



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación MBA

“Procurement Partner”

Por:
Alfredo Neuman

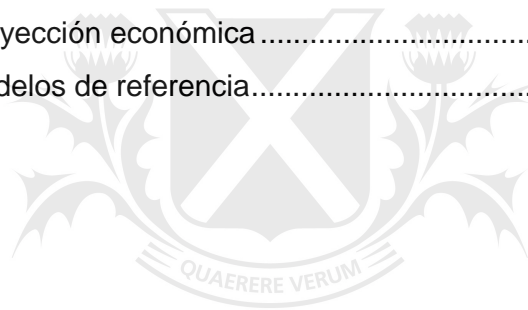
Mentor:
Soledad Román

Victoria, Provincia de Buenos Aires
16 de noviembre de 2015

Índice

1.	Resumen ejecutivo	3
2.	Análisis del departamento de compras	6
	El proceso de compras.....	6
	Tendencia del área.....	7
	SRM – Supplier Relationship Management	9
	Spend Analysis	11
	Gestión del riesgo.....	13
	SPM – Supplier Performance Management.....	14
3.	El Perfil del comprador	16
4.	Oportunidad de Negocio	18
5.	Investigación de Mercado	20
6.	Propuesta de valor	25
	Objetivo general	25
	Perfeccionamiento del proceso de compras.....	26
	Optimizar el proceso de venta.....	27
	Mejoras al mercado mercado.....	27
7.	Descripción del Producto	28
	Detalle de la plataforma desde el vendedor.....	28
	Detalle de la plataforma desde el comprador	29
8.	Modelo de negocio, fuentes de ingresos	31
	Publicidad	32
	Servicio de Consultoría	33
9.	Estrategia de posicionamiento	35
	Benchmark.....	35
	Percepción de valor por parte del comprador	36
	Segmentación de mercado.....	37
	Estructura de costos.....	39
	Volumen de Venta estimado	40
	Riesgo del Negocio	41
	Margen requerido	41
10.	Pricing y rentabilidad	42

11. Claves para la implementación.....	44
12. Plan de Marketing.....	45
13. Análisis del entorno	46
FODA.....	46
5 fuerzas de Michael Porter (1979).....	47
Diamante de Porter (1990).....	48
14. Conclusiones finales	49
15. Bibliografía.....	50
16. Anexos.....	52
Anexo 1: Detalle de la plataforma	52
Anexo 2: Estimación del costo insumido por el área de compras	54
Anexo 3: Encuesta completa.....	55
Anexo 4: Proyección económica.....	60
Anexo 5: Modelos de referencia.....	61



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

Junto al avance de la globalización avanza la competencia entre las compañías en el que una mínima diferencia puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

Una causa de la baja competitividad Argentina es el alto costo de transacción, es decir, los costos incurridos al realizar operaciones en el mercado. Además de los costos más sencillos de identificar, también hay costos ocultos como la mala calidad de los productos o mismo el de contratar un mal proveedor.

Si un proveedor certifica ISO 9001, más que asegurar calidad, asegura la responsabilidad del proveedor, reduciendo el riesgo y costo de transacción (Alejandro Franco, 2012).

Pero lamentablemente la cantidad de empresas certificadas en el territorio nacional no supera las 10.000 sociedades (el 30 junio de 2014 eran 7.000 según Ámbito Financiero).

En el 99% de las sociedades restantes que no certifican nomás ISO la posibilidad de contratar un mal proveedor es como es una lotería ya que no hay un organismo que controle (o exija) eficiencia. Tampoco hay una justicia comercial rápida, eficiente y accesible. Vale decir, si realiza un contrato y el proveedor no cumple, lo más probable es que termine archivando el tema, y lo pase al rubro Pérdidas y Ganancias (Alejandro Franco, 2012)

En este contexto el área de compras dejó de ser un área técnica-administrativa para ser un área estratégica, demostrando una capacidad de generar valor al punto de convertirse en una ventaja competitiva (Carr & Pearson 2002) y demostrando tener un impacto positivo en el resultado financiero de la empresa (Ryals, Lynette; Beth Rogers, 2006)

Entonces, el secreto del departamento de compras es contratar con **buenos proveedores** (Supplier Performance Management SPM) y para eso es estratégicamente necesario **gestionar las relaciones** (Supplier Relationship Management SRM) con los proveedores críticos. (Randy Moore 2002)

El objetivo de la tesis es diseñar plan de negocios que conste de un portal gratuito para que los compradores puedan encontrar con mayor facilidad a **su buen proveedor**. De esta manera, al minimizar riesgos de contratación se reducen los costos de transacción en pos de un mercado argentino más competitivo.

