sector tecnológico cuyo propósito era el de facilitar el proceso de contratación de servicios. La plataforma conecta a empresas con proveedores de servicios profesionales de diversas ramas y los clientes solicitantes tienen la posibilidad de recibir cotizaciones con lo cual pueden revisar perfiles, descripciones de trabajos, calificaciones previas, y así poder realizar un análisis completo previo a la elección.

En los primeros años, Zaask se centró en el mercado portugués. Sin embargo, en 2015, expandió sus operaciones a otros países de Europa como España, Francia e Italia.

La plataforma funciona después de que el cliente completa un formulario indicando qué tipo de servicio desea para luego recibir los datos de uno o más profesionales que podrían realizar dicha tarea en la zona. El sistema está configurado para que el cliente reciba hasta un máximo de cinco posibles proveedores del servicio.

Este antecedente tiene un impacto positivo para el presente plan de negocio, dado que proporciona una referencia en que digitalizar el modelo de interacción entre proveedores y clientes es posible, adicionando a dichas interacciones prestaciones tecnológicas actuales que permitan no solo eficiencias en los procesos, sino también niveles de seguridad adecuados, inclusive la posibilidad de un modelo de inteligencia artificial que brinde un valor agregado al modelo.

Twago

Es una plataforma de prospección digital fundada en Alemania en 2009. En los primeros años se centró en el mercado alemán, sin embargo, para el 2012 la plataforma expandió sus operaciones a otros países de Europa como Francia, Italia y España.

En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento constante y ha abierto oficinas en otros países como Estados Unidos, Brasil y México.

Hornuf et al. (2023) en su libro *Data Privacy and Crowdsourcing: A Comparison of Selected Problems in China, Germany and the United States*, comentan que para su año de publicación Twago cuenta con 225 mil freelancers registrados, más de 80 mil proyectos anunciados con un volumen de pedidos superior a 400 millones de euros en su sitio web.

Este crecimiento se debe a una serie de factores, entre los que se incluyen el aumento de la demanda de servicios profesionales online y la creciente popularidad del trabajo freelance. Según Statista (2022), en su publicación *Number of freelancers in the United States from 2017 to 2028* menciona que, solo en Estados Unidos, se proyecta que la cantidad de freelancers crecerá a razón de 4.2% anual y que para el 2027, 86.5 millones de personas trabajarán como freelancers en los Estados Unidos y esto representarán el 50.9% de la fuerza laboral total de los Estados Unidos. Esto, sumado con la innovación tecnológica de Twago, indica que el crecimiento de la empresa continuará en ascenso.

Esta referencia brinda soporte al modelo de plataforma digital de interacciones, la diferencia con las otras es que se enfocan en la demanda y oferta de servicios de freelancers. Esta

es señal de que es posible migrar las interacciones entre proveedores y clientes de numerosos sectores empresariales.

InfoMine

Es una empresa fundada en Canadá en 1990 que, desde sus primeros años, ofrece información y servicios sobre los mercados de materias primas y las tendencias de la industria minera a sus usuarios. La empresa actualmente tiene una base de clientes de más de 100 millones de empresas mineras y proveedores de todo el mundo.

En la década de 2000, la empresa comenzó a ofrecer servicios de consultoría y análisis de datos, y para el 2010 expandió sus operaciones a nuevos mercados como América Latina y África. Desde su adquisición por parte de Glacier Media en abril de 2018, se han enfocado en la creación de nuevos productos y actualización de sus productos heredados para servir mejor a la industria minera.

Este cambio lo realizan con el objetivo de adaptarse mejor a las nuevas necesidades de sus clientes y los nuevos que quieren incluir saben que deben estar actualizados en lo que respecta al tipo de servicio que brinda y su competencia, a través de un proceso de desarrollo interno de procesos, como se menciona en la tesis *Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para una consultora del sector minero* de Aravena Valenzuela (2013), el cual indica que se debe implementar un sistema compuesto por un conjunto de herramientas tecnológicas, un rediseño del proceso de cierre y otros nuevos procesos, y finalmente algunas buenas prácticas extraídas de casos exitosos de gestión del conocimiento para ir hacia un cambio que adecúe el funcionamiento de una empresa hacia el mercado actual al que se desea llegar.

Esta referencia aporta al plan de negocio en dos aspectos: el primero es el respaldo a la interacción digital entre dos empresas y el segundo es el uso de nuevas tendencias tecnológicas como el análisis de data para proponer servicios cada vez más enfocados en las necesidades de los clientes. El presente trabajo de investigación no solo busca justificar la hipótesis con la implementación de una plataforma digital de interacción, sino respaldarla con un eje tecnológico actual, como el que proporciona la inteligencia artificial y el manejo del análisis de datos.

Capítulo IV. Análisis del microentorno

El presente trabajo de investigación propone la creación de una plataforma digital multicanal de intermediación entre proveedores y clientes, en donde el proveedor, mediante la plataforma digital, buscará presentarse ante algún cliente potencial con la finalidad de tener un acuerdo de reunión y así tener la oportunidad de presentar sus productos y servicios; de la misma forma el cliente pueda encontrar proveedores para productos específicos que desea adquirir.

Con la finalidad de obtener un análisis para el modelo de negocio de una plataforma digital de conexión comercial, se hará el análisis del microentorno basado en el enfoque de Michael Porter (1980) por su gran aporte y reconocimiento en la estrategia empresarial.

El enfoque en mención es conocido por el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que se centra en analizar la competencia y la dinámica de la industria. Examina las fuerzas como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de nuevos competidores que afectan la estrategia de una industria.

4.1. Rivalidad entre las compañías establecidas

Como menciona Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy*, la rivalidad es significativa cuando las empresas tienen estrategias similares y luchan por la cuota de mercado. Sin embargo, en la actualidad, no existe una plataforma con las mismas características en el mercado, pero existen sustitutos mediante los cuales los proveedores buscan clientes potenciales, como lo son ferias, eventos de networking, llamadas mediante directorios telefónicos o por internet como páginas web, redes sociales, entre otros. Estos serán mencionados en la sección de amenazas de sustitutos.

4.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes, en el uso de una plataforma, se basa en la capacidad para elegir entre varias opciones en el mercado. Los clientes, para el modelo de negocio de la presente investigación, son los que se comportan como proveedores en la plataforma.

Como se analizó previamente en los antecedentes, no existen plataformas digitales con las características mencionadas en Perú que permitan una conexión ágil y directa entre los dos perfiles de usuarios. Solo se encuentran algunos sustitutos que no brindan la solución que buscan. Es por ello por lo que los clientes para el plan de negocio no cuentan con un poder de negociación alto.

4.3. Poder de negociación de los proveedores

Porter (1980) menciona que el poder de negociación de los proveedores depende de la disponibilidad de alternativas y de la importancia de los recursos que ofrecen. Los proveedores tecnológicos de la plataforma son actores fundamentales en el microentorno, debido a que proporcionan los recursos y servicios necesarios para el funcionamiento y la mejora continua de una plataforma digital.

Debido a que la cantidad de proveedores de la tecnología requerida por una plataforma digital ya sea en versión de página web o aplicativo móvil, no es elevada, y que cambiar de proveedor significaría una inversión considerable e incurriría en cambios de comportamiento de navegación no deseados de los usuarios, esto nos lleva a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores es alto.

4.4. Amenaza de sustitutos

Según Porter (1980), la amenaza de sustitutos puede erosionar la cuota de mercado de una empresa. Es por ello por lo que una plataforma de este tipo debe demostrar su valor diferenciado para mitigar esta amenaza. Las empresas sustitutas a este modelo de negocio son empresas que cuentan con un directorio de contactos mediante una página web o en algunos casos tienen herramientas en su plataforma de ingreso de cotizaciones, guías y facturas, involucrándose directamente en el proceso de venta, pero no en la búsqueda de nuevos contactos, además de no contar con un aplicativo móvil para dinamizar la prospección.

Ante ello, se considera que la amenaza de sustitutos es media. En la Tabla 1 se encuentran los principales sustitutos nacionales con sus ventajas y desventajas en el mercado; mientras que en la Tabla 2 se encuentran las mismas características, pero orientado a los sustitutos internacionales.

4.4.1. Sustitutos nacionales

Tabla 1

Cuadro comparativo de empresas sustitutas a nivel nacional

Empresa	Descripción	Ventajas	Desventajas
Ferias o eventos de networking (en general)	Eventos con el objetivo de hacer publicidad de marcas y soluciones en la industria en donde distintas personas	- Se logra tener una comunicación directa en persona.	- Requiere gran inversión de tiempo y de traslado. - Los eventos de participación gratuitas

	del rubro industrial comparten datos para ponerse en contacto ante algún tema de interés.	- En algunos casos es gratuito.	no son frecuentes.
Directorios telefónicos (en general)	Base de datos de número de teléfonos, correos electrónicos y cargos profesionales que se usan como herramienta para ponerse en contacto y agendar presentaciones.	- Es el procedimiento más económico y el más utilizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una tasa de conversión de cliente baja. - Requiere gran inversión de tiempo. - Es una práctica mal vista por muchas empresas debido a quejas de hostigamiento.
Cámara de Comercio de Lima	Cámara de comercio que ofrece directorio con contactos a sus asociados.	- Foco en las empresas asociadas a la cámara	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene costo tanto para cliente como para proveedores. - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
B2mining	Portal digital especializado en el sector minero.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sector minero - Permite cotizar y subir facturas en su plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> - No es amigable para prospección. - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
Linkminers	Plataforma de	- Conocimiento de	- Foco en la prospección

	prospección digital especializada en la industria minera.	la industria minera	de empresas mineras - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
Industria al Día	Plataforma de noticias especializada en la industria.	- Alcance en el sector minero	- Foco en la difusión de información y noticias - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.

Nota. Elaboración propia

4.4.2. *Sustitutos internacionales*

Tabla 2

Cuadro comparativo de empresas sustitutas a nivel internacional

Empresa	Descripción	Ventajas	Desventajas
Zaask	Plataforma de prospección digital que conecta a proveedores de servicios con clientes potenciales.	- Amplia base de usuarios.	- Precios competitivos - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
Twago	Plataforma de prospección digital que conecta a freelancers con clientes potenciales.	- Variedad de servicios disponibles	- Facilidad de uso
Suplit	Plataforma de prospección digital que conecta a	- Foco en las pequeñas y	- Precios asequibles - No cuenta con

	proveedores de servicios con clientes potenciales.	medianas empresas	aplicativo móvil para prospección.
B2B Marketplace	Plataforma de prospección digital que conecta a empresas con proveedores de productos y servicios.	- Amplia gama de productos y servicios disponibles	- Facilidad de búsqueda - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
Ness Meeting	Plataforma de prospección digital que conecta a empresas con proveedores de servicios en reuniones, ferias y eventos.	- Foco en la organización de reuniones y eventos	- Amplia gama de servicios disponibles - No cuenta con aplicativo móvil para prospección.
Infomine	Plataforma de prospección digital que conecta a empresas con proveedores de información y datos.	- Variedad de información y datos disponibles	- Foco en la investigación y la inteligencia de negocios

Nota. Elaboración propia

4.5. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada en el mercado de plataformas digitales de intermediación comercial son altas, debido a que la inversión monetaria en tecnología que se realiza con la finalidad de que la experiencia del usuario en la página web y aplicativo móvil sea aceptada para su interacción comercial.

Por otro lado, las barreras de salida son bajas debido a que no existe algún tipo de acuerdo contractual entre los usuarios de las herramientas digitales de intermediación y los que brindan el servicio.

4.6. Conclusión del análisis del microentorno

El análisis del microentorno de la plataforma digital de intermediación comercial revela un entorno altamente competitivo y con oportunidades significativas para la innovación tecnológica en el mercado industrial. El modelo propuesto se ve favorecido por una baja rivalidad directa, ya que actualmente no existe una plataforma con las características específicas de LinkUs en el Perú. Sin embargo, la amenaza de sustitutos como eventos de networking y directorios comerciales sigue siendo latente. Por su parte, el poder de negociación de los proveedores tecnológicos es elevado debido a la especialización requerida en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

Estas fuerzas del microentorno inciden directamente en el plan de negocio, estableciendo la necesidad de estrategias claras para la diferenciación de la plataforma. El enfoque en la agilidad y eficiencia de la conexión entre proveedores y clientes es clave para superar la amenaza de los sustitutos. Asimismo, la inversión en tecnología avanzada y la creación de una experiencia de usuario atractiva fortalecerán la propuesta de valor frente a la competencia. En suma, la plataforma LinkUs tiene un entorno propicio para su desarrollo, siempre que se gestionen adecuadamente los factores de poder de negociación y se capitalice sobre la falta de competencia directa en el mercado local.

Capítulo V. Macroentorno

En este capítulo se analizará el macroentorno del plan de negocio de la plataforma digital de intermediación basado en el análisis PESTEL, herramienta que tiene como origen a Liam Fahey (1986), y que fue complementada años después a su publicación por distintos autores llevándolo a dicho acrónimo, el cual estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Kennedy (2020), en su libro *Strategic Management*, define la importancia de conocer el ambiente externo, dado que cualquier organización está sujeta a los cambios que puedan originarse tras las condiciones y fuerzas del mercado en determinado momento. Adicionalmente, para este análisis, resulta útil dividir el entorno competitivo en dos componentes: el entorno general y su industria. En el primero se analizan tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas o ambientales y legales, que pueden influir en las empresas, y en el segundo se analiza el colectivo de empresas del mismo sector. Menciona también tres puntos relevantes, el primero se refiere a que las empresas no pueden operar sin recursos, por lo que necesitan conocer el ambiente para poder planificar sus operaciones, el segundo se refiere a que el ambiente es una fuente de oportunidades y amenazas, las primeras siendo situaciones que permiten a las empresas mejorar sus niveles económicos y crecer, y las últimas corresponden a situaciones que, por el contrario, ralentizan el crecimiento de las empresas, y finalmente, en tercer lugar, conocer el ambiente y sus tendencias permite establecer objetivos estratégicos, los cuales tienen una base sólida habiendo minimizado el riesgo.

5.1. Factores políticos

5.1.1. Estabilidad política

Durante los últimos años, el Perú ha experimentado una serie de situaciones políticas que han terminado con cambios de presidentes y clausura de actividades congresales. Desde el año 2015 hasta la fecha, el país ha tenido 6 presidentes en lugar de 2 en periodos de 5 años, siendo Dina Boluarte la actual presidenta, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y hasta la promulgación oficial de la nueva fecha de elecciones presidenciales en el diario oficial del Gobierno, El Peruano, que se propone para el 2024.

5.1.2. Regulaciones gubernamentales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) en su libro *Política regulatoria en el Perú: Uniendo el Marco para la Calidad Regulatoria, Revisiones de la OCDE*

sobre reforma regulatoria, menciona que el rendimiento macroeconómico del Perú en las últimas décadas ha sido excepcional. Asimismo, menciona que desde la ejecución de las reformas de la década de 1990 se ha observado un gran crecimiento económico, de bienestar y reducción de pobreza. A su vez menciona que para continuar con el crecimiento económico es necesario aún implementar políticas regulatorias de gobierno completas, específicas y con mayor supervisión.

Es importante mencionar que, mediante entidades adscritas al gobierno, las pymes cuentan con apoyo para su desarrollo y crecimiento. Por ejemplo, dentro del Ministerio de Economía y Finanzas, se cuenta con el Fondo de Apoyo Empresarial para mypes (FAE-Mype), el cual cuenta hasta con S/. 4,000 millones para ser entregados con autorización del COFIDE.

Por otro lado, el Ministerio de Producción cuenta con una serie de programas nacionales para incentivar el emprendimiento en el país. Uno de ellos es el programa Tu Empresa, el cual tiene como objetivo brindar acompañamiento personalizado y herramientas a los empresarios y emprendedores para aumentar su productividad. También cuentan con el programa StartUP Perú, el cual comprende concursos de capital semilla y escalamiento para emprendimientos dinámicos, innovadores, y de alto impacto.

5.1.3. Corrupción

Según la publicación de la Organización para la Transparencia Internacional (2022), en su artículo *Corruption Perceptions Index*, el Perú se encuentra en el puesto 101 de los 180 países que integran la lista con un puntaje de 36, lo que indica que se encuentra dentro del 40% de los países con mayor índice de corrupción. Esto quiere decir que, en los últimos 10 años, la percepción de los ciudadanos ha ido empeorando, debido a que en el 2012 Perú ocupaba el puesto 83 de la lista. La mayoría de los gobiernos ha creado leyes, normas e instituciones relacionadas a la lucha anticorrupción, pero todas estas han estado supeditadas al gobierno de turno, lo cual ha limitado siempre la eficacia en evaluar las medidas tomadas, como es mencionado por Pozsgai-Alvarez, J. (2018), en su artículo de investigación *The political cycle of fighting corruption: Peru's experience with its first national anticorruption commission*.

5.2. Factores económicos

5.2.1. Crecimiento económico

El crecimiento económico para el entorno empresarial es muy importante debido a que proporciona seguridad a los inversionistas respecto al riesgo de sus inversiones, dado que el país muestra índices de desarrollo y estabilidad, como un aumento del poder adquisitivo de los

consumidores y, por consiguiente, una mayor probabilidad de invertir en servicios y productos. Sin embargo, según las notas de estudios del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en su reporte Informe Macroeconómico: II Trimestre De 2023 indicado en la Tabla 3, no hubo crecimiento económico significativo respecto al mismo periodo del año anterior, siendo los principales causantes los eventos climáticos, los conflictos sociales y la falta de inversión privada.

Tabla 3

Variación porcentual real interanual del PBI en el Perú

	2022				2023	
	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim
Componentes PBI gasto (Var. % real interanual)						
1. Producto Bruto Interno	3,4	2,0	1,7	2,7	-0,4	-0,5

Nota. Extraído de *Informe Macroeconómico: II Trimestre de 2023* por Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

En adición a ello, el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), en su reporte Evolución de la Calificación Crediticia para la Deuda de Perú a Largo Plazo en ME y MN, indica que entre el 2022 y el 2023, a pesar de la actividad política del Perú, el comportamiento de la deuda a largo plazo en moneda nacional y en moneda extranjera ha presentado buena capacidad para cumplir obligaciones financieras; sin embargo, por situaciones económicas adversas, existe la posibilidad de caída en la calificación a futuro.

5.2.2. Inversión privada

Analizando específicamente la inversión privada en el país, el Banco Central de Reserva del Perú (2023) menciona que la inversión privada experimentó una disminución del 8,3% en comparación con el mismo trimestre del año anterior, marcando así cuatro trimestres consecutivos de declive. Durante este periodo, se registró tanto una disminución en la inversión minera real (-22,5%) como una caída en la inversión de otros sectores (-6,6%). Esta situación se atribuye a la falta de confianza empresarial, la cual se vio afectada por conflictos sociales, eventos climáticos adversos y la desaceleración en la autoconstrucción.

En cuanto a la digitalización, el diario oficial El Peruano (2021) en su artículo “Empresas aumentan inversiones en digitalización”, indica que del 2020 al 2021 más del 30% de las compañías en el Perú decidieron invertir en transformarse digitalmente, según lo informado por la empresa Baufest, consultora internacional en software, servicios IT e innovación. La empresa tecnológica señala que una de las situaciones que impulsó este eje de digitalización fue la pandemia, la cual obligó a las empresas a adaptarse para buscar eficiencias y, a su misma vez,

crear nuevos modelos a través de la tecnología para poder mantenerse vigentes en el mercado. Esto lleva a pensar que un gran porcentaje de la industria nacional tiene presente el impacto y la importancia de la digitalización para mejorar sus procesos ya sean productivos o administrativos.

Según RPP (2022) en su artículo “Más negocios peruanos optan por la digitalización: ¿Cuáles son sus beneficios?”, se rescata un estudio realizado por Edelman, consultora de relaciones públicas, el cual indica que para el 2021 el 94% de pymes invirtió en tecnología. Por otro lado, La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2022), en su informe “Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú”, señala que del año 2020 al 2021 la industria del comercio electrónico creció un 55%; dentro de ello, el volumen de ventas en el sector de bienes y servicios digitales creció de 1,740 a 2,790 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 60% de un año al otro. Esto significa un fuerte crecimiento en ventas del rubro digital en el país. En la Tabla 4 se mencionan la evolución del comercio electrónico en 3 sectores importantes de comercio en el Perú.

Tabla 4

Evolución de ventas de comercio electrónico separado por industria

	2019	2020	2021
Turismo	\$2,000M	\$420M	\$1,581M
Retail	\$1,520M	\$3,780M	\$4,836M
Bienes y servicios digitales	\$480M	\$1,740M	\$2,790M

Nota. Extraído de *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú* por La Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022.

La inversión en tecnología no solo apunta a eficiencias de procesos en costos y tiempo, sino que en la actualidad se emplea incluso la inteligencia artificial para conocer mejor al consumidor y plantear soluciones en base a ello.

5.2.3. Tasa de inflación

Uno de los aspectos que debe de monitorearse en las empresas, debido al gran impacto que tienen en los costos de la compañía y en la demanda en el mercado, es la inflación.

La tecnología, al ser tan dinámica, impacta tanto en los productos que ofrecen las empresas, así como en sus procesos, pudiendo hacerlos más eficientes reduciendo costos al eliminar de la cadena de valor recursos que sean innecesarios u obsoletos, es decir, dando una salida ante alzas inflacionarias.

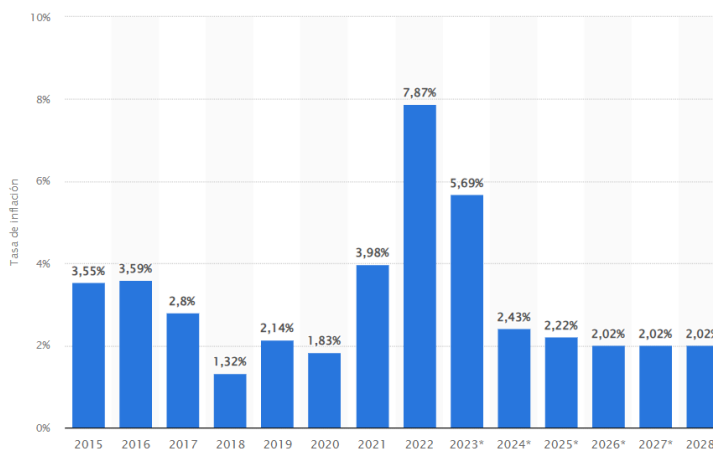
El plan de negocio de empresas de intermediación empresarial a través de una plataforma

digital minimiza procesos y costos que las empresas industriales muchas veces enfrentan al buscar y fidelizar clientes.

Según Statista (2023), en su publicación *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2028*, en 2022, el Perú experimentó una tasa de inflación promedio que alcanzó su nivel más alto en los últimos cinco años, situándose en aproximadamente un 7,87%, lo que representa casi el doble en comparación con el año anterior. Después de este marcado aumento, se prevé que la evolución interanual de la inflación no se mantendrá constante hasta el periodo comprendido entre 2026 y 2028, donde se proyecta que la inflación se estabilizará en torno al 2%. En la Figura 1 se puede visualizar la tasa de inflación de cada año.

Figura 1

Evolución y proyección de la tasa de inflación en el Perú entre el año 2015 y 2028



Nota. Extraído de *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2028* por Statista, 2023.

5.3. Factores sociales

Thompson (2018), en su libro *Administración estratégica. Teoría y casos*, divide a los factores sociales del análisis de macroentorno en demografía, tendencias de consumo y cultura.

