



Universidad de Jaén

Centro de Estudios de Postgrado

**PLATAFORMA ONLINE B2B PARA LA GESTIÓN DE
COMPRAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**



Autor: José Luis Silva Rincón

Máster: Administración de Empresas (MBA)

Director: Domingo Fernández Uclés

Departamento: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

septiembre, 2024



AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Agradezco y dedico este logro a mi hija Antonia y a mi esposa María Fernanda, quienes han sido motor, inspiración y motivación para emprender este viaje a este país, haciendo que esta aventura sea posible gracias a su apoyo y sacrificio incondicional.

A mi madre, por estar siempre y acompañarme en este paso desde la distancia..., a nenambo.

Agradezco especialmente a mi tutor Domingo Fernández por sus consejos y por involucrarse en este proyecto.

Gracias a todas las personas que he podido conocer, de una u otra forma han sido parte de esta historia.

"El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad"

Peter Drucker
Padre del Management Moderno
(1909-2005)

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Máster (TFM) presenta el plan de negocio de ***I Deal Buyer***, una plataforma B2B que busca optimizar los procesos de compras empresariales en España, enfocándose en la eficiencia, trazabilidad, sostenibilidad y rentabilidad. El plan incluye un análisis exhaustivo del mercado, una propuesta de valor innovadora y estrategias de marketing digital. La planificación financiera demuestra la viabilidad económica del proyecto, proyectando un crecimiento del 75% en ingresos en los primeros tres años. Además, destaca la sostenibilidad empresarial mediante una estrategia ESG alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan también contempla una estructura organizativa que prioriza la atracción y retención de talento y un sólido plan de contingencias para asegurar la continuidad del negocio. ***I Deal Buyer*** buscará posicionarse como una solución líder para la gestión eficiente y rentable de compras en el mercado español.

Palabras clave: plan de negocio, ***I Deal Buyer***, plataforma B2B, compras empresariales, trazabilidad, sostenibilidad, rentabilidad, eficiencia, mercado español, propuesta de valor, sostenibilidad empresarial.

ABSTRACT

This Master's Thesis (TFM) presents the business plan of ***I Deal Buyer***, a B2B platform that seeks to optimize business purchasing processes in Spain, focusing on efficiency, traceability, sustainability and profitability. The plan includes a comprehensive market analysis, an innovative value proposition and digital marketing strategies. Financial planning demonstrates the economic viability of the project, projecting 75% revenue growth in the first three years. In addition, it highlights business sustainability through an ESG strategy aligned with the Sustainable Development Goals. The plan also contemplates an organizational structure that prioritizes the attraction and retention of talent and a solid contingency plan to ensure business continuity. ***I Deal Buyer*** will seek to position itself as a leading solution for efficient and cost-effective procurement management in the Spanish market.

Keywords: business plan, ***I Deal Buyer***, B2B platform, corporate purchasing, traceability, sustainability, profitability, efficiency, Spanish market, value proposition, business sustainability.

GLOSARIO

B2B: Significa Business to Business y se refiere a operaciones entre empresas.....	19
blockchain: Libro de contabilidad digital que garantiza la transparencia de las transacciones	27
Business Model Canvas: Lienzo de modelo de negocio	44
Category Manager: Hace referencia al gerente de categoría	37
CIRCE: Centro de Información y Red de Creación de Empresas	69
CNAE: Código nacional de Actividades Económicas.....	24
Código QR: Código de respuesta rápida	36
Customer Centric: Expresión utilizada en marketing que hace referencia a que algo está centrado en el cliente	12
Dashboard: Tablero de control.....	57
E-commerce: Comercio electrónico	27
Engagement: Nivel de compromiso que se tiene con algo	21
Expertise: Conjunto de habilidades y experiencias laborales.....	37
Freemium: Estrategia comercial que ofrece un servicio básico gratuito	48
Home Office: Modelo de trabajo desde casa	36
In house: Hace referencia a realización de procesos productivos que se realizan dentro de la empresa.....	36
INE: Instituto nacional de Estadística.....	24
Leads: Clientes prospectos	49
Marketplaces: Plataforma de comercio en línea.....	34
Online: En línea	27
ONTSI: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	24

OPAI: Oficina Permanente de Atención al Inversor	25
Outsourcing: Tercerización de procesos	33
Pains: Hace referencia a los puntos de dolor de un cliente	45
Paperless: Se asocia a prácticas sin uso de papel	22
PIB: Producto Interno Bruto.....	29
PO: Viene del inglés Purchase Order que hace referencia a una orden de compra, muy utilizado en el lenguaje de compras	46
PR: Viene del inglés Purchase Requisition, utilizado continuamente en el lenguaje de compras	46
PROA: Asociación de Empresarios Profesionales	25
Quick wins: Se reconoce en el ámbito empresarial como victorias rápidas	22
SECOT: Seniors Españoles para la Cooperación Técnica	72
Stakeholders: Expresión que hace referencia a las partes interesadas	17
Start-ups: Empresas de nueva creación	26
Swimlane: Hace referencia a la diagramas de flujo por carriles.....	56
VUCA: del acrónimo inglés que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad	25
Webinars: Seminario virtual	49
Work-Life Balance: Expresión para referirse al equilibrio entre la vida y el trabajo	29

RESUMEN EJECUTIVO



Invierte Hoy

Empresas como la tuya ya están viendo resultados increíbles con I Deal Buyer. No esperes más para unirte a esta revolución.

Contáctanos

www.idealbuyer.com

info@idealbuyer.com

+34 641370313

¡Únete!




Transformando las Compras Empresariales en España



Eficiencia y Crecimiento

Adiós a las compras lentas, costosas y poco transparentes.

I Deal Buyer ayuda a optimizar los procesos de compra y a aumentar la rentabilidad.

I Deal Buyer proyecta crecimiento de ingresos del 75% en los primeros 3 años



Beneficios Clave

Transparencia Total



Rastrea cada paso de la compra con total claridad y seguridad.

Ahorro Significativo

Reduce costes de compra superiores al 40% en ciertas categorías.



Crecimiento Sostenible



Impulsa el crecimiento con estrategias ESG alineado con los ODS



El Futuro de Compras

I Deal Buyer es la plataforma B2B que revolucionará el panorama de compras empresariales en España.

Conviértete en un I Deal Buyer y descubre el poder de una gestión de compras eficiente, sostenible, transparente y rentable.

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
GLOSARIO	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Idea de negocio	13
1.2. Justificación	13
1.3. Equipo I Deal Buyer.....	15
1.4. Misión	18
1.5. Visión	20
1.6. Impacto de la organización.....	21
1.6.1. Social.....	21
1.6.2. Económico	22
1.6.3. Ambiental.....	22
1.6.4. Reputacional	22
2. PLAN ESTRATÉGICO.....	23
2.1. Análisis del Entorno Externo	24
2.1.1. Entorno general (Perfil Estratégico del Entorno)	24
2.1.2. Entorno Competitivo Específico (5 Fuerzas de Porter)	30
2.2. Mercado objetivo.....	33
2.3. Análisis de Entorno Interno	34
2.3.1. Recursos y Capacidades.....	35
2.3.2. Cadena de Valor	38

2.4. DAFO-CAME	39
3. PLAN DE MARKETING	43
3.1. Marketing Estratégico	44
3.2. Marketing Operativo	50
3.2.1. Logotipo.....	53
4. PLAN DE OPERACIONES	55
4.1. Proceso de producción de los productos (Servicios)	56
4.2. Selección de activos necesarios.....	59
4.3. Localización de la empresa.....	61
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
5.1. Organigrama.....	64
5.2. Descripción y especificación de puestos de trabajo.....	64
5.3. Número de empleados por puesto de trabajo. Previsión de crecimiento	66
5.4. Coste del personal.....	66
6. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	68
6.1. Elección de la forma jurídica	69
6.2. Trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa.....	69
6.3. Planificación temporal de la puesta en marcha.....	70
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	71
7.1. Inversión necesaria.....	72
7.2. Financiación.....	73
7.3. Estado de Pérdidas y Ganancias	73
7.4. Determinación del punto de equilibrio.....	74
7.5. Tesorería	75

7.6. Balance	76
7.7. Análisis de sensibilidad	77
7.8. Ratios	77
7.9. Estudio de viabilidad económico financiero	78
8. PLAN DE CONTINGENCIAS	79
9. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	81
9.1. Acciones de Estrategia de Sostenibilidad	82
9.2. Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible	82
10. CONCLUSIONES	83
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Promotor de I Deal Buyer	15
Figura 2. El Innovador.....	16
Figura 3. El Fabricante.....	17
Figura 4. Modelo de Abell de I Deal Buyer.....	19
Figura 5. Mapa mental para creación de Visión Corporativa de I Deal Buyer ...	21
Figura 6. Misión-Visión-Valores de I Deal Buyer	22
Figura 7. Lanzamiento Institucional OPAI	26
Figura 8. Análisis de PESTEL de I Deal Buyer.....	29
Figura 9. Perfil Estratégico del Entorno de I Deal Buyer	30
Figura 10. Impacto de las 5 Fuerzas de Porter para I Deal Buyer	33
Figura 11. Entrevista a José Luis Silva en Canal 7TV	36
Figura 12. Análisis de Recursos y Capacidades para I Deal Buyer.....	37
Figura 13. Cadena de Valor para I Deal Buyer.....	39
Figura 14. Matriz DAFO para I Deal Buyer	41
Figura 15. Estrategias CAME para I Deal Buyer	42
Figura 16. Mapa de Empatía para I Deal Buyer.....	45
Figura 17. Lienzo de Propuesta de Valor para I Deal Buyer.....	46
Figura 18. Business Model Canvas para I Deal Buyer	47
Figura 19. Marketing Estratégico para I Deal Buyer	48
Figura 20. Marketing Operativo para I Deal Buyer	50
Figura 21. Logotipo I Deal Buyer	54
Figura 22. Lineamientos del Plan de Operaciones de I Deal Buyer	56
Figura 23. Diagrama de Flujo SWINLANE de Plataforma I Deal Buyer (IDB) .	57
Figura 24. Diagrama de Flujo SWINLANE de Dashboard IDB	58

Figura 25. Diagrama de Flujo SWINLANE de Consultoría IDB	59
Figura 26. Importes Máximos Bono Digital.....	60
Figura 27. Bono digital para Puesto de Trabajo Seguro	60
Figura 28. Bono digital para Sitio Web y Presencia en Internet	61
Figura 29. Edificio 123 Emprende	62
Figura 30. Organigrama de I Deal Buyer	64
Figura 31. Análisis de Puestos de Trabajo para I Deal Buyer	65
Figura 32. Organigrama Futuro de I Deal Buyer	66
Figura 33. Tabla Salarial Anual de I Deal Buyer	67
Figura 34. Trámites de Constitución de I Deal Buyer	69
Figura 35. Diagrama de Gantt Puesta en marcha de I Deal Buyer	70
Figura 36. Inversión necesaria de I Deal Buyer	72
Figura 37. Financiación de I Deal Buyer Financiación de I Deal Buyer	73
Figura 38. Estado de Pérdidas y Ganancias de I Deal Buyer.....	74
Figura 39. Punto de Equilibrio de I Deal Buyer.....	74
Figura 40. Tesorería de I Deal Buyer	75
Figura 41. Balance de I Deal Buyer	76
Figura 42. Análisis de Sensibilidad de I Deal Buyer	77
Figura 43. Ratios de I Deal Buyer.....	78
Figura 44. Plan de Contingencias de I Deal Buyer.....	80
Figura 45. Sostenibilidad Empresarial de I Deal Buyer	82

1.INTRODUCCIÓN

IDEAL
BUYER

II
DEAL
BUYER

B2B

SSBRLIS

emprinoeiss



Los procesos de compras en las compañías suelen ser muy desgastantes y se quedan en lo operativo, lo transaccional, y no en lo estratégico. Esta problemática ocurre en diferentes tipos y tamaños de empresas, inclusive en diversas verticales y ámbitos geográficos. Se presentan demoras, falta de datos, falta de especificaciones por parte de los clientes internos, lo que ralentiza el proceso de compra desde que inicia la requisición por parte de un cliente interno hasta que se entrega el bien o el servicio a conformidad. Se estima que el costo promedio de un proceso de compras es de 95 euros, desde que se genera la requisición hasta que se paga la factura. La implementación de herramientas digitales optimiza los procesos de compras, reducen costes y aumentan la eficiencia. Pueden lograrse ahorros inclusive superiores al 40% (Unite, 2023).

1.1. Idea de negocio

I Deal Buyer es una herramienta digital que optimizará los procesos de compras en las empresas. Con esta herramienta, se podrán encontrar catálogos personalizados de proveedores, generar transacciones de manera ágil, transparente, eficiente, sostenible y rentable. Se centrará en la optimización de tiempos y reducirá costes de información, negociación, transacción y garantía.

Sería ideal contar con una herramienta intuitiva, del tipo *Customer Centric*, donde se puedan encontrar todas las referencias, tanto de bienes como de servicios, con catálogos personalizados, y a partir de allí generar las órdenes de compra a cada uno de los proveedores, aprobar, enviar y hacer seguimiento de los pedidos, para luego recibir a conformidad; todo esto, haciéndose de manera trazable y controlada, que se pueda confiar en el proceso de compras y el alto valor empresarial que aporta a la empresa.

1.2. Justificación

La implementación de una gestión de compras eficiente es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Las compras representan hasta el 80% de los costes totales en algunas industrias, y una gestión adecuada puede generar ahorros de entre el 5% y el 15%, mejorando significativamente la competitividad (Unite, 2023). En un entorno donde la eficiencia y la reducción de costes son claves, la profesionalización de la gestión de compras se ha convertido en un elemento estratégico que determina la rentabilidad y la posición competitiva de las empresas en el mercado global (McKinsey, 2019).

A nivel mundial, hay una tendencia creciente hacia la digitalización y la automatización de los procesos de compras, especialmente en las compras indirectas, que representan hasta el

60% del gasto total en muchas empresas. Según McKinsey (2019), la adopción de tecnologías avanzadas permite reducir hasta un 30% los costos administrativos y duplica la eficiencia en la gestión de proveedores, lo que se traduce en una mejor toma de decisiones estratégicas y una mayor capacidad para reaccionar ante cambios del mercado.

Una gestión de compras eficaz no sólo garantiza el acceso continuo a bienes y servicios esenciales, sino que también minimiza los riesgos asociados con el desabastecimiento y la calidad de los productos. Según Boston Consulting Group, gestionar adecuadamente los gastos de cola (tail spend) puede reducir el número de proveedores en un 40%, lo que simplifica las operaciones y aumenta el control sobre la cadena de suministro (BCG, 2019).

Negociar contratos más favorables y obtener mejores precios es otra de las grandes ventajas de una gestión de compras eficiente. Según BCG (2019), la gestión adecuada del gasto en compras indirectas puede reducir los costes operativos hasta en un 10%, optimizando las condiciones comerciales y ajustando los niveles de inventario para minimizar los desperdicios. Esta optimización no sólo se traduce en ahorros económicos, sino que también mejora la rentabilidad de la empresa.

La adecuada gestión de compras también permite a las empresas optimizar el uso de recursos, evitando excesos de inventario o desabastecimientos y reduciendo ineficiencias a través de un monitoreo constante de los procesos. Esto no solamente mejora el rendimiento operativo, sino que también refuerza la estabilidad financiera de la empresa (Unite, 2023).

Establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos ofrece ventajas como precios un 15% más bajos, plazos de entrega optimizados y servicios personalizados, lo que fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado (McKinsey, 2019). Además, una gestión de compras bien estructurada apoya las iniciativas de sostenibilidad al seleccionar proveedores comprometidos con estándares ambientales y sociales, reduciendo el impacto ambiental y mejorando la responsabilidad corporativa (Unite, 2023).

Las ventajas de trabajar con catálogos personalizados en la gestión de compras son significativas, especialmente en el contexto de compras indirectas. Según Unite (2023), los catálogos personalizados permiten una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa al proporcionar acceso directo a los productos y servicios más relevantes, eliminando errores y reduciendo los tiempos de búsqueda y aprobación en los procesos de compra. Esto no sólo mejora la eficiencia operativa, sino que también garantiza el cumplimiento de las políticas internas de compra y optimiza la gestión del presupuesto.

Además, McKinsey (2019) destaca que el uso de catálogos personalizados en las compras indirectas facilita la centralización de las decisiones de compra y permite a las

empresas negociar mejores condiciones con los proveedores. Esto se traduce en una reducción de los costos totales y una mayor transparencia en la cadena de suministro, lo cual es esencial para lograr una gestión de compras más eficiente y estratégica.

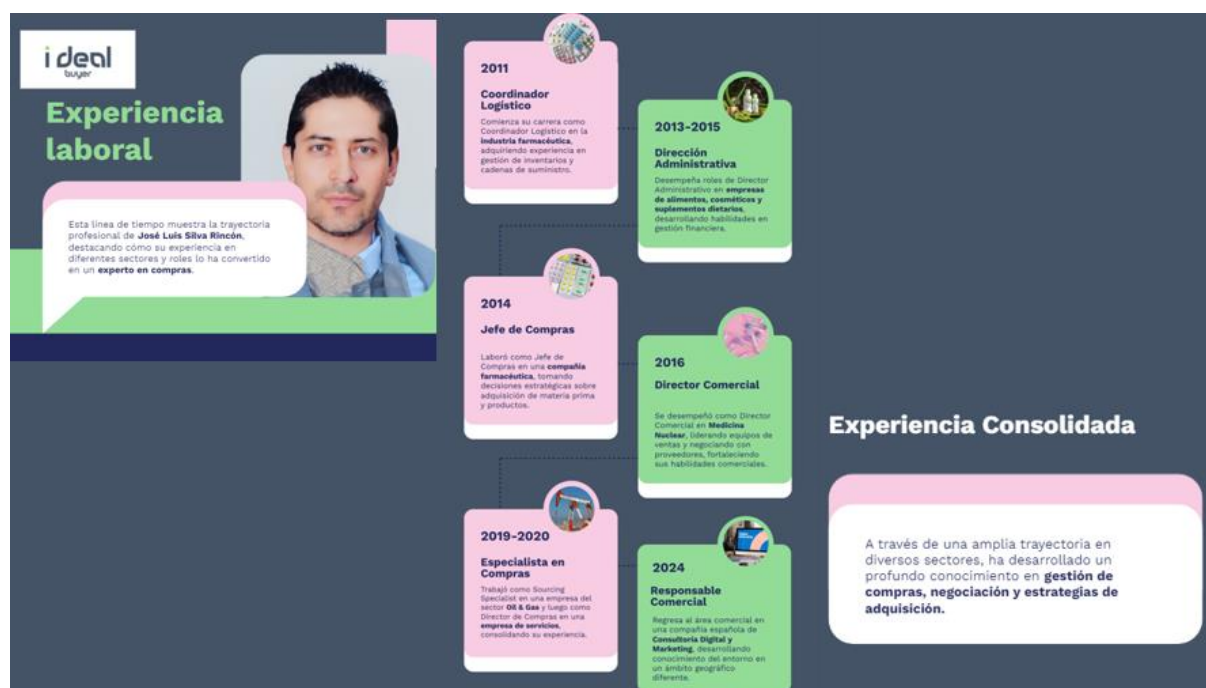
Por su parte, Boston Consulting Group (2019) subraya que la integración de catálogos personalizados ayuda a las empresas a gestionar mejor los gastos de cola, minimizando la compra de productos no controlados y mejorando la trazabilidad de los artículos. Esto no solamente impulsa la eficiencia, sino que también fomenta un mayor control y visibilidad en las compras, contribuyendo así a una mayor sostenibilidad y competitividad empresarial.