Para utilizar el portal es necesario registrarse para que puedan calificarse mutuamente, generando registros que conformarán valiosos antecedentes para la toma de futuras decisiones. Así es como se crea una red social para las transacciones B2B (business to business)

Desde el lado de la oferta, permite que los proveedores compitan abiertamente en un mercado de libre oferta y demanda; redirigiendo a mediano plazo los fondos del área de marketing a la de calidad, mejorando la competitividad.

Para que el portal sea auto sustentable se dispone cobrar fee mensual al que llamaremos UPGRADE. El comprador puede decidir si realiza el upgrade para contar con información adicional sobre los posibles proveedores y además se habilita la posibilidad que el comprador realice la compulsión de precios sobre la plataforma. Así logra tener mayor trazabilidad y transparencia de la licitación.

Una vez identificado y contratado el proveedor, es necesario **gestionar una relación** para lograr obtener un valor adicional a la operación de la compañía. Aquí es donde nace el conflicto, actualmente no existe en la propuesta académica argentina la carrera de comprador o similar que brinde las herramientas para lograrlo. Es prácticamente un oficio y los compradores carecen de tantas horas de capacitación como deberían según Randy Moore (2002).

Por esa razón, junto con el upgrade se ofrece una capacitación a la nómina de compradores de la compañía sobre estrategias de cómo relacionarse con los

proveedores, compartir buenas prácticas y asesorar a la dirección de compras para tener una estrategia y operación de compras coherentes.

Por ejemplo, la empresa que cuenta con muchos proveedores puede ser un problema, ya que está operando sin una estrategia de relacionamiento en busca de sinergias y valor agregado con algunos proveedores.

Por otro lado, aquellas que tienen pocos proveedores también puede presentarse problemas porque tienen alta dependencia hacia ellos, por ejemplo cuando Honda detuvo su operación durante 2 días debido a que un terremoto destruyó la carretera que lo comunica con su proveedor Nippon Seiki (Finanacial Times 2004) y no contaba con una segunda opción.

La herramienta surge acompañando la tendencia del mercado que está yendo de la integración vertical americana de los '80 a una relación más estrecha con sus proveedores: TOYOTA, compra el 80% de lo que utiliza para fabricar sus productos (Masao Nakamura 1994). Para lograrlo es necesario romper con el juego de suma cero en la negociación entre proveedores y compradores para lograr un ambiente de negocios mutuamente beneficiosos (McDonald, Millman & Rogers, 1995) y aquí se presenta una plataforma para lograrlo.

Universidad de
San Andrés

2. Análisis del departamento de compras

El proceso de compras

Compras consiste en elegir a un proveedor en base a la información con la que contamos. Puede ser por calidad, precio o que más se adecúe a nuestras necesidades (Arjan J. van Weele 2000)

El proceso de abastecimiento dentro de una organización comienza cuando algún área de la compañía tiene una necesidad que no puede ser resuelta internamente, entonces formaliza el pedido a compras quien lleva adelante el proceso de contratación con proveedores externos a la compañía.

La primera actividad que realiza Compras como proceso es buscar a todos los posibles proveedores que haya en el mercado.

Una vez identificados los posibles proveedores, se contacta con ellos a través de un RFP (Request for Participation) en la cual se manifiesta la necesidad de la compañía, proceso de evaluación, modelo de contrato, método de certificación de los servicios, política de pagos y demás información para que los proveedores puedan decidir si participar o no.

Sobre los proveedores que respondieron afirmativamente comienza la evaluación a través de un RFI (Request for information) en el que el oferente presenta la documentación requerida para validar que cuenta con experiencia y una estructura capaz de brindar el servicio en cuestión. Incluso algunas empresas contratan compañías especializadas como Veraz, Nosis o Fidelitas quienes realizan informes de mayor profundidad tomando los juicios pendientes, antecedentes en el sistema financiero, edictos, etc.

Luego de obtenida la información por parte de los proveedores. El área de compras realiza un análisis de consistencia que puede generar el descarte de algunos proveedores. Algunos casos pueden ser:

- la facturación del proveedor es pequeña en comparación al monto que se está licitando.
- el proveedor genera pérdidas o está muy apalancada constituyendo un riesgo financiero que puede impactar gravemente en la operación.
- o carece de documentos que certifiquen los aportes, balances, estatutos, seguros y demás obligaciones a presentar ante organismos de control.