5.3.1. Demografía

El autor define como demografía a todos los datos como el tamaño, tasas de crecimiento de los sectores y la división de edades de la población, así como las proyecciones o tendencias que pueden darse.

Para una plataforma digital de intermediación es importante mencionar que los clientes son principalmente industrias que buscan un contacto para coordinar servicios y, por otro lado, son los proveedores que ofrecen dichos servicios. El alcance del mercado objetivo es bastante amplio si

se refiere a demografía debido al volumen de empresas en todo el territorio nacional.

5.3.2. Tendencias de consumo

Dentro de los factores sociales, Thompson (2018) define las tendencias como eventos con una duración determinada, pero que tienen un impacto relevante en las organizaciones e inclusive en los mercados.

El modelo de negocio de una plataforma digital considera esto como una oportunidad, ya que utiliza las tendencias digitales que se generan en el mercado y proporciona, tanto a proveedores como a clientes, un espacio en donde se concreten interacciones con más rapidez que el esquema tradicional.

5.3.3. Cultura

Según el autor, cultura es el conjunto de valores y actitudes de la organización, las cuales no son las mismas en todos los lugares, son específicas dependiendo no solo de la región geográfica sino de otros factores, como por ejemplo el religioso, lo cual genera diferencias que obligan a las empresas a ajustar sus propuestas.

Para un negocio con plataforma digital de interacción de distintos usuarios que tengan acceso a internet, es seguro que tiene llegada a distintos mercados en todo el país, es decir, a distintas culturas dependiendo de la localidad y sus actividades. Si se habla de una plataforma de alcance internacional, la cultura es un factor que involucra más importancia.

5.4. Factores tecnológicos

5.4.1. Innovación tecnológica

La innovación tecnológica o la innovación mediante la tecnología es un medio o canal importante que las empresas deben adoptar como parte de su estrategia empresarial a través del cual se logra desarrollos en productos y servicios para los consumidores, así como impactos en eficiencia en las mismas compañías.

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la innovación en cualquier sector tiene impactos relevantes en las organizaciones, actualmente, innovar debe de ser parte de la estrategia de las compañías, la OMPI elabora año a año la publicación *Índice Global de Innovación (IGI)* en el cual Perú, en 2022, ocupó la posición 65 de 132 a nivel global, y en puesto 6 dentro de su región. Un año después ha descendido en ambas categorías situándose en el puesto 76 y 8 respectivamente. La evaluación consta de 80 indicadores, los cuales miden desde los

niveles de inversión en tecnología hasta publicaciones científicas, números de patentes registradas, entre otras.

En referencia al mismo informe (2023), Daren Tang, director general de la organización, indique que uno de los objetivos fundamentales del Índice Global de Innovación consiste en respaldar a las naciones en todas las fases de su desarrollo para potenciar sus entornos innovadores. Más que simplemente servir como una referencia, el Índice se ha convertido en una herramienta de gran impacto para la creación y desarrollo de políticas que promuevan la innovación, lo cual soporta lo mencionado en el primer párrafo, cada vez es más relevante innovar para las compañías, aporta a su crecimiento económico y por consiguiente al del país, y sin los correctos niveles de inversión puede significar un retroceso en el desarrollo del país.

Reforzando la idea de que la innovación tecnológica es el medio o canal por la que una plataforma digital genera beneficios, Ahmed, et al. (2012) en su libro *Administración de la Innovación*, proporcionan dos enfoques: el que afecta al consumidor y el que afecta a la misma empresa. El primero es principalmente una serie de productos y servicios, los cuales fueron desarrollados por empresas para los consumidores, y el segundo apunta a lo que hace la tecnología por las empresas, es decir, mejora de procesos, eficiencia operativa, tanto de tiempo como de personal. El autor sostiene también que la tecnología puede generar cambios a nivel organizacional y de mercado. Un ejemplo de esto se da con la empresa Airbnb (Airbed & Breakfast), la cual proporciona una interfase en web para la interacción de los usuarios ofreciendo lo mismo que los hoteles, un espacio donde quedarse por un determinado tiempo que genera un modelo de negocio disruptivo mediante el uso de la tecnología.

5.4.2. Accesibilidad a la tecnología

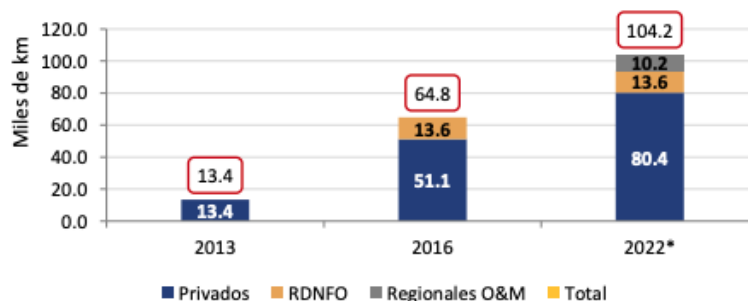
En el Perú existe una marcada tendencia sobre el uso de nuevas tecnologías, comercios electrónicos, plataformas de interacción de usuarios, tecnología a la que llamamos “wearable tech” como los relojes inteligentes con aplicativo móvil, cada vez más usados en el ámbito profesional para mediciones al personal. Pero todo esto se da gracias a otros factores como la infraestructura tecnológica.

La infraestructura es el recurso principal para que exista desarrollo o crecimiento económico y que a su vez se pueda brindar el acceso sin restricciones a todas las tecnologías de información y comunicación enfocándonos en nuestro servicio. Resulta clave mencionar que el servicio de internet debe de contar con conexión internacional, redes de transporte (fibra óptica,

radioenlaces y enlaces satelitales, siendo la primera la más eficiente por su elevada capacidad de transmisión de datos) y redes de acceso. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023) en su publicación *INNOVAR PARA CONECTAR: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital*, y como es representado en la Figura 2, se evidencia un marcado crecimiento a lo largo de los últimos 10 años de fibra óptica desplegada, pasando de 13.4 mil a 104 mil km.

Figura 2

Evolución de la cantidad de redes de fibra óptica desplegada en el Perú

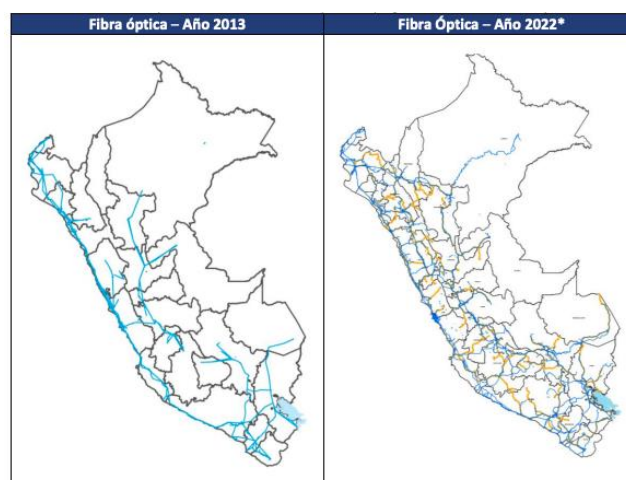


Nota. Extraído de *Innovar para conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital* por el MTC, 2023.

En las Figuras 3 y 4 se observa la expansión de redes de fibra óptica entre el 2013 y 2022 en alcance territorial.

Figura 3

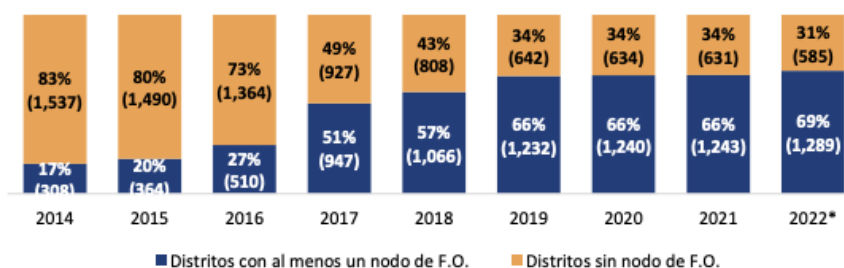
Comparativo de redes de fibra óptica desplegada entre los años 2013 y 2022



Nota. Extraído de *Innovar para conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital* por el MTC, 2023.

Figura 4

Evolución de la cantidad de distritos con al menos un nodo de fibra óptica



Nota. Extraído de *Innovar para conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital* por el MTC, 2023.

Es importante precisar que la expansión de la red de fibra no solo corresponde al sector privado, sino también a los proyectos públicos impulsados por el gobierno de turno.

Se evidencia que entre los años 2017 al 2019 es el periodo con mayor alza de implementación de nodos de fibra óptica de todo el periodo, viendo una reducción marcada en los siguientes años, pero manteniendo la tendencia de crecimiento.

Con respecto al acceso a internet, el mismo informe del MTC menciona que ha ido creciendo de manera sostenida tanto en conexión fija como en dispositivo móvil, incrementándose de 66,5% en 2016 a 87,6% en 2021.

5.4.3. Cambios en la tecnología e inteligencia artificial

Se evidencia que, en los últimos 100 años, la tecnología ha evolucionado desde la primera computadora en la década de 1940, hasta la actualidad donde la inteligencia artificial ha tomado protagonismo.

Kennedy (2020) en su libro *Strategic Management, Evaluando el entorno externo*, menciona que en la época moderna los cambios en la tecnología cada vez son más rápidos. Por ejemplo, Gordon E. Moore, cofundador de Intel, proyecta que cada dos años debería de tenerse una nueva versión de chip procesador, duplicando la capacidad del anterior. Otros ejemplos propios son el iPhone de Apple o Galaxy de Samsung, los cuales anualmente se tiene el lanzamiento de una nueva versión de sus teléfonos insignia, lo que deja muy claro que existe una revolución tecnológica en marcha, que integran mucha más tecnología.

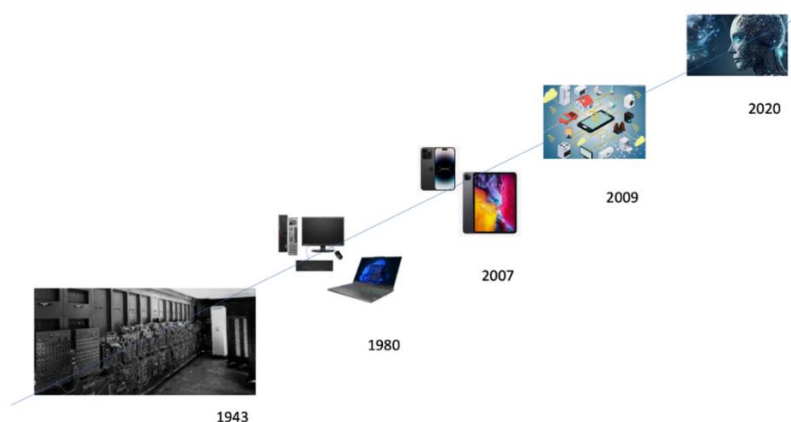
En adición, es importante mencionar la inteligencia artificial como parte del contexto del plan de negocio. Respecto a ello, Todolí Signes (2023), señala que el incremento en la utilización

de sistemas algorítmicos por parte de empleados, tanto en empresas de plataformas digitales como en otras formas de compañías, está dando lugar a un aumento en la subcontratación laboral. Las empresas principales buscan supervisar la labor de los contratistas mediante el empleo de tecnologías de vigilancia y algoritmos. Este estudio examina la relevancia legal del control algorítmico ejercido por las empresas principales para determinar si existe una posible cesión ilegal de trabajadores. Además, se subraya que dicho control algorítmico se vuelve un elemento crucial debido a la capacidad específica y en tiempo real que proporciona a la empresa principal sobre los empleados de la contratista, siendo esencial como un medio de producción para la entrega de los servicios contratados.

El plan de negocio del presente trabajo de investigación propone poner en vanguardia la relación de clientes y proveedores industriales al llevarlos a un ecosistema en web y aplicativo móvil, con el objetivo de minimizar tiempos y costos en los procesos de las empresas por medio de una plataforma digital. Como se menciona, la tecnología proporciona un medio por el cual las empresas dotan de productos al mercado, y hacen más eficientes sus procesos internos, inclusive, su impacto es tanto que pueden modificar el mercado en sí. En la Figura 5 se observa una representación del avance tecnológico desde el año 1943 hasta el 2020.

Figura 5

Crecimiento tecnológico en el último siglo



Nota. Elaboración propia, 2023.

5.5. Factores ambientales (ecológico)

Esta fuerza externa trata del impacto que tienen las fuerzas del clima, en cómo impactan los factores de la naturaleza como las estaciones, los cambios de temperatura, el calentamiento

global; sin embargo, para el plan de negocio de una plataforma digital de búsqueda de contactos se considera que no es un factor de gran impacto al tratarse solo de una empresa intermediaria digital para clientes y proveedores. Tal como lo menciona Thompson (2018), esta fuerza puede tener un impacto indirecto en algunas industrias, pero impacta en gran medida en otras como la industria alimentaria, transporte o servicios públicos.

Si bien no es una fuerza que impacte directamente en un negocio con plataforma digital de interacción como del presente trabajo de investigación, es importante mencionar que en el Perú se cuentan con leyes que apuntan a la protección del medio ambiente, por ejemplo:

- La Ley N°26821, denominada Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en su artículo 2 tiene como propósito promover y regular el uso sostenible de los recursos naturales, ya sean renovables o no, mediante el establecimiento de un marco propicio para la inversión. Se busca alcanzar un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la preservación de los recursos naturales y del medio ambiente, así como el desarrollo integral de la persona humana.

- La Ley N° 28611, conocida como Ley General de Ambiente, expone en su artículo 1 que cada individuo goza del derecho inalienable de residir en un entorno saludable, equilibrado y propicio para el pleno desarrollo de la vida. Además, se le atribuye la responsabilidad de contribuir a una gestión ambiental efectiva y de preservar el ambiente y sus componentes. Este compromiso implica, de manera especial, asegurar la salud de las personas tanto a nivel individual como colectivo, conservar la diversidad biológica, promover el uso sostenible de los recursos naturales y fomentar el desarrollo sostenible del país.

- La Ley N° 28245, denominada Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, en su artículo 1 establece que la finalidad del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) es integrar, orientar, evaluar, coordinar, supervisar y garantizar la aplicación de planes, políticas, programas y acciones destinados a la protección ambiental. Además, busca contribuir a la conservación y al uso sostenible de los recursos naturales. Tomando en cuenta las leyes expuestas, la digitalización de un proceso como el expuesto en la investigación tiene un impacto positivo en el aspecto ecológico ambiental, ya que transforma el método tradicional de búsqueda de nuevos contactos por visita a puerta de instalaciones (involucra emisiones de dióxido de carbono al ambiente por transporte terrestre y aéreo), a una plataforma digital en donde se podrá ubicar contactos de cualquier parte del país sin tener la necesidad de un traslado físico.

5.6. Factores legales

En este factor se describen las leyes que norman la actividad tecnológica en el país, incluyendo las responsabilidades y lineamientos que se deben cumplir dentro y fuera de la organización.

La Ley N° 28303 agrupa otras iniciativas relacionadas con el impulso del Estado Peruano hacia la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. Incluye también el fomento y promoción del desarrollo tecnológico en el sector de producción de bienes y servicios (Constitución Política del Perú, 2005).

En cuanto a la inversión privada la Ley N° 30056 y sus modificaciones establecen las normas a seguir para el desarrollo de las empresas en general promoviendo el incremento de la producción para elevar la competitividad de las empresas en los mercados externos. Asimismo, en el posterior Decreto Supremo 013-2013 del Ministerio de la Producción (2013) se establecen las definiciones de microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, las remuneraciones mínimas vitales según la escala empresarial y las obligaciones hacia los empleados (Constitución Política del Perú, 2013).

Para el manejo de la información y los datos, el Estado Peruano promovió la Ley N° 29733, la cual establece la protección de datos personales para todas las organizaciones públicas y privadas e incide en 4 aspectos:

- Principio de consentimiento: solo se puede tratar temas personales cuando el titular de la información ha dado su consentimiento de forma clara y directa.
- Principio de finalidad: se debe indicar de forma legítima y concreta para que se necesitan los datos personales.
- Principio de calidad: los datos almacenados deben ser reales y exactos.
- Principio de seguridad: indica que la empresa debe contar con todas las medidas de seguridad necesarias para evitar adulteración o pérdida de la información.

5.7. Conclusión del análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno del plan de negocio de la plataforma LinkUs evidencia que factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos son determinantes para su viabilidad y crecimiento. La inestabilidad política en el Perú, con cambios frecuentes de gobierno, podría afectar las políticas regulatorias que incentivan o restringen la innovación tecnológica. No obstante, las iniciativas gubernamentales para la digitalización empresarial y el apoyo a las pymes

presentan una oportunidad significativa para la implementación de plataformas como LinkUs.

En el ámbito económico, la ralentización del crecimiento económico y la disminución de la inversión privada representan desafíos que deben ser gestionados con estrategias que maximicen la eficiencia de la plataforma y promuevan su valor añadido para las empresas industriales. Por otro lado, el auge del comercio electrónico y la adopción tecnológica en Perú demuestran una fuerte tendencia hacia la digitalización, lo que favorece la aceptación de una plataforma digital de intermediación comercial.

Finalmente, el avance tecnológico, particularmente en inteligencia artificial y accesibilidad a redes de fibra óptica, coloca a LinkUs en una posición estratégica para aprovechar estas tendencias y ofrecer soluciones innovadoras a sus usuarios. En conjunto, el macroentorno plantea desafíos, pero también ofrece oportunidades clave que pueden ser explotadas para lograr un crecimiento sostenido de la plataforma en los próximos años.

Capítulo VI. Plan de Negocio

En el presente capítulo se estará analizando el enfoque del negocio, el mercado, el público objetivo y la necesidad del cliente en un estudio de necesidades básicas y encuestas realizadas para la implementación de una plataforma digital que conecte a los proveedores y clientes para agilizar el proceso de negociaciones. Las necesidades dan a conocer el problema y cómo abordarlo. Asimismo, se establece a detalle el plan de marketing, tecnológico y financiero de lo que se refiere a la plataforma digital, llamada en adelante como LinkUs, debido a la importancia que tienen estas áreas en el plan de negocio al tratarse de una plataforma innovadora y tecnológica; a su vez se menciona el plan de recursos humanos y de operaciones.

Por otro lado, en este capítulo se definen aspectos que permiten determinar las mejores estrategias y planes orientados a cumplir con los objetivos e hipótesis del trabajo de investigación.

6.1. Definición del negocio

Según Longenecker et al. (2012) en su libro *Administración de pequeñas empresas*, un plan de negocio es un documento escrito que presenta el concepto en el que se basa una empresa y expone las consideraciones relacionadas con la nueva aventura. Debe describir la posición actual del empresario, especificar el destino deseado y esbozar el enfoque propuesto para alcanzarlo.

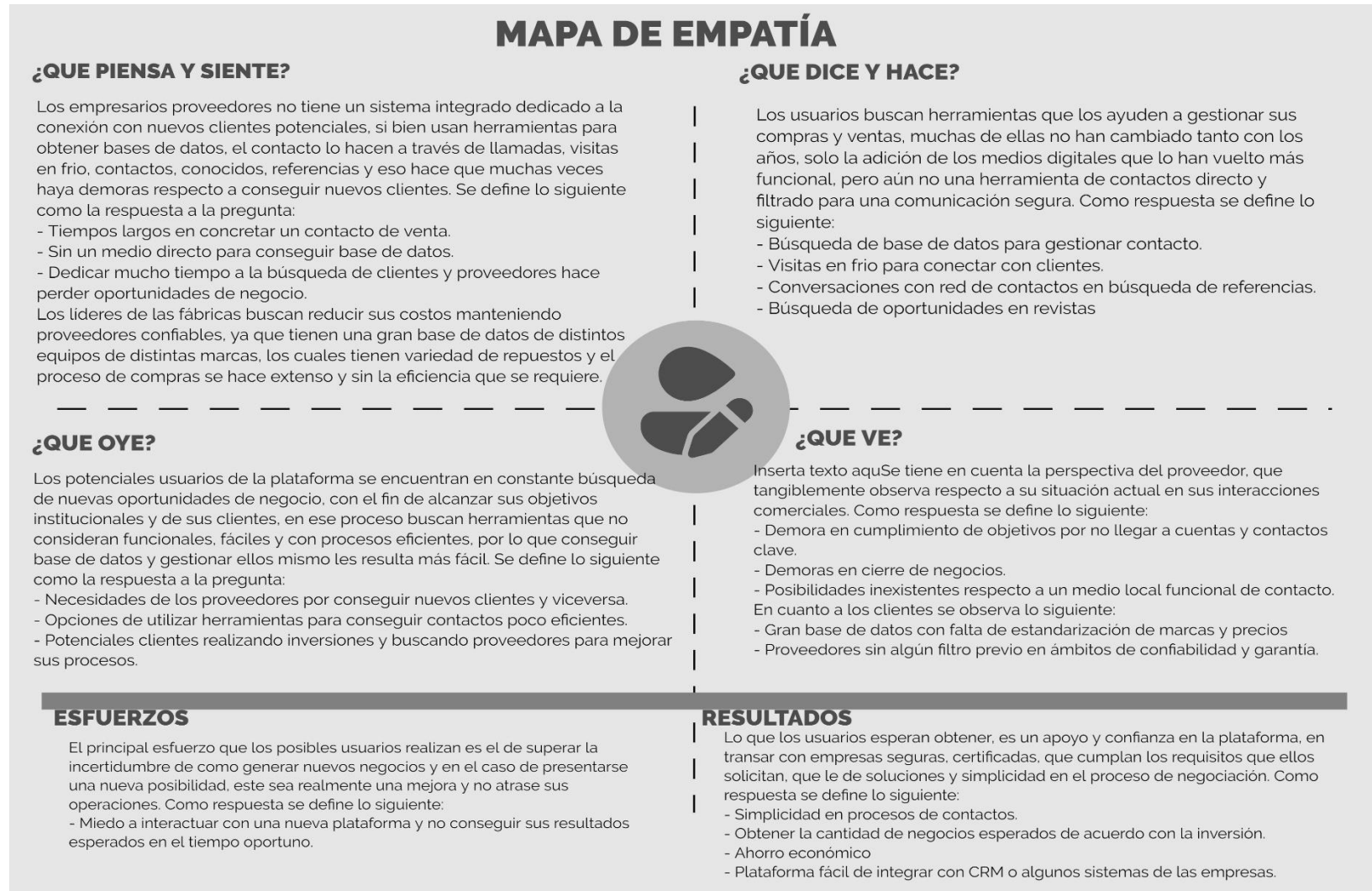
Este plan de negocio trata acerca de una plataforma que ofrece acceso rápido a una amplia red de proveedores y oportunidades de negocio en el sector industrial, buscando cubrir la necesidad actual de los usuarios respecto a la ausencia de un medio seguro y eficiente que permita el contacto directo entre proveedores y clientes de manera ágil.

6.1.1. Mapa de la empatía

La Real Academia de la Lengua Española define la empatía como la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. Según Villaescusa (2019) en su obra *Mirar el mundo con los ojos del otro. El mapa de empatía*, deja patente esos dos componentes: el cognitivo relacionado con la capacidad de ponerse mentalmente en el lugar del otro para identificarse con él o ella y, en definitiva, para comprender mejor a las personas, y el componente afectivo o emocional que implica la capacidad de compartir los sentimientos. Esta definición indica que el mapa de la empatía implica no tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el plan de negocio, lo que se desarrolló en la Figura 6, de acuerdo con lo evaluado de las encuestas realizadas.