En España, la integración de plataformas digitales como **I Deal Buyer** harán mejorar la trazabilidad y el control en la gestión de compras, lo que será fundamental para alcanzar mayores niveles de transparencia y eficiencia operativa.

1.3. Equipo I Deal Buyer

El equipo de **I Deal Buyer** estará conformado, por ahora, por el promotor de la idea de negocio: José Luis Silva Rincón, quien es un ingeniero industrial, con enfoque en Organización Industrial y con una experiencia que se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Promotor de I Deal Buyer

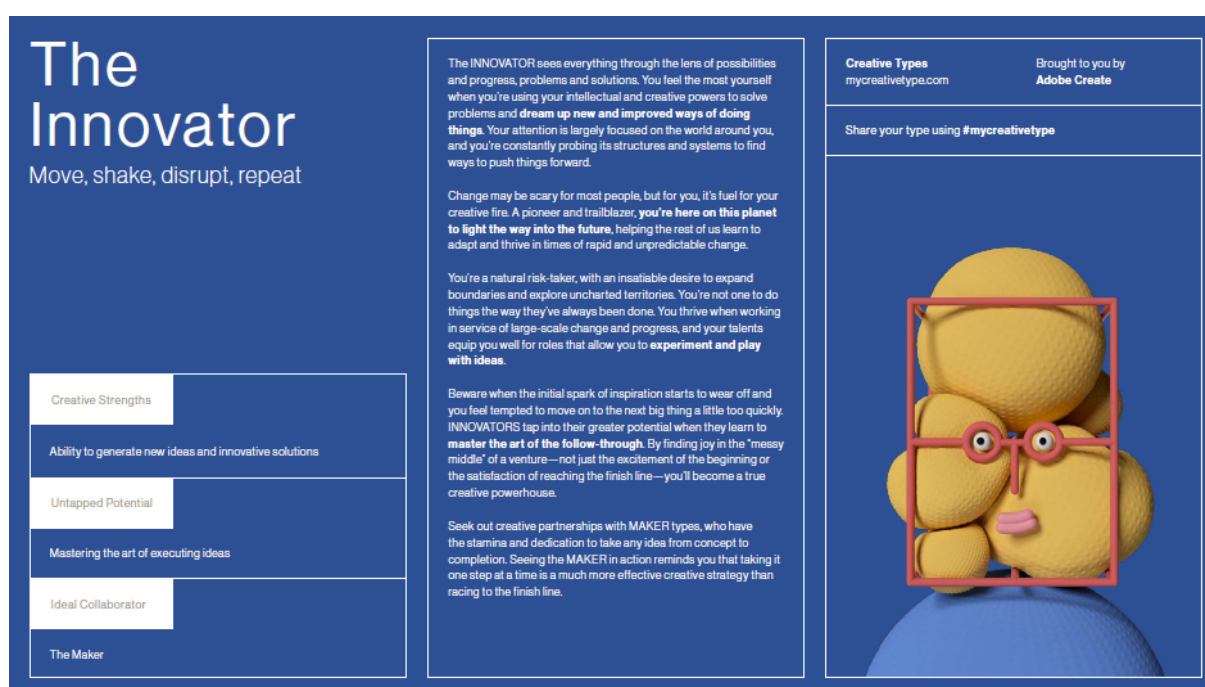


Fuente: Elaboración propia

Ha trabajado en áreas de compras, abastecimiento, logística, producción y comercialización, tanto del lado del proveedor como del comprador, lo que le permite comprender ambas partes de la negociación. Cuenta con competencias clave como **empatía, negociación, optimización de procesos, liderazgo y adaptabilidad**.

Basado en el perfil emprendedor de José Luis Silva Rincón y su experiencia en compras, se destaca como un “**Innovator**”, de acuerdo al test realizado en el sitio: *mycreativetype.com*, (The Innovator, 2024) cuyo resultado se puede observar en la Figura 2.

Figura 2. El Innovador



Fuente: *The Innovator* (2024)

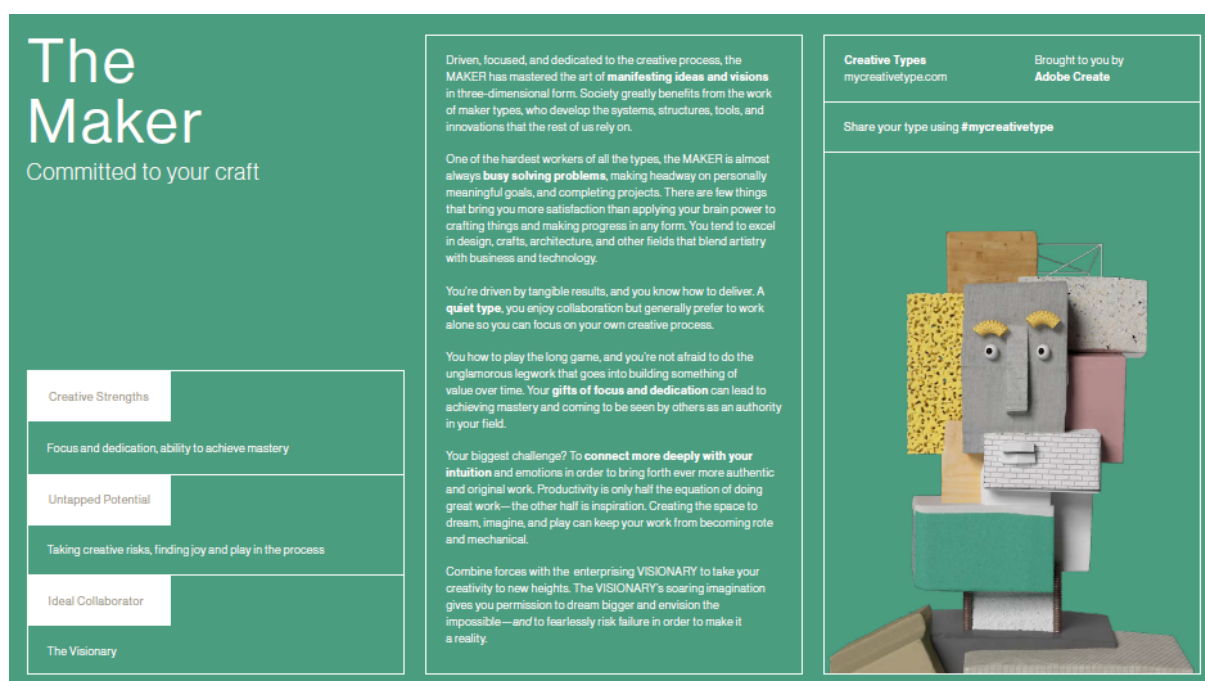
Cuenta con una habilidad para conectar perspectivas tanto de proveedores como de compradores. José Luis se centra en explorar nuevas formas de optimizar procesos y mejorar resultados a través de su capacidad creativa y analítica.

Con un historial probado en identificar oportunidades de negocio y negociar acuerdos beneficiosos, José Luis aprovecha su profundo entendimiento de las necesidades y dinámicas tanto del lado del proveedor como del comprador. Esto no sólo facilita la identificación de soluciones innovadoras, sino que también fortalece su habilidad para construir relaciones sólidas y duraderas en el ámbito empresarial.

Su enfoque en el progreso y la resolución de problemas lo distingue como un tomador de riesgos natural, siempre buscando expandir fronteras y explorar territorios inexplorados en el campo de las compras estratégicas. José Luis encuentra su verdadero potencial al dominar la ejecución de ideas, encontrando alegría tanto en la fase inicial de inspiración como en la continuidad y finalización de proyectos.

Además, reconoce la importancia de colaborar con perfiles como el de los “**Makers**”, quienes aportan la resistencia y la dedicación necesarias para llevar adelante cualquier idea desde su concepción hasta su realización. El detalle de este tipo de creatividad se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. El Fabricante



Fuente: *The Maker* (2024)

Esta colaboración estratégica le permite a José Luis maximizar su capacidad de innovación y ejecución, demostrando que avanzar paso a paso es fundamental para alcanzar resultados creativos y efectivos.

En resumen, José Luis Silva Rincón se posiciona como un emprendedor visionario en el campo de las compras, destacando por su capacidad para generar ideas innovadoras, negociar estratégicamente y gestionar proyectos con un enfoque claro en el progreso y la excelencia operativa.

1.4. Misión

En el ámbito de la estrategia empresarial, definir una misión clara y precisa es esencial para orientar las acciones y decisiones de una empresa. La misión no sólo establece la razón de ser de la organización, sino que también comunica su propósito y dirección a los empleados, clientes y otros *stakeholders*. En este contexto, el modelo de Abell se presenta como una herramienta apropiada para la formulación de la misión empresarial de ***I Deal Buyer***.

Este modelo propuesto por Derek Abell en 1980 sugiere que las empresas deben definir su misión considerando tres dimensiones relevantes: los clientes a los que sirven, las necesidades que satisfacen y las tecnologías o competencias que utilizan para satisfacer esas necesidades (Abell, 1980). Estas dimensiones proporcionan un marco estructurado que ayuda a las empresas a comprender y articular su propuesta de valor de manera integral.

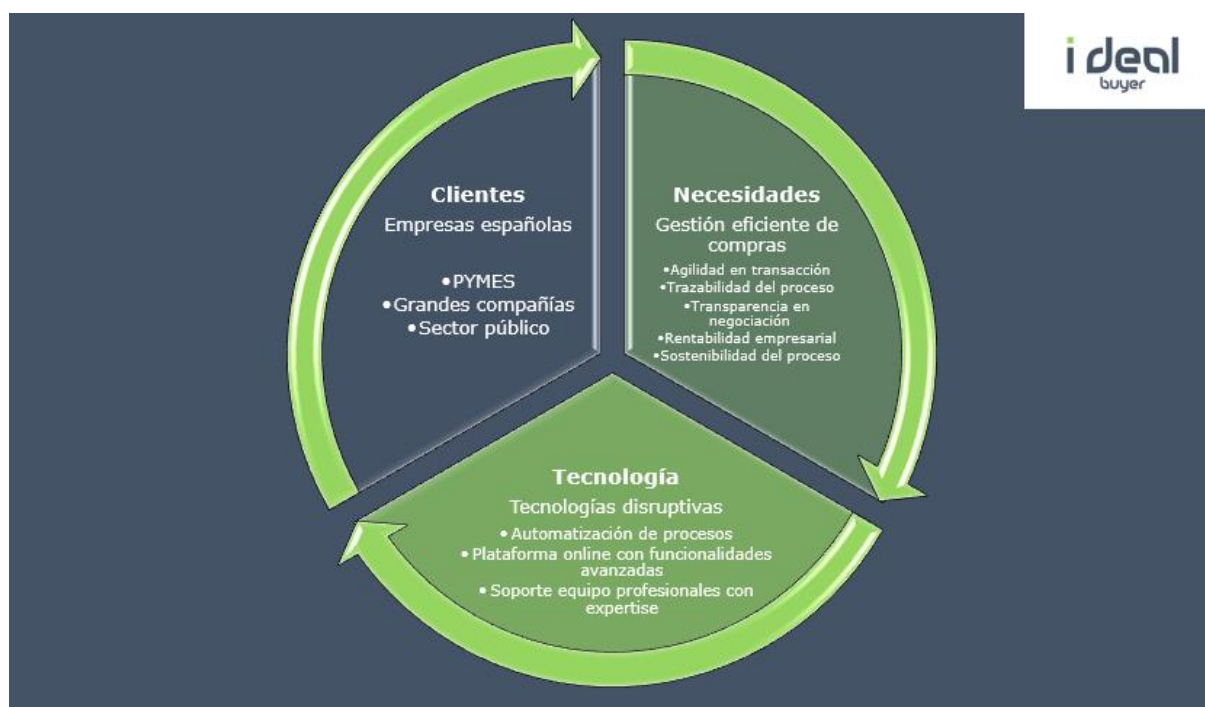
El uso del modelo de Abell para definir la misión empresarial ofrece varias ventajas. Al centrarse en los clientes y sus necesidades, asegura que la misión esté alineada con el mercado y sea relevante para los grupos de interés clave (Johnson et al., 2008). De igual manera, al incluir las tecnologías y competencias, permite a la empresa destacar sus ventajas competitivas y capacidades distintivas, lo cual es crucial para diferenciarse en un entorno altamente competitivo (Guerras Martín y Navas López, 2022).

Además, este enfoque integral facilita la cohesión interna, ya que todos los colaboradores de la organización pueden entender y comprometerse con un propósito común claro y bien definido. Esto no sólo mejora la coordinación y eficiencia operativa, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados (Kotler y Keller, 2012).

En conclusión, el modelo de Abell ofrece un enfoque robusto y holístico para la definición de la misión empresarial, asegurando que ésta sea relevante, diferenciada y alineada con las capacidades internas de la organización. Utilizar este modelo permitirá a ***I Deal Buyer*** no sólo comunicar su propósito de manera efectiva, sino también construir una base sólida para su estrategia y operaciones futuras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elabora propuesta del modelo de Abell, con una variación que radica en darle dinamismo, y con la intención de mostrar que la misión será ajustable dentro del alcance, propendiendo siempre la mejora continua, por eso se muestra con una estructura de círculo virtuoso, como se puede ver en la Figura 4.

Figura 4. Modelo de Abell de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

Al analizar cada dimensión y sus interrelaciones, el modelo de Abell permite a *I Deal Buyer* definir su negocio de manera más precisa, identificar oportunidades de crecimiento, comprender mejor a la competencia y comunicar la evolución del mercado. Esto es especialmente útil para diseñar una plataforma *B2B* que agregue valor real a las empresas españolas.

Con lo presentado y argumentado en los párrafos anteriores, se redacta la misión así: **“Hacer de las compras empresariales un proceso eficiente de alto valor agregado para las compañías españolas, brindando agilidad, trazabilidad, sostenibilidad, transparencia y rentabilidad, mediante la usabilidad de herramientas tecnológicas disruptivas, con altos estándares de calidad y soportado por un capital humano con valores como la ética, el compromiso y el respeto”**

Guerras y Navas (2022) en su libro "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones" abordan cómo la definición clara de la misión empresarial es fundamental para el éxito estratégico de una organización. Según estos autores, la misión no sólo debe definir a quién se sirve y qué necesidades se satisfacen, sino también cómo se logra este objetivo de una manera que diferencie a la empresa de sus competidores.

En relación a la misión empresarial de *I Deal Buyer*, aparecen las tres dimensiones del modelo de Abell:

Clientes: Según Guerras y Navas (2022) la misión identifica a las compañías españolas como su mercado objetivo, definiendo el ámbito de actuación de la empresa.

Necesidades: La misión aborda múltiples necesidades críticas del mercado objetivo, como eficiencia, agilidad, trazabilidad, sostenibilidad, transparencia y rentabilidad. Esto coincide con la recomendación de Guerras y Navas de entender y satisfacer las necesidades esenciales de los clientes para crear valor (Guerras Martín y Navas López, 2022).

Tecnologías/Competencias: El uso de herramientas tecnológicas disruptivas y el apoyo de un capital humano con valores sólidos, son estrategias que destacan las competencias distintivas de la empresa, y así construir ventajas competitivas sostenibles (Guerras Martín y Navas López, 2022).

1.5. Visión

Para la redacción y generación se utilizaron los mapas mentales, ya que facilitan la organización, clarificación y comunicación de ideas, lo cual es esencial para desarrollar una visión coherente y efectiva; se puede asegurar que no sólo sea clara y comprensible, sino también estratégicamente sólida y orientada hacia el futuro de *I Deal Buyer*.

Los mapas mentales facilitan la lluvia de ideas y permiten la exploración de múltiples enfoques y conceptos que pueden ser integrados en la visión. Fernández Sánchez (2010) resalta la importancia de la interdisciplinariedad en la administración de empresas.

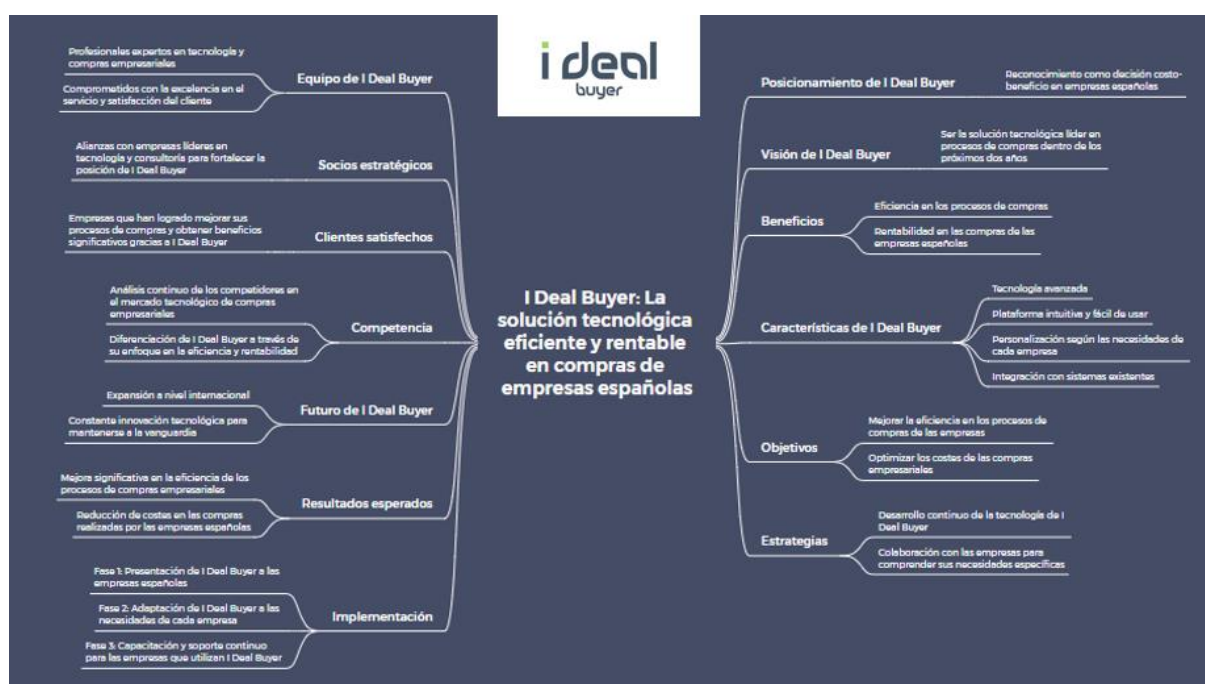
Según Grant (2008) la visión corporativa debe articular de manera clara y concisa la aspiración a largo plazo de la organización, reflejando sus valores, objetivos y posición competitiva deseada. Para desarrollar una visión efectiva se recomienda utilizar un enfoque estructurado que incluya el análisis del entorno, la evaluación de los recursos y capacidades, y la definición de la dirección estratégica (Guerras Martín y Navas López, 2020).