Luego de este primer filtro de riesgo operativo se realiza la licitación con los proveedores donde realizan presentaciones técnicas y las que aprueben definen en la propuesta económica RFQ (Request for Quotation) donde se negocia un valor y finalmente se plasma el acuerdo en un contrato.

Una vez adjudicado e incorporado el proveedor en los sistemas de la compañía, el departamento de compras toma otro requerimiento y se vuelve a iniciar el ciclo.

Todas las actividades enunciadas hasta ahora son típicas de cualquier departamento de compras y se llevan a cabo de manera rutinaria.

Ahora bien las posibilidades de crear valor del área de compras no terminan aquí, hay más actividades que la simple contratación pero no todas las empresas llegan a implementarlo por falta de tiempo, conocimiento o estrategia.

Tendencia del área

El departamento de compras ha ido evolucionado de una función técnica/transaccional a estratégica dentro de la compañía creando incluso posiciones que reportan ahora directamente al CEO como CPO (Chief Procurement Officer). Ha ido tomando fuerza por la globalización y los

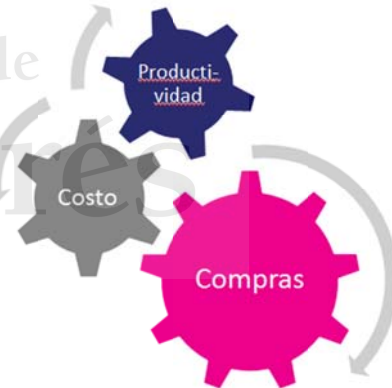
crecientes riesgos de depender de proveedores (Sherry Gordon 2008) y a las necesidades a contratar que cada vez son más específicas (Jes Batting 2014).

Compras maneja entre el 50% y el 70% de los costos de la empresa (McGinnis & McCarty, 1998). Incluso hasta el 70-80% de los costos en algunas industrias (Minahan & Vigoroso, 2002) por eso no ha de sorprender que la actividad se vuelva cada vez más estratégica.

De la misma manera que en los departamentos comerciales existen ejecutivos de cuentas, en algunas corporaciones en el área de compras existe la posición análoga a fin de lograr acuerdos que sean beneficiosos para ambas partes. (McDonald, Rogers & Woodburn, 2000)

Razones por las cuáles compras es un área estratégica dentro de la compañía:

- Samuel Johnson en el siglo XVII decía que “el futuro es comprado en el presente”. La frase hace alusión a que compras es el área indicada para controlar los gastos futuros siendo el momento para verificar que las inversiones estén alineadas con la estrategia de la compañía.
- También creció en importancia gracias a la posibilidad de generar valor tanto reduciendo costos como aumentando la productividad de los proveedores y en definitiva la compañía. Logrando de esta manera ser una ventaja competitiva (Sherry Gordon 2008)



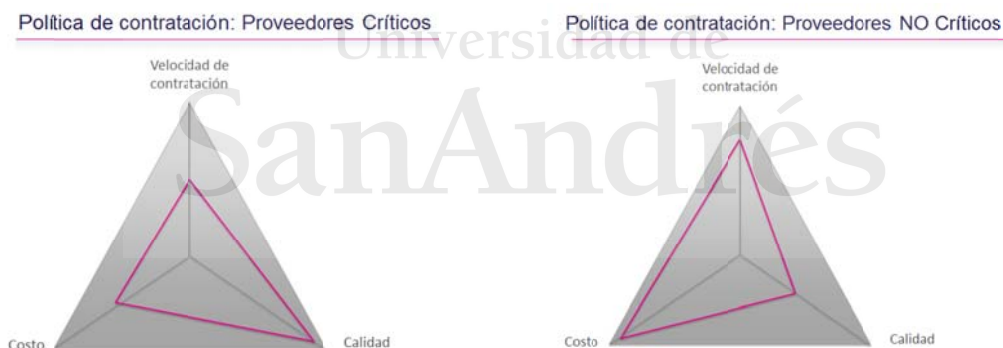
SRM – Supplier Relationship Management

Una vez evaluado los proveedores le sigue mapearlos en un gráfico con el objetivo de diseñar una estrategia de abastecimiento.

Para comenzar, el primer paso es identificar los proveedores Críticos de los No Críticos, que dependerá de la actividad que realiza cada compañía.