Figura 6

Mapa de la empatía



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.1.2. Matriz Canvas

Corma Canós (2017) menciona en su libro *Canvas en la Innovación*, que el modelo de negocio (Canvas) emerge como una solución-salida que trata de descubrir en la cadena de valor un mínimo número de elementos clave no convencionales que sean garantes anticipados del éxito teórico.

En este contexto, la matriz es un medio para determinar teóricamente las características del plan de negocio y entender el entorno, lo que se tiene en base, y lo que se debe agregar al plan. Es una herramienta que le da forma y base al negocio en sí. En la Tabla 5 se visualiza la matriz Canvas del modelo de negocio de LinkUs.

Tabla 5

Matriz Canvas de modelo de negocio de LinkUs

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones con organizaciones industriales. - Proveedores de tecnología. - Empresas de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. - Marketing y adquisición de usuarios. - Crear buenas relaciones con las medianas y grandes empresas. - Evaluación y filtración de las empresas definidas como clientes a los servicios brindados por los proveedores y viceversa. - Implementación de IA como herramienta para facilitar navegación del usuario en la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer una amplia red de oportunidades a través de una red de contactos de negocio en el sector industrial. - Facilitar y agilizar el proceso de concretar reuniones de presentación con nuevos contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y soporte en tiempo real en la plataforma. - De acuerdo con el tipo de membresía, asistencia personal exclusiva. 	<p>El negocio va dirigido principalmente a dos segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas con comportamiento de proveedor industrial, quienes son las empresas de venta al por mayor y servicios prestados a empresas. - Empresas con comportamiento

	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo comercial con gran experiencia en el rubro industrial. - Tecnología única o un conjunto de algoritmos sofisticados que sean difíciles de replicar enfocado en la experiencia del cliente y soportado en IA. - Amplia red de usuarios validados, base de datos de proveedores y clientes actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el tiempo en que los proveedores concreten negociaciones con sus clientes clave y viceversa. - Implementar IA generativa para la creación de opciones de compra, sugerencia y comparativa de proveedores y clientes para el mercado. 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma en línea (LinkUs). - Marketing Digital. - Ferias industriales. 	<p>de cliente, quienes son las industrias manufactureras, de construcción y explotación de minas y canteras.</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de software. - Gastos de personal. - Publicidad. 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripciones mensuales o anuales de proveedores y clientes. - Tarifas por transacción. 		

Nota. Elaboración propia, 2023.

Lo que muestra la matriz Canva es una estructura sólida del modelo de negocio de LinkUs en cuanto al contexto, necesidades y propuesta de valor a los proveedores y clientes de la industria manufacturera en el Perú para la agilización de búsqueda de negocios.

6.1.3. Propuesta de valor

Según Osterwalder (2022) en su libro *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*, La propuesta de valor se erige como el elemento crucial que inclina la decisión de un cliente hacia la elección de una empresa en lugar de

otra; su propósito fundamental es abordar un problema o satisfacer una necesidad específica del cliente. Estas propuestas se materializan en una variedad de productos o servicios diseñados para atender las exigencias de un segmento de mercado particular. En este contexto, la propuesta de valor engloba un conjunto de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes. Mientras que algunas propuestas de valor pueden destacarse por su innovación y presentar una oferta novedosa o disruptiva, otras pueden compartir similitudes con ofertas preexistentes e incorporar características o atributos adicionales.

La matriz y estudio previo sobre el segmento muestran que la propuesta de valor de LinkUs está dirigida a brindar un medio digital de intermediación comercial, en donde las empresas, en todos sus tamaños, puedan encontrar de manera rápida y eficiente contacto entre proveedores o clientes, de acuerdo con sus necesidades, haciendo una simplificación en el proceso de contrataciones e intermediación comercial actual, la cual tiene como proceso tradicional la búsqueda de contactos por llamadas y visitas en frío, revistas, ferias, directorios telefónicos, entre otros, lo que lleva a costos adicionales por transporte e inversión de tiempo excesivo.

De igual modo, es importante mencionar que permite registrar y difundir los productos o servicios que ofrezcan las empresas usuarias; en la plataforma no solo aparece su información sino también sus principales fortalezas, su confiabilidad, datos económicos, laborales, operativos, de calidad y experiencias pasadas.

Los resultados de las encuestas del Anexo 1 y Anexo 2 dan a conocer que las empresas con comportamiento de clientes buscan constantemente nuevos proveedores que ofrezcan productos y servicios de alta calidad y que cumplan con sus expectativas. Se identifica como un dolor en ellos que la búsqueda de nuevos proveedores suele tomar mucho tiempo y la posibilidad de contratar empresas desconocidas no es sencillo por factores como la tolerancia al riesgo o el cumplimiento de todos los requisitos operativos. Es ello por lo que la plataforma permite registrarse y distribuir los productos o servicios ofrecidos por las empresas aminorando esos factores que son un dolor para los usuarios.

Esto permite a las empresas encontrar, en un menor tiempo, los proveedores deseados y la inteligencia artificial vinculada les permite simplificar el proceso de analizar si cumplen con los parámetros requeridos, lo cual agiliza el proceso de contratación de servicios y compra de productos de baja y media complejidad.

La principal característica de la propuesta es la innovación, debido a que el plan de negocio

de LinkUs no existe actualmente dentro del país, y la estrecha y duradera conexión entre proveedor y comprador que ofrece, les da a las empresas un supuesto de ahorro de tiempo, recursos y riesgos a la hora de encargar proyectos o requerimiento en sus empresas.

6.2. Estudio de mercado

Como señalan Kotler y Armstrong (2017) en *Principles of Marketing*, un estudio de mercado efectivo es esencial para comprender a fondo las dinámicas del mercado y proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, es importante que el plan de negocio esté relacionado íntimamente con data adecuada y obtenida mediante encuestas o algún otro medio de recolección de información personalizado para obtener resultados precisos.

En el presente estudio de mercado se desarrollan los objetivos, segmentación y acotación del mercado, estimación de la demanda y otras características adicionales relacionadas al desempeño esperado del negocio, y el valor que se quiere brindar a los usuarios de la plataforma.

6.2.1. Objetivos del estudio de mercado

- Cuantificar la cantidad de usuarios que estarán suscritos en la plataforma digital, ya sean como proveedores o clientes.
- De acuerdo con los tipos de suscripción, determinar los precios que se debe establecer en la plataforma para los proveedores en búsqueda de clientes y viceversa.
- Identificar e incorporar herramientas que filtren y brinden información de valor a los usuarios registrados en la plataforma digital.
- Conocer la demanda no atendida en la industria.

6.2.2. Análisis de mercado

Para definir el mercado, se parte del comportamiento que tiene el usuario en la industria ya sea como proveedor o como cliente. Se entenderá como proveedores a las empresas que ofrecen productos o servicios a otras empresas que lo requieren para sus labores productivas (comercio B2B), y se entenderá como clientes a las empresas que necesitan de los proveedores para obtener su producto terminado. El mercado se analizará en base a estos dos tipos de usuarios.

6.2.2.1. Mercado total

Para LinkUs, el mercado total ha sido segmentado por el tipo de actividad comercial debido a que no todas las empresas en el Perú tienen la necesidad de usar la plataforma digital. Se busca atender a la micro, pequeña, mediana y grande empresa con estrategias diferentes que serán

profundizadas en la sección 6.6. *Plan de Marketing*. Es considerado como proveedores a las empresas del rubro de comercio al por mayor y servicios prestados a empresas, y como clientes a las empresas del rubro de manufactura, construcción y explotación de minas y canteras. Estos tipos de actividad comercial son los que pueden percibir el valor de LinkUs.

Kotler (2001), en su libro *Marketing management*, menciona que el mercado total se puede segmentar en mercado potencial, disponible y meta para hacer un correcto análisis de demanda de mercado, en base a ello se ha segmentado el mercado del presente plan de negocio.

6.2.2.2. Mercado potencial

El concepto de mercado potencial se basa en la idea de que existe un conjunto de consumidores que podrían estar interesados en los productos o servicios de LinkUs. De acuerdo con la investigación de Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy*, analizar el mercado potencial es crucial para determinar la amplitud de las oportunidades y los desafíos que enfrenta un negocio. El mercado potencial está conformado por todas las empresas que ya utilizan una plataforma digital para promocionar sus productos y servicios, o para encontrar proveedores.

6.2.2.3. Mercado disponible

Kotler (2001) menciona que el mercado disponible es una subdivisión del mercado potencial, abarca a los consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta de un producto o servicio. Para el presente plan de negocio, el mercado disponible está conformado por las empresas que muestran un alto interés en la plataforma (un nivel de inversión de 9 o 10 en la escala del 1 al 10) según las encuestas realizadas.

6.2.2.4. Mercado meta

Siguiendo la metodología de análisis de mercado descrita por David Aaker, Roberto Álvarez (2014) en *Las marcas según Aaker*, definir el mercado meta es fundamental. Aquí, se delinean los criterios que califican a un segmento específico de clientes como el mercado meta de LinkUs. Asimismo, esta segmentación permite elaborar una estrategia de marketing precisa y eficiente, que está conformada por los proveedores que están dispuestos a invertir en una suscripción mensual y por los clientes que están interesados en invertir en servicios personalizados de búsqueda de proveedores, con montos de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas.

6.3. Clientes

Los clientes de LinkUs son los usuarios registrados que tendrán un comportamiento de proveedor o de cliente dentro de la plataforma digital. Son todas las empresas formalmente

constituidas y que pertenecen al rubro industrial de comercio o manufactura, como fue mencionado en la sección 6.2.2.1. *Mercado Total* del presente plan de negocio. Estos son filtrados en su registro a la plataforma para brindar a la base de datos información de valor a los usuarios.

6.3.1. Ubicación

Según el artículo “Location based services: ongoing evolution and research agenda” de Huang et al. (2018), el análisis de la ubicación es crucial para comprender cómo los factores geográficos pueden influir en el comportamiento de compra de los clientes. LinkUs es una plataforma digital, por lo que su ubicación es virtual y el territorio en donde desarrollará sus actividades es a nivel nacional. No existe restricción de geolocalización más que el acceso que se tenga a internet en distintos lugares del país.

6.3.2. Motivo de suscripción a la plataforma

Entender el motivo detrás de las decisiones de compra de los clientes es esencial. Según Lazar Kanuk y Schiffman (1997) en *Consumer behavior*, los motivos de compra pueden variar ampliamente y son importantes para alinear las estrategias del plan de negocio con las necesidades de los clientes. En esta sección, se analizan los motivos que llevan a los clientes a utilizar los servicios de LinkUs.

Los proveedores y clientes de la industria nacional necesitan agilizar su proceso de negociación, ello porque usualmente realizan una inversión para iniciar sus operaciones y requieren reducir el tiempo de rentabilidad lo máximo posible. Para los proveedores, una manera de conseguirlo es vendiendo más y expandiéndose con velocidad, mientras que para los clientes es conseguir los equipos adecuados para incrementar su capacidad productiva con proveedores de confianza.

Para los clientes también es importante contar con soluciones personalizadas de búsqueda de proveedores y contrataciones para conseguir equipos de calidad a buen precio de acuerdo con sus volúmenes de compra. Contar con un sistema que ayude con comparativas de una gran base de datos de proveedores y clientes puede generar ahorros significativos en tiempos y recursos económicos.

El modelo tradicional involucra la inversión de tiempo excesivo (mediante llamadas a números telefónicos que en muchas ocasiones están desactualizados, búsqueda de directorios, entre otros), costos elevados de combustible y transporte (al visitar presencialmente cada empresa), además de generar mayores emisiones de carbono al ambiente. Muchas empresas cierran sus

operaciones debido a la falta de contactos para la inserción en el mercado.

6.3.3. *Circunstancias en la que se suscriben*

Las circunstancias en las que los clientes realizan compras pueden influir en sus decisiones, como bien menciona la teoría de Engel et al. (2000), sobre el proceso de decisión de compra en *Consumer behavior*, conocer el contexto en el que los potenciales clientes se encuentran define importantes aspectos del plan de negocio y sus estrategias. En el caso de LinkUs, tanto los proveedores como los clientes se suscribirán a la plataforma cuando se trata de empresas nuevas o con años de haber sido constituidas.

El caso de empresas nuevas se da debido a que los usuarios tienen gran interés en formar lazos comerciales en la industria para su expansión y asegurar las labores productivas debido al gran tiempo de inversión y recursos que suele haber con el modelo de búsqueda de contactos tradicional.

Por otro lado, las empresas que ya tienen muchos años de haber sido constituidas buscan la mejora continua y expansión de su negocio. Por ejemplo, los proveedores buscan zonas de operación aún no exploradas, mientras que los clientes buscan proveedores que ofrezcan nuevas soluciones que ayuden con sus indicadores financieros.

6.3.4. *Expectativas respecto al precio, calidad y servicio*

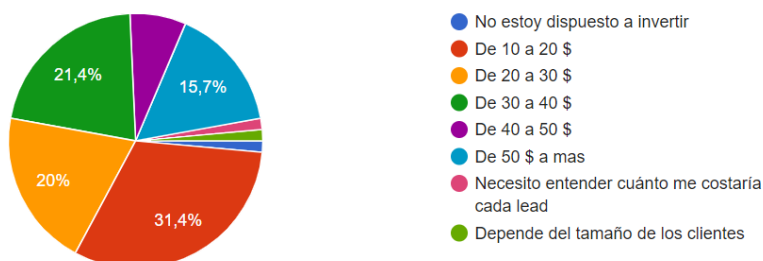
Las expectativas de los clientes en términos de precio, calidad y servicio son factores cruciales que impactan en su satisfacción. Según Parasuraman et al. (1988) en *SERVQUA: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, comprender y gestionar estas expectativas es esencial para proporcionar una experiencia positiva al cliente.

6.3.4.1. *Usuarios proveedores*

De acuerdo con la encuesta realizada a 70 personas con comportamiento de proveedor en la industria, la mayor parte de encuestados está dispuesta a pagar entre \$10 y \$20 mensuales de cumplir con sus expectativas de negociaciones nuevas por mes, sin embargo, si se considera al porcentaje dispuesto a pagar desde \$30 mensual, aun representando un porcentaje menor, generará mayores ingresos a la empresa. En la Figura 7 se puede observar los resultados.

Figura 7

Disposición de usuarios proveedores a invertir mensualmente



Nota. Elaboración propia, 2023.

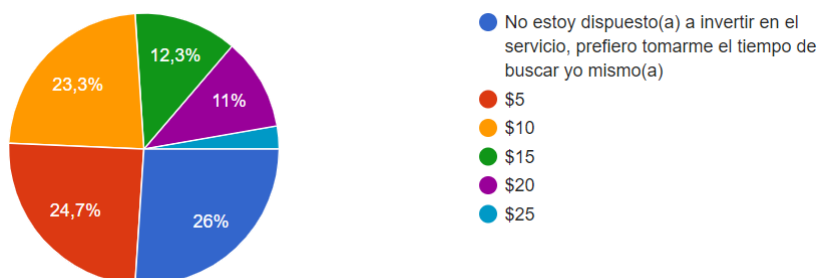
6.3.4.2. Usuarios clientes

Al igual que a los proveedores, se realizaron encuestas a los usuarios con comportamiento de cliente en la industria para conocer su expectativa de precios respecto a sus objetivos. En este caso se tienen 2 tipos de ingresos:

- El primero por el servicio de ubicación de proveedores confiables y más económicos (los clientes buscan reducir sus costos sin comprometer la calidad de sus procesos) respecto a algún requerimiento en particular. Los resultados de la encuesta consultada a 73 personas con comportamiento de clientes, como se muestra en la Figura 8, evidencian que se tendrá mayores ingresos con una tarifa de \$10 por cada servicio de búsqueda de proveedores.
- El segundo es por un servicio de análisis de su base de datos general de equipos para la ubicación y estandarización de proveedores, el cual tiene como objetivo generar ahorros económicos en sus compras. En este tipo de servicio los usuarios indicaron que están dispuestos a realizar como pago el 5% de los ahorros obtenidos. Los resultados se pueden ver en la Figura 9.

Figura 8

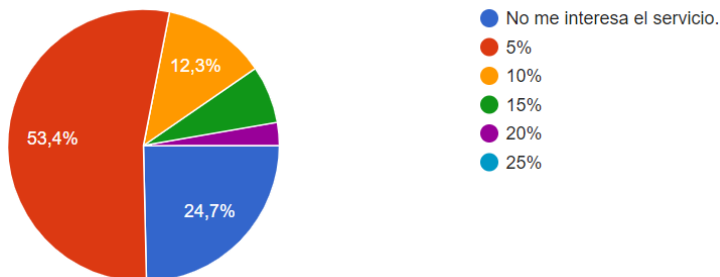
Disposición de usuarios clientes a invertir por cada servicio de búsqueda de proveedores



Nota. Elaboración propia, 2023.

Figura 9

Disposición de usuarios clientes a pagar por ahorro obtenido en el servicio de análisis de base de datos.



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.4. Estimación de la demanda

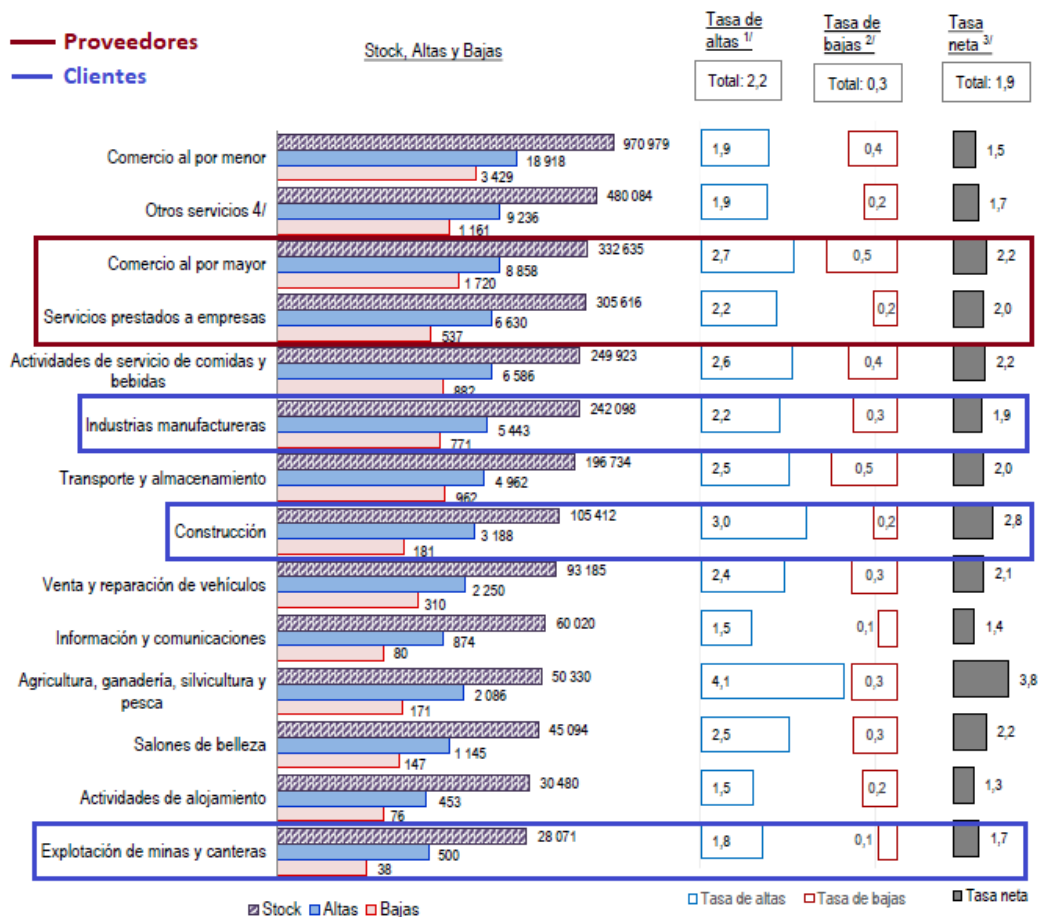
La estimación de la demanda es una parte integral del estudio de mercado. Según Kotler y Armstrong (2017) en *Principles of marketing*, es fundamental para evaluar la viabilidad del negocio y planificar adecuadamente la producción y el marketing. En esta sección se realiza la estimación de la demanda para los servicios de LinkUs en función de la información recopilada en anteriormente.

6.4.1. Mercado total

Según INEI (2023), la cantidad de empresas constituidas en el Perú para el segundo trimestre de 2023 asciende a 3 millones 253 447 empresas, valor del cual se acota al mercado total según la actividad comercial que representa y que tiene mayor potencial de participación para el uso de LinkUs. Debido a que la plataforma se encarga principalmente de tener un enfoque de negociación B2B, se considera que los proveedores son las empresas de comercio al por mayor y las que brindan servicios prestados a empresas, mientras que los clientes son las industrias manufactureras, empresas de construcción y las dedicadas a la explotación de minas y canteras.

Figura 10

Stock, altas y bajas de empresas con comportamiento de proveedores y clientes al segundo trimestre del 2023



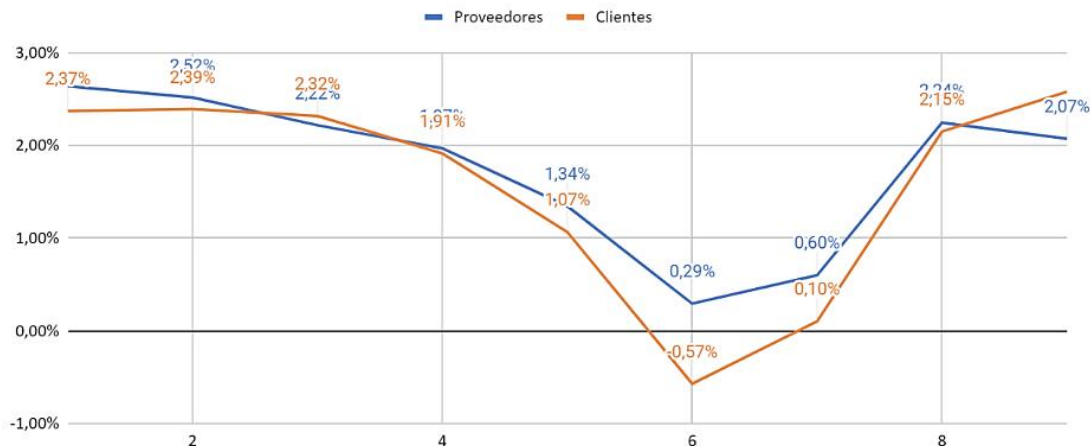
Nota. Extraído de Demografía Empresarial en el Perú II Trimestre 2023 por INEI, 2023.

Del gráfico anterior se concluye que, dentro del mercado total y para el segundo trimestre del 2023, el número de empresas con comportamiento de proveedor es 638,251; mientras que la cantidad de empresas con comportamiento de cliente asciende a 625,504. Ello significa un total de 3 millones 190,661 usuarios potenciales para el uso de la plataforma digital.

Para proyectar el crecimiento de usuarios, tanto de proveedores como clientes, se utilizó la data de INEI respecto a sus informes de demografía empresarial trimestral del Perú desde el 2021 para conocer las altas y bajas en cada actividad económica a lo largo del tiempo, lo cual se encuentra plasmado en la Figura 11.

Figura 11

Tasa de crecimiento trimestral de cantidad de empresas con comportamiento de proveedores y clientes desde el 2021



Nota. Elaboración propia, 2023.