Según Guerras y Navas (2023) los mapas mentales pueden ser una herramienta invaluable; al colocar la visión en el centro del mapa, los equipos pueden ramificar y conectar conceptos clave como la misión, los valores, los objetivos estratégicos y las ventajas competitivas (Hitt y Ireland, 2008).

La visión empresarial debe ser inspiradora y crear empatía en los colaboradores de la compañía, pero adicionalmente, también debe inspirarlos e instar la pertenencia en ellos, en capítulos posteriores se mostrará cómo *I Deal Buyer* será una empresa que no sólo entiende las necesidades de sus clientes externos, sino las propias del equipo, se desarrollarán políticas

relacionadas con el salario emocional que incrementarán el *engagement* a través de intereses y retos comunes, haciéndolos siempre parte fundamental del crecimiento de ***I Deal Buyer***. La representación del mapa mental con su idea principal, ramas principales y subramas se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5. Mapa mental para creación de Visión Corporativa de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

Dejando expuesta la usabilidad de los mapas mentales en la redacción de la visión corporativa, se sintetiza para ***I Deal Buyer*** como: “**Ser la solución tecnológica que logra eficiencia y rentabilidad en los procesos de compras de las empresas españolas; dentro de los próximos 2 años *I Deal Buyer* será reconocida y posicionada como la decisión costo-beneficio de tu empresa**”.

1.6. Impacto de la organización

1.6.1. Social

I Deal Buyer es una solución digital que dará visibilidad y dinamizará la transaccionalidad del tejido empresarial español, haciendo que las compañías se desarrollen y generen rentabilidad siendo socialmente responsables.

1.6.2. Económico

I Deal Buyer dará a las empresas españolas control y trazabilidad de las compras a un coste acorde, generando un alto valor empresarial y crecientes rentabilidades; desde el primer momento de implementación se obtendrán *quick wins*.

1.6.3. Ambiental

I Deal Buyer al optimizar procesos y tener información en la nube, será una compañía *paperless*, disminuyendo la huella de carbono de las empresas, lo que los hará ser ambientalmente responsables y estar alineados con la Agenda 2030.

1.6.4. Reputacional

I Deal Buyer será reconocida como la empresa aliada en la gestión de compras de las compañías españolas, dará tranquilidad y confianza a sus clientes internos y externos, comprometiéndose con la transparencia en los procesos y ofreciendo valor empresarial.

En la Figura 6 se pueden observar la Misión, Visión y Valores de **I Deal Buyer**,

Figura 6. Misión-Visión-Valores de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

DOFA MATRIX



CAME STRATEGIES

2. PLAN ESTRATÉGICO

PESTEL DIAGRAM



5 FORCES OF PORTER

I Deal
Buyer

B2B

Business-to-Business
Commerce



2.1. Análisis del Entorno Externo

Se identificarán las amenazas y oportunidades, y para evaluar de manera exhaustiva el entorno externo de *I Deal Buyer*, es fundamental utilizar herramientas analíticas que proporcionen una comprensión profunda tanto del entorno general como del competitivo. Se empleará el **Perfil Estratégico del Entorno (PESTEL)**, que examina los aspectos relevantes que influyen en la empresa, incluyendo los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Guerras Martín y Navas López, 2022).

Por otra parte, para analizar el entorno competitivo específico de *I Deal Buyer*, se utilizará el modelo de **las 5 Fuerzas de Porter**, que examina la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutivos (Porter, 2008). Este modelo es determinante para entender la dinámica competitiva y las presiones que enfrenta *I Deal Buyer* en su industria.

La combinación de estos enfoques proporciona una visión integral del entorno externo, permitiendo a la empresa formular estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. El análisis PESTEL permite a *I Deal Buyer* estar al tanto de las tendencias macroeconómicas y regulatorias (Guerras Martín y Navas López, 2022), mientras que las 5 Fuerzas de Porter proporcionan una comprensión detallada de las fuerzas competitivas en el mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas (Porter, 2008).

2.1.1. Entorno general (Perfil Estratégico del Entorno)

I Deal Buyer se posicionará como la solución innovadora dedicada a optimizar los procesos de compras corporativas de las empresas españolas. Este **Perfil Estratégico del Entorno** analiza los factores clave del mercado, utilizando datos de fuentes reconocidas como Statista, el Instituto Nacional de Estadística (INE), y el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), además de incorporar teorías de autores como Guerras y Navas para proporcionar un análisis robusto.

La empresa se clasificará bajo dos actividades económicas según el **Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE)**:

4791 - Comercio al por menor por correspondencia o Internet: Según (INE, 2022) esta clase comprende las actividades de comercio al por menor por correspondencia o por Internet, es decir, el comercio al por menor en el que el comprador elige los productos a partir de anuncios publicitarios, catálogos de información facilitada en un sitio web, muestrarios o

cualquier otro tipo de oferta, y efectúa su pedido por correo, teléfono o Internet (suele hacerse por medios especiales que facilita un sitio web), como lo será ***I Deal Buyer***.

Esta categoría abarca las actividades relacionadas con el comercio electrónico, en donde ***I Deal Buyer*** facilitará las transacciones B2B (CNAE, 2009).

6201 - Actividades de programación informática: Según INE (2022) en esta clasificación se trabajará la personalización de programas informáticos, es decir, la modificación y configuración de una aplicación existente para que funcione en el entorno del sistema informático del cliente, como lo pretende hacer ***I Deal Buyer***, al basar su estrategia de negocio a través de catálogos personalizados de bienes y servicios.

Esta categoría incluye el desarrollo de soluciones tecnológicas y software personalizado para mejorar la eficiencia en las compras empresariales (CNAE, 2009).

La clasificación CNAE es crucial, ya que proporciona el marco para entender el entorno competitivo y las normativas aplicables (Cánovas, 2024); además, refleja su enfoque dual en el comercio electrónico y en la tecnología de la información, lo que le permitirá adaptarse a las demandas del mercado cambiante en entornos VUCA (Osterwalder y Pigneur, 2010).

I Deal Buyer estará escuchando activamente las necesidades del mercado y de sus clientes para adaptarse rápidamente a sus requerimientos y necesidades.

Se profundiza el análisis PESTEL de la siguiente forma:

2.1.1.1. Dimensión Política

Estabilidad Política: España es un país con una estabilidad política razonablemente alta, lo que favorece la confianza empresarial y la inversión extranjera. En Jaén específicamente, como lo menciona el Ayuntamiento de Jaén, en su *website*: la Oficina Permanente de Atención al Inversor (OPAI) y la Asociación de Empresarios Profesionales de Jaén (PROA) empiezan a crear sinergias para que desde la administración y en conjunto con la inversión privada, se proporcione un entorno apto que garantice y propenda el crecimiento y que Jaén se un destino para invertir y crear riqueza (Ayuntamiento de Jaén, 2024).

Asimismo, entre el Colegio de Economistas y la Oficina Permanente de Atención al Inversor (OPAI), se crea un convenio colaborativo para ayudar al crecimiento de la ciudad (Colegio de Economistas de Jaén, 2024).

La concejalía de Promoción Económica de Jaén, así lo promociona en su video promocional de lanzamiento de la oficina de OPAI en el Antiguo Banco de España el pasado 20 de marzo del año en curso, en la Figura 7. Se puede apreciar uno de los mensajes de interés.

Figura 7. Lanzamiento Institucional OPAI



Fuente: Imagen tomada de concejalía de Promoción Económica (2024)

Políticas de Apoyo a la Digitalización: El gobierno español y la Unión Europea han implementado diversas políticas y fondos para la digitalización de las empresas, como el Plan España Digital 2025. Estas políticas son favorables para *I Deal Buyer*, ya que incentivan la adopción de tecnologías digitales en las empresas y buscan acelerar la digitalización de las empresas, con especial atención a las microPYMEs y las *start-ups*; la meta para el año 2025 es tener el 25% de participación del comercio electrónico al volumen de negocio PYME, cuando en este año la contribución es inferior al 10%. (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2024)

2.1.1.2. Dimensión Económica

Crecimiento Económico: Según el Banco de España (2024), el PIB de España ha mostrado una recuperación post-pandemia, con un crecimiento proyectado del 2,3% para 2024. Esta recuperación económica podrá aumentar la inversión empresarial en herramientas de eficiencia operativa. Desde otra previsión, se espera que para el 2024 se presente un 2,4% y se prevé un 2,0% para el 2025. (FUNCAS, 2024).

Inflación y Tasas de Interés: La inflación en España fue una preocupación en 2023, lo que pudo afectar el poder adquisitivo de las empresas y, por ende, su disposición a invertir en nuevas tecnologías; sin embargo, en lo corrido de este 2024 ha presentado una disminución de 0,7% (Statista, 2024) de igual forma, se presenta un cambio en la inflación subyacente: pasando de 3,6% al inicio de este año a un 3,0% para el segundo trimestre de este año 2024 (FUNCAS, 2024). En cuanto a las tasas de interés, el tipo de interés legal para el año 2023, fue de 3,25%,

estando 0,25 por encima con respecto al 2022, se espera que para el año 2024 se siga manteniendo en 3,25% (Statista, 2024).

Crecimiento del Comercio Electrónico B2B: Según ONTSI (2023), el comercio electrónico B2B en España ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, en 2023 el 35,8% de las empresas compraron a través de este medio, lo que representa el 23% de las compras totales del país. Este crecimiento destaca la creciente adopción de soluciones digitales en las transacciones interempresariales.

El comercio electrónico en España ha crecido significativamente. En 2023, la facturación del *e-commerce* superó los 84000 millones de euros (Redes Telecom, 2024). El sector B2B también muestra un crecimiento destacado, España es la tercera economía de Europa en ventas a otras empresas, con un 21,9%, 8,8 puntos arriba de la media europea, que es 13,1%; este aumento es impulsado por la digitalización y la eficiencia operativa que estas plataformas ofrecen (ONTSI, 2023). Empresas como Mercateo, quien es un competidor en el ámbito *B2B*, reportaron una facturación considerable: 1,065 millones de euros, destacando la importancia de mantenerse competitivo e innovador (SABI, 2024).

2.1.1.3. Dimensión Social

Adopción de Tecnologías Digitales: Existe una creciente aceptación y uso de tecnologías digitales en las empresas españolas. Según ICEX (2024), el 85% de las empresas españolas apuestan por la inversión en digitalización.

Envejecimiento de la Población: La población española está envejeciendo, lo que podría afectar la dinámica del mercado laboral, así como la falta de habilidad o desarrollo de competencias digitales: las cuales se necesitan para realizar el comercio *online*. Las personas de mayor edad prefieren realizar las compras en un sitio físico, otras razones por las que este segmento de la población no realiza compras por internet son la privacidad o la seguridad en el pago (INE, 2020). A pesar de que la confianza en internet ha crecido, y de que la población de 16 a 74 años ha comprado alguna vez por internet en un lapso de 1 año, el porcentaje de compras por internet entre las personas de 65 a 74 años, no supera el 31% (ONTSI, 2023).

2.1.1.4. Dimensión Tecnológica

Innovación Tecnológica: España ha sido testigo de un aumento significativo en innovación y desarrollo tecnológico. *I Deal Buyer* se beneficia del rápido avance tecnológico en áreas como la inteligencia artificial y el blockchain. Estas tecnologías permiten optimizar la

cadena de suministro y mejorar la transparencia y seguridad en las transacciones, aspectos esenciales en un mercado competitivo (Guerras Martín y Navas López, 2022) La adopción de tecnologías disruptivas es un diferenciador clave en el sector del comercio electrónico y la programación informática (Observatorio del Ecosistema Emprendedor de Andalucía, 2023). De acuerdo con el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (2024), en su Agenda España Digital 2026, el reto hasta el 2026 está en acelerar la digitalización de las empresas.

Infraestructura Digital: La infraestructura digital en España está bien desarrollada, con una alta penetración de internet y redes móviles de alta velocidad, cuenta con un liderazgo en fibra óptica y también el despliegue temprano de 5G (Asociación Española para la Digitalización, 2024). Además, se espera que para 2025 el 100% de la población tenga una cobertura de 100 Mbps (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2024).

2.1.1.5. Dimensión Ecológica

Regulaciones Ambientales: La normativa ambiental en España está en constante evolución; las empresas están siendo impulsadas a adoptar prácticas más sostenibles, lo que puede incluir la digitalización de procesos para reducir el impacto ambiental gracias a su efecto catalizador (Pacto Mundial, 2024).

Conciencia Ambiental: Hay una creciente conciencia y demanda de prácticas empresariales sostenibles, lo que podría impulsar a las empresas a adoptar soluciones como las ofrecidas por ***I Deal Buyer*** para mejorar la eficiencia, reducir el desperdicio y ayudar en la descarbonización de las operaciones de las empresas españolas. Al digitalizar las compañías, se facilita la gestión de la información y la mejora del conocimiento en aspectos ambientales (España Digital, 2024). El cambio tecnológico ha sido crucial y determinante en la sostenibilidad ambiental, mediante adaptaciones en uso de herramientas digitales para teletrabajar, nuevos modelos de negocio, sistematización de procesos, esta conciencia ambiental está perfectamente alineada con lo que ***I Deal Buyer*** plantea como ventaja competitiva.

2.1.1.6. Dimensión Legal

Protección de Datos: La protección de datos es un tema crucial en España, especialmente con la implementación del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE. Las empresas que manejan datos deben cumplir estrictamente con estas normativas (AEPD, 2019). Cumplir con estas normativas asegura que ***I Deal Buyer*** pueda tener sanciones y mantenga la confianza del cliente.

Legislación Laboral: Las leyes laborales en España son estrictas, y cualquier empresa que opere en el país debe estar muy consciente de sus obligaciones en términos de empleo y condiciones laborales (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

De acuerdo con el BOE (2021), la modalidad de trabajo que se implementará en *I Deal Buyer* será a distancia o teletrabajo, esta forma trae consigo prácticas novedosas y flexibles, busca desarrollar modelos de compensación diversificada y buscará siempre la conciliación entre el trabajador y la empresa, lo que se conoce en el ámbito empresarial como el *Work-Life Balance*. El análisis de PESTEL se puede ver de manera resumida en la Figura 8.

Figura 8. Análisis de PESTEL de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL de *I Deal Buyer* revela un entorno empresarial que presenta tanto oportunidades como amenazas. Desde una perspectiva política, la estabilidad en España, particularmente en Jaén, junto con el apoyo gubernamental hacia la digitalización, proporciona un entorno favorable para el crecimiento y la inversión. Económicamente, aunque la inflación y las tasas de interés plantean desafíos, el crecimiento del PIB y del comercio electrónico *B2B* sugiere un panorama positivo para las empresas tecnológicas. Socialmente, la creciente

adopción de tecnologías digitales es una ventaja, a pesar de que el envejecimiento de la población podría limitar la adopción en ciertos segmentos. Tecnológicamente, la robusta infraestructura digital y el avance en innovaciones, proporcionan una base sólida para la expansión; mientras que, en el ámbito ecológico, la creciente conciencia ambiental alinea bien con las soluciones sostenibles que **I Deal Buyer** ofrece. Legalmente, la estricta regulación en protección de datos y legislación laboral requiere un cumplimiento riguroso, aunque puede ser una ventaja competitiva al asegurar la confianza del cliente y la estabilidad laboral. En conjunto, estos factores subrayan la importancia de una estrategia que capitalice las oportunidades tecnológicas y económicas mientras mitiga los riesgos sociales y legales.

El Perfil Estratégico del Entorno de **I Deal Buyer** proporciona una visión integral de las fuerzas externas que influyen en su desempeño. Al analizar dimensiones como la estabilidad política, las condiciones económicas, los cambios sociales, los avances tecnológicos, las presiones ecológicas y el marco legal, la empresa puede identificar áreas clave para fortalecer su estrategia competitiva. En la Figura 9 se resalta la relevancia y el impacto de cada una de estas dimensiones en el entorno de **I Deal Buyer**, permitiendo una visualización clara de las oportunidades y amenazas que deben ser gestionadas en su planificación estratégica

Figura 9. Perfil Estratégico del Entorno de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Entorno Competitivo Específico (5 Fuerzas de Porter)

El entorno competitivo de **I Deal Buyer** se puede analizar eficazmente utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual ofrece una visión integral de las dinámicas y presiones que la empresa enfrenta en su industria. Este análisis ayuda a identificar las fuentes de

competencia y a formular estrategias que fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el mercado.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter sigue siendo una herramienta fundamental para comprender las dinámicas competitivas y formular estrategias efectivas (Porter, 2008). Este marco analítico permite a las organizaciones evaluar sistemáticamente las presiones competitivas en su industria, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas (Dobbs, 2014).

La relevancia del modelo de Porter se ha acentuado en la era digital, donde la disrupción tecnológica y la globalización han intensificado la competencia, prácticamente en todos los sectores (Cascio y Boudreau, 2016). Los entornos VUCA ya no son suficientes para entender las complejidades cambiantes de las empresas, y aparece un entorno *BANI*, del inglés: *Brittle, Anxious, Non Linear, Incomprehensible* (Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), como lo describe Cascio (2020): “*Las empresas necesitan herramientas robustas para navegar la complejidad del mercado, y así responder mejor al estado actual del mundo*”. Las 5 Fuerzas de Porter ofrecen una estructura coherente para analizar no sólo la competencia directa, sino también las amenazas potenciales y las dinámicas de poder en la cadena de valor (Santander Open Academy, 2022). Se desagregan las 5 fuerzas de Porter a continuación:

2.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

En el sector B2B, los clientes suelen tener un alto poder de negociación, especialmente las grandes empresas que manejan volúmenes significativos de compras. Estos clientes demandan precios competitivos, alta calidad, y servicios personalizados, lo que obliga a las empresas como **I Deal Buyer** a ser altamente receptivas y flexibles. La clave para mitigar esta fuerza, se enfatiza en ofrecer un valor agregado único que mejore la fidelización de los clientes (Porter, 2008).