Los proveedores críticos son aquellos que pueden ejercer extrema influencia sobre algún elemento estratégico del negocio. Son aquellos que pueden, a través de su bajo rendimiento o fallas, perjudicar o destruir la operación de la compañía. O, son aquellos que pueden, a través de una performance superior apalancar la compañía a un nivel más alto de competitividad o éxito (Randy Moore 2002).

Esta diferenciación permite enfocar los recursos al momento de contratar: tiempo insumido, menor costo y máxima calidad (teorema de prioridades de Pablo Spinadel 2015 aplicado al caso).

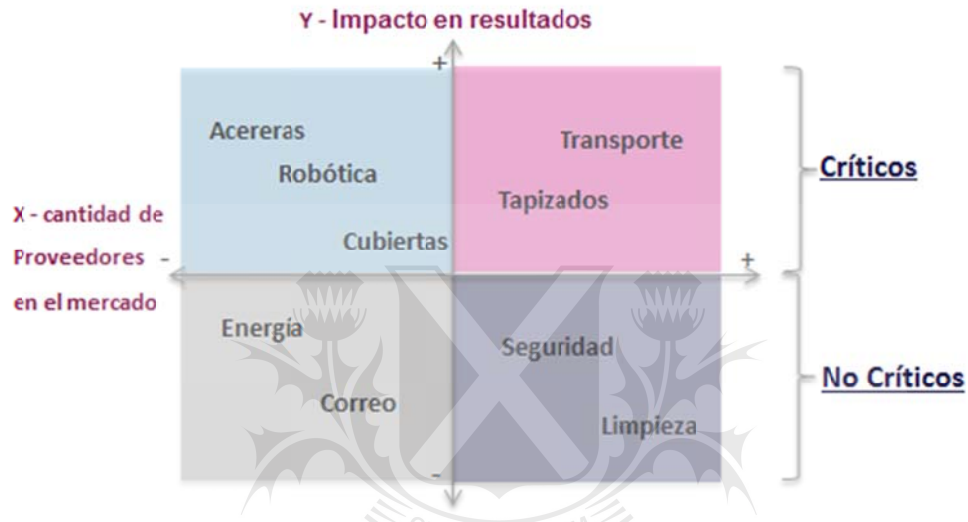


En los proveedores Críticos se orienta especialmente en la calidad del producto/servicio a contratar mientras que en los proveedores que no son Críticos se hace más hincapié en el costo y velocidad de contratación.

Luego se los puede mapear también por cantidad de proveedores que hay en el mercado, lo que te permite saber el poder de negociación de la compañía sobre el proveedor según la Matriz de Kraljic (1983). Esta actividad se

denomina Strategic Sourcing y toma parte de las 5 fuerzas del mercado (Porter 1978). De esta manera tenemos los siguientes cuadrantes, que permite clarificar el tipo de relación es conveniente entablar con cada proveedor en función a la estrategia de la compañía, la criticidad del proveedor en nuestras operaciones y finalmente la cantidad de proveedores.

Ejemplo: Toyota como fabricante de autos.



De acuerdo a la estrategia de la compañía se puede establecer una política de relacionamiento en cada cuadrante, Ralph Kauffman (2000), por ejemplo:



Los precursores de esta filosofía fueron los japoneses con la línea de producción de Toyota (Jeffrey K. Liker & Thomas Y. Choi 2004) donde compras mapea los proveedores, realiza estrategias de contratación para lograr la

máxima sinergia en los proveedores críticos y además bajar los costos en los no críticos. Es por esta razón que el SRM (Supplier Performance Management) tiene impacto en la performance de la compañía (Swinder & Seshadri, 2001).

En el caso de proveedores no críticos, no se invierte recursos para crear sinergias entre las compañías sino que bastaría con lo que se denomina “arms lenght relationship” es decir, las empresas se relacionan a una distancia de negocios hasta darse la mano (cerrar acuerdos).

En el caso de proveedores críticos, si hay varios en el mercado entonces se está en la situación ideal (cuadrante 1), ya que la competencia es intensa y la forma de mantener esta situación es adjudicar en porcentaje, es decir, distribuir la compra entre varios proveedores para mantener la competencia.

En el caso de proveedores críticos donde existen pocos proveedores se sugiere trabajar muy de cerca con ellos a fin de hacer sinergias compartiendo desarrollos y garantizar el aprovisionamiento. A mediano plazo detectar algún posible competidor más pequeño y desarrollarlo para que en algún momento pueda competir con los más grandes, pasando del cuadrante 2 al 1.