Del gráfico anterior se obtiene un crecimiento trimestral promedio de 1.77% en el caso de proveedores, y de 1.59% en clientes. Realizando la conversión de tasa trimestral a anual, se obtiene un crecimiento anual de 7.25% y 6.52% respectivamente.

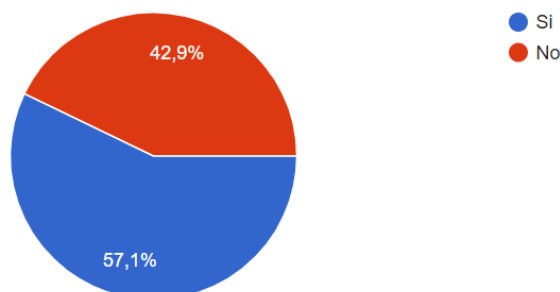
Debido a que LinkUs es digital, lo que significa que no existen limitaciones por región geográfica dentro del Perú (excepto las regiones sin acceso a internet), el plan estratégico se enfoca en tener un alcance nacional.

6.4.2. Mercado potencial

Con la finalidad de conseguir el mercado potencial, se realizan encuestas a los usuarios proveedores y clientes, una encuesta diferente para cada tipo de usuario. En estas se identifica el porcentaje de usuarios que ya utilizan algún medio digital con fines comerciales, sea para promocionar productos como para buscar proveedores. En la Figura 12 se visualiza el porcentaje de proveedores que actualmente invierten en una plataforma digital para buscar nuevos negocios, mientras que en la Figura 13 se encuentra el resultado de los clientes que utilizan plataformas digitales para buscar proveedores.

Figura 12

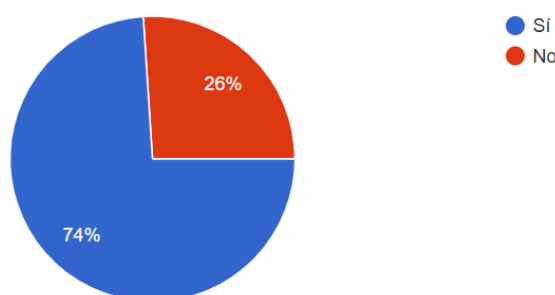
Proveedores que utilizan alguna plataforma digital con pago para promocionar productos y buscar nuevos negocios



Nota. Elaboración propia, 2023.

Figura 13

Clientes que utilizan alguna plataforma digital para buscar proveedores



Nota. Elaboración propia, 2023.

Los resultados de la encuesta indican que el 57.1% de los proveedores ya utiliza alguna plataforma digital para promocionar sus productos, y el 74% de los clientes también utiliza actualmente alguna plataforma para buscar proveedores. La Tabla 6 detalla los valores numéricos de los resultados.

Tabla 6

Resultados de mercado potencial del plan de negocio

Mercado	Proveedores	Clientes
Mercado Total	638,251	625,504
Mercado Potencial	364,441	462,873

Nota. Elaboración propia, 2023.

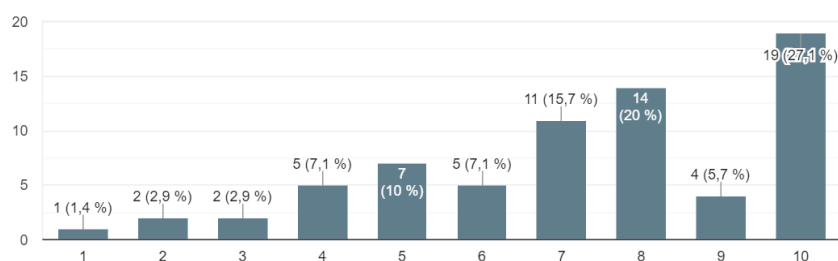
6.4.3. Mercado disponible

En la misma encuesta realizada a los usuarios potenciales, se busca acotar el mercado a quienes estén muy interesados en el uso de la plataforma digital, lo que significa un registro con

mayor probabilidad de que sea inmediato. Para ello, en la encuesta existe una sección en la que los usuarios valoran del 1 al 10 cuál es su interés en hacer uso de la plataforma. De ello se toma las respuestas 9 y 10 como los usuarios muy interesados quienes conforman el mercado disponible. La Figura 14 muestra los resultados del interés de los usuarios proveedores, mientras que la Figura 15 de los clientes.

Figura 14

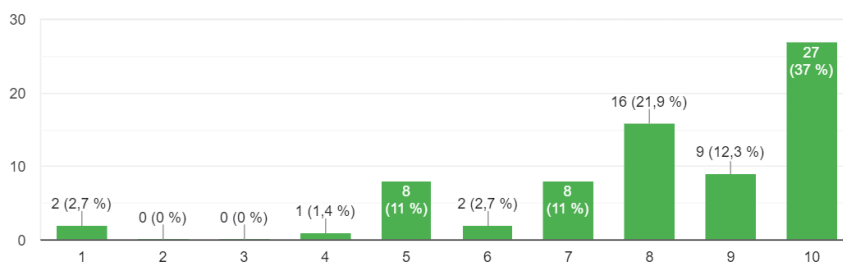
Resultados de grado de interés de proveedores en el uso de LinkUs en la escala del 1 al 10



Nota. Elaboración propia, 2023.

Figura 15

Resultados de grado de interés de clientes en el uso de LinkUs en la escala del 1 al 10



Nota. Elaboración propia, 2023.

Los resultados señalan que el 32.8% de los proveedores encuestados están muy interesados en el uso y valor de la plataforma digital, y el 49.3% de los clientes potenciales les resulta igualmente interesante. En la Tabla 7 se muestran los resultados numéricos.

Tabla 7

Resultados de mercado disponible del plan de negocio

Mercado	Proveedores	Clientes
Mercado Total	638,251	625,504
Mercado Potencial	364,441	462,873
Mercado Disponible	119,537	228,196

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.4.4. Mercado meta

Para calcular el mercado meta se busca conseguir el número de proveedores que están dispuestos a invertir \$30 mensuales o más en la plataforma, y los clientes dispuestos a invertir \$10 por transacción en la búsqueda de proveedores. En la sección 6.3.4. *Expectativas respecto al precio, calidad y servicio* se mostraron los gráficos de la disposición a invertir de los proveedores para conseguir nuevos clientes, y de los clientes en invertir para conseguir alternativas de proveedores a menores precios, ello se observa en la Figura 9 y Figura 10.

Los gráficos indican que el 44.2% de los proveedores encuestados están dispuestos a invertir \$30 o más de manera mensual en la plataforma, y el 49.3% de los clientes potenciales están dispuestos a invertir \$10 o más por la búsqueda de proveedores. De ello se obtienen los resultados indicados en la Tabla 8.

Tabla 8

Resultados de mercado meta del plan de negocio

Mercado	Proveedores	Clientes
Mercado Total	638,251	625,504
Mercado Potencial	364,441	462,873
Mercado Disponible	119,537	228,196
Mercado Meta	52,835	112,501

Nota. Elaboración propia, 2023.

Esto quiere decir que, sumando la cantidad de proveedores y clientes potenciales, la cantidad de usuarios meta asciende a 165 336 en total.

6.4.5. Proyección de cantidad de usuarios

Debido a que la implementación de la plataforma digital representa una propuesta diferente al mercado actual y con la finalidad de ser conservadores en las estimaciones, se considera que, con las estrategias planteadas en el plan de marketing, la adaptación de usuarios a la plataforma se dará con un crecimiento de 2% respecto al mercado meta de manera anual durante 3 años para proveedores, y crecimiento de 1% anual para el caso de los clientes.

6.4.5.1. Proyección de cantidad de proveedores

Debido a que, para los proveedores, el ingreso a la plataforma es mediante suscripción, es importante conocer la tasa de abandono que tendrán año a año en la plataforma. Según Customer Gauge (2022), empresa dedicada a la investigación de tendencias y abandonos de negocios digitales, en su informe *The State of B2B Account Experience: B2B NPS & CX Benchmarks*

Report, señala que para el rubro de servicios industriales la tasa de abandono del modelo de suscripción es de 17%, lo que indica que, por cada 100 suscriptores, 17 anularán su suscripción dentro del periodo de un año de haber sido suscrito. La Tabla 9 muestra los resultados.

Tabla 9

Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Meta	52,835	56,668	60,779
Participación de mercado	2%	4%	6%
Cantidad de proveedores suscritos	1,057	2,267	3,647
Cancelación de suscripciones (17%)	-180	-385	-620
Cantidad neta de suscripciones	877	1,881	3,027

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.4.5.2. Proyección de cantidad de clientes

Los usuarios con comportamiento de cliente pueden registrarse a la plataforma gratuitamente, sin embargo, para contar con el servicio de búsqueda de proveedores deben hacer el pago por cada transacción. La cantidad de clientes se estima como en el número de usuarios que están dispuestos a realizar esta inversión al menos 1 vez al año.

En la Tabla 10 se observa la proyección de incremento de clientes en los primeros 3 años de operación.

Tabla 10

Proyección de cantidad de usuarios clientes en los primeros 3 años de operación

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado meta	112,501	119,832	127,641
Participación de mercado	1%	2%	3%
Cantidad de clientes suscritos	1,125	2,397	3,829

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.5. Formulación de estrategias

6.5.1. Matriz FODA

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Zabala Salazar (2005), en su libro *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*, lo define como un análisis exhaustivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional. Al organizar, clasificar y comparar estos elementos, se

generan diversas estrategias alternativas viables para el desarrollo del sistema en cuestión. El propósito específico de la matriz FODA radica en llevar a cabo un examen detallado de los factores que influyen positiva o negativamente en el sistema organizacional, con el objetivo de establecer comparaciones que faciliten la formulación de estrategias y opciones factibles. Estas alternativas son luego seleccionadas y priorizadas, determinando así las estrategias óptimas que conduzcan a la identificación de los objetivos socioeconómicos fundamentales de la organización. Es crucial señalar que el proceso de determinación de estas estrategias implica una participación activa y comprometida, requiriendo la colaboración de aquellos responsables de la ejecución del plan de negocios para asegurar el éxito de la planificación. Se aplica aquí el principio administrativo que indica que, si se logra la coordinación y compromiso en la fase de formulación de estrategias, también los habrá en la fase de ejecución. Se infiere entonces que, en ausencia de dicha participación, es considerablemente difícil actuar de manera coordinada y consciente durante la fase ejecutiva. De esta manera en la Tabla 11, se identificaron estos enfoques con el objetivo de formular estrategias adecuadas para el plan de negocio.

Tabla 11

Matriz FODA cruzado del plan de negocio

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLATAFORMA DIGITAL LINKUS	<ul style="list-style-type: none"> • Cubre una necesidad no satisfecha. • Simplificación de procesos de venta y compras en su uso. • Novedad en el mercado respecto a sus funcionalidades. • Acceso a cualquier hora del día. • Permite comunicación directa. • Inclusión de inteligencia artificial en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital inicial limitado. • Poca capacidad económica en el primer año. • Dependencia de la infraestructura tecnológica, lo que podría presentar desafíos en caso de fallas o ciberataques.

	funcionamiento de la plataforma.	
OPORTUNIDADES	Estrategias F-O	Estrategias D-O
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una plataforma que ofrece las mismas funciones. • Pocos competidores en el rubro. • Incremento de mypes digitalizadas y empresas medianas y grandes en búsqueda de mejora de procesos. • Iniciativa pro-innovación y de asociaciones comerciales de las empresas. • Agilización en aplicación de inteligencia artificial en el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a las empresas para mostrar el funcionamiento de la plataforma y permitir su uso como demos gratuitos por un mes. • Asociación con grandes empresas y Cámara de Comercio para promover el uso de la plataforma como un medio y así acelerar la búsqueda de negociaciones. • Aplicar la inteligencia artificial en la funcionalidad de búsqueda de proveedores y clientes como medio de diferenciación y barrera de entrada para otros competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de apoyo económico de empresas privadas o el estado por desarrollo de emprendimientos tecnológicos. • Buscar menciones en capacitaciones y apoyo del Estado dirigido a las empresas nuevas. • Conseguir un aliado tecnológico reconocido para el soporte técnico de la plataforma digital, desde la estructura de la plataforma hasta la seguridad cibernética.
AMENAZAS	Estrategias F-A	Estrategias D-A
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política en el país. • Desaceleración económica a nivel mundo y país. • Posible búsqueda de trato directo entre proveedores y 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el medio necesario para crear relaciones comerciales entre empresas B2B brindando seguridad y confianza en los procesos de compra y 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores financieros sólidos para demostrar a potenciales inversionistas y entidades financieras

<p>clientes sin realizar pagos en la plataforma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos proveedores y clientes pueden resistirse a abandonar métodos tradicionales de búsqueda y conexión en la industria. • Posibilidad de la entrada de competidores con propuestas similares, lo que podría afectar la participación de mercado. 	<p>venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer KPIs que puedan demostrar ser una plataforma eficiente en recursos, que ayuda a la reducción de costos en los procesos de búsqueda de proveedores y clientes. 	<p>el avance del negocio y reducir el riesgo a la inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de evasión de uso inadecuado de la plataforma con la finalidad de asegurar los ingresos por su uso.
---	--	--

Nota. Elaboración propia, 2023.

En el presente análisis FODA del plan de negocio de LinkUs se identifica oportunidades y desafíos clave en su mercado. Entre las fortalezas, destacan su uso innovador de inteligencia artificial para automatizar procesos y una sólida base tecnológica que mejora la experiencia del usuario. Sin embargo, enfrenta la debilidad de la necesidad de atraer una masa crítica de usuarios iniciales y la posible resistencia de las empresas industriales a la adopción tecnológica.

Las oportunidades incluyen el interés creciente de las empresas en optimizar procesos comerciales y la digitalización acelerada post-pandemia, que favorece la expansión de soluciones tecnológicas en el ámbito B2B. Las amenazas son la competencia de nuevos jugadores y la posible entrada de grandes plataformas tecnológicas en el mismo mercado. No obstante, LinkUs se beneficia de su enfoque especializado y la personalización de servicios, lo que fortalece su posición competitiva.

6.5.2. Estrategia del plan de negocio

Como resultado del análisis interno, externo y las estrategias planteadas en la Matriz FODA, se define el rumbo que debe seguir el plan de negocio para lograr sus objetivos, estar preparado para las condiciones cambiantes del entorno y lograr un crecimiento sostenible. Es así como, asociando las principales fuerzas con las principales oportunidades del entorno, se obtiene el escenario efectivo de la empresa con la innovación como principal característica.

Enfocar la innovación como característica principal de LinkUs es la base para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo y seleccionar estrategias de diferenciación. La empresa busca

establecer una posición única en el mercado con la capacidad de ofrecer a los mayoristas industriales un escaparate para mostrar sus productos y servicios. Esto está respaldado por asesoramiento estratégico de inteligencia artificial generativa que garantiza la confiabilidad, calidad y garantía del producto o servicio para lograr nuevas relaciones comerciales.

6.6. Plan de Marketing

El plan de marketing tiene como objetivo primordial brindar a LinkUs las herramientas necesarias para ingresar de manera ágil y eficiente al mercado. Como segunda instancia, tiene como finalidad fidelizar a los usuarios registrados en la plataforma, ya sea como proveedor o como cliente. Finalmente, el plan de marketing busca generar un nivel de ventas consistente para maximizar la rentabilidad del negocio.

Como es mencionado por Cohen (2006) en su libro *El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia, técnica*, el plan de marketing es esencial para la comercialización eficaz de los productos y servicios dentro de una empresa. El autor menciona que el plan de marketing requiere una inversión de tiempo que se recupera pronto de haber realizado una buena hoja de ruta.

6.6.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos contemplados para el presente plan de marketing basado en los primeros 3 años del negocio son los siguientes:

- Mantener un closing rate superior o igual a 1.
- Conseguir 100 mil seguidores en redes sociales.
- Suscribir el 6% del mercado meta de proveedores establecido en la sección 6.4.4. *Mercado Meta* del análisis de mercado.
- Asegurar ingresos por membresías de usuarios proveedores de \$2000 mil.
- Conseguir ingresos por servicio a usuarios clientes por \$100 mil.
- Alcanzar 3000 proveedores y 3500 clientes inscritos.
- Mantener la tasa de retención superior al 90%.

6.6.2. Análisis del plan de marketing

Booms & Bitner (1981), en su artículo *Marketing Strategies and Organization Structures for service firms*, mencionan la importancia de analizar el producto, precio, plaza, promoción, procesos, personal y percepción del producto o servicio a ofrecer para tener un plan de marketing eficiente (análisis de las 7 P). Para LinkUs se usa como base del plan de marketing dicho análisis.

6.6.2.1. Producto / Servicio

Definición

LinkUs es una plataforma digital multilateral en donde los usuarios pueden registrarse como proveedores o clientes, con la finalidad de contactarse entre ellos mediante un chat directo para que entablen conversaciones de negociación. Asimismo, LinkUs tiene como objetivo agilizar el proceso de prospección tradicional en el que usualmente el proveedor busca realizar muchas llamadas, correos electrónicos y visitas a puerta de clientes con la finalidad de conseguir un contacto clave para su negocio, lo que demanda mucho tiempo y recursos, y genera como consecuencia la prolongación en el retorno de inversión de las empresas proveedoras de productos y servicios en la industria nacional.

Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca LinkUs se logra a través de una estrategia integral que combina la diferenciación basada en el valor agregado, la innovación tecnológica, y un enfoque centrado en las necesidades específicas del mercado industrial. La propuesta de valor de LinkUs se fundamenta en su capacidad para conectar de manera efectiva a proveedores industriales con clientes potenciales, ofreciendo un proceso ágil y eficiente que ahorra tiempo y recursos. Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento de una marca en el mercado depende de cómo se percibe su valor en comparación con las alternativas disponibles, y esta percepción se forma a partir de la experiencia del cliente, la comunicación de la marca y la propuesta única de valor (p. 304).

Para alcanzar un posicionamiento sólido, se implementan las siguientes estrategias:

- **Diferenciación Tecnológica:** LinkUs integra inteligencia artificial para mejorar la experiencia del usuario, proporcionando recomendaciones personalizadas, automatización en la gestión de contactos y respuestas instantáneas a consultas. Esto posicionará a LinkUs como una plataforma innovadora y avanzada tecnológicamente, destacando frente a competidores que no ofrezcan soluciones tan integradas. Tal como señalan Porter y Millar (1985), el uso estratégico de la tecnología de la información puede crear una ventaja competitiva sostenible al cambiar las reglas del juego en la industria (p. 150).
- **Enfoque en el Cliente:** La plataforma se diseña con una interfaz intuitiva y un servicio al cliente de alta calidad, lo que fomenta una experiencia positiva y de fácil

navegación. Esto es clave para construir una reputación de confiabilidad y facilidad de uso, que son atributos valorados en el contexto B2B. La percepción positiva de la marca se desarrolla a partir de la satisfacción del cliente, lo cual es crítico para el posicionamiento efectivo, como argumentan Aaker y McLoughlin (2010), quienes destacan que la lealtad del cliente y la calidad percibida son fundamentales para el éxito de una marca (p. 75).

- **Comunicación de Valor:** Las campañas de marketing digital se centrarán en destacar los beneficios específicos que LinkUs ofrece, como la reducción de costos en la búsqueda de proveedores, la optimización del tiempo en la prospección de clientes y la mejora en la calidad de las conexiones comerciales. Utilizando herramientas de inbound marketing, como blogs, webinars y estudios de caso, se educará al mercado sobre las ventajas de usar la plataforma, posicionando a LinkUs como una solución imprescindible en el sector industrial. Kotler y Armstrong (2018) subrayan la importancia de una comunicación coherente y dirigida para construir una imagen de marca sólida y creíble (p. 239).
- **Estrategia de Alianzas:** LinkUs buscará establecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio, asociaciones industriales y otras plataformas complementarias para expandir su alcance y reforzar su credibilidad en el mercado. Estas alianzas no solo ayudarán a atraer nuevos usuarios, sino que también contribuirán a posicionar a LinkUs como un actor clave en el ecosistema de negocios industriales. De acuerdo con Barney y Hesterly (2010), las alianzas estratégicas pueden aumentar la competitividad de una empresa al permitirle acceder a recursos, capacidades y mercados que de otro modo serían inalcanzables (p. 141).
- **Testimonios y Casos de Éxito:** La recopilación y difusión de testimonios y casos de éxito de empresas que han mejorado sus procesos gracias a LinkUs será un elemento crucial en la estrategia de posicionamiento. Esto ayudará a construir confianza y a demostrar el valor tangible de la plataforma a potenciales usuarios. Como sugieren Ries y Trout (2001), la prueba social a través de testimonios y casos de éxito es una poderosa herramienta de posicionamiento, ya que valida la propuesta de valor en la mente de los clientes potenciales (p. 50).

Logotipo

El logotipo del negocio muestra el nombre de la plataforma y un slogan breve que capte la atención de los potenciales usuarios. La Figura 16 plasma lo que busca el plan estratégico.

Figura 16

Logotipo de la plataforma digital LinkUs



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.6.2.2. Precio

Estructura de precios

El precio que se establece en la plataforma es por transacción (cuando el proveedor confirma una reunión con el cliente, o cuando un cliente requiere el comparativo de proveedores para un producto), mediante suscripción mensual o anual a la plataforma (para proveedores) y un servicio de análisis de base de datos con estandarización de precios y proveedores (personalizado para cada cliente). Se tiene en consideración los costos fijos y variables para el cálculo del margen de utilidad que se verá en el plan financiero.

Estrategia de precio

La estrategia de precio de LinkUs establece en base a dos puntos de vista:

- Dependiendo del tamaño de las empresas algunas tienen mayor o menor disposición de invertir en el servicio que ofrece la plataforma digital. Por ello, la estructura de precios y suscripciones dependerán si la empresa es micro, pequeña, mediana o grandes empresas.

La estrategia consta de una suscripción gratuita con características limitadas orientada a las micro y pequeñas empresas, con la finalidad de generar el valor suficiente para que resulte viable migrar a una suscripción pagada. Mientras que para la mediana y gran empresa el plan se orienta a invertir en suscripciones pagadas básicas y migrar a un plan más completo con mayor valor económico.

- La monetización está orientada al valor generado al proveedor y cliente justificado

en el ahorro de tiempo y dinero para conseguir una nueva cuenta o producto clave, como a la demanda del mercado analizado en el Anexo 1 y Anexo 2 por las encuestas realizadas a distintos proveedores y clientes de la industria, consultando su disposición a invertir basado en su requerimiento comercial. Las encuestas se realizaron con un margen de error de 12% y cuenta con 70 proveedores y 73 clientes encuestados, dando un total de 143 encuestas.

Precios de productos / servicios

En la Tabla 12 se observan los precios establecidos y las características de cada plan en base al estudio de valor y de mercado realizado.

Tabla 12

Precios para proveedores y clientes basado en el tipo de interacción en la plataforma. Moneda en dólares americanos

	Proveedores			Clientes	
	Plan Gratuito	Plan Básico	Plan Premium	Compara proveedores	Análisis de base de datos
Pago mensual por suscripción	Gratuito	\$30	\$50	-	-
Descuento por suscripción anual	-	10%	10%	-	-
Pago por servicio individual	\$10	Gratuito hasta 5 reuniones al mes \$10 por reunión adicional	Gratuito, ilimitado	\$10	5% de los ahorros generados
Acceso a publicidad	No	No	Sí	Sí	Sí

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.6.2.3. Plaza o distribución

El servicio de LinkUs es intangible, el uso y transacciones se dan en una plataforma digital tanto en web como en aplicativo móvil, las ventas serán B2B mediante pasarela de pagos en la plataforma digital. El negocio también cuenta con ejecutivos de ventas y programa de referidos para llegar a mayor cantidad de proveedores suscritos a la plataforma.