2.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector tecnológico puede ser alto, especialmente cuando se trata de proveedores de software especializado y soluciones tecnológicas avanzadas. La dependencia de tecnologías específicas y la falta de alternativas en algunos casos pueden otorgar un poder considerable a los proveedores. Para contrarrestar esto, **I Deal Buyer** podría diversificar sus proveedores y buscar desarrollar algunas capacidades tecnológicas internamente (Guerras Martín y Navas López, 2022).

2.1.2.3. Amenaza de Productos Sustitutivos

La amenaza de productos sustitutos en el comercio electrónico y la programación informática es moderada. Aunque existen alternativas a las plataformas de comercio electrónico B2B y soluciones de software, la especificidad y personalización de los servicios ofrecidos por empresas como **I Deal Buyer** reducen la amenaza de sustitutos directos. Sin embargo, la constante innovación tecnológica puede cambiar este panorama, por lo que la empresa debe estar atenta a las tendencias emergentes y adaptar su oferta para mantenerse competitiva (Guerras Martín y Navas López, 2022).

2.1.2.4. Entrada de Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos entrantes en este sector es significativa debido a la baja barrera de entrada tecnológica en el comercio electrónico y la programación informática. Sin embargo, las economías de escala y la necesidad de una infraestructura tecnológica robusta actúan como barreras importantes. Además, la reputación y la confianza son cruciales en el comercio B2B, lo que puede disuadir a nuevos actores de ingresar al mercado. **I Deal Buyer** debe consolidar su marca y su base de clientes para mitigar esta amenaza (Porter, 2008).

2.1.2.5. Intensidad de la Competencia Actual

En el sector del comercio electrónico B2B y las soluciones tecnológicas para la optimización de compras empresariales, la rivalidad competitiva es intensa. Empresas como Mercateo, que reportó una facturación de 1,065 millones de euros en 2023 (SABI, 2024), son competidores directos que también ofrecen plataformas de comercio electrónico dirigidas a empresas. La intensa competencia en precios, servicios, y tecnología hace que **I Deal Buyer** deba diferenciarse a través de la innovación tecnológica y un fuerte enfoque en la experiencia del cliente. El entorno dinámico del mercado exige una continua adaptación y mejora de las ofertas para mantener la competitividad (Porter, 2009).

En conclusión, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter mantiene su vigencia como una herramienta esencial para el análisis del entorno competitivo. Su capacidad para proporcionar una visión estructurada de las dinámicas de la industria lo convierte en un recurso valioso para los estrategias empresariales que buscan navegar los desafíos del entorno BANI y VUCA actual.

La integración de este modelo con perspectivas contemporáneas sobre sostenibilidad y transformación digital ofrece un enfoque robusto para la formulación de estrategias en un

mundo cada vez más complejo e interconectado. En la Figura 10. se puede apreciar una visualización y el impacto de las fuerzas de Porter para **I Deal Buyer**.

Figura 10. Impacto de las 5 Fuerzas de Porter para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

2.2. Mercado objetivo

La industria de la tercerización de compras juega un papel crítico en el éxito de las empresas al gestionar la compra de bienes y servicios. Con el avance de la tecnología, las empresas buscan formas más eficientes y transparentes de llevar a cabo sus procesos de abastecimiento y compras. Como resultado, hay una creciente demanda de soluciones innovadoras que puedan optimizar las operaciones y generar valor.

Para hablar del outsourcing de compras o tercerización de compras, se deben tener en cuenta tendencias del mercado que afectan directamente la transaccionalidad y a los diferentes actores que intervienen en un proceso de compras, como:

Transformación Digital: Las empresas están adoptando plataformas digitales cada vez más para automatizar los procesos de compras, mejorar la eficiencia y reducir costes.

Sostenibilidad: Existe un creciente énfasis en las prácticas de compras sostenibles para reducir el impacto ambiental y cumplir con los objetivos de responsabilidad social corporativa.

Transparencia: Las empresas buscan una mayor transparencia en la cadena de suministro para garantizar el abastecimiento ético y el cumplimiento de las normativas.

Globalización: Con el aumento del comercio internacional, las empresas buscan soluciones de compras que puedan gestionar eficazmente las transacciones transfronterizas.

Análisis de Datos: El uso de análisis de datos se está volviendo esencial en las áreas de compras y abastecimiento para tomar decisiones informadas, predecir tendencias y optimizar las estrategias de compra.

Si se habla de un panorama competitivo, se pueden traer a colación a los siguientes actores:

Empresas Tradicionales de Tercerización de Compras: Actores establecidos en la industria que ofrecen servicios integrales de compras a las empresas.

Proveedores de Tecnología: Empresas especializadas en el desarrollo de software y herramientas para automatizar procesos y mejorar la eficiencia en las compras empresariales.

Firmas de Consultoría: Consultorías que brindan asesoramiento estratégico y orientación sobre prácticas de compras y optimización.

Marketplaces: Plataformas en línea que conectan a compradores y proveedores para facilitar compras más fáciles y eficientes.

I Deal Buyer tiene la capacidad de realizar la conjunción de este tipo de actores, teniendo en cuenta que para plantear una solución como lo es *I Deal Buyer*, es imprescindible el haber tenido la experiencia de vivir y estar inmerso en el mundo de las compras en diferentes verticales; un comprador, un buen comprador por lo general debe ser un gran comercial, ya que tiene que “vender” sus argumentos, productos o servicios a sus clientes internos, haciendo las veces de consultores, de igual forma se apoya en tecnologías, las que tenga a disposición y por último, debe manejar diferentes *marketplaces*, de esa combinación de actividades, que parecen disímiles, tienen un objetivo común: garantizar abastecimiento en el menor tiempo posible y al menos coste. Esta problemática la entiende perfectamente *I Deal Buyer* y de ahí su necesidad de solucionarla.

2.3. Análisis de Entorno Interno

Para analizar el entorno interno de *I Deal Buyer*, se utilizarán dos enfoques clave: el análisis de recursos y capacidades, y el análisis de la cadena de valor. Estos enfoques son fundamentales para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permitirá desarrollar estrategias más efectivas y competitivas.

La combinación del análisis de recursos y capacidades con el análisis de la cadena de valor ofrece una visión integral del entorno interno de ***I Deal Buyer***. Mientras que el primero se centra en identificar qué tiene la empresa que puede ser una fuente de ventaja competitiva, el segundo se enfoca en cómo esas capacidades se implementan y generan valor a lo largo de la cadena de actividades de la empresa. Juntos, estos enfoques permiten una identificación más precisa de las fortalezas que ***I Deal Buyer*** puede explotar y las debilidades que necesita abordar para mejorar su competitividad en el mercado.

2.3.1. Recursos y Capacidades

El análisis de recursos y capacidades se centra en identificar y evaluar los activos tangibles e intangibles que posee la empresa, así como las habilidades y competencias que la diferencian en el mercado (Grant R. M., 2021) Este enfoque es relevante porque permite a ***I Deal Buyer*** comprender qué recursos pueden generar ventajas competitivas sostenibles y cuáles requieren mejoras o desarrollo adicional.

Los recursos pueden incluir aspectos como tecnología propia, acceso a redes de proveedores confiables, y capital humano altamente cualificado. Las capacidades, por otro lado, abarcan la habilidad de la empresa para innovar, su eficiencia operativa y su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado. Al analizar estos elementos, ***I Deal Buyer*** puede identificar sus fortalezas, como la eficiencia en la automatización de procesos de compra, y debilidades, como la dependencia de un número limitado de proveedores clave.

Este enfoque también se apoya en la teoría de la visión basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés: *Resource-Base View*), la cual postula que las empresas obtienen una ventaja competitiva sostenida a partir de recursos valiosos, raros, inimitables y organizados (Barney y Clark, 2007). La aplicación de esta teoría permite a ***I Deal Buyer*** identificar aquellos recursos y capacidades que son estratégicos y que pueden ser explotados para mejorar su posición en el mercado.

Para ***I Deal Buyer*** los Recursos y Capacidades conforman los pilares de su ventaja competitiva, a partir de ellos se gesta la hoja de ruta para la estrategia corporativa, basada claramente en las necesidades cambiantes de los clientes potenciales que cada vez más exigen agilidad, desarrollo tecnológico, transparencia, eficiencia.

Recursos Tangibles:

Infraestructura Tecnológica: ***I Deal Buyer*** poseerá una infraestructura tecnológica avanzada que incluye plataformas de software para la automatización de procesos de compras. Estas herramientas son esenciales para proporcionar servicios eficientes y escalables, lo que les

permite manejar grandes volúmenes de datos y transacciones en tiempo real. Inicialmente se trabajará con una casa de desarrollo de software, tercerizando y disminuyendo los costes operativos, pero en el mediano plazo, se desarrollará por recurso *in house*.

Recursos Financieros: Aunque *I Deal Buyer* es una empresa que se encuentra en fase de idea, su capacidad para atraer inversión y su modelo de negocio basado en la tecnología la posicionará favorablemente en términos financieros, permitiendo la inversión continua en innovación y desarrollo.

Oficinas y Espacios de Trabajo: El Edificio 123 Emprende, de la Fundación Fulgencio Meseguer es un lugar propicio para fomentar el ambiente emprendedor, justo lo que necesita *I Deal Buyer*, aunque los colaboradores del equipo podrán desarrollar sus funciones desde sus propias casas, teniendo en cuenta que el modelo de trabajo será *Home Office*.

Recursos Intangibles:

Reputación y Marca: *I Deal Buyer* ha comenzado a construir una reputación basada en la ética, la transparencia y la sostenibilidad. Esta reputación es un recurso intangible valioso que puede atraer clientes y socios que valoran estos principios. En entrevista realizada por el Canal 7TV en el telediario de la emisión del 22 de abril de 2024, se habla de la transparencia que se dará a los procesos de compra de las empresas españolas y cómo *I Deal Buyer* será una solución a los problemas de eficiencia de estos procesos (Silva, 2024). En la Figura 11 se observa a José Luis Silva en entrevista patrocinada por SECOT, se encuentra disponible capturando el código QR (desde del minuto 25:33)

Figura 11. Entrevista a José Luis Silva en Canal 7TV



Fuente: Imagen tomada de video (Canal 7TV, 2024)

Propiedad Intelectual: La empresa contará con tecnologías propietarias y procesos innovadores que le otorgan una ventaja competitiva en el área de compras B2B. Estos activos intangibles serán clave para diferenciarse en un mercado competitivo.

Red de Relaciones: *I Deal Buyer* ha estado estableciendo relaciones con proveedores y clientes clave en el sector, lo que fortalecerá su capacidad para ofrecer servicios personalizados y de alta calidad.

Recursos Humanos:

Equipo de Expertos: *I Deal Buyer* cuenta con un equipo altamente capacitado y con experiencia en compras y abastecimiento. Este recurso humano es fundamental para desarrollar y ejecutar estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento de la empresa.

I Deal Buyer contará con un grupo de expertos en compras, serán más de perfil generalista que de *Category Manager*, ya que se necesita contar con un *expertise* alto para poder desenvolverse en diferentes sectores, ámbitos y particularidades, eso se logra con la diversificación y adaptabilidad. Son recursos escasos y de gran valor corporativo.

Compromiso Ético: El equipo de *I Deal Buyer* está profundamente comprometido con los valores éticos, lo que se traduce en prácticas comerciales transparentes y responsables. Este compromiso es un activo importante que mejora la confianza y la lealtad del cliente.

Los Recursos y Capacidades de *I Deal Buyer* se observan claramente en la Figura 12.

Figura 12. Análisis de Recursos y Capacidades para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

A partir de este Análisis de Recursos y Capacidades se determinan Fortalezas y Debilidades de *I Deal Buyer*.

Fortalezas:

Innovación Tecnológica y Propiedad Intelectual: *I Deal Buyer* poseerá tecnologías disruptivas, aportando así una ventaja competitiva significativa (Alta escasez, inmutabilidad, baja sustituibilidad).

Reputación y Compromiso Ético: La empresa construirá una reputación basada en la ética y la transparencia, difícil de replicar por competidores (Alta inmutabilidad, baja transferibilidad).

Equipo de Expertos: El equipo humano altamente capacitado es un recurso difícil de sustituir y clave para el éxito de la empresa (Alta escasez, alta relevancia).

Debilidades:

Dependencia en la Infraestructura Tecnológica: La durabilidad media de la infraestructura tecnológica puede ser un punto débil si no se invierte continuamente en actualizaciones (Media durabilidad).

Recursos Financieros: La dependencia de los recursos financieros podría limitar la capacidad de la empresa para escalar rápidamente (Media durabilidad, alta transferibilidad).

Volatilidad del Talento: La retención de talento clave es un desafío constante que puede impactar la estabilidad del equipo (Media durabilidad, media apropiabilidad).

2.3.2. Cadena de Valor

Según Porter (1985), la cadena de valor es otra herramienta fundamental para evaluar el entorno interno; en *I Deal Buyer*, las actividades primarias incluyen la gestión de relaciones con proveedores, el proceso de compras digitales, y el servicio al cliente. Las actividades de soporte, por su parte, abarcan la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura administrativa. Analizar cada una de estas actividades permite identificar áreas donde la empresa destaca, como en la implementación de tecnologías avanzadas para la trazabilidad de compras, así como áreas donde podría haber ineficiencias, como en la integración de nuevas tecnologías con sistemas legados o ERPs propios de las empresas.

De esta manera que no sólo se entiende cómo se genera el valor dentro de la empresa, sino también cómo éste se percibe desde la perspectiva del cliente, lo que es esencial para mejorar la propuesta de valor y aumentar la satisfacción del mismo (Porter, 1985).

Según Guerras y Navas, la cadena de valor tiene como objetivo el identificar las fuentes de ventaja competitiva a través de dilucidar las fortalezas y debilidades; esta ventaja se obtiene

de la interrelación de las actividades, ya sea de manera horizontal o vertical; una vez se identifican los eslabones o confluencia entre actividades (Guerras Martín y Navas López, 2014).

En *I Deal Buyer* se logran ventajas competitivas por optimización y por coordinación, gracias a la manera en que se conciben las actividades a interrelacionar, siempre pensando en el cliente, que en este caso se convierte en el principal proveedor, teniendo en cuenta que el principal insumo o materia prima de la logística interna son las necesidades del mismo cliente. Estas actividades se pueden observar en la Figura 13.

Figura 13. Cadena de Valor para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

La combinación entre Recursos y Capacidades y Cadena de Valor, permiten una identificación más precisa de las fortalezas que *I Deal Buyer* puede explotar y las debilidades que necesita abordar para mejorar su competitividad en el mercado.

2.4. DAFO-CAME

La elaboración de una matriz **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)** es fundamental para analizar el entorno interno y externo de una empresa como *I Deal Buyer*. Este análisis permite identificar de manera sistemática las áreas donde la empresa sobresale, así como aquellas que requieren atención, facilitando la formulación de estrategias que puedan guiar el crecimiento y la competitividad de la empresa. Para que este

análisis sea eficaz, es coherente combinarlo con las estrategias **CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)**, que proporcionan un enfoque práctico para abordar las debilidades y amenazas, al tiempo que se aprovechan las fortalezas y oportunidades. A continuación, se mencionan los componentes de la matriz DAFO:

Fortalezas: Son los aspectos internos positivos que diferencian a la empresa en el mercado. Incluyen recursos, capacidades y ventajas competitivas que la organización puede aprovechar como una marca consolidada, tecnología innovadora o un equipo de alta competencia (Guerras Martín y Navas López, 2022).

Debilidades: Representan las limitaciones internas que pueden impedir que la organización alcance sus objetivos estratégicos. Identificar estas debilidades es crucial para desarrollar estrategias que las mitiguen o conviertan en fortalezas. Esto puede incluir carencias en recursos, procesos ineficientes o falta de innovación (Guerras Martín y Navas López, 2022).

Oportunidades: Son factores externos que, si se aprovechan adecuadamente, pueden proporcionar ventajas competitivas. Estos pueden incluir tendencias de mercado, cambios tecnológicos, o regulaciones favorables. Las oportunidades son esenciales para el crecimiento y la expansión de la empresa (Wheelen et al., 2015).

Amenazas: Son factores externos que podrían poner en riesgo la supervivencia o el éxito de la organización. Ejemplos de amenazas incluyen la entrada de nuevos competidores, crisis económicas, o cambios desfavorables en la regulación. Mitigar estas amenazas es fundamental para proteger la posición de la empresa en el mercado (Gürel y Tat, 2017).

La matriz DAFO es determinante en el proceso de planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones evaluar de manera exhaustiva sus capacidades internas en relación con su entorno externo. Esta evaluación es crucial para identificar no sólo las fortalezas que deben ser aprovechadas, sino también las debilidades que necesitan ser corregidas para mantener la competitividad.

El enfoque holístico de la matriz DAFO facilita una comprensión profunda de las condiciones en las que opera la empresa. Según Guerras y Navas (2022) este análisis es vital para alinear los recursos y capacidades internas con las oportunidades externas, lo que puede resultar en una ventaja competitiva sostenible. Además, el análisis de amenazas y oportunidades permite a la organización ser proactiva en la identificación de riesgos y en la explotación de nuevas oportunidades de mercado.

La capacidad de la matriz DAFO para integrar los aspectos internos y externos del entorno empresarial también la hace una herramienta poderosa para la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, Kotler et al (2021) destacan que esta herramienta permite a las

empresas priorizar áreas de enfoque estratégico, facilitando la asignación de recursos de manera más efectiva. Del mismo modo, Guerras y Navas (2022) argumentan que la matriz DAFO es esencial para la formulación de estrategias adaptativas, que permiten a las empresas responder con agilidad a los cambios en el entorno. En la Figura 14 se observa la síntesis de los elementos de la Matriz DAFO de *I Deal Buyer*, recopilando lo que se identificó en los análisis de entorno externo e interno.

Figura 14. Matriz DAFO para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha realizado el análisis DAFO, el siguiente paso es desarrollar estrategias **CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)** que permitan a *I Deal Buyer* abordar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades.

El uso combinado de la matriz DAFO y las estrategias CAME es robusto para *I Deal Buyer* porque permite una visión integral del entorno interno y externo de la empresa. Este enfoque asegura que las estrategias estén alineadas con las realidades del mercado y las capacidades internas de la empresa, facilitando una toma de decisiones informada y estratégica. Además, este análisis integrado ayuda a la empresa a ser proactiva en la identificación de áreas

de mejora, al tiempo que maximiza las oportunidades de crecimiento y mitiga los riesgos potenciales (Hill et al., 2019)

Por lo tanto, la implementación de una matriz DAFO y estrategias CAME no sólo fortalece la planificación estratégica, sino que también proporciona a **I Deal Buyer** las herramientas necesarias para adaptarse y crecer en un entorno empresarial en constante cambio. Las estrategias CAME se estructuran de la siguiente manera, como se muestran en la Figura 15.