No todas las compañías implementan el SRM al punto de alcanzar resultados medibles y muestre retorno en las inversiones (Sherry Gordon 2008)

Spend Analysis

Estadísticamente la mitad de los ingresos totales de la compañía se distribuye en proveedores (Randy Moorre 2002). El Spend Analysis consiste en entender dónde y cómo se invierte este monto. Sirve para identificar riesgos, desvíos y oportunidades de ahorro verificando: (Ernest &Young 2014)

- si los gastos están alineados a la estrategia
- quién está gastando y en qué
- cuántas compras son para el core del negocio

- cuántas operaciones de compras se llevan a cabo
- quienes son nuestros principales proveedores

Una buena práctica para estimar los costos por segmento es armar un plan de licitaciones anual por área. Este documento es útil para hacer el ejercicio de analizar los contratos y marcarlos en una línea de tiempo con el objetivo de preparar los pliegos, buscar los proveedores con anticipación y así evitar retrasos o tener re-negociar extensiones hasta finalizar la licitación, etc.

Dwight Eisenhower decía: “la planificación es nada, la planificación es todo”, haciendo referencia a que una buena planificación te marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en la acción.

La información mencionada hasta ahora nos sirve para reducir costos o tomar acciones creativas como:

- Chequear si hay varias áreas que esté comprando el mismo producto, en dicho caso unificar criterios y volumen para lograr mayor poder de negociación en el mercado.
- Evaluar si lo que se está contratando es acorde a lo que realmente se necesita.
- Reducir el TCO (Total Cost of Ownership) al develar costos indirectos y recurrentes que pueden estar ocultos y distorsionan a la hora de tomar decisiones. (Gartner Group 1987).
- Detectar y erradicar Maverick Spendings, que son aquellos gastos que van en una dirección opuesta a la del resto de la organización. Ya sea porque no cumplió los procesos internos, o no está alineado a la estrategia. Es interesante saber por qué suceden, pueden demostrar que deben mejorarse algunos aspectos, (Pierre Mitchell 2013).
- Realizar planes de compras anuales con las principales categorías por área para que sea negociado con tiempo y en función a un presupuesto aprobado. (APICS 2015).

Gestión del riesgo

La organización Advance Market Research (Mark Hillam, 2006) realizó una consulta a 150 gerentes de Supply Chain sobre los riesgos que más les preocupan y las respuestas fueron:

- I. Falla de un proveedor crítico 49%
- II. Fallo logístico 17%
- III. Desastre natural 13%
- IV. Error de estrategia 13%
- V. Evento geopolítico 8%

En función a la encuesta, con el mapeo de proveedores podemos identificar cuáles son los proveedores críticos y junto al Spend Analysis saber cuánto le compramos a cada uno.

Sobre los proveedores más significativos es necesario conocerlos en mayor detalle para evaluar el riesgo al que se está exponiendo la compañía operando con ellos (ISO 31000: 2009):

- Verificar que cuente con los certificados y habilitaciones correspondientes a la actividad que realiza.
- Chequear la contratación de seguros sobre los equipos más importantes. ART, seguro de vida colectivo, pago de aportes y cargas sociales de los trabajadores.
- Analizar los estados contables, a fin de dimensionar el tamaño de la compañía, rentabilidad, endeudamiento, liquidez, solvencia y el grado de dependencia del proveedor.
- Relevar la cantidad de juicios pendientes y su impacto en la continuidad de la compañía.
- Consultar los eventos del sistema financiero para conocer las deudas que posea y su estado de morosidad.
- Evaluar los posibles riesgos naturales
- Analizar cláusulas ante incumplimiento o finalización del contrato (Pickett 2006)

- Contemplar el entorno político y social donde se encuentra la compañía, considerando las posibilidades de que sufra huelgas, sabotajes o sea comprada por un tercero (hostile take over)
- Desarrollar una relación que minimice el riesgo de desabastecimiento, desde brindarle información hasta acelerar sus pagos.
- Crear planes para mitigar el riesgo y de contingencia (Gordon 2008)
- Evaluar al subcontratista en el caso que corresponda (Crump 2005)

SPM – Supplier Performance Management

A lo largo del ciclo de vida del proveedor se van realizando distintas evaluaciones que son registradas para luego poder ser consultadas por distintas áreas de la organización. Las primeras evaluaciones son las que surgen al invitarlo a licitar que suelen ser **Evaluaciones de Riesgo y Técnicas**

Una vez adjudicado el contrato al proveedor es necesario que el usuario pueda valorar el **Desempeño** operando dentro de la compañía. La libertad que debe tener el usuario a la hora de opinar es crítica para que el resultado final sea un fiel reflejo de su percepción (Fisher 2004). Lo interesante de estas evaluaciones es que trascienden el nivel operativo para escalar a todas las jerarquías y áreas de ambas compañías.