6.6.2.4. Promoción

Publicidad

Según Kotler (2017), el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer la plataforma y brindar confianza a los usuarios para que opten por contratar un servicio, manteniendo siempre un diferenciador con los negocios sustitutos, siendo en el presente trabajo de investigación los identificados en la sección 4.2.4. *Amenaza de sustitutos*. Se busca que los proveedores identifiquen que con la plataforma puedan conseguir contactos fácilmente sin invertir mucho tiempo y dinero, mientras que por el lado de los clientes se busca que ellos encuentren una plataforma ágil en donde conseguir proveedores de confianza especializados en distintos rubros y a mejores precios.

Selección de medios

Los usuarios suelen usar plataformas digitales para investigar y mantenerse actualizados en sus carreras profesionales, tanto en web como en aplicativo móvil. Por esta razón, se ha seleccionado los siguientes medios digitales para la promoción: Google y LinkedIn; y como medios físicos: ferias y eventos de networking.

Promoción de ventas

La promoción se formula para ingresar rápidamente al mercado y fomentar la fidelización de la plataforma. Se establece un plan de descuentos y créditos para hacer masivo el registro de usuarios.

Merchandising

El equipo de ventas usa como herramientas catálogos, cuadernos, lapiceros y calendarios para entregar a proveedores y clientes en reuniones presenciales con potenciales usuarios con la finalidad de promocionar la plataforma.

6.6.2.5. Procesos

Dentro de la plataforma digital, los usuarios pueden ingresar como proveedor o como cliente, dependiendo su posición profesional e industrial. Cada portal tiene un proceso diferente.

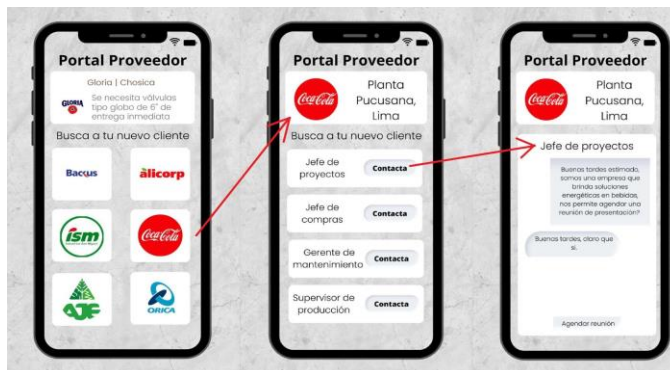
Portal proveedores

Dentro de la plataforma, los proveedores pueden visualizar todos los clientes registrados categorizados por tipo de industria, calificación y cargos profesionales. En adición a ello, se pueden observar avisos de requerimientos urgentes. Los proveedores tienen acceso al chat para solicitar una reunión de presentación y, dependiendo del tipo de plan al cual está inscrito, el proveedor podrá acceder a distintas opciones. Una vez el proveedor haya llegado a un acuerdo con

un cliente, se compartirán los datos personales para que ellos coordinen su proceso de compra y venta entre empresas. La Figura 17 representa el procedimiento de ingreso al portal de proveedores.

Figura 17

Portal de proveedores y el proceso de búsqueda de clientes



Nota. Elaboración propia, 2023.

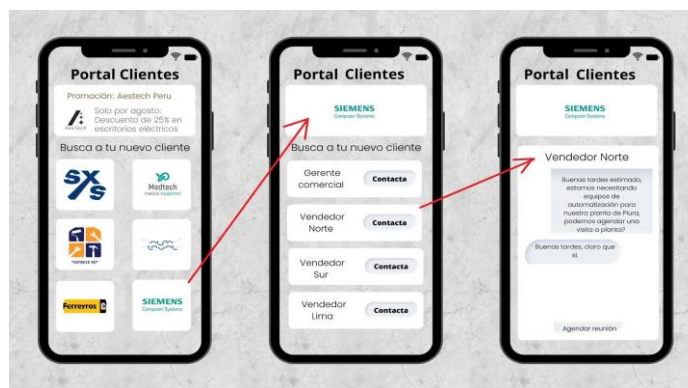
Portal clientes

El proceso es similar al del portal de proveedores, la diferencia es que los clientes no necesitan realizar algún pago de suscripción para contactarse. Pueden buscar proveedores por industria, cargos profesionales y calificación para contactarse mediante el chat, así como cargar requerimientos para que sean visualizados por los proveedores.

Los clientes podrán visualizar las promociones generadas por los proveedores, dándoles oportunidad a descuentos especiales y nuevas tecnologías para su industria. La Figura 18 muestra el procedimiento de búsqueda de proveedores que tendrán los clientes.

Figura 18

Portal de clientes y el proceso de búsqueda de proveedores



Nota. Elaboración propia, 2023.

A diferencia del portal de proveedores, para los clientes existe una opción de servicio adicional, en la cual se le brinda un comparativo de proveedores con precios y valorización de algún requerimiento de compra que exista. Para ello, se debe hacer un pago por cada servicio de acuerdo con la estructura de precios brindado anteriormente.

6.6.2.6. Personal

El negocio de LinkUs requiere de constante crecimiento de usuarios registrados y suscritos a la plataforma para mantener el negocio consistente. Ante ello es necesario contar con un equipo comercial capacitado para llegar a los usuarios claves, conocer su experiencia, brindar soporte y así mantenerse a la vanguardia de la industria.

Se contempla iniciar para los primeros tres años con un CEO (Chief Executive Officer), quien tendrá a su cargo dos departamentos clave para brindar el principal valor de la plataforma: departamento de tecnología y de marketing. En el departamento de tecnología se encuentra el CTO (Chief Technology Officer), dos desarrolladores y un diseñador; en el departamento de marketing está como líder el CMO (Chief Marketing officer) y a su cargo tres vendedores, un analista de marketing y un asistente comercial. Adicional a ello se contrata de manera externa a personal contable, de operaciones y recursos humanos. Todo ello se verá con mayor detalle dentro del plan de cada área del presente plan de negocio.

6.6.2.7. Evidencia física o percepción

La plataforma de LinkUs demuestra profesionalismo y tecnología, lo cual se alinea con los usuarios, sean proveedores o clientes, quienes buscan seriedad, profesionalismo y simplicidad en los procesos de adquisición de bienes, servicios y soporte técnico. Cada tipo de usuario es filtrado, calificado y tiene un puntaje visible para todos con la finalidad de brindar confianza y mejorar su calificación y así llegar a mejores oportunidades, lo cual aumenta la competencia y calidad de proveedores y clientes.

6.6.3. Plan de acción y cronograma de actividades

Año 1

- Semana 1: Incorporación del gerente de marketing, quien se encargará de ejecutar todo el plan de marketing y será responsable del manejo de las redes sociales.
- Semana 2: Despliegue del equipo de ventas, con un fuerte enfoque en Lima debido a la concentración de empresas en la capital. Publicidad y organización del evento de lanzamiento. Despliegue de publicidad en todos los canales digitales (se repite todo el

tiempo).

- Semana 4: Evento de lanzamiento.
- Semana 5: Sorteo en canales digitales (se repite mensualmente todo el tiempo).
- Semana 9: Entrenamiento de *brainstorming* y *design thinking* al equipo de innovación.
- Semana 18: *Brainstorming* del equipo de innovación (se repite cada semestre todo el tiempo).
- Semana 25: Primera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario.
- Semana 37: Segunda reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario.
- Semana 46: Tercera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario.

Año 2

- Semana 1: Incorporación de un ejecutivo de venta exclusivo para provincias.
- Semana 5: Primer encuentro de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 10: Segundo encuentro de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 13: Primer encuentro de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 15: Tercer encuentro de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 16: Cuarto encuentro de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 25: Segundo encuentro de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 37: Tercer encuentro de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 46: Cuarto encuentro de proceso clave de mayor impacto.

Año 3

- Semana 1: Despliegue de publicidad en nuevo canal promocional (se repite todo el tiempo).
- Semana 9: Primera reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 10: Primera reunión de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 11: Despliegue promocional de lanzamiento de asesorías personalizadas a proveedores.
- Semana 15: Segunda reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 16: Segunda reunión de proceso clave de mayor impacto.

6.6.4. Presupuesto de marketing y ventas

Presupuesto de marketing

En la presente sección se detalla cada uno de los gastos que tiene el área de marketing de la empresa

en los primeros tres años. Está separado en presupuesto de marketing y presupuesto de ventas con la finalidad de dividir los tipos de presupuesto. La Tabla 13 detalla el gasto de marketing en los primeros 3 años, mientras que La Tabla 14 detalla el gasto de ventas.

Tabla 13

Inversión en marketing proyectado en los primeros 3 años. Moneda en dólares americanos

Gasto Marketing	Año 1	Año 2	Año 3
Evento lanzamiento	10,000	-	-
Promoción sorteos	4,000	5,000	-
Sueldo de analista de marketing	9,468	10,036	10,638
Outsourcing publicidad	30,000	45,000	60,000
Total gasto de marketing	53,468	60,036	70,638

Nota. Elaboración propia, 2023.

Presupuesto de ventas

Tabla 14

Inversión en ventas proyectado en los primeros 3 años. Moneda en dólares americanos

Gasto Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo de vendedores + comisiones	56,844	60,254	63,869
Sueldo de CMO	22,104	23,430	24,836
Sueldo de asistente comercial	4,740	5,024	5,325
Otros gastos de ventas	10,000	11,000	12,000
Total gasto de ventas	93,688	99,709	106,031

Nota. Elaboración propia, 2023.

El plan de marketing se va a medir en función de los KPI de closing rate, suscripciones, membresías e inscripciones de usuarios en la plataforma. La finalidad de realizar la medición es tangibilizar los resultados por la inversión realizada anualmente en marketing. Los cuatro puntos escogidos enmarcan todo lo necesario para el crecimiento de la empresa. Además, permiten ver los avances y, asimismo, intervenir en caso se observe alguna disminución en los resultados. Estos indicadores son detallados en la sección 6.11. *Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio.*

6.7. Plan tecnológico

LinkUs busca la innovación empresarial. El uso de la tecnología, actualmente, se vuelve

importante en las empresas por la conectividad y la aplicación de procesos ágiles para realizar una tarea o actividad. En ese sentido, es muy importante la accesibilidad, así como encontrar soluciones más rápidas, obteniendo un bajo costo de operación o funcionamiento por la optimización de la forma tradicional.

Rivoir y Morales (2019), en su libro *Tecnologías digitales, miradas críticas a la apropiación en América Latina*, mencionan que abordar estos temas demanda, como requisito mínimo, que la sociedad en su totalidad, especialmente los usuarios de Internet y de dispositivos conectados a redes informáticas, adquieran una comprensión integral de conceptos como algoritmo, big data, inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático. Es esencial reconocer que estas innovaciones no son exclusivas del ámbito informático, sino que influyen en diversos aspectos de nuestras vidas, como el entretenimiento, la alimentación, la vestimenta, la formación de opiniones sobre nuestro entorno, las relaciones interpersonales, la elección de representantes, la educación, la información, entre otros. (p. 37).

Esto quiere decir que para abordar este tema es necesario que la sociedad en su conjunto entienda que el uso de la innovación como las herramientas digitales de hoy en día, se vuelven normalidad el suso en la mayoría de las actividades diarias, en el caso de las empresas se vuelve parte de una política, valor o parte de plan estratégico dentro de la innovación.

Según Ortiz Pabón y Nagles García (2013), en su libro *Gestión de tecnología e innovación, teoría, proceso y práctica*, “la tecnología se puede clasificar de acuerdo con su naturaleza, aplicación, injerencia, pertinencia, pertenencia, grado de desarrollo y forma de obtención (p. 18). Esto quiere decir que la tecnología es un campo de estudio complejo y diverso que puede ser categorizado de varias maneras según diferentes aspectos y el autor destaca algunas de ellas.

6.7.1. Objetivos del plan tecnológico

A continuación, se detallan los objetivos del plan tecnológico para los primeros 3 años de operaciones:

- Implementar la suite de productos de Amazon Web Service, para aprovechar el ecosistema virtual de productos, para carga de software y almacenamiento de información de los servidores.
 - Amazon Lex, chatbot con IA conversacional, el cual puede funcionar con texto y voz.
 - Amazon Textract, servicio de machine learning para extracción de información

de varias fuentes.

- Amazon Sagemaker, para crear e implementar modelos de machine learning.
- Amazon Cloud Services, principal resguardo de información de la empresa.
- Garantizar la seguridad de los datos de clientes como proveedores implementando el estándar de seguridad ISO 15408.
- Implementar Amazon AI, para ofrecer experiencias personalizadas a proveedores y clientes.

6.7.2. Análisis del plan tecnológico

6.7.2.1. Alcances del plan tecnológico

Ortiz Pabón y Nagles García (2013) en *Gestión de tecnología e innovación, teoría, proceso y práctica* indican que en lo que respecta al proceso de desarrollo, la adecuada utilización de la tecnología posibilitará la implementación de mejoras que respalden, por ejemplo, la consecución de tolerancias elevadas, la exigencia de una calidad superior, una planificación más sólida, tiempos de respuesta más ágiles, la satisfacción en las entregas y pedidos, y en general, todas las dimensiones que contribuyen al perfeccionamiento de estas habilidades dentro de la empresa. (p. 112).

Esto quiere decir que el plan tecnológico es elaborado por profesionales especializados en tecnología de la información y son diseñados para ser adaptables y flexibles en respuesta a cambios en las necesidades y requerimientos para la aplicación LinkUs. Estos planes pueden ser de corto o largo plazo, y su éxito depende en gran medida de una implementación cuidadosa y una supervisión constante para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos.

El alcance del plan tecnológico se extiende a todos los aspectos relacionados con el uso de la tecnología de LinkUs, la cual puede abarcar desde la adquisición y actualización de hardware y software, hasta la implementación de procesos automatizados y tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa y la blockchain.

6.7.2.2. Modelo de plan

Las principales características de la plataforma digital son las siguientes:

- Móvil y web: LinkUs se apoya de los sistemas operativos como iOS y Android, lo que garantizará una experiencia de visualización e interactividad y que no interrumpa la conectividad en los dispositivos.
- Bases de datos: El almacenamiento de datos de LinkUs contará con un servidor

independiente donde albergará una amplia biblioteca de datos.

- **Procesamiento de datos:** El procesamiento de datos desempeñará un papel muy importante para la gestión de datos estructurados.
- **Integración ERP:** LinkUs piensa en tener una posible conexión con Oracle y SAP de diferentes empresas, lo que mejora la eficiencia de la comunicación entre ERP, y que representa una experiencia de usuario más fluida para las empresas.
- **IA:** LinkUs se propone trabajar con la inteligencia artificial generativa donde maximizará el valor empresarial.

El compromiso de LinkUs con la excelencia tecnológica garantiza una experiencia fluida, personalizada y segura para cientos de empresas a nivel nacional. En la Figura 19 se encuentra plasmado el modelo de plan de LinkUs.

Figura 19

Stack tecnológico de LinkUs



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.7.2.3. **Cultura de innovación**

Rivoir y Morales (2019), en su libro *Tecnologías digitales, miradas críticas a la apropiación en América Latina*, mencionan que otras propuestas, como el Consorcio de Competencias Esenciales para el siglo XXI, señalan los logros esenciales que se espera que los estudiantes alcancen en áreas y asignaturas fundamentales para la educación. Asimismo, identifican diversas competencias relacionadas con el aprendizaje e innovación, habilidades necesarias para la vida personal y profesional, así como destrezas en el manejo de información y medios (competencias TIC).

Esto quiere decir que, en la actualidad, las personas deben tomar como valor o habilidad el tema de la innovación como competencias básicas, debemos tenerlo presente como parte de la cultura de las organizaciones.

La cultura de innovación en el contexto tecnológico es esencial para el desarrollo y la competitividad de las empresas en la era actual. La innovación no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de crear un entorno que fomente la creatividad, el pensamiento disruptivo y la experimentación.

6.7.2.4. Características para el desarrollo del plan

Las competencias de la persona que se aplican en la actualidad deben tener una alta distinción en la innovación autores como Díaz Pérez et al. (2014), en su libro *Concepto par el desarrollo de un modelo de formación en competencias tecnológicas*, señalan que las habilidades asociadas a la creatividad y la innovación de los individuos se activan al manifestar un pensamiento creativo, construir conocimiento, y crear productos y procesos innovadores mediante el uso de la tecnología.

- Para su implantación es fundamental establecer una mentalidad proactiva hacia la innovación en todos los niveles de la organización, esto implica promover una actitud abierta al cambio y la disposición para explorar nuevas ideas. Incluso si implican riesgos, la comunicación efectiva y la participación son clave para cultivar esta mentalidad, creando un ambiente donde las ideas fluyen libremente.
- El liderazgo desempeña un papel fundamental en la promoción de la cultura de la innovación, se deben demostrar un compromiso genuino con la innovación, respaldado por acciones concretas, asignación de recursos y reconocimiento de los esfuerzos innovadores.
- La colaboración y la interacción entre equipos son esenciales para fomentar la innovación, se promueven espacios donde diferentes áreas pueden compartir conocimientos, ideas y experiencias.
- Se implementan procesos ágiles que permiten una rápida adaptación a cambios y la experimentación continua. La tolerancia al fracaso se convierte en un elemento crucial entendiendo que los errores son oportunidades de aprendizaje que impulsan la mejora constante.
- Se busca integrar la tecnología de manera estratégica para potenciar la innovación. Esto implica adoptar nuevas herramientas y plataformas que faciliten la colaboración, la

comunicación y la gestión eficiente de la información.

- Se establecen mecanismos de medición y evaluación para seguir cerca del progreso en términos de innovación, se buscan indicadores que reflejen el impacto de las iniciativas y permitan ajustar las estrategias según sea necesario.

6.7.2.5. Ciclo tecnológico

En la Figura 20 se puede identificar el diagrama del ciclo tecnológico de la plataforma digital y sus componentes.

Figura 20

Diagrama de ciclo tecnológico de LinkUs



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.7.2.6. Integración con inteligencia artificial

Un aumento en el entusiasmo tanto de consumidores como de empresas, junto con un acceso más amplio y sencillo a las tecnologías, ha llevado a la inteligencia artificial generativa a un punto crucial de transformación. La mayoría de las organizaciones reconoce la importancia de este momento y la necesidad de desarrollar rápidamente una estrategia para implementar la inteligencia artificial. Tanto los clientes como las empresas están cautivados por la capacidad de la inteligencia artificial generativa para crear contenido avanzado, generar código, responder preguntas y más, todo ello a través de consultas simples y naturales de lenguaje en cuestión de segundos.

Según Gartner (2023), en su artículo *Beyond ChatGPT: The future of generative AI for enterprises*, estima que para 2025, un 30 % de los mensajes de marketing externos de las grandes empresas se generarán de manera sintética.

Organizaciones de diferentes industrias compiten para aprovechar las oportunidades económicas que ofrece la IA generativa. Si las principales proyecciones financieras son precisas, es probable que el auge de la IA generativa traiga consigo una nueva era en la economía global.

6.7.3. Plan de acción y cronograma de actividades

En la presente sección se detalla el cronograma de actividades del plan tecnológico de LinkUs para los primeros 3 años de operaciones.

Año 1

- Semanas 1-2: Búsqueda y análisis de alternativas de infraestructura tecnológica en la versión web y móvil.
- Semanas 3-4: Análisis de compatibilidad de inteligencia artificial (IA).
- Semana 4: Desarrollo de modelo de IA aplicado a la infraestructura tecnológica seleccionada.
- Semana 5: Análisis del equipo de IT para determinar los niveles de seguridad tecnológica y protección de datos del usuario.
- Semana 6: Desarrollo de plataforma web y móvil “AI Generative” con respaldo de servidores en nube.
- Semana 7: Entrenamiento de la IA enfocada para experiencia del usuario.
- Semana 8: Entrenamiento en procesamiento de lenguaje natural (PLN) del chat Bot con IA.
- Semana 9: Enriquecimiento de base de datos.
- Semana 10: Plan de comunicación y marketing destacando funcionalidades de la IA.
- Semana 11: Sesión 1 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 16: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 25: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semanas 28-52: Soporte y seguimiento de objetivos del primer año (implementación).

Año 2

- Semanas 1-3: Ampliación de servicios a nivel nacional (provincias) de plataforma web y móvil con respaldo de servidores en nube.

- Semanas 4-5: Enriquecimiento de base de datos.
- Semana 8: Plan de comunicación y marketing destacando funcionalidades de la IA.
- Semana 11: Sesión 1 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 16: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 25: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semanas 28-52: Soporte y seguimiento de objetivos del primer año (implementación).

Año 3

- Semanas 1-3: Ampliación de servicios publicitarios en todas las plataformas a nivel nacional.
- Semanas 4-5: Enriquecimiento de base de datos.
- Semana 8: Plan de comunicación y marketing destacando nuevo canal publicitario con funcionalidades de la IA.
- Semana 11: Sesión 1 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 16: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 25: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 28-52: Soporte y seguimiento de objetivos del primer año (implementación).

6.7.4. Presupuesto del plan tecnológico

Una plataforma que maneja una base de datos de clientes y proveedores, y que permite generar contactos, cotizaciones, contratos, etc. posee muchas formas de abordar el desarrollo de una plataforma como esta, con diferentes tecnologías y herramientas que pueden afectar el costo final. En la Tabla 15 se encuentra identificado el presupuesto destinado a tecnología para los primeros 3 años de operación de LinkUs.

Tabla 15

Inversión en marketing proyectado en los primeros 3 años. Moneda en dólares americanos.

Presupuesto plan tecnológico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Diseño de la plataforma	50,000	-	-	
Desarrollo del Backend (base de datos y scripts)	80,000	20,000	30,000	40,000
Desarrollo del Frontend (interfaz y algoritmos)	60,000	15,000	20,000	300,00

Integración de servicios externos (pagos en línea)	30,000	8,000	10,000	15,000
Integración con “AI Generativa” (atención al cliente)	40,000	12,000	15,000	20,000
Mantenimiento y soporte		25,000	30,000	35,000
Sueldo de CTO		22,104	23,430	24,836
Sueldo de diseñador		15,792	16,739	17,743
Sueldo de desarrollador		31,584	33,479	35,487
Total costos fijos	260,000	149,480	178,648	218,067

Nota. Elaboración propia, 2023.

Teniendo en cuenta el costo final de la plataforma se proyecta un estimado con dos presupuestos base, el cual dependería de muchos factores, como la complejidad de las características, la tecnología utilizada y la experiencia del equipo de desarrollo. A modo de estimación, el costo de una plataforma como esta puede oscilar entre \$17,500 y \$54,000, pero es importante recordar que los costos pueden variar significativamente dependiendo de los detalles específicos del proyecto y el alcance.

El plan tecnológico se va a medir en función de los KPI tasa de rebote, tiempo de página, número de registros y calidad de registros. La finalidad de realizar la medición es identificar, medir, controlar las oportunidades de mejoras que se ajusten a las necesidades que la data nos muestre, todo con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa. Estos indicadores serán detallados en la sección 6.11. *Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio.*

6.8. Plan de recursos humanos

En la presente sección, se establecen las metas para la administración de recursos humanos a lograr en los primeros tres años. El enfoque se centra en el constante desarrollo del personal y la optimización de los procedimientos empresariales, fomentando el talento en un entorno inspirador e integrándolo con la cultura organizacional. Además, se describen de manera detallada las estrategias y los indicadores clave de rendimiento que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos.