Figura 15. Estrategias CAME para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

3. PLAN DE MARKETING



El desarrollo e implementación de un plan de marketing es vital para el éxito de cualquier empresa, especialmente en un entorno empresarial altamente competitivo como el actual. Un plan de marketing bien estructurado permite a las empresas no sólo definir sus objetivos y estrategias, sino también alinear sus recursos y capacidades para alcanzar dichos objetivos de manera eficiente. Según Kotler y Keller (2016), un plan de marketing eficaz facilita la creación de valor para el cliente, lo que a su vez impulsa la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa. En el caso de ***I Deal Buyer***, la implementación de un plan de marketing es esencial para posicionarse adecuadamente en el mercado de soluciones de compras B2B y lograr una ventaja competitiva sostenible.

3.1. Marketing Estratégico

El marketing estratégico se centra en la definición y selección de las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa. Este tipo de marketing es fundamental para que las empresas identifiquen sus fortalezas y oportunidades en el mercado, así como para anticiparse a las amenazas y debilidades. Como señalan Guerras y Navas (2022) el marketing estratégico permite a las organizaciones crear y mantener una ventaja competitiva mediante la diferenciación de su oferta y la adaptación a los cambios del entorno. Para ***I Deal Buyer***, el marketing estratégico es vital, ya que establece las bases para un posicionamiento claro en el mercado, dirigido a captar y fidelizar a clientes clave, así como para identificar oportunidades de expansión en nuevos mercados.

Incluir herramientas como el Mapa de Empatía, el Lienzo de Propuesta de Valor y el *Business Model Canvas* es esencial para el desarrollo integral y estratégico de un plan de negocio. Estas herramientas permiten una comprensión profunda del cliente y la estructura de negocio, lo que a su vez facilita la creación de estrategias más efectivas y alineadas con las necesidades del mercado.

El Mapa de Empatía es una herramienta clave para comprender a fondo a los clientes desde una perspectiva más humana. Esta herramienta ayuda a las empresas a identificar no sólo las necesidades y deseos de los clientes, sino también sus emociones, pensamientos y comportamientos. Como señalan Osterwalder y Pigneur (2010) el mapa de empatía permite a las empresas ponerse en el lugar de sus clientes, lo que es fundamental para desarrollar productos y servicios que realmente resuelvan problemas o satisfagan necesidades específicas. Al entender mejor a sus clientes, ***I Deal Buyer*** puede personalizar su oferta y mejorar la experiencia del usuario, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.

Como se menciona al inicio de este documento cuando se hablaba de la problemática que entra a solucionar **I Deal Buyer**, los compradores de las empresas presentan necesidades similares en cuanto a las demoras, los reprocesos, la falta de información o especificaciones, y justamente como su nombre lo dice, el mapa de empatía ayuda a identificar las dolencias del cliente, para poder atacar esos *Pains* y lograr victorias tempranas o *Quick Wins*. En la Figura 16 se puede ver el Mapa de Empatía de **I Deal Buyer**, en donde se observa de manera resumida lo que siente el cliente, lo que le sucede en el día a día, y que a su vez experimenta con sus clientes internos, dificultando su operación y desempeño.

Figura 16. Mapa de Empatía para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El Lienzo de Propuesta de Valor es otra herramienta esencial que ayuda a las empresas a definir claramente qué valor están ofreciendo a sus clientes y cómo este valor resuelve problemas o mejora la vida del cliente. Según Osterwalder y Pigneur (2014) el lienzo de propuesta de valor permite a las empresas alinear su oferta con las expectativas del mercado, asegurando que los productos y servicios sean relevantes y atractivos para los consumidores. Para **I Deal Buyer**, utilizar esta herramienta es esencial para desarrollar una propuesta de valor

que se destaque en el competitivo mercado de soluciones de compras B2B, y así lograr diferenciarse de la competencia y atraer a clientes potenciales.

En la Figura 17 se muestra el Lienzo de la Propuesta de Valor de **I Deal Buyer**, identificando rápidamente la manera en que la herramienta soluciona los dolores de los compradores empresariales. **I Deal Buyer** está concebida como una plataforma para descongestionar la transaccionalidad de los procesos de compras y maximizar la apropiada utilización del bien más escaso: el tiempo. Reduciendo los tiempos de transaccionalidad, se optimizarán los tiempos de conversión de las PR en PO y así dar respuesta más ágil a los clientes.

Figura 17. Lienzo de Propuesta de Valor para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El *Business Model Canvas* es una herramienta ampliamente utilizada para diseñar, describir y analizar modelos de negocio. Esta herramienta permite a las empresas visualizar todos los aspectos clave de su modelo de negocio en un solo lienzo, facilitando la comprensión de cómo se crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Incluir el *Business Model Canvas* en el proceso de planificación estratégica es relevante porque ayuda a las

empresas a identificar oportunidades de mejora, innovar en su modelo de negocio y asegurar que todas las áreas del negocio están alineadas con la estrategia general. Para **I Deal Buyer**, el uso del *Business Model Canvas* es esencial para estructurar su modelo de negocio de manera coherente y eficiente, lo que facilita la implementación de estrategias que maximicen la rentabilidad y el crecimiento sostenible, en la Figura 18 se puede ver el modelo para **I Deal Buyer**.

Figura 18. Business Model Canvas para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El **Mapa de Empatía**, el **Lienzo de Propuesta de Valor** y el **Business Model Canvas** son herramientas fundamentales en la planificación y ejecución de estrategias empresariales efectivas. Estas herramientas no sólo proporcionan una comprensión más profunda del cliente y del modelo de negocio, sino que también permiten a **I Deal Buyer** alinear sus estrategias con las necesidades del mercado y optimizar su oferta para lograr escalabilidad.

El Marketing Estratégico que se muestra en la Figura 19, expone las diferentes acciones por niveles, objetivos y tácticas a utilizar para lograr el posicionamiento que se pretende alcanzar por parte de **I Deal Buyer**.

Figura 19. Marketing Estratégico para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

Este plan de marketing estratégico ayudará a *I Deal Buyer* a lograr sus objetivos y a destacar su ventaja competitiva de varias maneras:

Creación de Conciencia y Posicionamiento de Marca

Objetivo: Crear conciencia de marca entre las empresas españolas y posicionar a *I Deal Buyer* como un referente en el sector de compras empresariales.

Cómo ayuda: El enfoque en marketing de contenidos, redes sociales y alianzas estratégicas con *Key Opinion Leaders (KOL)* permitirá a *I Deal Buyer* aumentar su visibilidad y reconocimiento en el mercado, lo que es esencial para una empresa que hasta ahora se quiere hacer un camino en la industria. Esto facilita el posicionamiento de *I Deal Buyer* como un líder en innovación y eficiencia en el sector de compras, mostrando su capacidad para ofrecer soluciones disruptivas.

Generación de Interés y Engagement:

Objetivo: Generar interés en los servicios y la propuesta de valor de *I Deal Buyer*.

Cómo ayuda: Las tácticas como email marketing, casos de éxito y la oferta de contenidos *freemium* (ej., documentos técnicos, pruebas gratuitas) permitirán captar la atención de las empresas objetivo. Esto no sólo aumenta el interés en los servicios de *I Deal Buyer*, sino

que también permite a la empresa demostrar su compromiso con la transparencia y la entrega de valor, dos de sus principales ventajas competitivas.

Consideración y Evaluación de Opciones

Objetivo: Fomentar que los clientes potenciales consideren a *I Deal Buyer* como un aliado estratégico en la gestión de compras B2B.

Cómo ayuda: Ofrecer webinars, testimonios y herramientas interactivas permite a los clientes potenciales evaluar de manera profunda cómo los servicios de *I Deal Buyer* pueden solucionar sus desafíos específicos. Estas tácticas refuerzan la confianza en la marca y destacan la capacidad de *I Deal Buyer* para ofrecer soluciones personalizadas y eficaces.

Conversión de Clientes

Objetivo: Convertir los leads en clientes que paguen por el valor que entrega *I Deal Buyer*.

Cómo ayuda: Ofrecer promociones, descuentos y demostraciones personalizadas facilita la transición de leads a clientes, al brindarles incentivos claros y tangibles para probar y adoptar los servicios. Este enfoque demuestra la flexibilidad de *I Deal Buyer* para adaptarse a las necesidades del cliente, lo que es una ventaja competitiva significativa.

Retención y Fidelización

Objetivo: Fomentar relaciones a largo plazo con los clientes actuales para impulsar negocios recurrentes y sostenibles.

Cómo ayuda: Las tácticas de retención, como las encuestas a clientes, programas de fidelización y contenido exclusivo, permiten a *I Deal Buyer* mantener una conexión continua con sus clientes, asegurando su satisfacción y promoviendo la recurrencia de negocios. Esto refuerza la reputación de *I Deal Buyer* como una empresa que valora y cuida a sus clientes, consolidando su ventaja competitiva en términos de relaciones a largo plazo y satisfacción del cliente.

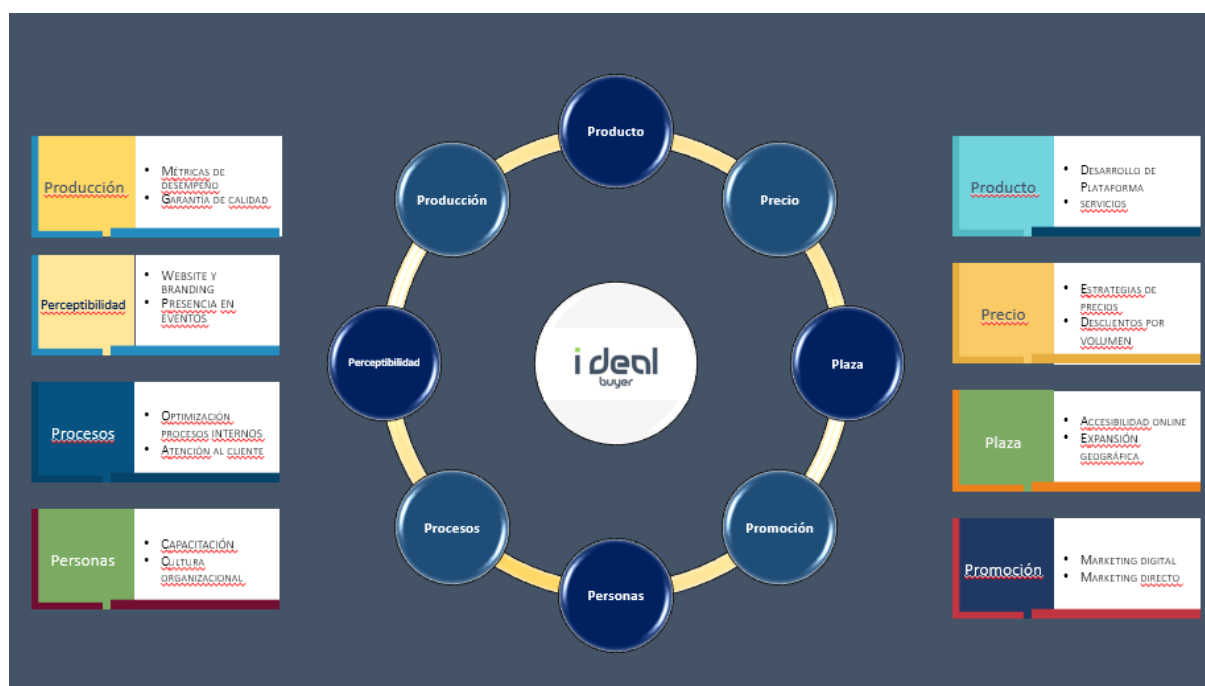
En síntesis, este plan de marketing estratégico no sólo ayuda a *I Deal Buyer* a alcanzar sus objetivos de expansión y fidelización, sino que también resalta y fortalece sus ventajas competitivas en términos de innovación, eficiencia y compromiso con la sostenibilidad y la transparencia. Cada etapa del embudo de marketing está diseñada para maximizar el impacto en su audiencia objetivo, asegurando que *I Deal Buyer* no sólo se establezca en el mercado, sino que lo haga de manera sólida y diferenciada.

3.2. Marketing Operativo

El marketing operativo es el encargado de la ejecución práctica de las estrategias previamente definidas en el marketing estratégico. Este tipo de marketing se centra en la implementación de acciones concretas y en la gestión diaria de las actividades comerciales, tales como la promoción de productos, la fijación de precios, la distribución y la comunicación con el cliente. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2016) el marketing operativo es crucial para traducir la estrategia en resultados tangibles, ya que se encarga de la ejecución de tácticas específicas que permiten a la empresa alcanzar sus metas a corto y mediano plazo.

Para *I Deal Buyer*, el marketing operativo es indispensable para la activación de campañas de promoción, la mejora continua de la experiencia del cliente y la optimización de los procesos internos, garantizando así la eficiencia y efectividad de las operaciones comerciales. En la Figura 20 se aprecian las 8 Ps del marketing mix que conciernen a *I Deal Buyer*.

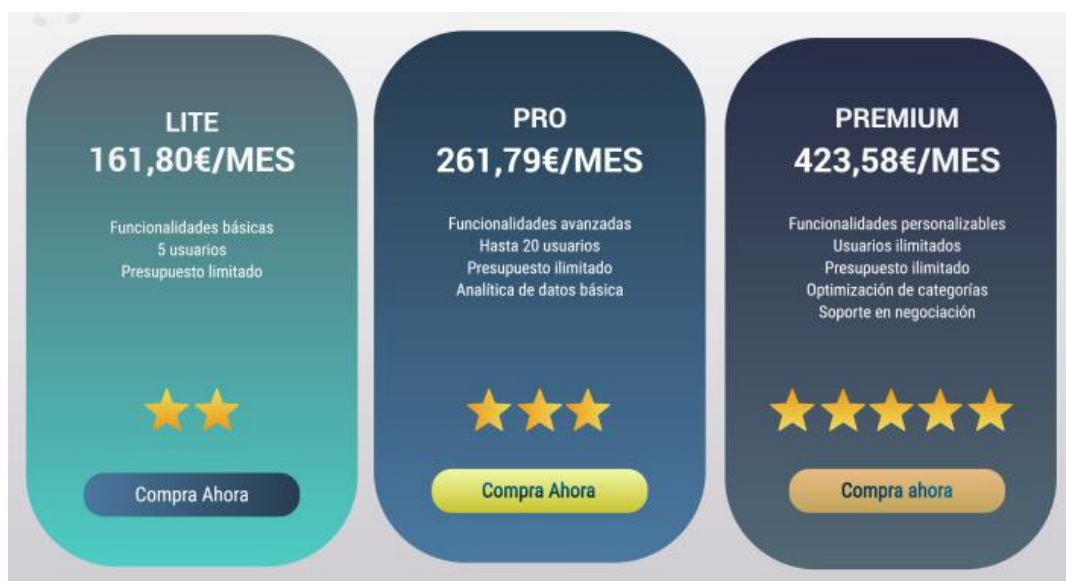
Figura 20. Marketing Operativo para I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El marketing operativo se refiere a la implementación práctica del plan estratégico mediante acciones concretas y tácticas que llevarán a cabo el día a día de *I Deal Buyer*, desagregándose de la siguiente manera:

Producto – Precio: I Deal Buyer contará con 3 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): **Plataforma IDB, Dashboard IDB, Consultoría IDB** y tendrá diferentes modelos de negocio: por suscripción, por uso y por transacción.



Dashboard de Compras 4200 EUR
 Controla el desempeño del área de compras, evalúa tus KPIs en tiempo real

Consultoría en Compras 7000 EUR
 Lleva tu empresa al siguiente nivel descubriendo el verdadero valor del área de compras

Plaza – Promoción: *I Deal Buyer* optimizará la responsividad en los dispositivos. En cuanto a la expansión, primero se plantea iniciar en Jaén, para luego empezar a cubrir Andalucía y por último, abarcar España. En relación a la promoción, inicialmente se diseñarán estrategias de SEO Local, y de manera paulatina se irán haciendo campañas de pago en redes sociales.



Perceptibilidad - Procesos: *I Deal Buyer* optimizará sus procesos internos para dar siempre un soporte oportuno al usuario, mejorando así la imagen corporativa: favoreciendo la reputación y recordación de la marca.

Lo que dicen nuestros clientes

Como proveedor, he experimentado un aumento notable en las oportunidades de negocio a través de la plataforma b2b. La interfaz intuitiva y el soporte eficiente son destacables. Excelente experiencia.



Dina Maro
Proveedor Satisfecho

La plataforma b2b ha simplificado enormemente el proceso de adquisición y la identificación de nuevos proveedores de calidad. Su amplia gama de funciones ha optimizado nuestras operaciones. Muy satisfechos.



Nuestro equipo
Gerente de Compras Feliz

Personas - Producción: : *I Deal Buyer* capacitará a su equipo en abastecimiento estratégico; de igual manera, se formará tanto al comprador como al vendedor, siendo otra de las ventajas competitivas que marcará la diferencia. Asimismo, se obtendrán métricas y se determinarán KPIs para evaluar continuamente la gestión de compras, tanto del equipo como de los clientes y proveedores.



En resumen, el plan de marketing para *I Deal Buyer* está diseñado para aprovechar las oportunidades del mercado español y posicionar a la empresa como un líder en soluciones de compras B2B. Combinando una estrategia clara con acciones tácticas efectivas, *I Deal Buyer* podrá no sólo atraer y retener clientes, sino también expandir su presencia en el mercado de manera sostenible y competitiva. Este enfoque garantiza que todas las áreas del marketing, desde el análisis estratégico hasta la ejecución operativa, estén alineadas con los objetivos generales de *I Deal Buyer*, maximizando el impacto y la rentabilidad a largo plazo.

3.2.1. Logotipo

En la Figura 21 se puede apreciar el logotipo de *I Deal Buyer*

Figura 21. Logotipo I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El logotipo de **I Deal Buyer** presenta un diseño minimalista y moderno; la paleta de colores incluye tonos de azul y verde que representan la confianza, el crecimiento y la eficiencia, con un sutil toque de dorado que denota sofisticación y valor. El color verde simboliza los olivares de Jaén y Andalucía, mientras que el tono dorado representa la riqueza que **I Deal Buyer** proporcionará a las empresas españolas; el tono blanco, ilustra la transparencia que debe haber en los procesos de compras, y las formas de las letras 'a' y 'd' se asemejan a hojas de plantas y árboles, lo que denota un enfoque ambiental y sostenible.



I DEAL BUYER

4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones para ***I Deal Buyer*** se centrará en optimizar la eficiencia y agilidad de los procesos de compras, transformando la complejidad en simplicidad a través de un enfoque estructurado y sistemático. Este plan integra metodologías ágiles como *Scrum* para acelerar la implementación de proyectos, mejorar la adaptabilidad y garantizar que los procesos operativos no sólo sean rápidos sino también alineados con las necesidades del negocio.

Este enfoque busca optimizar la eficiencia, reducir tiempos y recursos, y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Schwaber y Shuterland, 2020).