Benito (2021), en su libro *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, indica que dentro del plan se debe reflejar los objetivos, necesidades, personal encargado de impartir y recibir la información, tipo de formación (virtual o presencial), fechas tentativas, presupuestos, aprobaciones e informes de avances. En base a ello se redacta la presente sección.

6.8.1. Objetivos del plan de recursos humanos

Los objetivos contemplados para el presente plan de recursos humanos basado en los primeros 3 años del negocio son los siguientes:

- Realizar 8 capacitaciones técnicas y 3 evaluaciones 360° al año para todo el personal.
- En la escala del 1 al 10, basado en encuestas, conseguir un puntaje superior o igual a 10 en satisfacción del empleado.
- Mantener una tasa de rotación menor al 10%.
- Realizar 2 capacitaciones anuales a todo el personal respecto a la cultura organizacional.

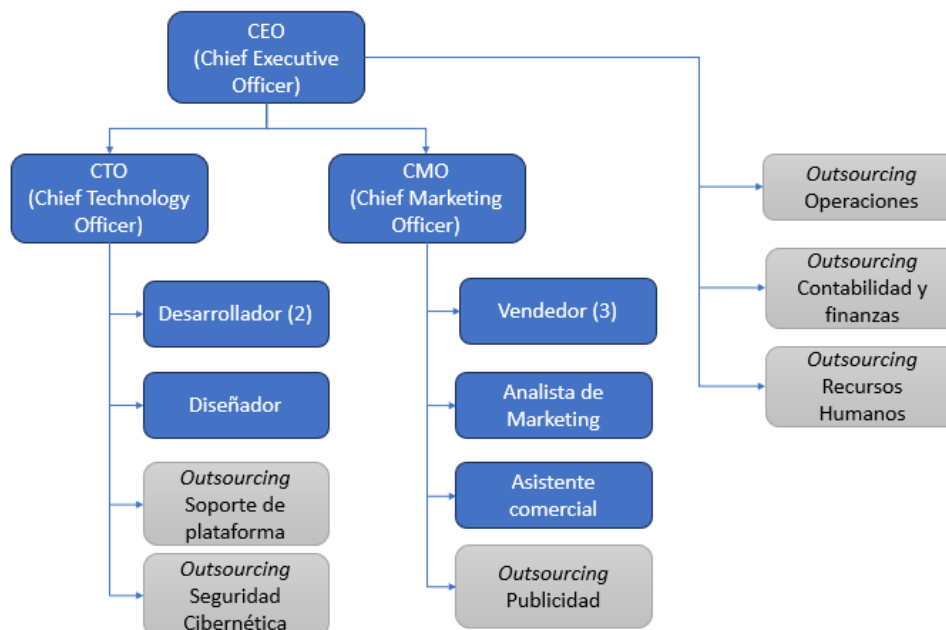
6.8.2. Análisis del plan de recursos humanos

6.8.2.1. Estructura organizacional

Basado en los objetivos del plan de negocio y las necesidades de una plataforma ágil y tecnológica se requiere una estructura organizacional en la que se maximice las aptitudes tecnológicas y comerciales. La Figura 21 muestra el organigrama de puestos dentro de la empresa y los cargos que son externos pero necesarios.

Figura 21

Organigrama de la empresa en los tres primeros años de operaciones.



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.8.2.2. *Funciones de puestos*

CEO

- Planificar las estrategias necesarias para que se cumplan los objetivos.
- Gestionar los recursos corporativos.
- Coordinar las actividades con los líderes de cada departamento.
- Proporcionar orientación al equipo a través de sesiones de coaching.
- Autorizar los gastos e inversiones correspondientes a cada área.
- Participar en reuniones legales o relevantes fuera de la organización.
- Supervisar y mantener bajo control los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) de cada unidad y del negocio en su conjunto.
- Presentar informes periódicos a los accionistas sobre el desempeño de la empresa.

CTO

- Encargado de la totalidad de aspectos relacionados con la plataforma y sus características.
- Encabeza el grupo de desarrolladores y diseñadores.
- Vigila el rendimiento del equipo a su cargo, y autoriza los diseños y capacidades de las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa.
- Fomenta y promueve iniciativas para generar innovaciones tecnológicas que mejoren la calidad del servicio al cliente.
- Define los objetivos y los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) del equipo bajo su supervisión.

CMO

- Encargado de la gestión de las ventas de la empresa.
- Planificador de las estrategias para las campañas publicitarias.
- Supervisa el desempeño del equipo de ventas.
- Asigna responsabilidades específicas a cada miembro del equipo.
- Informa a la alta dirección acerca de los resultados obtenidos en las negociaciones con clientes.

Diseñador

- Entrevistar a los usuarios con el fin de desarrollar el ámbito gráfico para los proyectos.

- Brindar asesoramiento a los usuarios sobre estrategias para llegar a una audiencia específica a través de un diseño gráfico efectivo de sus elementos distintivos.
- Generar imágenes que proporcionen una identidad clara al producto que se va a comercializar.
- Determinar la paleta de colores, imágenes y el esquema para la implementación de la plataforma tecnológica.
- Realizar una revisión exhaustiva de errores antes de la puesta en marcha de la plataforma.

Desarrollador

- Desarrolla y pone en práctica programas informáticos para la plataforma.
- Construye los algoritmos fundamentales de la empresa, guiándose por objetivos específicos.
- Configura el entorno de la plataforma mediante un diseño cuidadoso.
- Genera de manera continua contenido para la plataforma.
- Brinda asistencia y soporte técnico.

Vendedor

- Buscar clientes potenciales.
- Finalizar acuerdos contractuales.
- Elaborar cotizaciones preliminares.
- Presentar el plan mensual de ventas.

Analista de marketing

- Conducir análisis estadísticos de la competencia.
- Interpretar las tendencias del mercado.
- Proponer soluciones innovadoras y sugerencias de productos basadas en sus análisis.
- Elaborar informes para la supervisión directiva relacionados con su función.
- Mantenerse informado sobre nuevas herramientas para la obtención de datos de mercado.

Asistente comercial

- Mantener actualizadas y gestionar las redes sociales.
- Establecer contacto y solicitar cotizaciones a proveedores de servicios de marketing.
- Gestiona las comunicaciones entre el área comercial y de operaciones.

6.8.2.3. *Directrices de recursos humanos*

- Directriz de formación. Como parte de su compromiso con el desarrollo profesional de cada empleado, la empresa ofrece formación continua para garantizar un rendimiento óptimo en sus respectivos roles.
- Directriz de selección. Se procede a la contratación del personal más idóneo para cada puesto, enfocándose en maximizar los objetivos de la empresa y sin discriminación por género, raza o preferencia religiosa.
- Directriz de evaluación de rendimiento. Se lleva a cabo una supervisión constante del rendimiento de los colaboradores con el objetivo de proporcionar retroalimentación y buscar mejoras continuas. Este proceso se lleva a cabo de manera justa, considerando las condiciones y recursos disponibles para cada colaborador.
- Directriz de equilibrio entre vida laboral y personal. LinkUs promueve un desempeño efectivo y cuida de la salud mental y física de sus trabajadores, alentándolos a mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal. Esto no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también hace que la empresa sea atractiva para actuales y futuros colaboradores, fomentando la fidelidad y creando un ambiente laboral positivo.
- Directriz de compensación. La empresa ofrece una remuneración por encima del promedio del mercado, ajustada a las habilidades y capacidades de cada trabajador. Además, contempla premios basados en el logro de metas por parte de los empleados y ofrece un incremento de sueldo de 6% anual para los primeros 3 años por conceptos de inflación y cumplimiento de objetivos.

6.8.3. *Plan de acción y cronograma de actividades*

Año 1

- Semana 1: Revisar los requisitos de personal a corto y largo plazo.
- Semana 2: Establecer políticas básicas de recursos humanos.
- Semana 4: Publicar y gestionar procesos de selección.
- Semana 5: Contratación y capacitación del personal inicial.
- Semana 9: Desarrollar manuales de políticas y procedimientos.
- Semana 18: Implementar y fomentar las directrices de recursos humanos.
- Semana 25: Primera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario
- Semana 37: Segunda reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario

- Semana 46: Tercera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario

Año 2

- Semana 1: Revisar y ajustar directrices y políticas según sea necesario.
- Semana 5: Evaluar la eficacia de los procesos de recursos humanos.
- Semana 6: Identificar áreas para la formación continua.
- Semana 11: Implementar programas de desarrollo profesional.
- Semana 25: Implementar procesos de evaluación del desempeño.
- Semana 46: Desarrollar planes de mejora del desempeño.

Año 3

- Semana 1: Evaluar la necesidad de expandir el equipo.
- Semana 9: Gestionar procesos de selección adicionales.
- Semana 10: Implementar programas de bienestar y beneficios.
- Semana 11: Recopilar retroalimentación sobre la satisfacción de los empleados.
- Semana 25: Desarrollar estrategias de recursos humanos a largo plazo.
- Semana 46: Evaluar y planificar las necesidades futuras del personal.

6.8.4. Presupuesto de recursos humanos

En la presente sección se detallan los presupuestos asignados en el plan de marketing de la empresa para los primeros 3 años de operaciones, plasmado en la Tabla 16.

Tabla 16

Presupuesto por personal para los primeros tres años. Moneda en dólares americanos.

Fuente de gasto	Año 1	Año 2	Año 3
CEO	25,260	26,775	28,382
CTO	22,104	23,430	24,836
CMO	22,104	23,430	24,836
Diseñador	15,792	16,739	17,743
Desarrollador	31,584	33,479	35,487
Vendedor	56,844	60,254	63,869
Analista de marketing	9,468	10,036	10,638

Asistente comercial	4,740	5,024	5,325
Capacitaciones	4,000	8,000	12,000
Eventos de integración	2,000	5,000	10,000
Presupuesto total de Recursos Humanos	193,896	212,169	233,119

Nota. Elaboración propia, 2023.

El plan de recursos humanos se va a medir en función de los KPIs: talento, ambiente laboral, rotación de personal e integración con la cultura organizacional. La finalidad de realizar la medición es identificar, medir, controlar las oportunidades de mejoras que se ajusten a las necesidades que la data nos muestre, todo con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa. Estos indicadores serán detallados en la sección 6.11. *Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio.*

6.9. Plan de operaciones

El plan del presente capítulo se elabora de acuerdo con los resultados obtenidos durante la preparación del plan de marketing indicado en la sección 6.7. *Plan de marketing*, como lo mencionan Heizer y Render (2009) en el libro *Principios de administración de Operaciones*. La finalidad del plan es lograr que la plataforma opere dentro de manera funcional y que puedan controlarse las situaciones y riesgos que puedan presentarse.

6.9.1. Objetivos del plan de operaciones

El objetivo principal de la plataforma es facilitar la conexión entre empresas y proveedores, optimizando los procesos de adquisición y promoviendo las relaciones comerciales entre los usuarios.

- Tener un promedio de 15 minutos de tiempo de estadía en la plataforma.
- Tener como máximo un 5% de reclamos tomando como referencia las actividades mensuales.
- Tener como máximo un 2.5% de errores mensuales en el funcionamiento de la plataforma.
- Tener como mínimo un 90% de satisfacción de los clientes en el uso de la plataforma.

6.9.2. Análisis de plan de operaciones

Así como menciona Kotler (2017), en su libro *Marketing Management*, para lograr el objetivo planteado en el de marketing es necesario tener un plan sólido de operaciones que pueda

llevar a cabo cada una de las acciones, asegurando que todas las promesas efectuadas al cliente final se cumplan de manera eficiente y efectiva.

6.9.2.1. *Reseña de la plataforma*

La plataforma busca interconectar a las empresas que se encuentran en la búsqueda de expandir su oferta de servicios y lograr establecerse en el mercado con los clientes que no se encuentran satisfechos con las opciones del mercado actual y están buscando tener mayores propuestas para sus adquisiciones. Para contar con la plataforma es necesario suscribirse de manera anual.

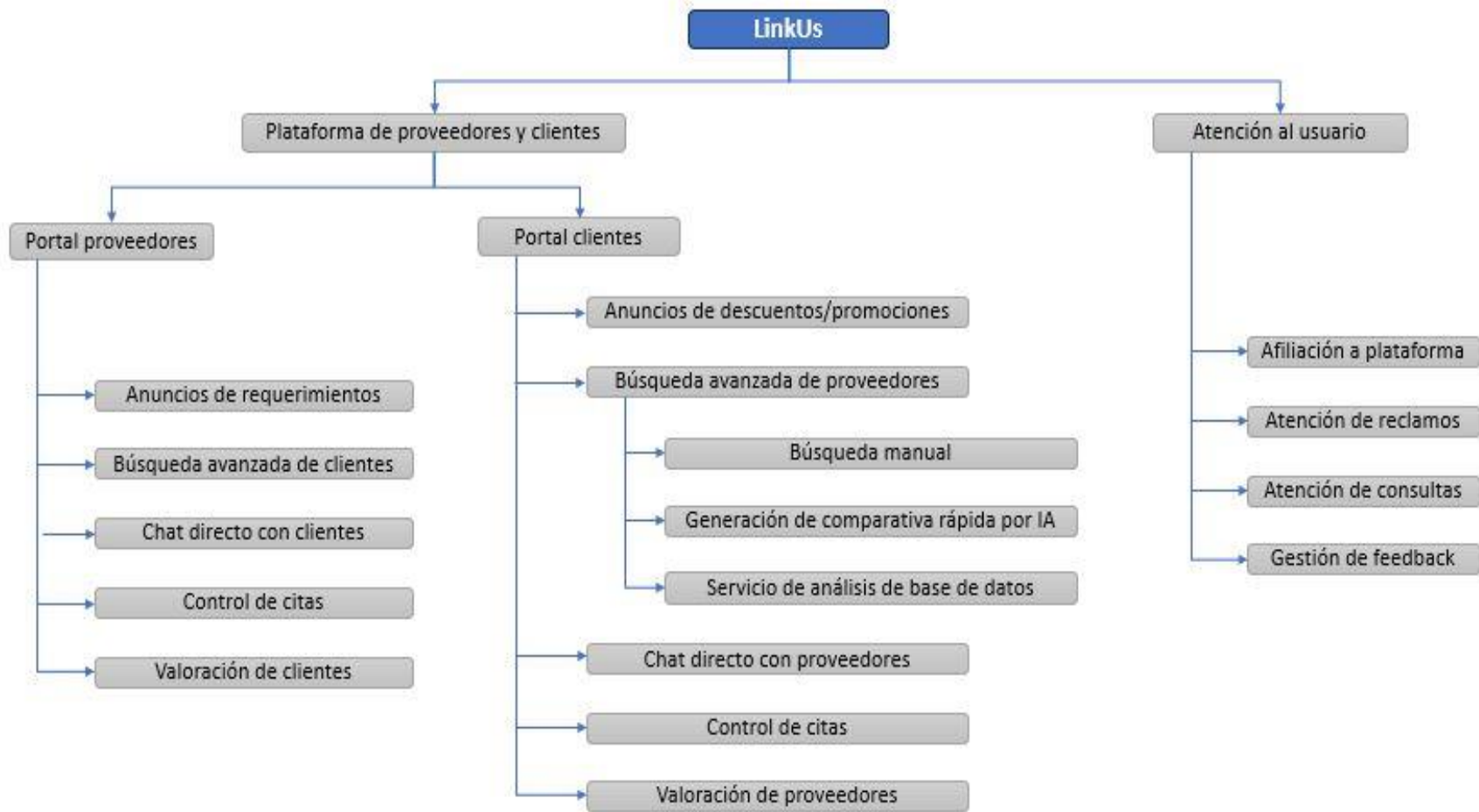
6.9.2.2. *Estructura de la plataforma*

Canales: son los medios a través de los cuales interactúa con el público objetivo y se promociona. Para el presente trabajo de investigación hemos considerado la siguiente estructura de acuerdo con la Figura 22.

- Sitio web: es el sitio principal para realizar las tareas de conexión entre los usuarios.
- Redes sociales: se pueden utilizar las redes sociales como LinkedIn para interactuar con el público.
- Email marketing: el uso del correo electrónico es una herramienta excelente para mantener a los usuarios actualizados sobre eventos, actualizaciones y alguna promoción.
- Eventos y conferencias: participar en eventos o conferencias relevantes en la industria puede ayudar a promocionar la plataforma y establecer relaciones con potenciales clientes y socios estratégicos.
- SEO (Search Engine Optimization): optimizar el sitio web y el contenido con motores de búsqueda puede ayudar a mejorar el posicionamiento de los resultados de búsqueda y atraer mayor tráfico orgánico.

Figura 22

Estructura de plataforma



Nota. Elaboración propia, 2023.

6.9.2.3. *Plataforma*

Para lograr la conexión entre el usuario y la plataforma se deberá buscar cumplir con los siguientes factores:

- **Experiencia del usuario:** debe ser fácil de usar, amigable e intuitiva. Se debe poder navegar y encontrar la información de forma rápida.
- **Diseño atractivo:** visualmente debe ser agradable y atractiva. Con colores y tipografías para captar clientes.
- **Personalización:** debe permitir adaptar la plataforma a sus preferencias individuales. Esto puede incluir el cambio del aspecto en la plataforma.
- **Interacción y participación:** fomentar la interacción del cliente a través de comentarios, reseñas, encuestas y foros para generar la sensación de pertenecer a una comunidad.
- **Recompensas:** incluir un plan o sistema de recompensa que motive a la participación en la plataforma.
- **Comunicación efectiva:** mantener un flujo de comunicación claro y efectivo es vital para. Esto puede incluir notificaciones, correos electrónicos, mensajes personalizados, etc.
- **Actualizaciones:** mantener la plataforma actualizada con nuevas funcionalidades y mejoras demuestra el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente. Escuchar las sugerencias también ayuda a mantener el interés del público en la plataforma.
- **Servicio Post venta:** el post venta en la plataforma digital se refiere a las acciones y esfuerzos que se realizarán después de que un cliente ha realizado una suscripción en la plataforma. El objetivo es fomentar su satisfacción, fidelizarlo y garantizar una experiencia positiva a largo plazo, prácticas que serán parte del trabajo diario.
- **Soporte al cliente:** proporcionar un servicio de atención al cliente eficiente y receptivo es fundamental para resolver cualquier problema o inquietud que pueda surgir después de la suscripción.
- **Seguimiento:** realizar seguimiento a los clientes y tratar de obtener sus comentarios y opiniones para identificar áreas de mejora y garantizar la satisfacción. Se puede usar encuestas o llamadas telefónicas personalizadas.

6.9.2.4. Procesos operativos

Son todos los procesos preoperativos, operativos y posoperativos necesarios para cumplir con el funcionamiento de la plataforma.

Procesos preoperativos:

- **Planificación.** En esta etapa se definen los objetivos y requisitos de la plataforma digital, se identifican las necesidades de los usuarios y se establece una estrategia para su implementación.
- **Diseño.** Se lleva a cabo la creación de la arquitectura de la plataforma, incluyendo la estructura de la base de datos, la interfaz de usuario y funcionalidad requerida.
- **Desarrollo.** Se realiza la programación y creación de los componentes y funcionalidades de la plataforma.
- **Pruebas.** Se llevan a cabo pruebas exhaustivas para asegurar que la plataforma funcione correctamente y cumpla con todos los requisitos.
- **Configuración.** Se realiza la configuración de los servidores, redes y otros componentes necesarios para el funcionamiento.

Procesos operativos

- **Implementación.** Se realiza la puesta en marcha de la plataforma, asegurándose de que todos los componentes estén correctamente instalados y configurados.
- **Gestión de usuarios.** Se administra el registro y acceso de los usuarios a la plataforma, gestionando sus permisos y roles.
- **Monitoreo.** Se supervisa el rendimiento de la plataforma, identificando y solucionando problemas técnicos, aplicando actualizaciones y realizando tareas de mantenimientos regularmente.
- **Seguridad.** Se implementan medidas de seguridad para proteger datos de los usuarios y prevenir posibles ataques y vulnerabilidad.
- **Soporte técnico.** Se brinda soporte y asistencia técnica a los usuarios en caso de problemas o consultas relacionadas a la plataforma.

Procesos posoperativos

- **Evaluación y mejora.** Se lleva a cabo una evaluación periódica de la plataforma para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en caso sea necesario.
- **Actualización y escalabilidad.** Se implementan actualizaciones y mejoras conforme

a las necesidades cambiantes de los usuarios y se asegura la capacidad de la plataforma para escalar y manejar un mayor volumen de usuarios.

6.9.2.5. Plan de contingencia

El plan de contingencia es esencial para anticipar y manejar posibles problemas o situaciones adversas que puedan surgir. Para el funcionamiento de la plataforma hemos preparado el siguiente detalle:

- **Identificación de riesgos:** realizar un análisis de los posibles riesgos y situaciones que podrían afectar el funcionamiento de la plataforma, por ejemplo, la caída del servidor, algún ataque cibernético, errores de software, interrupciones en el suministro eléctrico.
- **Evaluación del impacto:** medir el impacto potencial de cada riesgo identificado, considerando factores como la duración de la interrupción, las pérdidas financieras y la satisfacción del cliente.
- **Plan de respuesta:** desarrollar un plan de respuesta detallado de cada riesgo identificado. Esto debe incluir acciones específicas a tomar en caso de que ocurra cada riesgo, así como los recursos necesarios y las personas responsables de llevar a cabo esas acciones.
- **Respaldo de datos:** establecer un sistema de respaldo de datos regular y seguro para garantizar que la plataforma pueda ser restaurada en caso de pérdida de información o daño en los datos.
- **Mantenimiento y pruebas:** realizar mantenimiento regular de la plataforma, incluyendo actualizaciones de software, parches de seguridad y pruebas de funcionamiento. Esto ayudara a identificar posibles vulnerabilidades y prevenir problemas futuros.
- **Comunicación y notificación:** establecer un plan de comunicaciones claro y eficiente para notificar a los usuarios y partes interesadas sobre cualquier interrupción o problema en la plataforma. Esto incluye una estrategia de comunicación proactiva y transparente para mantener a los usuarios informados sobre los pasos que se están tomando para resolver el problema.
- **Recuperación y continuidad del negocio:** establecer un proceso de recuperación y continuidad del negocio para garantizar que la plataforma pueda restaurarse y reanudar sus operaciones lo más rápido posible en caso de una interrupción grave.

6.9.3. Plan de acción y cronograma de actividades

Año 1

- Semana 1: Revisar los objetivos y metas del plan de Operaciones.
- Semana 2: Revisar y hacer un análisis de las necesidades y requerimientos del mercado objetivo.
- Semana 4: Gestionar el sitio web y la plataforma digital.
- Semana 5: Desarrollar los procesos y los flujos para la gestión de contenido y la interacción con los usuarios.
- Semana 9: Revisar el funcionamiento de la plataforma.
- Semana 18: Realizar pruebas aleatorias para verificar el correcto funcionamiento de la plataforma.
- Semana 25: Reuniones de seguimiento para revisar procesos.
- Semana 37: Verificar las estrategias de marketing online como publicidad en línea y campañas de correo electrónico.

Año 2

- Semana 1: Revisar el sistema de atención al cliente, la forma en que se está respondiendo a los clientes y los problemas detectados.
- Semana 5: Monitorear el rendimiento y la usabilidad de la plataforma.
- Semana 6: Monitoreo de indicadores y métricas.
- Semana 11: Verificar las estrategias de generación de contenido para atraer más usuarios.
- Semana 25: Verificar la posibilidad de establecer alianzas con otros sitios web para aumentar visibilidad en las redes.
- Semana 46: Revisar el seguimiento de los datos obtenidos para identificar nuevas oportunidades.