Los lineamientos del Plan de Operaciones de ***I Deal Buyer*** se muestran en la Figura 22:

Figura 22. Lineamientos del Plan de Operaciones de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

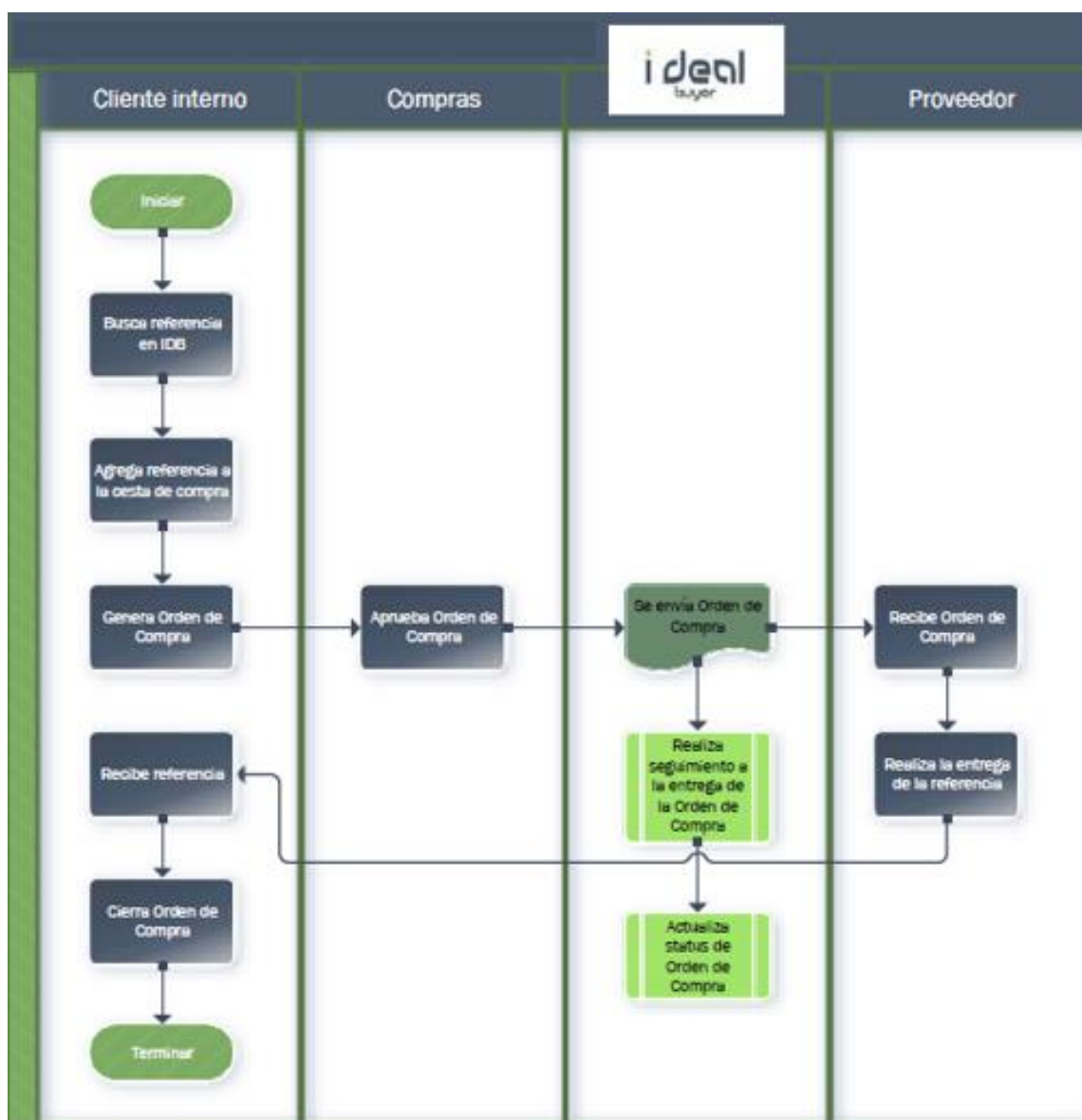
4.1. Proceso de producción de los productos (Servicios)

En ***I Deal Buyer***, se asumirán los productos (servicios) como una maquila de datos; de manera que siempre se fomentará la mejora continua, la reducción de tiempos en proceso, eliminación de tiempos muertos, identificación de cuellos de botella, se transformarán procesos complejos e intrincados en simples y claros; el portafolio de productos (Servicios) se expondrá a continuación con sus correspondientes diagramas de flujo tipo *Swimlane*, lo que permite ver la interdepartamentalidad de los procesos:

- **IDB:** Plataforma para gestión de compras B2B

En la Figura 23 se observa el diagrama de flujo de **I Deal Buyer**, en donde se muestra la manera en que se realiza una compra mediante la herramienta y como las partes involucradas se relacionan con el proceso.

Figura 23. Diagrama de Flujo SWINLANE de Plataforma I Deal Buyer (IDB)

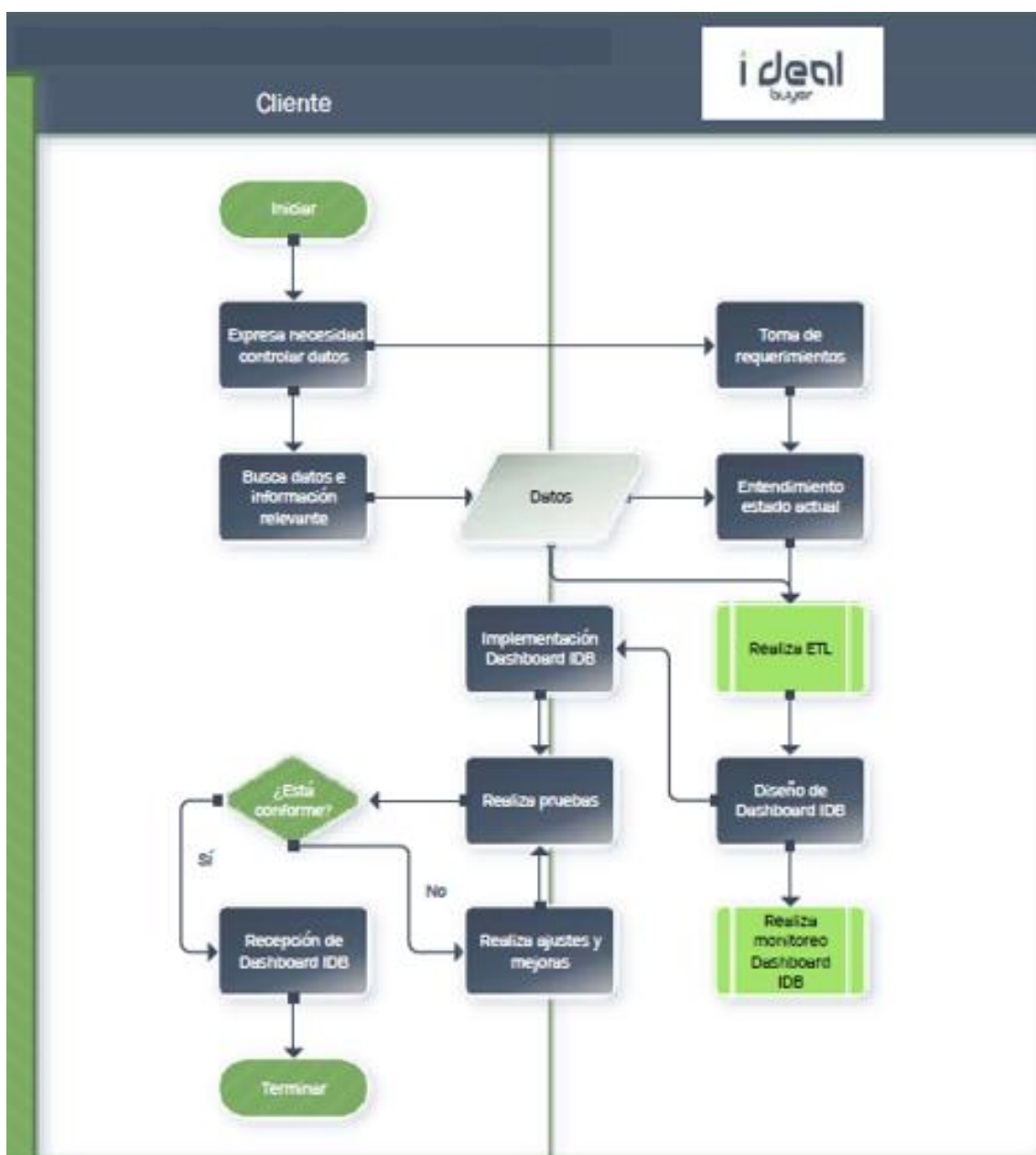


Fuente: Elaboración propia

- **Dashboards IDB:** tableros de control personalizados para la eficiencia en la toma de decisiones.

En la Figura 24 se puede ver el diagrama de flujo para el desarrollo de un *Dashboard* personalizado para el cliente.

Figura 24. Diagrama de Flujo SWINLANE de Dashboard IDB

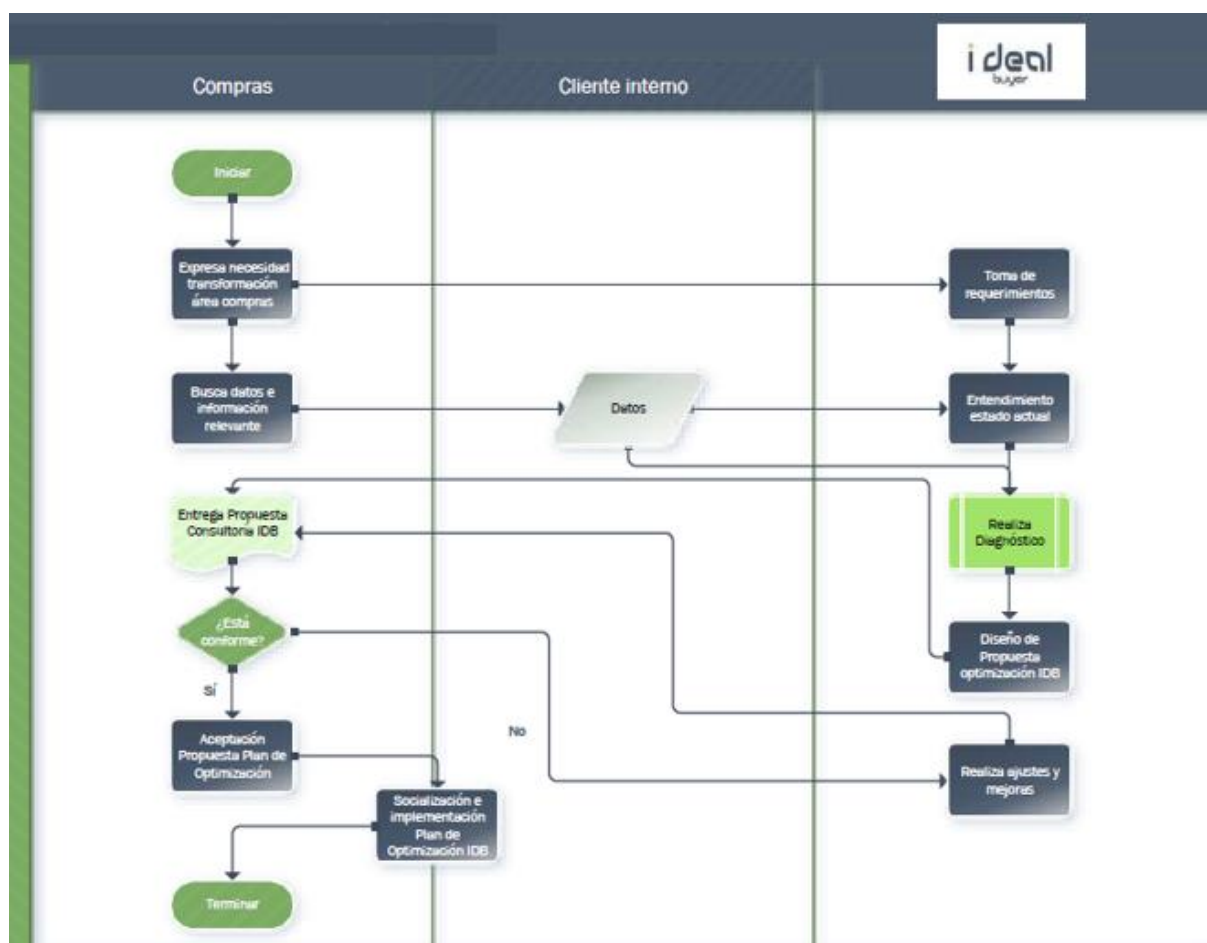


Fuente: Elaboración propia

- **Consultoría IDB:** diagnóstico personalizado para la optimización de procesos de compra y abastecimiento de las empresas españolas.

En la Figura 25 se muestra el diagrama de flujo para realizar una consultoría personalizada y una propuesta de mejora y optimización de los procesos de compra del cliente, involucrando tanto al cliente interno como al área de compras, ya que de ellos provendrán los insumos necesarios para un plan de transformación empresarial.

Figura 25. Diagrama de Flujo SWINLANE de Consultoría IDB



Fuente: Elaboración propia

4.2. Selección de activos necesarios

I Deal Buyer solicitará el KIT Digital, el cual es un programa público de ayudas económicas financiado por los fondos Next Generation EU dirigido a autónomos y Pymes de España que contribuirá a la adopción de soluciones tecnológicas para su digitalización. Buscará diferentes opciones en cuanto a agentes digitalizadores, y poder tomar la mejor decisión; inicialmente el bono digital se utilizará para poder contar con un Puesto de trabajo Seguro, esta solución aplica exclusivamente para las empresas del Segmento III (Pequeñas empresas o Microempresas de entre 0 y menos de 3 empleados y personas en situación de autoempleo) (Acelera Pyme, 2024).

Los importes máximos de las ayudas se pueden ver en la tabla de la Figura 26, así como los segmentos de los beneficiarios.

Figura 26. Importes Máximos Bono Digital

Segmentos de beneficiarios	Importe bono digital
Segmento I. Pequeñas empresas de entre 10 y menos de 50 empleados	12.000 €
Segmento II. Pequeñas empresas o Microempresas de entre 3 y menos de 10 empleados	6.000 €
Segmento III. Pequeñas empresas o Microempresas de entre 0 y menos de 3 empleados y personas en situación de autoempleo	3.000 €
Segmento IV. Medianas empresas de entre 50 y menos de 100 empleados	25.000 €
Segmento V. Medianas empresas de entre 100 y menos de 250 empleados	29.000 €

Fuente: Imagen tomada de Acelera Pyme (Acelera Pyme, 2024)

La descripción de esta ayuda para la obtención del Puesto de Trabajo se puede ver en la Figura 27. También se podrá optar por la Categoría: Sitio Web y Presencia en Internet con un importe máximo de 2000 € como lo muestra la Figura 28.

Figura 27. Bono digital para Puesto de Trabajo Seguro



Importe de la ayuda

Ayuda máxima
1.000€

Funcionalidades y servicios

- Recibirás un dispositivo de hardware que deberá incluir integrado el producto, una licencia y un encriptado/cifrado en reposo que asegure la privacidad de los datos y documentos almacenados en el dispositivo.
- Este dispositivo podrá ser un ordenador portátil o de sobremesa nuevo. Además, deberá tener como mínimo las siguientes características de hardware:

Fuente: Imagen tomada de Acelera Pyme (Acelera Pyme, 2024)

Figura 28. Bono digital para Sitio Web y Presencia en Internet



The screenshot shows the Acelera Pyme website interface. At the top, there's a navigation bar with 'red.es' and 'Acceso al área privada'. Below it, the 'Acelera pyme' logo is visible. The main heading is 'Sitio Web y Presencia básica en Internet'. On the left, it states 'Importe de la ayuda' and 'Ayuda máxima 2.000€'. On the right, it explains the objective: 'El principal objetivo de esta categoría es que puedas tener una página web para darte visibilidad en internet.' Below this, a section titled 'Funcionalidades y servicios' lists several bullet points: Dominio, Hosting, Diseño de la página web, Web responsive, Accesibilidad, Posicionamiento básico en internet, Autogestionable, Optimización de la presencia en buscadores (SEO básico), and Multidioma.

Fuente: Imagen tomada de Acelera Pyme (Acelera Pyme, 2024)

4.3. Localización de la empresa

I Deal Buyer como política e intención de dar a su equipo de colaboradores un *Work-Life Balance*, trabajarán bajo la modalidad de teletrabajo, aunque si se necesitara realizar una reunión de trabajo, sesiones de coworking, exposiciones, teleconferencias, ayudas audiovisuales o de espacios, se contará con la posibilidad de hacer uso de las instalaciones del Edificio 123 Emprende (123 Emprende, 2024), ubicado en Jaén capital, este lugar fue escogido por la gran aceptación entre la comunidad de emprendedores de la provincia de Jaén y por ser un centro que tiene como objetivo el dinamizar el tejido empresarial de la provincia.

En este espacio de la Fundación Fulgencio Meseguer, se promueve la formación constante, y esto hace que sea muy interesante y un sitio propicio para desarrollar competencias y habilidades del equipo.

En la Figura 29 se puede apreciar la entrada principal del Edificio 123 Emprende.

Figura 29. Edificio 123 Emprende



Fuente: Imagen tomada de sitio web 123 Emprende (123 Emprende, 2024)

El centro de operaciones estará ubicado en la ciudad de Jaén; se atraerá recurso humano de la provincia, aunque cualquier persona apasionada por las compras y visión holística de negocio, convencida del alto impacto empresarial que genera esta área al interior de las organizaciones estará invitada a ser parte del equipo de ***I Deal Buyer***.

I Deal Buyer

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. COORDINATEE

2. EMOTIONAL SALARY

DELUEES

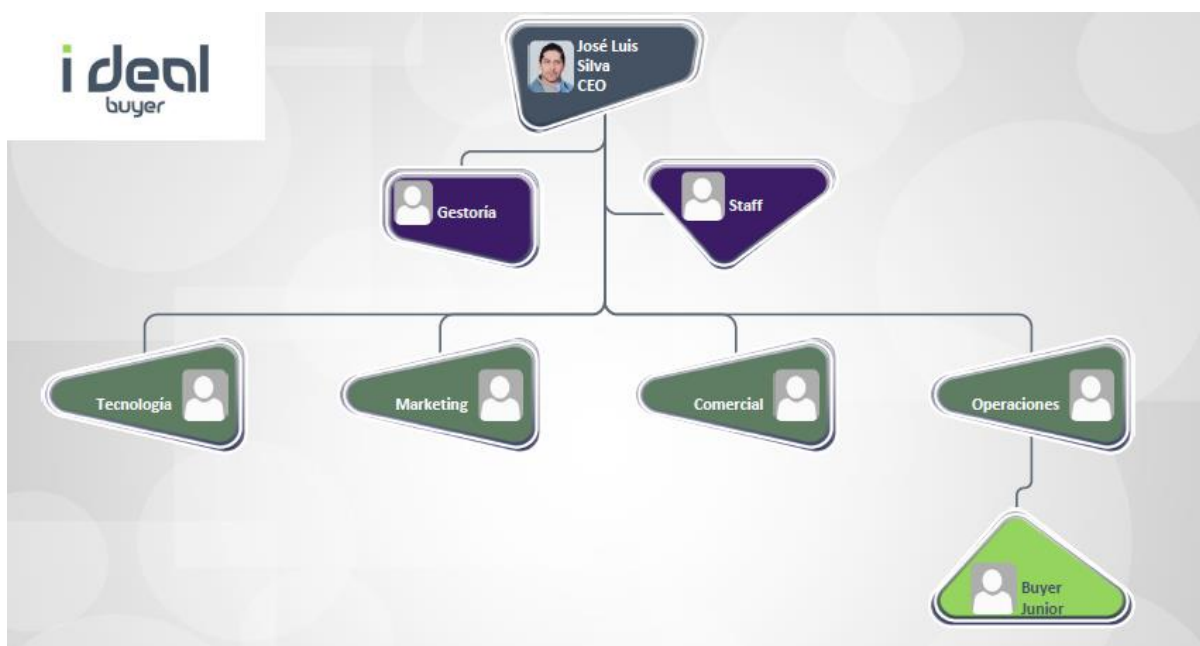
EMOTIONAL SALARY



5.1. Organigrama

Se puede ver en la Figura 30 el organigrama de *I Deal Buyer*, conservador, ilustrativo, vertical; se escoge este tipo de organigrama, ya que dentro de sus ventajas se encuentran: sencillez, fácil interpretación, movilidad, toma de decisiones, visibilidad de crecimiento.

Figura 30. Organigrama de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

5.2. Descripción y especificación de puestos de trabajo

En *I Deal Buyer*, el éxito de la empresa dependerá del talento y dedicación del equipo; por ello, se han elaborado descripciones de puestos de trabajo que detallan las responsabilidades, requisitos académicos y habilidades blandas necesarias para cada cargo. Estos perfiles están diseñados para atraer a profesionales que compartan la visión de la empresa y se comprometan con la excelencia, la innovación y la satisfacción del cliente, que comprendan la importancia de las áreas de compras al interior de las empresas.

En la Figura 31 se muestran las diferentes descripciones de puesto de trabajo para los colaboradores que inicialmente han parte de la estructura organizacional de *I Deal Buyer*.

Figura 31. Análisis de Puestos de Trabajo para I Deal Buyer

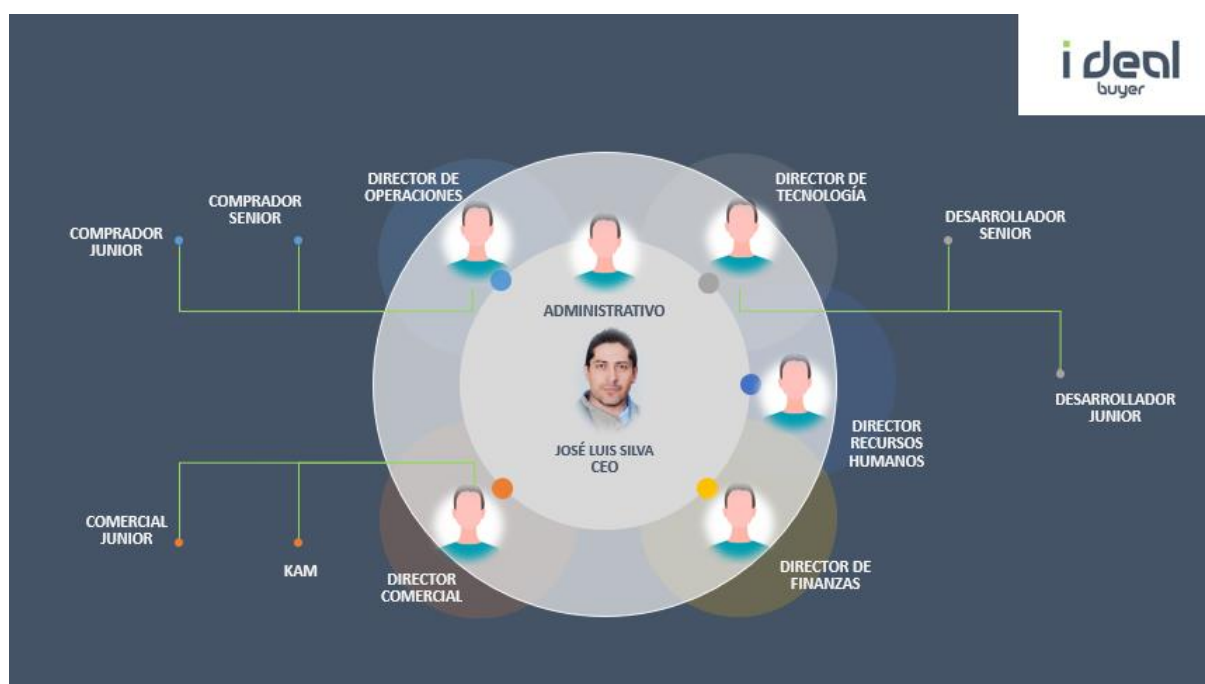


Fuente: Elaboración propia

5.3. Número de empleados por puesto de trabajo. Previsión de crecimiento

Para el sexto año *I Deal Buyer* contará con una estructura más robusta, migrando hacia un tipo de organigrama circular, éste fomenta la responsabilidad individual y la flexibilidad al trabajar diferentes proyectos teniendo mayor independencia y autonomía; aumentando la sinergia entre las áreas al momento de buscar optimizaciones. Se prevé un crecimiento superior al 85% en la plantilla, pasando de 7 a 13 empleados. En la Figura 32 se muestra la previsión.

Figura 32. Organigrama Futuro de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

5.4. Coste del personal

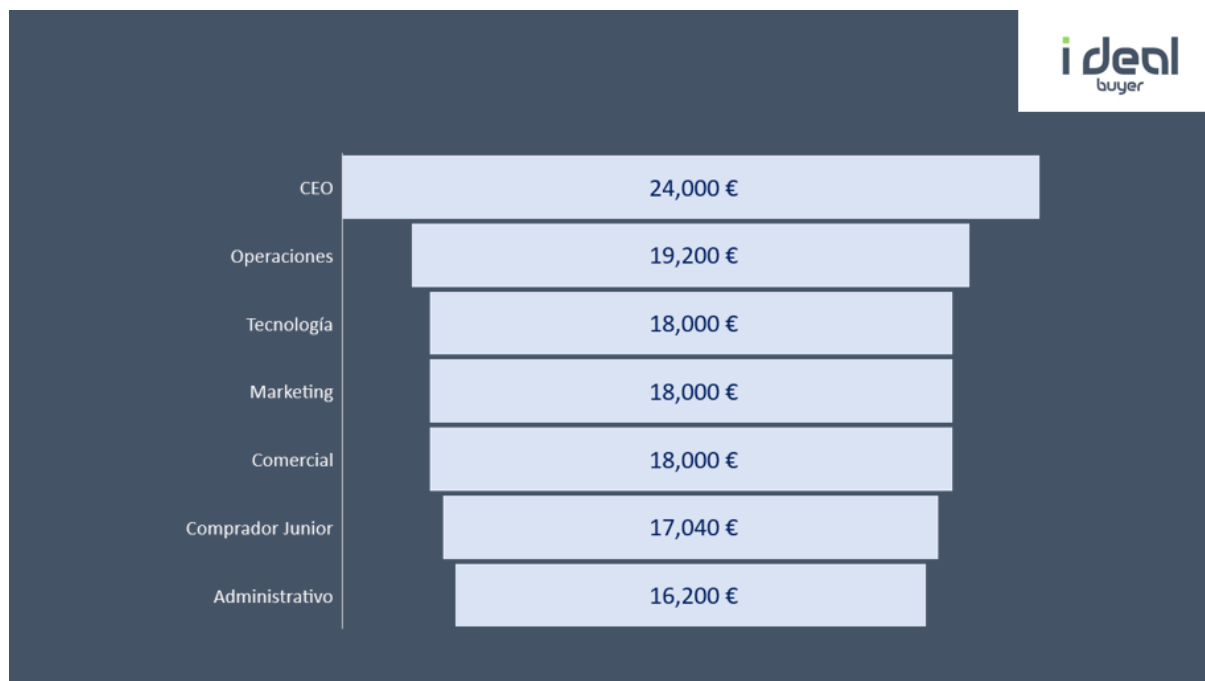
Para *I Deal Buyer*, el principal activo son sus colaboradores, y por eso en la política salarial estará presente el salario emocional, lo que aumenta la satisfacción y motivación de los empleados; tendrá una oferta de retribución flexible a la carta, dependiendo de sus necesidades y aspiraciones. Con esta política se reforzará la propuesta de valor por parte de la empresa hacia sus trabajadores y potenciales candidatos, incrementando el *engagement*.

Los trabajadores españoles tienen como motivaciones principales para cambiar de trabajo: un mayor salario y opciones de conciliación (Pluxee, 2024).

Desde el principio, *I Deal Buyer* pondrá foco en la atracción y retención del talento, basando su estrategia y diferenciación en su coste no monetario. Por otra parte, en la Figura 33,

se puede observar la tabla salarial en donde se establece una retribución atractiva, la cual se incrementará anualmente.

Figura 33. Tabla Salarial Anual de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

El valor estimado de coste personal para el primer año de operaciones de *I Deal Buyer* se encuentra sobre los 130.000 €.

Para poder tener una base oficial de convenio, *I Deal Buyer* se remitirá al Mapa de Negociación Colectiva, en donde por medio de la búsqueda de la actividad económica a desarrollar: 6201, se obtiene el Convenio Colectivo que servirá de piso de la banda salarial: **XVIII CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DE MERCADO Y DE LA OPINIÓN PÚBLICA** (Ministerio de trabajo y Economía Social, 2024)



6. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO



6.1. Elección de la forma jurídica

Para la creación de *I Deal Buyer* como empresa, la forma jurídica más idónea es: **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)**. Sólo se requiere un socio, lo que facilita la escalabilidad de la empresa (Plataforma Pyme, 2024). Con la Ley Crea y Crece de 2022, se puede crear una Sociedad Limitada con un capital superior a 1 €, y se puede realizar de manera telemática mediante los trámites CIRCE, reduciendo tiempos y costes asociados al proceso (Administración, 2024). Es adecuada para startups y PYMEs, por ventajas como:



6.2. Trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa

Se puede ver el paso a paso para la constitución de la empresa en la Figura 34:

Figura 34. Trámites de Constitución de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

6.3. Planificación temporal de la puesta en marcha

Una vez realizada la constitución de *I Deal Buyer* como empresa, se procederá a continuar con los trámites inherentes a los preparativos para la formalización y legalización de la compañía ante las entidades gubernamentales.

Finalmente se harán las respectivas contrataciones y afiliaciones como se muestra en la Figura 35. En esta visualización se pueden observar tareas, subtareas e hitos que muestra el paso a paso de la puesta en marcha de una manera gráfica y entendible por el lector.

Figura 35. Diagrama de Gantt Puesta en marcha de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO



El plan económico-financiero de *I Deal Buyer* tiene como objetivo definir la hoja de ruta en cuanto a la estructura financiera necesaria para el inicio de operaciones y el crecimiento sostenible de la empresa en sus primeros años de operación. Este plan contempla una plantilla de 7 personas con costes anuales de personal superiores a los 170.000 euros, incluyendo pago de impuestos; el plan incluye inversiones mínimas, estrategias de renting de equipos, también se buscarán fuentes de financiación accesibles.

Se mostrarán indicadores financieros y de rentabilidad para evaluar la viabilidad del proyecto, permitiendo medir la capacidad de *I Deal Buyer* para generar beneficios, asegurar la liquidez y garantizar la rentabilidad esperada.

7.1. Inversión necesaria

En la Figura 36 se muestra la inversión que necesita *I Deal Buyer* en su inicio de operaciones.

Figura 36. Inversión necesaria de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L		
Inversiones:		
Concepto	Inversión inicial	
	Importe	% sobre inversión
INMOVILIZADO		
INMOVILIZADO INTANGIBLE		
Aplicaciones Informáticas	13,000	93.53%
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	13,000	93.53%
INMOVILIZADO MATERIAL		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	0	0.00%
INMOVILIZADO FINANCIERO		
TOTAL INMOVILIZADO FINANCIERO	0	0.00%
TOTAL INMOVILIZADO:	13,000	93.53%
GASTOS DE PERSONAL		
Formación del personal	0	0.00%
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	0	0.00%
GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO:		
Gastos de constitución	600	4.32%
Publicidad y propaganda	300	2.16%
TOTAL GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO	900	6.47%
EXISTENCIAS INICIALES:	0	
TOTAL EXISTENCIAS INICIALES:	0	0.00%
Total Inversiones:	13,900	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

7.2. Financiación

En la Figura 37, *I Deal Buyer* presenta la financiación que hará posible el inicio de operaciones; contemplando aportaciones dinerarias a capital, subvenciones específicas de la Junta de Andalucía y programas de apoyo a startups tecnológicas y sostenibles; también solicitará créditos con condiciones favorables y un interés bajo (3-4%) que permitirá suavizar la carga financiera durante los primeros años.

Figura 37. Financiación de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L		iDeal buyer	
Concepto	Financiación inicial		
	Importe	% sobre financiación	
RECURSOS PROPIOS:			
Aportaciones dinerarias	20,000	143.88%	
Aportaciones no dinerarias	0	0.00%	
Capital	20,000	143.88%	
Subvenciones	7,500	53.96%	
Donaciones	0	0.00%	
TOTAL RECURSOS PROPIOS:	27,500	67.90%	
RECURSOS AJENOS:			
CREDITOS A LARGO PLAZO			
Préstamos a largo plazo financieros:	13,000	93.53%	
TOTAL CREDITOS A LARGO PLAZO:	13,000	93.53%	
CREDITOS A CORTO PLAZO:			
TOTAL CREDITOS A CORTO PLAZO:	0	0.00%	
TOTAL RECURSOS AJENOS:	13,000	32.10%	
Total Financiación:	40,500	100.00%	

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

7.3. Estado de Pérdidas y Ganancias

Los ingresos aumentan de 204.800 € en el primer año a 358.300 € en el tercer año, lo que representa un crecimiento del 75%. Esto demuestra una sólida capacidad de expansión y una estrategia comercial efectiva de *I Deal Buyer*, como se puede apreciar en la Figura 38.

Figura 38. Estado de Pérdidas y Ganancias de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L				iDeal buyer		
	1er año	2º año	3er año			
Conceptos	Total	Total	Total			
1. Importe neto de la cifra de negocios:	204,800	285,800	358,300			
4. Aprovisionamientos	24,264	26,754	30,789			
5. Otros ingresos de explotación	0	0	0			
6. Gastos de Personal	172,616	178,699	184,911			
7. Otros gastos de explotación	9,720	9,524	9,631			
8. Amortización del inmovilizado	4,333	4,333	4,333			
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7,500	0	0			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1,367	66,489	128,636			
12. Ingresos financieros	0	0	0			
13. Gastos financieros	940	387	286			
RESULTADO FINANCIERO	-940	-387	-286			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	426	66,102	128,350			
17. Impuestos s/beneficios	64	9,915	32,088			
RESULTADO DEL EJERCICIO	362	56,187	96,263			

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

7.4. Determinación del punto de equilibrio

El nivel de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa es lo que se conoce como punto de equilibrio, éste se puede observar en la Figura 39. Alcanzar y superar este punto será fundamental para la supervivencia financiera de *I Deal Buyer*.

Figura 39. Punto de Equilibrio de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L				iDeal buyer		
	1er año	2º año	3er año			
Punto de equilibrio	207,909	208,090	213,143			

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

La estabilidad del punto de equilibrio combinada con el crecimiento de los ingresos demuestra una mejora en la eficiencia y una menor dependencia del volumen mínimo de ventas, un indicador favorable para la sostenibilidad y expansión futura de *I Deal Buyer*.

7.5. Tesorería

Los ingresos de efectivo aumentan sustancialmente de 236.192 € en el primer año a 427.796 € en el tercer año, reflejando un crecimiento del 81%. Este incremento se debe principalmente a los mayores cobros por ventas y prestación de servicios en las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, demostrando una eficiencia operativa sólida, como se puede apreciar en la Figura 40.

Figura 40. Tesorería de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L					iDeal buyer	
Concepto	Estado inicial	Primer año	Segundo año	Tercer año		
Saldo inicial (1)		23,181	20,302	88,057		
Recursos propios	27,500	0	0	0		
Cobros por ventas y prestación de servicios con IVA		236,192	341,765	427,796		
Créditos obtenidos a largo plazo	13,000	0	0	0		
Total Entradas (2)	40,500	236,192	341,765	427,796		
Pagos por compras con IVA	0	0	0	0		
Pago de otros costes directos imputables a los productos o servicios		18,120	18,180	20,040		
Pago de otros costes proporcionales comunes a todos los productos/servicios		6,144	8,574	10,749		
Total Gastos de personal	0	172,616	178,639	184,911		
Total Gastos financieros	500	440	387	286		
Total Gastos comerciales		1,200	1,224	1,248		
Total Otros gastos (Servicios exteriores)	900	8,220	8,300	8,382		
Devolución de préstamos financieros		2,193	2,486	2,587		
Inversiones realizadas	13,000	0	0	0		
Resto I.V.A. soportado	2,919	7,074	7,618	8,488		
Liquidación trimestral del I.V.A.		23,064	48,273	61,154		
Pagos por Impuesto de Sociedades*		0	87	13,462		
Pagos por Impuesto s/ Beneficios (IRPF)*		0	0	0		
Otros Impuestos y tributos		0	0	0		
Pagos por distribución de beneficios		0	181	28,093		
Total Salidas (3)	17,319	239,071	274,010	339,401		
Tesorería del periodo = (2)-(3)	23,181	-2,879	67,755	88,394		
Saldo final = Tesorería periodo + (1)	23,181	20,302	88,057	176,451		

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

La tesorería de *I Deal Buyer* muestra un control eficiente de gastos de personal, esto posiciona a la empresa en una situación financiera favorable para ser escalable y soportar futuras expansiones. Esta tendencia de liquidez creciente sugiere que la compañía podría estar

en una posición más sólida para afrontar sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de recurrir a un financiamiento externo adicional.

7.6. Balance

Se aprecia un crecimiento importante en la rentabilidad, con un resultado positivo de 96.263 € en el tercer año comparado con las pérdidas iniciales, evidenciando una mejora en su solvencia y estabilidad financiera de ***I Deal Buyer***. El incremento de los activos y la reducción de la deuda reflejan una gestión eficiente de los recursos y una capacidad creciente para generar ingresos y fortalecer su posición en el mercado. En general, el balance indica una trayectoria de recuperación y crecimiento sólido como se puede observar en la Figura 41.