Año 3

- Semana 1: Evaluar las estrategias de marketing.
- Semana 9: Revisar las actualizaciones y tareas de mantenimiento de la plataforma.
- Semana 10: Verificar la retroalimentación de los usuarios y revisar los comentarios y sugerencias.
- Semana 11: Evaluar las campañas publicitarias.
- Semana 25: Realizar una revisión de la rentabilidad.

- Semana 46: Evaluar la eficiencia de la plataforma.

6.9.4. Presupuesto del plan de operaciones

6.9.4.1. Presupuesto preoperativo

Para iniciar las actividades preoperativas se ha considerado disponer del presupuesto detallado en la Tabla 17.

Tabla 17

Presupuesto preoperativo para periodo 0 (4 meses). Moneda en dólares americanos

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Equipamiento				
Equipo de cómputo	2,500			
Equipos diversos	1,500			
Creación empresa				
Separación nombre	20			
Gastos notariales	100			
Gestiones Sunarp	50			
Gastos diversos	100			
Locación				
Alquiler oficina	1,500	1,500	1,500	1,500
Escritorios y enseres	1,800			
Servicios básicos	100	100	100	100
Internet	130	130	130	130
Material diverso				
Útiles de escritorio	50	50	50	50
Servicios				
Consultas legales	150			
Estudio contable	200	200	200	200
SUBTOTAL	8,200	1,980	1,980	1,980
TOTAL	14,140			

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.9.4.2. *Presupuesto Operativo*

Continuando con la ejecución del proyecto y para la operación propiamente dicha de la aplicación se ha considerado el presupuesto indicado en la Tabla 18.

Tabla 18

Presupuesto operativo para los primeros tres años en dólares americanos.

Fuente de gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Empresa Outsourcing que tendrá las funciones: - Gestión de usuarios - Monitoreo de la plataforma 24x7 - Manejo de la seguridad informática - Evaluaciones y mejoras en la plataforma - Actualizaciones y escalabilidad	125,000	125,000	125,000

Nota. Elaboración propia, 2023.

El plan de Operaciones se va a medir en función de los KPI's como los números de visitas por día, el número de usuarios inscritos, la cantidad de nuevos usuarios, el tiempo de estadía en la plataforma y el índice de satisfacción de los clientes. El objetivo de realizar estas mediciones es poder identificar el porcentaje de avance en la ejecución de los planes trazados y realizar las tareas necesarias que la data nos permita observar. tasa de rebote, tiempo de página, numero de registros y calidad de registros, con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa. Estos indicadores son detallados en la sección 6.11. *Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio.*

6.10. **Plan financiero**

Según Groppelli & Nikbakth (2002), el plan financiero es el proceso de calcular cuánto dinero se necesita para mantener una organización en funcionamiento y determinar cuánto dinero se necesita. Se mostrará los indicadores financieros proyectados de la empresa, con la finalidad de que los posibles inversores puedan analizar las proyecciones de crecimiento económico esperado.

6.10.1. *Objetivos del plan financiero*

Los objetivos que se determinaron para el plan financiero se clasificaron en 3 indicadores clave respecto a la medición de éxito que un negocio puede conseguir, a través del retorno de la inversión, el margen que puede generar de ganancia y cuánta participación de mercado puede abarcar, es por lo que se definieron los siguientes:

- Retorno de la inversión positivo (VAN - TIR): Se busca obtener indicadores positivos que permitan determinar la viabilidad del plan de negocio, al ser un negocio que puede ser a mediano plazo y nuestros cálculos están proyectados a 3 años, se esperan resultados aproximados según: VAN positivo > 20,000 y TIR positivo > 20% aproximadamente.
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Se refiere a obtener estados financieros con resultado positivo desde el segundo año o máximo tercer año de iniciada las operaciones para que resulte una inversión rentable.
- ROI positivo al tercer año de iniciada las actividades: El Retorno de Inversión es el indicador que muestra las ganancias obtenidas de la inversión realizada. Es decir, con él podemos calcular los resultados obtenidos de la inversión. Se espera tener un resultado del 50% al segundo año de iniciada las operaciones.

6.10.2. Análisis del Plan Financiero

6.10.2.1. Supuestos

- El universo de evaluación será 3 años debido a la incertidumbre que presenta el país para las inversiones y porque pertenece al sector tecnológico.
- El financiamiento será asumido por los accionistas en partes iguales dentro del 30% de la inversión inicial, mientras que el 70% será financiado mediante préstamo bancario (Anexo 9).
- Para efectos de cálculo, se toma los valores del periodo 0 descrito en las Tablas 20 y 21, las que se refieren a los 4 últimos meses del 2023, debido a que las operaciones iniciarán en 2024.
- El costo de oportunidad requerido para los accionistas es del 25% tomando en consideración el riesgo que presentan este tipo de proyectos y valores revisados en otros trabajos similares.
- Se considera una tasa de impuesto anual de acuerdo con los regímenes de tributación vigentes. Debido a que es una nueva empresa, empezaremos con el régimen mype tributario que calcula el pago de impuesto de acuerdo con la Tabla 19.

Tabla 19

Tramos de ganancia y tasa de impuesto sobre la utilidad

Tramo de ganancia	Tasa sobre la utilidad
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5%

- Se amortizará el valor de la implementación de la plataforma el primer año.
- Se utiliza la moneda dolarizada (DOL- \$).

6.10.2.2. Inversión inicial

Tabla 20

Presupuesto de inversión inicial para el Periodo 0 en dólares americanos.

Inversión inicial	
Equipo de cómputo	2,500
Equipos diversos	1,500
Total activo fijo	4,000
Nube de datos	2,880
Diseño de la plataforma	16,667
Desarrollo del Backend (base de datos y scripts)	26,667
Desarrollo del Frontend (interfaz y algoritmos)	20,000
Integración de servicios externos (pagos en línea)	10,000
Integración con “Ai Generativa” (atención al cliente)	13,333
Total costo de plataforma	89,547
Separación nombre	20
Gastos notariales	100
Gestiones Sunarp	50
Gastos diversos	100
Agencia de publicidad y marketing (web, Facebook, Instagram, Google Ads).	15,000
Otros gastos preoperativos	15,270

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.10.2.3. Capital de trabajo inicial

Tabla 21

Presupuesto de inversión inicial para el Periodo 0 en dólares americanos.

Actividad	
Alquiler oficina	6,000
Escritorios y enseres	1,800
Servicios básicos	400
Internet	520
Diseñador	5,264
Desarrolladores (2)	10,528
Internet alta velocidad oficina	322
Útiles de escritorio	200
Outsourcing publicidad	10,000
Evento lanzamiento	3,333
Promoción sorteos	1,333
Sueldo de vendedores + comisiones	18,948
CMO	7,368
CTO	7,368
CEO	8,420
CFO	7,368
Asistente comercial	1,580
Consultas legales	150
Estudio contable	800
Capacitaciones	1,333
Eventos de integración	667
SUBTOTAL	93,702

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.10.2.4. Estado de resultados

En relación con los supuestos indicados previamente se presenta el estado de resultados en la Tabla 22, proyectando los primeros 3 años, considerando la generación de ingresos producto de

la captación de usuarios para la plataforma como proveedores (Anexo 3), clientes de búsqueda rápida (Anexo 4) o de clientes de ahorro por análisis de base de datos (Anexo 5).

Tabla 22

Estado de resultados de los primeros tres años en dólares americanos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	381,382	839,709	1,416,399
Costo de Ventas (Anexo 6)	344,731	389,104	448,019
Utilidad Bruta	36,651	450,605	968,379
Gastos de Administración (Anexo 7)	-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Ventas y Marketing	-76,104	-84,430	-96,836
Depreciación (Anexo 8)	-800	-800	-800
Utilidad Operativa	-105,327	288,431	779,744
Gastos Financieros	-38,390	-25,134	-9,491
Utilidad Antes de IR	-66,937	313,565	789,235
Impuesto a la Renta	0	-88,620	-228,943
Utilidad Neta	-66,937	224,945	560,292

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.10.2.5. Flujo de caja

En relación con los supuestos indicados previamente, se presenta el flujo de caja de los primeros 3 años en la Tabla 23, considerando la generación de ingresos producto de la captación usuarios para la plataforma como proveedores (Anexo 3), clientes de búsqueda rápida (Anexo 4) o de clientes de ahorro por análisis de base de datos (Anexo 5).

Tabla 23

Flujo de caja para los primeros tres años en dólares americanos.

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos		381,382	839,709	1,416,399
EGRESOS				
Inversiones				
Plataforma	-262,880			

Equipos	-4,000			
Capital de Trabajo inicial	-93,702			
Otros gastos preoperativos	-15,270			
Costos				
Costos de producción (Anexo 6)		-344,731	-389,104	-448,019
Gastos de Administración (Anexo 7)		-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Marketing y Ventas		-76,104	-84,430	-96,836
Impuesto a la Renta		0	-88,620	-228,943
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-375,852	-104,527	200,611	551,601
FINANCIAMIENTO NETO				
Préstamo bancario (Anexo 9)	263,097			
- Amortización		-73,647	-86,904	-102,546
- Intereses		-38,390	-25,134	-9,491
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-112,756	-216,565	88,574	439,564

Nota. Elaboración propia, 2023.

Se debe mencionar que la tasa de descuento considerada para nuestros cálculos bancarios y de VNP es del 18% según la tasa de mercado promedio en este año.

Consideramos en este flujo de caja un cálculo de impuestos de acuerdo con las leyes de tributación del año 2023 dentro del país, a través de un impuesto escalonado en el régimen MYPE tributario. Nuestra proyección de ingresos está orientada a un escenario optimista de ingresos.

6.10.2.6. Análisis de objetivos

Considerando los objetivos planteados, se mostrará los resultados obtenidos por ratio de medición descritos en objetivos:

- Retorno de la inversión positivo (VAN - TIR), los resultados obtenidos de muestran en la Tabla 24.

Tabla 24*VAN y TIR del negocio*

VAN ECONOMICO	15,362
TIR E	20%
VAN FINANCIERO	34,859
TIR F	24%

Nota. Elaboración propia, 2023

- Periodo de recuperación de la inversión (PRI):

Podemos observar que en cada año se va recuperando la inversión, es decir, se tiene resultados positivos después del primer año de iniciadas las operaciones.

$$\text{PRI} = 1.39$$

- ROI positivo al segundo año de iniciada las actividades:

El resultado obtenido en la Tabla 25, demuestra que se obtendrá un retorno positivo en poco menos de dos años, lo que demuestra un resultado positivo en nuestros cálculos de ingresos del negocio.

Tabla 25*Resultado ratio ROI en los primeros 3 años*

	Año 1	Año 2	Año 3
ROI	-21.51%	31.39%	63.78%

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.10.2.7. Posibles riesgos

Tomando en consideración la incertidumbre que vive el país y su relación con el desarrollo de los nuevos negocios, es necesario llevar a cabo un análisis de sensibilidad para mostrar el comportamiento de la empresa en las diferentes condiciones a las que se podría enfrentar.

Es así, que se simulo dos escenarios adicionales del caso del modelo de negocio revisado líneas arriba (optimista) y se calculó uno neutro y uno pesimista con nuevos escenarios de acuerdo con los ingresos, lo que se detalla a continuación:

Escenario Neutro:

En un escenario neutro, consideramos que el cálculo de los costos se mantienen tal como en nuestro escenario principal (optimista), debido a que son costos fijos que link-us necesitaría para su funcionamiento, es así que nos enfocamos un cambio en la proyección de ingresos, en específico, en nuestro mercado meta, en un escenario en el que se considera una reducción de 15%

en cuanto a clientes y proveedores que están dispuestos a pagar por la plataforma digital un monto estimado promedio acuerdo al costo que como empresa hemos colocado a la plataforma, llegando a un resultado de que el 29.2% de los proveedores encuestados están dispuestos a invertir \$30 o más de manera mensual en la plataforma, y el 34.3% de los clientes potenciales están dispuestos a invertir \$10 o más por la búsqueda de proveedores, obteniendo los resultados de la Tabla 26.

Tabla 26

Resultados de mercado meta del plan de negocio

Mercado	Proveedores	Clientes
Mercado Total	638,251	625,504
Mercado Potencial	364,441	462,873
Mercado Disponible	119,537	228196
Mercado Meta	34,905	78,271

Este resultado y cambio en la cantidad de clientes como mercado meta, genera un cambio en nuestros estados financieros, de la siguiente manera:

Estado de resultados

En relación con los supuestos indicados previamente se presenta el estado de resultados en la Tabla 27, el que está proyectado de los primeros 3 años con el cambio mencionado.

Tabla 27

Estado de resultados de los primeros tres años en dólares americanos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	260,014	571,855	963,407
Costo de Ventas	340,604	379,997	432,617
Utilidad Bruta	-80,591	191,858	530,790
Gastos de Administración	-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Ventas y Marketing	-76,104	-84,430	-96,836
Depreciación	-800	-800	-800
Utilidad Operativa	-222569	29,684	342,154
Gastos Financieros	-38,390	-25,134	-9,491
Utilidad Antes de IR	-184,179	54,818	351,645
Impuesto a la Renta	0	-12,290	-99,854
Utilidad Neta	-184,179	42,528	251,792

Nota. Elaboración propia, 2023.

Flujo de caja

En relación con los supuestos indicados previamente, se presenta el flujo de caja de los primeros 3 años en la Tabla 28, considerando el cambio mencionado.

Tabla 28

Flujo de caja para los primeros tres años en dólares americanos.

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos		260,014	571,855	963,407
EGRESOS				
Inversiones				
Plataforma	-262,880			
Equipos	-4,000			
Capital de Trabajo inicial	-93,702			
Otros gastos preoperativos	-15,270			
Costos				
Costos de producción		-340,604	-379,997	-432,617
Gastos de Administración		-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Marketing y Ventas		-76,104	-84,430	-96,836
Impuesto a la Renta		0	-12,290	-99,854
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-375,852	-221,769	18,195	243,100
FINANCIAMIENTO NETO				
Préstamo bancario	263,097			
- Amortización		-73,647	-86,904	-102,546
- Intereses		-38,390	-25,134	-9,491
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-112,756	-333,807	-93,843	131,063

Nota. Elaboración propia, 2023.

Se debe mencionar que la tasa de descuento considerada para nuestros cálculos bancarios

y de VNP es la misma, del 18% según la tasa de mercado promedio del año 2023.

Consideramos en este flujo de caja un cálculo de impuestos de acuerdo con las leyes de tributación del año 2023 dentro del país, a través de un impuesto escalonado en el régimen MYPE tributario. Esta proyección de ingresos está orientada a un escenario neutro de ingresos.

Análisis de objetivos

Considerando los objetivos planteados, se mostrará los resultados obtenidos por ratio de medición descritos en objetivos:

- Retorno de la inversión negativo (VAN - TIR), detallado en la Tabla 29.

Tabla 26

VAN y TIR del negocio

VAN ECONOMICO	-402,767
TIR E	-28%
VAN FINANCIERO	-383,270
TIR F	-53%

Nota. Elaboración propia, 2023

- Periodo de recuperación de la inversión (PRI):

Podemos observar que la recuperación de la inversión tiene resultados positivos después del tercer año de iniciadas las operaciones.

- ROI positivo al segundo año de iniciada las actividades:

El resultado obtenido en la Tabla 30 de este escenario demuestra que se obtendrá un retorno positivo en poco menos de tres años.

Tabla 30

Resultado ratio ROI en los primeros 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
ROI	-46.03%	3.29%	33.75%

Nota. Elaboración propia, 2023.

Escenario pesimista:

En un escenario pesimista, consideramos que el cálculo de los costos se mantiene tal como en nuestro escenario principal (optimista), debido a que son costos fijos que LinkUs necesitaría para su funcionamiento, es así que nos enfocamos un cambio en la proyección de ingresos, en específico, en nuestro mercado disponible y nuestra proyección de participación de mercado de

proveedores.

En este escenario, el mercado disponible tiene una reducción de 5% en cuanto a clientes y proveedores, de los que el 27.8% de los proveedores encuestados están muy interesados en el uso y valor de la plataforma digital, y el 44.3% de los clientes potenciales les resulta igualmente interesante, obteniendo los resultados de la Tabla 31.

Tabla 31

Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación

Mercado	Proveedores	Clientes
Mercado Total	638,251	625,504
Mercado Potencial	364,441	462,873
Mercado Disponible	101,315	205,053

Nota. Elaboración propia, 2023.

En el caso de la participación de mercado, para los proveedores, el ingreso a la plataforma es mediante suscripción, considerando la tasa de abandono que tendrán año a año en la plataforma es de 17%, se proyecta una participación de mercado con un crecimiento pesimista de 0.5% cada año, teniendo los resultados de la Tabla 32.

Tabla 32

Proyección de cantidad de usuarios proveedores en los primeros 3 años de operación

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Disponible	101,315	108,664	116,547
Mercado Meta	44,781	48,030	51,514
Participación de mercado	1.5%	2.0%	3%
Cantidad de proveedores suscritos	672	961	1288
Cantidad de cancelaciones (17%)	-114	-163	-219
Cantidad neta de suscripciones	558	797	1069

Nota. Elaboración propia, 2023.

Este resultado y cambio en la cantidad de clientes como mercado disponible y participación de mercado de proveedores, genera un cambio en nuestros estados financieros, de la siguiente manera:

Estado de resultados

En relación con los supuestos indicados previamente se presenta el estado de resultados proyectado de los primeros 3 años en la Tabla 33, con el cambio mencionado, dando el siguiente cuadro resumen:

Tabla 33

Estado de resultados de los primeros tres años en dólares americanos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	248,804	380,051	545,207
Costo de Ventas	340,223	373,476	418,399
Utilidad Bruta	-91,419	6,575	126,809
Gastos de Administración	-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Ventas y Marketing	-76,104	-84,430	-96,836
Depreciación	-800	-800	-800
Utilidad Operativa	-233,397	-155,598	-61,827
Gastos Financieros	-38,390	-25,134	-9,491
Utilidad Antes de IR	-195,007	-130,464	-52,336
Impuesto a la Renta	0	0	0
Utilidad Neta	-195,007	-130,464	-52,336

Nota. Elaboración propia, 2023.

Flujo de caja

En relación con los supuestos indicados previamente, se presenta el flujo de caja de los primeros 3 años en la Tabla 34, considerando el cambio mencionado, da el siguiente resultado:

Tabla 34

Flujo de caja para los primeros tres años en dólares americanos.

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos		248,804	380,051	545,207
EGRESOS				
Inversiones				
Plataforma	-262,880			
Equipos	-4,000			
Capital de Trabajo inicial	-93,702			
Otros gastos pre operativos	-15,270			
Costos				

Costos de producción		-340,223	-373,476	-418,399
Gastos de Administración		-65,075	-76,943	-91,000
Gastos de Marketing y Ventas		-76,104	-84,430	-96,836
Impuesto a la Renta		0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-375,852	-232,597	-154,798	-61,027
FINANCIAMIENTO NETO				
Préstamo bancario	263,097			
- Amortización		-73,647	-86,904	-102,546
- Intereses		-38,390	-25,134	-9,491
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-112,756	-344,635	-266,836	-173,065

Nota. Elaboración propia, 2023.

Se debe mencionar que la tasa de descuento considerada para nuestros cálculos bancarios y de VNP es la misma, del 18% según la tasa de mercado promedio del año 2023.

Consideramos en este flujo de caja un cálculo de impuestos de acuerdo con las leyes de tributación del año 2023 dentro del país, a través de un impuesto escalonado en el régimen MYPE tributario. Esta proyección de ingresos está orientada a un escenario neutro de ingresos.

Análisis de objetivos

Considerando los objetivos planteados, se mostrará los resultados obtenidos por ratio de medición descritos en objetivos:

- Retorno de la inversión positivo (VAN - TIR):

Se obtuvo resultados negativos, debido a que en este escenario pesimista la proyección de ingresos realizados en 3 años resultó negativo.

- Periodo de recuperación de la inversión (PRI):

No se obtiene un periodo de retorno debido a que, en este escenario, solo se proyectan pérdidas.

- ROI:

Pasa lo mismo que con la anterior ratio, debido a que las proyecciones de ingreso son negativas, no se obtiene un resultado positivo, tal como se demuestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Resultado ratio ROI en los primeros 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
ROI	-48.32%	-28.94%	-10.07%

Nota. Elaboración propia, 2023.

6.10.3. Plan de acción y cronograma de actividades

Año 1

- Semana 1: Contratación externa del gerente financiero, quien se encargará de realizar el seguimiento de los ingresos y egresos de acuerdo con lo proyectado y asegurar que los costos se mantengan estables.
- Semanas 2 a 9: Revisar la situación financiera actual, verificando que vaya de acuerdo con proyecciones realizadas.
- Semana 9: Desarrollar reunión de situación actual y seguimiento de resultados de indicadores.
- Semana 11: Sesión 1 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 16: Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 18: Formar parte del *brainstorming* del equipo de innovación (se repite cada semestre todo el tiempo). Acompañamiento a pruebas aleatorias para verificar el correcto funcionamiento de la plataforma.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 25: Acompañamiento en:
Primera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario.
Reuniones de seguimiento para revisar procesos.
Levantamiento de observaciones por parte del proveedor.
- Semana 37: Acompañamiento en segunda reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario. Seguimiento y control de resultados económicos a través de la verificación de las estrategias de marketing online como publicidad en línea y campañas de correo electrónico.
- Semana 46: Acompañamiento en tercera reunión de gerentes para mejoras de procesos y experiencia de usuario.

Año 2

- Semana 1: Formar parte de comité para revisión y ajuste de directrices y políticas según sea necesario.
- Semana 5: Formar parte de la primera reunión de seguimiento de resultados y revisión sobre innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 6: Monitoreo de indicadores y métricas.
- Semana 10: Formar parte de segunda reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico con el fin de ver resultados económicos ligados a ello.
- Semana 11: Sesión 1 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 13: Primera reunión de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 15: Formar parte de tercera reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 16: Implementar la cuarta reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico los resultados económicos hasta entonces para implementar nuevas ideas de acuerdo con ello.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 25: Implementar resultados económicos con la posibilidad de establecer alianzas con otros sitios web para aumentar visibilidad en las redes.
- Semana 26: Revisar el seguimiento de los datos obtenidos para identificar nuevas oportunidades y revaluación de proyecciones realizadas.
- Semanas 28-52: Soporte y seguimiento de objetivos del primer año (implementación).

Año 3

- Semana 1: Evaluación de estrategias y adecuarlas a la situación actual de la empresa.
- Semana 9: Acompañamiento a la primera reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico. Gestión de procesos de selección adicionales.
- Semana 10: Primera reunión de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 15: Segunda reunión de innovación entre el departamento comercial y tecnológico.
- Semana 16: Segunda reunión de proceso clave de mayor impacto.
- Semana 20: Sesión 2 de retroalimentación con un equipo multitarea.
- Semana 46: Evaluar y planificar las necesidades y eficiencia económica de la plataforma.
- Semanas 28-52: Soporte y seguimiento de objetivos del segundo año.

6.10.4. Presupuesto del plan financiero

En la presente sección se detalla los gastos exclusivos para este plan que está a cargo del área financiera mediante contratación externa, como lo indicado en la Tabla 36.

Tabla 27

Gastos del área financiera en la etapa de creación de plataforma y primeros 3 años operativos en dólares americanos

Fuente de gasto	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
Outsourcing de contabilidad y finanzas	7,368	22,104	23,430	24,836

Nota. Elaboración propia, 2023.