Figura 41. Balance de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L



Activo:	Estado inicial		Primer año		Segundo año		Tercer año	
	€	%	€	%	€	%	€	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE								
Inmovilizado intangible.	13,000	33.25%	8,667	21.35%	4,333	4.01%	0	0.00%
Inmovilizado material.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Inversiones inmobiliarias.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Inmovilizado Financiero	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Inversiones financieras a largo plazo.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Activos por impuesto diferido.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total Activo no corriente	13,000	33.25%	8,667	21.35%	4,333	4.01%	0	0.00%
B) ACTIVO CORRIENTE								
Existencias	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Deudores comerc. y otras cuentas a cobrar								
servicios	0	0.00%	11,616	28.62%	15,670	14.50%	21,417	10.63%
Otros deudores	2,919	7.47%	0	0.00%	23	0.02%	3,570	1.77%
Inversiones financieras a corto plazo.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Periodificaciones a corto plazo.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Efectivo y otros activos líquidos	23,181	59.29%	20,302	50.02%	88,057	81.47%	176,451	87.60%
Total Activo corriente	26,100	66.75%	31,918	78.65%	103,749	95.99%	201,437	100.00%
Total Activo	39,100	100.00%	40,585	100.00%	108,082	100.00%	201,437	100.00%
Patrimonio Neto y Pasivo:								
A) PATRIMONIO NETO								
A-1) Fondos propios								
Capital	20,000	51.15%	20,000	49.28%	20,000	18.50%	20,000	9.93%
Reservas	-600	-1.53%	-600	-1.48%	-419	-0.39%	27,675	13.74%
Resultado del ejercicio.	-800	-2.05%	362	0.89%	56,187	51.99%	109,098	54.16%
A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	7,500	19.18%						
Total Patrimonio neto	26,100	66.75%	19,762	48.69%	75,768	70.10%	156,773	77.83%
B) PASIVO NO CORRIENTE								
Deudas a largo plazo								
Deudas con entidades de crédito	13,000	33.25%	8,321	20.50%	5,734	5.30%	3,041	1.51%
Total Pasivo no corriente	13,000	33.25%	8,321	20.50%	5,734	5.30%	3,041	1.51%
C) PASIVO CORRIENTE								
Deudas a corto plazo								
Deudas con entidades de crédito	0	0.00%	2,486	6.13%	2,587	2.39%	2,693	1.34%
Otros Acreedores	0	0.00%	10,015	24.68%	23,994	22.20%	38,931	19.33%
Total Pasivo corriente	0	0.00%	12,501	30.80%	26,581	24.59%	41,624	20.66%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	39,100	100.00%	40,585	100.00%	108,082	100.00%	201,437	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

7.7. Análisis de sensibilidad

I Deal Buyer en el escenario optimista mostrará un fuerte aumento en su rentabilidad, lo cual indica un excelente potencial de crecimiento y estabilidad.

Por otra parte, en el escenario pesimista, aunque los resultados se reducen, *I Deal Buyer* seguirá siendo viable, lo cual muestra resiliencia ante cambios adversos.

Este análisis destaca la importancia de controlar los gastos operativos y maximizar los ingresos para mantener la rentabilidad de la empresa, así como también permitirá a los inversores potenciales, visualizar el impacto de las variaciones del mercado y de la gestión interna, ayudándolos a tomar decisiones informadas sobre la viabilidad y la robustez del proyecto, tal como se muestra en la Figura 42.

Figura 42. Análisis de Sensibilidad de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

7.8. Ratios

I Deal Buyer presenta las ratios que evidencian la capacidad de la empresa para manejar sus obligaciones y su estabilidad financiera, también proporcionan una visión clara para generar ganancias a partir de sus recursos disponibles y actividades operativas.

Estas ratios combinadas ofrecen una imagen completa de la salud financiera y operativa de la empresa, destacando su viabilidad y rentabilidad en los próximos años, tal como se puede ver en la Figura 43.

Figura 43. Ratios de I Deal Buyer

I Deal Buyer S.L							
		Primer año		Segundo año		Tercer año	
Solvencia a corto plazo:							
Tesorería		2.55		3.90		3.70	
Liquidez		2.55		3.90		3.70	
Estructura financiera:							
Solvencia Global		1.95		3.34		3.50	
Rentabilidad:							
Rentabilidad económica (ROA)		3.37 %		61.52 %		63.86 %	
Rentabilidad financiera (ROE)		1.83 %		74.16 %		66.88 %	
Beneficio s/ ventas		0.18		19.66		26.87	

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de SECOT

7.9. Estudio de viabilidad económico financiero

El análisis de la tesorería y el balance refleja que **I Deal Buyer**, ha enfrentado un inicio complicado, pero ha logrado revertir su situación financiera de manera efectiva. La recuperación en la tesorería y la mejora en el balance demuestran una gestión financiera adecuada, con un enfoque en la reducción de deudas y el fortalecimiento del capital propio. Si se mantienen estas tendencias, la empresa estará en una posición sólida para continuar creciendo y generando valor en los próximos años.

I Deal Buyer es económicamente viable a medio plazo gracias a la mejora en ingresos, la optimización de gastos, y la estrategia de renting de equipos, que reduce la necesidad de grandes inversiones iniciales. La sólida gestión de la liquidez y la reducción de deuda fortalecen su sostenibilidad financiera, proyectando un futuro favorable si mantiene el control de costes y continúa potenciando su capacidad de generar ingresos.

La decisión de desarrollar este plan a un horizonte de tres años, responde a la necesidad de mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptación en un entorno de mercado dinámico y competitivo. En los primeros años, una empresa enfrenta las mayores incertidumbres y ajustes estratégicos, lo que hace fundamental centrarse en un plazo que permita tomar decisiones correctivas rápidas y efectivas. Este enfoque temporal facilita una planificación realista y ajustada a la fase inicial de crecimiento, garantizando que **I Deal Buyer** pueda alcanzar sus objetivos financieros y establecer una base sólida para su expansión futura.

8. PLAN DE CONTINGENCIAS



En la Figura 44 se detallan las acciones que tendrá el plan de contingencias de **I Deal Buyer**; estará diseñado para anticipar y mitigar las hipótesis de mayor riesgo que puedan afectar las operaciones de la empresa, asegurando la continuidad del negocio y minimizando el impacto en las operaciones, los clientes, y la reputación de la empresa. En el libro “El arte de la guerra”, Tzu (2018) señala, *"La invencibilidad radica en la defensa; la posibilidad de victoria en el ataque"*, lo que refleja la importancia de estar bien preparados para no sólo resistir, sino también aprovechar oportunidades en tiempos de adversidad. Los objetivos del plan de contingencias ante la ocurrencia de las hipótesis serán:

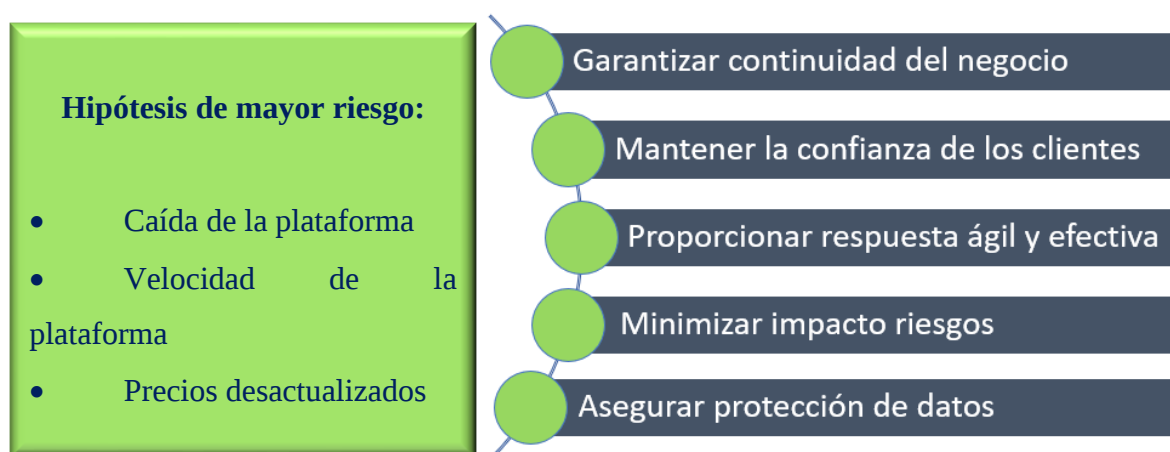


Figura 44. Plan de Contingencias de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia



9. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

9.1. Acciones de Estrategia de Sostenibilidad

La implementación de una estrategia de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) es clave para **I Deal Buyer**, ya que integrará aspectos cruciales de sostenibilidad empresarial en la estructura operativa y estratégica de la compañía. Esto no sólo responde a las demandas actuales del mercado y de los *stakeholders*, sino que también posicionará a la empresa como líder en responsabilidad social corporativa.

9.2. Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible

La estrategia ESG de **I Deal Buyer** estará orientada a integrar la sostenibilidad en todas sus operaciones y a maximizar el impacto positivo de la empresa en las dimensiones ambiental, social y de gobernanza. Esta estrategia no solamente alinea las operaciones de **I Deal Buyer** con las mejores prácticas internacionales, sino que también apoya directamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU. A continuación, se detallan las acciones clave dentro de cada dimensión, vinculadas a los ODS relevantes en la Figura 45.

Figura 45. Sostenibilidad Empresarial de I Deal Buyer



Fuente: Elaboración propia

Al integrar los ODS 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, y 17 en su estrategia, **I Deal Buyer** demostrará un compromiso genuino con el desarrollo sostenible, lo que le permitirá fortalecer sus relaciones con clientes, empleados, proveedores, y garantizar su éxito a largo plazo en un mundo cada vez más consciente de la sostenibilidad: mejorará su reputación (Forética, 2024).

10. CONCLUSIONES

I Deal Buyer se posicionará como una solución innovadora que optimiza los procesos de compra en empresas españolas, mejorando la eficiencia y la rentabilidad.

La plataforma no sólo facilita transacciones, sino que también promueve prácticas de responsabilidad social empresarial, contribuyendo al desarrollo sostenible del tejido empresarial.

El éxito de *I Deal Buyer* radica en su propuesta de valor bien definida, que se ajustará a las necesidades específicas del mercado B2B.

La empresa deberá mantener un enfoque en la adaptabilidad y la innovación continua para enfrentar las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

El análisis de sensibilidad muestra que *I Deal Buyer* tiene un fuerte potencial de crecimiento y estabilidad, incluso en escenarios adversos.

Las ratios financieras indican que la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones y mantener una estabilidad financiera adecuada, lo que es crucial para su sostenibilidad.

La existencia de un plan de contingencias bien estructurado es fundamental para anticipar y mitigar riesgos, asegurando la continuidad del negocio ante posibles adversidades.

La estrategia de renting de equipos y la optimización de gastos contribuirán a la viabilidad económica a medio plazo, permitiendo a *I Deal Buyer* crecer de manera sostenible.

I Deal Buyer tiene el potencial de transformar la gestión de compras en el mercado español, estableciendo un nuevo estándar en la eficiencia y la transparencia.

Si *I Deal Buyer* mantiene el control de costes y continúa potenciando su capacidad de generar ingresos, se proyecta un futuro favorable y una sólida base para la expansión.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 123 Emprende. (2024). <https://123emprende.com>. <https://123emprende.com/blog/el-edificio-123emprende-el-corazon-emprendedor-de-jaen/>
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- Acelera Pyme. (2024). <https://www.acelerapyme.gob.es>. <https://www.acelerapyme.gob.es/kit-digital/soluciones-digitales>
- Administración. (2024). <https://administracion.gob.es>. https://administracion.gob.es/pag_Home/Tramites/miEmpresaEnTramites/Iniciativas/CIRCE.html
- AEPD. (2019). <https://www.aepd.es>. <https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-09/guia-modelo-clausula-informativa.pdf>
- Asociación Española para la Digitalización. (2024). <https://www.digitales.es/>. <https://www.digitales.es/informe-decada-digital-2024-espana-notable-en-ia-e-infraestructuras-pero-suspenso-en-especialistas-tic/>
- Ayuntamiento de Jaén. (2024). www.aytojaen.es. https://www.aytojaen.es/portal/p_20_contenedor1.jsp?seccion=s_fnot_d4_v1.jsp&contenido=59857&tipo=8&nivel=1400&layout=p_20_contenedor1.jsp&codResi=1&language=es&codMenu=690&codMenuPN=4
- Banco de España. (2024). www.bde.es. <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-06-11-gavilan-es-or.pdf>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford.
- BOE. (2021). <https://www.boe.es>. <https://www.boe.es/boe/dias/2021/07/10/pdfs/BOE-A-2021-11472.pdf>
- Canal 7TV. (2024). <https://7tvandalucia.es/>. <https://7tvandalucia.es/jaen/noticias-7-jaen/4-573-informativo-22-de-abril-de-2024/85478/>
- Cánovas. (2024). www.asesoriacanvas.com. <https://asesoriacanvas.com/que-es-el-cnae-como-saber-el-cnae-de-una-empresa/#:~:text=El%20CNAE%2C%20o%20Clasificaci%C3%B3n%20Nacional,otras%20empresas%20del%20mismo%20rubro.>
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*.

- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and practice* (6 Th ed.). Pearson.
- CNAE. (2009). www.cnae.com.es. <https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=G>
- CNAE. (2009). www.cnae.com.es. <https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=J>
- Colegio de Economistas de Jaén. (2024). www.econistasjaen.com. <https://economistasjaen.com/2024/05/24/la-oficina-permanente-de-atencion-al-inversor-y-el-colegio-de-economistas-firman-un-acuerdo-de-colaboracion-de-ayuda-a-emprendedores/>
- Concejalía de Promoción Económica de Jaén. (2024). <https://www.youtube.com/@ConcejalíaPromociónEconómica>. <https://www.youtube.com/watch?v=wyB9GL-iESg>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*. <https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/CR0620130059.pdf>
- España Digital. (2024). <https://espanadigital.gob.es/>. <https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-06/Plan%20de%20Digitalizaci%C3%B3n%20de%20PYMES.pdf>
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo.
- Forética. (2024). <https://foretica.org>. https://foretica.org/wp-content/uploads/2024/01/Tendencias-ESG-2024_Foretica.pdf
- FUNCAS. (2024). www.funcas.es. <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2024-2025-julio-2024/>
- FUNCAS. (2024). www.funcas.es. <https://www.funcas.es/prensa/el-panel-de-funcas-preve-que-el-pib-crezca-un-24-este-ano-y-un-2-en-2025/>
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (6 th ed.). Blackwell Pub.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (11Th ed.). Wiley.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2014). <https://www.youtube.com/@GuerrasyNavas2007>. https://www.youtube.com/watch?v=_DfPr6R7uMw

- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2020). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa* (Sexta ed.). Thomson Reuters.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (Sexta ed.). CIVITAS Thomson Reuters.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*. <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/swot-analysis-a-theoretical-review.pdf>
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (13 Th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7 th ed.). Cengage Learning.
- ICEX. (2024). [www.icex.es](https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/como-internacionalizar-empresa/digitalizarse-morir-clave-competir-internacionalmente). <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/como-internacionalizar-empresa/digitalizarse-morir-clave-competir-internacionalmente>
- INE. (2020). www.ine.es. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE#:~:text=Pocos%20mayores%20compran%20online,los%2085%20a%C3%B1os%20en%20adelante
- INE. (2022). www.ine.es. https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notasex_cnae_09.pdf
- INE. (2022). www.ine.es. https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notasex_cnae_09.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8 th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 Th ed.). Pearson. <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16 Th ed.). Pearson Education.
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2024). <https://portal.mineco.gob.es/>. https://portal.mineco.gob.es/en-us/ministerio/estrategias/Pages/00_Espana_Digital.aspx

- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2024). www.avancedigital.mineco.gob.es.
https://avancedigital.mineco.gob.es/programas-avance-digital/Documents/EspanaDigital_2025_TransicionDigital.pdf
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). <https://www.mites.gob.es>.
https://www.mites.gob.es/es/Guia/pdfs/Guia_Laboral_2023.pdf#page=521
- Ministerio de trabajo y Economía Social. (2024).
<https://expinterweb.mites.gob.es/mapas/listadoAvanzado>.
<https://expinterweb.mites.gob.es/mapas/listadoAvanzado>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2023). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (Tercera ed.). Arazandi.
- ONTSI. (2023). <https://www.ontsi.es/>. <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-03/Comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Espa%C3%B1a%202023.pdf>
- ONTSI. (2023). www.ontsi.es. <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-03/Comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Espa%C3%B1a%202023.pdf>
- ONTSI. (2023). www.ontsi.es. <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-03/Comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Espa%C3%B1a%202023.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta.
- Pacto Mundial. (2024). <https://www.pactomundial.org/>.
<https://www.pactomundial.org/noticia/digitalizacion-una-poderosa-herramienta-para-la-sostenibilidad/>
- Plataforma Pyme. (2024). <https://plataformapyme.es>. <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/formas-juridicas/Paginas/formas-juridicas-detalle.aspx?nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada>
- Pluxee. (2024). <https://info.sodexo.es>. <https://info.sodexo.es/hubfs/03-2023-La%20retribuci%C3%B3n%20flexible%20en%20la%20peque%C3%B1a%20empresa-1.pdf?hsCtaTracking=1488fdb0-065f-46a5-958b-c695bf284fde%7C9e66b7a2-593c-4039-8536-b5b7bf5d1774>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Empresa y Gestión)*. Ediciones Pirámide.
- Redes Telecom. (2024). www.redestelecom.es. <https://www.redestelecom.es/noticias/el-e-commerce-sobrepaso-los-84-000-millones-en-espana-en-2023/>
- SABI. (2024). www.sabi.informa.es. https://sabi.informa.es/version-20230626-10-3/Report.serv?_CID=61&product=sabiinforma&SeqNr=0
- Santander Open Academy. (2022). <https://www.santanderopenacademy.com>. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Schwaber, K., & Shuterland, J. (2020). <https://scrumguides.org>. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- Silva, J. L. (2024). I Deal Buyer en asesoramiento por SECOT. (J. A. Morales, Entrevistador)
- Statista. (2024). <https://es.statista.com>. <https://es.statista.com/estadisticas/533290/tipo-de-interes-legal-del-dinero-anual-espana/>
- Statista. (2024). www.statista.com. <https://www.statista.com/statistics/271077/inflation-rate-in-spain/>
- The Innovator. (2024). <https://mycreativetype.com/type/innovator/>. <https://mycreativetype.com/type/innovator/>
- The Maker. (2024). <https://mycreativetype.com/>. <https://mycreativetype.com/type/maker/>
- Tzu, S. (2018). *El arte de la guerra*. Obelisco.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (14 Th ed.). Pearson.