El plan financiero se va a medir en función de los KPI de periodo de retorno de inversión, indicadores de % de retorno de inversión por año, VAN del proyecto y su tasa TIR, y de seguimiento y control de planes vinculados a la generación de ventas. La finalidad de realizar la medición es identificar, medir, controlar las oportunidades de mejoras que se ajusten a las necesidades que la data nos muestre, además de tangibilizar los resultados por la inversión realizada anualmente todo con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa. Estos indicadores son detallados en la sección 6.11. *Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio.*

Todos los objetivos con sus respectivos indicadores y seguimiento anual están representados en la Tabla 37.

6.11. Dashboard ejecutivo de medición de éxito del plan de negocio

Tabla 37

Dashboard general de cumplimiento de KPIs del plan de negocio y sus estrategias

Objetivo	KPI	Primer año	Segundo año	Tercer año	Periodo
Maximizar ventas	- Closing rate suscripciones=N° suscripciones reales/N° suscripciones proyectadas	- Closing rate >=1 - Cumplimiento de publicaciones=1 - 25,000 seguidores en redes sociales.	- Closing rate >=1 - Cumplimiento de publicaciones=1 - 50,000 seguidores en redes sociales.	- Closing rate >=1 - Cumplimiento de publicaciones=1 - 100,000 seguidores en redes sociales.	Semanal
	- Closing rate transacciones=N° suscripciones reales/N° suscripciones proyectadas - Cumplimiento de publicaciones=N° publicaciones reales/N° publicaciones proyectadas - Crecimiento en redes sociales=N° seguidores/N° seguidores semana anterior	Estrategia: - Entrenar a personal de ventas respecto a la industria - Implementación de canales de venta: Página web, Google, LinkedIn.	Estrategia: - Programa de crecimiento y entrenamiento en área comercial	Estrategia: - Programa de crecimiento y entrenamiento en área comercial	
Maximizar market share	- Cobertura de mercado=N° suscripciones/mercado meta - Traffic to lead ratio=N°	- Proveedores registrados= 800 - Clientes	Proveedores registrados= 1,800 Clientes registrados=	Proveedores registrados= 3,000 Clientes registrados=	Mensual

	usuarios registrados/N° visitantes de la plataforma - Lead to customer ratio=N° suscritos/N° usuarios registrados	registrados= 1,000 Estrategia: - Desarrollo de publicidad en Google y LinkedIn - Programa de referidos	2,300 Estrategia: - Reforzar desarrollo de publicidad en Google y LinkedIn - Reforzar programa de referidos	3,500 Estrategia: - Mantener acciones al periodo anterior, pero buscar nuevas fuentes de publicidad	
Generar innovaciones	- Tiempo de entrega Return on Investment (ROI) - Porcentaje de fallas=N° proyectos errados/N° proyectos totales	N° de personal involucrado en innovación crezca del 10% al 15%	Desarrollar servicios que logren un 10% de la facturación total	Desarrollar servicios que logren un 30% de la facturación total	Semestral
		Estrategia: Implementar entrenamiento en metodología de la innovación	Estrategia: Rescatar información y priorizar necesidades insatisfechas de los usuarios para innovar	Estrategia: Rescatar información y priorizar necesidades insatisfechas de los usuarios para innovar	
Generar fidelidad	- Tasa de retención proveedores=(N° proveedores al final del periodo-N° proveedores nuevas en periodo)/N° proveedores al inicio de	Mantener 80% en tasa de retención de proveedores y clientes.	Mantener 85% en tasa de retención de proveedores y clientes.	Mantener 90% en tasa de retención de proveedores y clientes.	Mensual
		Estrategia: - Recompensas por	Estrategia: - Recompensas por	Estrategia: - Recompensas por	

	<p>periodo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención clientes=(N° clientes al final del periodo-N° clientes nuevos en periodo)/N° clientes al inicio de periodo 	<p>referidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos de networking para los usuarios clientes. - Cupones y créditos en caso de reclamos. - A los clientes y proveedores más recurrentes y calificados se les brindará mejor posicionamiento en la plataforma. - Seguimiento de quejas y reclamos. 	<p>referidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos de networking para los usuarios clientes. - Bonos y premios para proveedores suscritos a membresía anual. - Cupones y créditos en caso de reclamos. - A los clientes y proveedores más recurrentes y calificados se les brindará mejor posicionamiento en la plataforma. - Seguimiento de quejas y reclamos. 	<p>referidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos de networking para los usuarios clientes. - Bonos y premios para proveedores suscritos a membresía anual. - Cupones y créditos en caso de reclamos. - A los clientes y proveedores más recurrentes y calificados se les brindará mejor posicionamiento en la plataforma. - Asesoría personalizada a proveedores y clientes con más de 2 años en la plataforma. - Seguimiento de quejas y reclamos. 	
Mejorar	- Tasa recomendación=N°	- Tasa	- Tasa recomendación=	Tasa recomendación=	Mensual

calidad de servicio	suscriptores recomiendan la plataforma/N° suscriptores totales - Tasa reclamos = N° usuarios con reclamo /N° usuarios totales - Tiempo de respuesta soporte	recomendación= 90% - Tasa reclamos=2% - Tiempo de respuesta soporte= 2 días	93% - Tasa reclamos=1.5% - Tiempo de respuesta soporte= 1 día	96% Tasa reclamos=1% Tiempo de respuesta soporte= 1/2 día	
		Estrategia: - Mantener la operatividad y simplicidad en el uso de la plataforma 24h al día. - Implementar las calificaciones a proveedores y clientes y hacerlos visible en la plataforma. - Implementar la homologación de proveedores y clientes en el portal	Estrategia: - Identificar procesos clave con mayor impacto en la experiencia del usuario, repotenciar y homogeneizar el proceso.	Estrategia: - Identificar procesos clave con mayor impacto en la experiencia del usuario, repotenciar y homogeneizar el proceso.	

		para tener usuarios clave y verificados.			
Eficiencia de la plataforma	-Tasa de rebote = N° usuarios que abandonan el sitio web / N° usuarios totales	-Tasa de rebote = 15%	-Tasa de rebote = 13%	-Tasa de rebote = 10%	Mensual
		Estrategia: -Implementar call to action. Por ejemplo, un espacio para separar una fecha para una reunión.	Estrategia: -Implementar call to action. Por ejemplo, promociones a campañas.	Estrategia: -Implementar call to action. Por ejemplo, promociones a campañas.	
Eficacia de procesos y contenidos	-Tiempo en la página = Promedio por día de visitantes	-Tiempo en la página = > 15 min	-Tiempo en la página = > 30 min	-Tiempo en la página = > 45 min	Semanal
		Estrategia: -Interfaz con procesos fluidos. -Limpieza de base de datos periódicas.	Estrategia: -Interfaz con procesos fluidos. -Limpieza de base de datos periódicas.	Estrategia: -Interfaz con procesos fluidos. -Limpieza de base de datos periódicas.	
Eficiencia de la plataforma	-Número de registros = N° usuarios que se registran en la plataforma / N° usuarios	-Número de registros = 50%	-Número de registros = 65%	-Número de registros = 90%	Semanal

	totales				
		Estrategia: -Simplicidad en la plantilla de registro. -Automatización de bases de datos.	Estrategia: -Simplicidad en la plantilla de registro. -Automatización de bases de datos.	Estrategia: -Simplicidad en la plantilla de registro. -Automatización de bases de datos.	
Eficacia de procesos y contenidos	-Calidad de los registros = Información completa / Información	-Calidad de los registros = 80%	-Calidad de los registros = 90%	-Calidad de los registros = 100%	Semanal
		Estrategia: -Simplicidad en la información solicitada.	Estrategia: -Simplicidad en la información solicitada. -Automatización de bases de datos.	Estrategia: -Simplicidad en la información solicitada. -Automatización de bases de datos.	
Maximizar el talento	- Capacitaciones - Evaluaciones 360°	- N° de capacitaciones = 2 - N° de evaluaciones 360° = 1	- N° de capacitaciones = 4 - N° de evaluaciones 360° = 2	- N° de capacitaciones = 8 - N° de evaluaciones 360° = 3	Semestral
		Estrategia: - Establecimiento de objetivos desafiantes por parte de los superiores. - Enfoque en la búsqueda constante de mejoras. - Enfoque en la colaboración y trabajo conjunto.			

Ambiente laboral motivador	Encuesta de satisfacción del empleado (en la escala del 1 al 10)	Calificación >6	Calificación >7.5	Calificación >9	Trimestral
		Estrategia: - Asignación de responsabilidades de acuerdo con las habilidades individuales del personal. - Planteamiento continuo de desafíos por parte de los superiores. - Aplicación de un trato equitativo y justo. - Realización exclusiva de labores durante el horario laboral. - Participación en actividades de integración.			
Minimizar la rotación de personal	Tasa de rotación de personal	Tasa de rotación < 20%	Tasa de rotación < 15%	Tasa de rotación < 10%	Anual
		Estrategia: - Garantizar salarios por encima de la media del mercado. - Implementar sistemas de estímulos. - Promover la flexibilidad y un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral.			
Integración con la cultura organizacional	N° de capacitaciones de cultura organizacional	N° de capacitaciones = 2	N° de capacitaciones = 2	N° de capacitaciones = 2	Semestral
		Estrategia: - Vincular las funciones con la cultura organizacional. - Supervisión por parte de los líderes y/o gerentes. - Participación en iniciativas que fomenten la integración con la cultura empresarial.			

<p>Funcionamiento de la plataforma</p>	<p>-Número de errores de la plataforma. -Número de reclamos.</p>	<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al funcionamiento de la plataforma. - Implementación de mejoras y actualizaciones. - Revisión de up-grades y proveedores de servicios. 			
<p>Satisfacción del cliente</p>	<p>-Tiempo de estadía en la plataforma. -Índice de satisfacción.</p>	<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de los tiempos de respuesta a los reclamos. -Encuestas de manera aleatoria a los clientes. -Revisión de los tiempos de estadía en la plataforma para entender el comportamiento de los clientes. 			
<p>Maximizar rentabilidad en el menor plazo posible</p>	<p>- Periodo de recuperación de la inversión. - ROI - VAN -TIR. - Seguimiento de resultados.</p>	<p>Indicadores en negativo o positivo inferior a objetivos.</p>	<p>Indicadores en positivo al 50% de los objetivos.</p>	<p>Indicadores cumpliendo 100% o más de los objetivos.</p>	
		<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de aplicación de los planes de marketing y tecnológicos en cada reunión que ellos converjan. - Revisión continua y proyección de acuerdo con comportamiento de mercado. 			

Nota. Elaboración propia, 2023.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- El análisis de mercado indica que existe la necesidad de una plataforma digital para agilizar las negociaciones entre proveedores y clientes en la industria en el Perú.
- Tanto los proveedores como los clientes están dispuestos a invertir con la finalidad de agilizar el proceso de búsqueda de clientes o proveedores respectivamente.
- La inteligencia artificial generativa cumple un rol fundamental en la generación de valor de la plataforma digital.
- LinkUs es un negocio con el TIR y el VAN positivos, lo que indica una rentabilidad positiva.

7.2. Recomendaciones

- Se sugiere la pronta implementación del modelo de negocios de LinkUs en el ámbito empresarial, ya que presenta indicadores financieros sumamente atractivos. Es crucial actuar de manera inmediata, ya que la sostenibilidad de estos indicadores podría verse comprometida con el tiempo, ante la posible irrupción de otras empresas que ofrezcan servicios similares.
- Se sugiere realizar investigaciones de mercado más detalladas con el fin de validar de manera más exhaustiva la necesidad de establecer comisiones diferenciadas para cada categoría de servicio.
- Se sugiere explorar la viabilidad de expandir la implementación de esta plataforma a nivel internacional, considerando la tendencia al alza en el crecimiento industrial a nivel global.
- Es recomendable que, para negocios digitales similares a LinkUs, se enfatice en el análisis del plan tecnológico, de marketing y financiero, es lo que genera más valor para el usuario e inversionistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker D.A. (2014), *Las marcas según Aaker*, Ediciones Urano.
- Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management (9th ed.)*. Wiley.
- Ahmed, et al. (2012). *Administración de la Innovación*. Pearson.
- Aravena Valenzuela, M. (2013). *Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para una consultora del sector minero*.
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Informe macroeconómico: II Trimestre de 2023*. Notas de estudios del BCRP.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts (3rd ed.)*. Pearson.
- Benito, J. (2021). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
- Bigné, E. (2003). *Promoción comercial: un enfoque integrado*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC
- Bohlander, Snell, Morris (2018), 17a edición. *Administración de recursos humanos*
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for service firms*.
- Cohen, W. A. (2006). *El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia, técnica*. Deusto.
- Corma Canós (2017), *Canvas en la Innovación*, Ediciones Díaz de Santos.
- Customer Gauge. (2022). *The State of B2B Account Experience: B2B NPS & CX Benchmarks Report*.
- Daft, R. L., y Marcic, D. (2019), *Teoría y diseño organizacional*
- Decreto Supremo N.º 013-2013-PRODUCE. (28 de diciembre del 2013). Normas Legales, N° 21456. Diario Oficial El Peruano, 29 de diciembre de 2013.
- Díaz Pérez, R. et al. (2014). Concepto para el desarrollo de un modelo de formación en competencias tecnológicas. Scielo
- El Peruano (2021). *Empresas aumentan inversiones en digitalización*. Editora Perú.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Consumer Behavior*. Dryden Press.
- Fernández, R. (2023). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2028, en 2022*. Statista

- Heizer y Render (2009) en el libro *Principios de administración de Operaciones*.
- Hornuf, L.(2023). *Data Privacy and Crowdsourcing: A Comparison of Selected Problems in China, Germany and the United States*. Springer.
- Huang, H. et al (2018). *Location based services: ongoing evolution and research agenda*. Taylor & Francis.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Demografía Empresarial en el Perú II Trimestre 2023*.
- Jeff Madura (2020) 13a edición. *Administración financiera internacional*
- Kennedy, M. (2020). *Strategic Management: Evaluando el entorno externo*. Pamplin College of Business.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson
- Lazar Kanuk, L., & Schiffman, L. G. (1997). *Consumer Behavior*. Pearson.
- Ley N.º 26821, Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (25 de junio de 1997). Normas Legales, N.º 6207. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N.º 28245, Ley marco del sistema nacional de gestión ambiental (08 de junio del 2004). Diario Oficial El Peruano.
- Ley N.º 28303, Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (18 de diciembre del 2007). Diario Oficial El Peruano.
- Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente (15 de octubre del 2015). Normas Legales, N.º 1055. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales (3 de julio de 2011). Diario Oficial El Peruano.
- Ley N.º 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (02 de julio del 2013). Diario Oficial El Peruano.
- Longenecker et al. (2012), *Administración de pequeñas empresas*. Aprendizaje CENGAGE.
- Mellado, A., et al. (2023). *INNOVAR PARA CONECTAR: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital*. MTC.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2023). *Evolución de la Calificación Crediticia para la Deuda de Perú a Largo Plazo en ME y MN*.
- Ministerio de Energía y Minas. (2023). *Anuario Minero 2022*.

- N. Gregory Mankiw (2021) 7ma Edición. *Macroeconomía*.
- OCDE (2018). *Política regulatoria en el Perú: Uniendo el Marco para la Calidad Regulatoria, Revisiones de la OCDE sobre reforma regulatoria*. OCDE.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2023). *Índice Mundial de Innovación de 2023*.
- Organización para la Transparencia Internacional (2022). *Corruption Perceptions Index*
- Ortiz Pabón, J. C., & Nagles García, F. J. (2013). *Gestión de tecnología e innovación, teoría, proceso y práctica*. Ediciones EAN.
- Osterwalder (2022), *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Grupo Planeta Spain
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUA: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*.
- Parker, G., et al. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- Pozsgai-Alvarez, J. (2018). *The political cycle of fighting corruption: Peru's experience with its first national anticorruption commission*. Stability
- Ralph M. Stair, George W. Reynolds (2017) ,10a edición. *Principios de sistemas de información*
- Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully (2020), 13a edición. *Comportamiento Organizacional*
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Rivoir, A., & Morales, M. (2019). *Tecnologías digitales, miradas críticas a la apropiación en América Latina*. CLACSO.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- RPP (2022). *Más negocios peruanos optan por la digitalización: ¿Cuáles son sus beneficios?*.
- Statista. (2022). *Number of freelancers in the United States from 2017 to 2028*.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2018), 13 edición. *Administración*
- Thompson, P. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hill Education.
- Todolí, A. (2023) *Algoritmos productivos y extractivos. Cómo regular la digitalización para*

mejorar el empleo e incentivar la innovación. Aranzadi.

Villaescusa (2019), *Mirar el mundo con los ojos del otro.* Aula secundaria 34.

Wiles Jackie. (2023). Beyond ChatGPT: The future of generative AI for enterprises. Gartner.

Zabala Salazar (2005), *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias,* Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas de encuesta a proveedores.

Ítem	Pregunta
0	Correo electrónico
0	Nombre y apellidos
1	¿A qué se dedica tu empresa?
2	¿Cuántos años de constituida tiene tu empresa?
3	¿Cuál es la industria en la que participa tu empresa?
4	¿Qué puesto desempeña en la empresa?
5	¿En qué localidad se encuentra tu empresa?
6	¿Actualmente utilizas algún medio digital pagado para promocionar tus productos o servicios? (Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn premium, entre otros)
7	¿Cuál es el motivo?
8	¿Qué medio digital te resulta más eficaz en tu trabajo?
9	¿Cuántos clientes nuevos esperarías conseguir con nuestra plataforma de manera mensual?
10	Considerando los beneficios de LinkUs y tu ahorro de recursos y tiempo para conseguir nuevos clientes, en una escala del 1 al 10, ¿Qué tan dispuesto estarías a invertir en una plataforma digital como LinkUs para concretar nuevas reuniones y promocionar tus productos a nivel nacional?
11	Considerando la cantidad mensual de clientes nuevos ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente?
12	¿Qué características consideras más valiosas en una plataforma digital de prospección?
13	¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que quieras compartir con nosotros?

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 2

Preguntas de encuesta a clientes.

Ítem	Pregunta
0	Correo electrónico
0	Nombre y apellidos

1	¿Cuál es la industria en la que opera su empresa o empresa que representa?
2	¿En qué área te ubicas en la empresa donde laboras?
3	¿Cuántos años tiene de constituida tu empresa?
4	¿En qué localidad se encuentra tu empresa?
5	¿Actualmente utilizas algún medio digital para buscar proveedores y soluciones industriales? (Google, Facebook, LinkedIn, entre otros)
6	¿Cuál es el motivo?
7	¿Qué medio digital te resulta más eficaz en tu trabajo?
8	En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan dispuesto estarías a registrarte en una plataforma digital gratuita como LinkUs que te permita acceder a una amplia gama de proveedores y soluciones industriales?
9	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas al buscar proveedores y soluciones industriales?
10	¿Qué características específicas esperarías de una plataforma digital que te permita acceder a proveedores y soluciones industriales?
11	¿cuánto estarías dispuesto a invertir por este servicio considerando que haría toda la búsqueda por ti en cualquier tipo de requerimiento que necesites? (el pago sería por cada búsqueda)
12	Considerando lo mencionado sobre el posible ahorro que la implementación de la IA generaría en su negocio ¿Qué porcentaje de esos ahorros anuales obtenidos estaría dispuesto a brindar a LinkUs como pago por el servicio?
13	¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que quieras compartir con nosotros?

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 3

Ingresos por proveedores

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Disponible	119,537	128,208	137,509
Mercado Meta	52,835	56,668	60,779
Participación de mercado	2.0%	4.0%	6%
Cantidad de proveedores suscritos	1057	2267	3647

Cantidad de cancelaciones (17%)	-180	-385	-620
Cantidad neta de suscripciones	877	1881	3027
Precio mensual simple	\$30.00	\$30.00	\$30.00
% de suscriptores en en plan	75%	65%	47%
Precio mensual premium	\$50.00	\$50.00	\$50.00
% de suscriptores en en plan	19%	23%	30%
Precio anual simple	\$324.00	\$324.00	\$324.00
% de suscriptores en en plan	4%	8%	15%
Precio anual premium	\$540.00	\$540.00	\$540.00
% de suscriptores en en plan	2%	4%	8%
INGRESOS PROVEEDORES	\$357,632.05	\$789,276.30	\$1,334,814.20

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 4

Ingresos por cliente: Búsqueda rápida de proveedores

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Disponible	228,196	243,067	258,906
Mercado Meta	112,501	119,832	127,641
Participación de mercado	1.0%	2.0%	3.0%
Cantidad de clientes buscando	1125	2397	3829
Precio de servicio de búsqueda	\$10.00	\$10.00	\$10.00
Número de servicios al año (promedio)	2	2	2
INGRESOS CLIENTES	\$22,500.16	\$47,932.72	\$76,584.30

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 5

Ingresos por cliente: Generación de ahorro por análisis de base de datos

	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Disponible	1	2	4
Ahorro de cliente	\$25,000.00	\$50,000.00	\$100,000.00
Porcentaje de ingresos	5%	5%	5%
TOTAL DE INGRESO ANUAL	\$1,250.00	\$2,500.00	\$5,000.00

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 6

Costos de venta

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3
Comisión pago electrónico			
Visa/Master Card/American Express (3.4%) de lo transaccionado.	19,783	35,882	51,740
Alquiler y servicios de oficina			
Alquiler Oficina	18,000	18,900	19,845
Servicios básicos	1,200	1,260	1,323
Internet	1,560	1,638	1,720
Sueldo de empleados			
CTO	22,104	23,430	24,836
Desarrolladores (2)	31,584	33,479	35,488
Diseñador	15,792	16,740	17,744
Sueldo de vendedores + comisiones	56,844	60,255	63,870
Contratación de proveedores			
Útiles de escritorio.	1,800	1,800	1,800
Costo infraestructura sistemas			
Nube de datos	2,880	3,053	3,236
Desarrollo del Backend (Base de datos y scripts)	20,000	30,000	40,000
Desarrollo del Frontend (Interfaz y algoritmos)	15,000	20,000	30,000
Integración de servicios externos (Pagos en línea)	8,000	10,000	15,000
Integración con “AI Generativa” (Atención al cliente)	12,000	15,000	20,000
Costos de operaciones.	125,000	125,000	125,000
Total costo de ventas	351,547	396,436	451,601

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 7

Gastos Administrativos

Sueldo de empleados	Año 1	Año 2	Año 3
CEO	25,260	26,776	28,382
CFO	22,104	23,430	24,836

Asistente comercial	4,740	5,024	5,326
Contratación de otros outsourcing			
Estudio de Abogados	536	670	804
Empresa de Contabilidad	6,434	8,043	9,651
Gastos Recursos Humanos			
Capacitaciones	4,000	8,000	12,000
Eventos de integración	2,000	5,000	10,000
Total gastos administrativos	65,075	76,943	91,000

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 8

Depreciación

Activos Fijos	Costo	Vida Útil (años)	Depreciac. Anual	Dep. Acum Año 3	Valor en Libros
Equipos	4,000	5	800	2,400	1,600

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 9

Préstamo Bancario

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 263,096.67			
1	S/ 189,449.63	S/ 73,647.03	S/ 38,390.41	S/ 112,037.44
2	S/ 102,546.13	S/ 86,903.50	S/ 25,133.94	S/ 112,037.44
3	S/ 0.00	S/ 102,546.13	S/ 9,491.31	S/ 112,037.44

Nota. Elaboración propia, 2023.