El resultado de la evaluación es comunicada al proveedor sin romper lo que se denomina “la brecha de la confianza” logrando el consenso del proveedor y no una imposición. Las acciones que le siguen dependiendo del puntaje son:

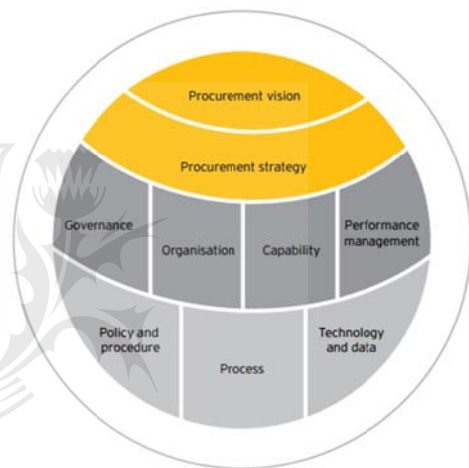
- **Diplomas de reconocimiento** para el caso que haya proveedores de excelente desempeño, es bueno reconocerlo.
- **Planes de acción:** para los casos en que tengan puntos a mejorar.
- **Penalizaciones** si los hallazgos relevados son de gravedad.

Todo este flujo de información debe ser capturado y comunicado tanto con el proveedor como dentro de la compañía. Dichos registros conforman un historial de información valiosa a la hora de tomar decisiones estratégicas como el tipo

de licitación a realizar, si desarrollar algún proveedor, continuar con el proveedor actual, etc.

Un reporte de Aberdeen Group (2002) demostró que la performance de los proveedores mejora un 26,6% cuando es medida. Las áreas de mejora son en la calidad, precio, cumplimiento de entregas y responsabilidad. (Minahan & Vigoroso, 2002) Lo cual es lógico porque el tiempo y recursos invertidos en evaluarlos y realizar el seguimiento en los proveedores deben poder repagarse.

Estas acciones fueron enunciadas a modo de ejemplo para demostrar el grado de profundidad que puede tener compras y que son factibles de ser llevadas a cabo siempre que haya una visión clara del área que determine una estrategia, recursos involucrados y procesos para llegar a la acción como sugiere el gráfico de EY (Ernest & Young 2014)



Universidad de
San Andrés

3. El Perfil del comprador

En Argentina no hay una carrera de compras, que en cierta manera determina que no haya tantos expertos en el tema, siendo prácticamente un oficio que se adquiere con la experiencia. En la práctica las empresas buscan compradores con un estudio afín al rubro en el que van a operar, por ejemplo: ingenieros para industrias, especialista en logística para contratar transportes, etc.

Por otro lado, al momento de cerrar tratos entre los comerciales y los compradores existe una desigualdad en la que los comerciales invierten entre el 10% y el 20% de su tiempo en capacitación mientras que los compradores únicamente el 3%. Esta desigualdad impacta en el poder de negociación y finalmente en la competitividad de la compañía al perder capacidad de defenderse de proveedores de baja performance y venta agresiva. En promedio los compradores conforman el 2% de los trabajadores de una compañía (Randy Moore 2002).

Más allá de la formación técnica, el perfil del comprador debe ser versátil balanceando capacidades analíticas, creativas, de negociación y trabajo en equipo con el cliente interno y el proveedor (Tom Birrane 2015)

Para ser más exacto las habilidades que se requiere de un comprador profesional y que se destacan puntualmente para esta tesis son (Begoña González Elejabarrieta 2013):

- Mantener actualizado su conocimiento del mercado, de manera que pueda tomar decisiones correctas, que aseguren la provisión de los materiales y servicios requeridos por su empresa.
- Ser analítico para seleccionar adecuadamente los proveedores a fin de lograr que certifiquen la calidad de los productos que fabrican y/o proveen.

- Satisfacer al cliente interno de la empresa con 100% de efectividad, cumpliendo los tiempos y formas por medio de una correcta planificación.
- Poseer alta capacidad negociadora, a fin de obtener las materias primas, materiales y servicios al menor precio posible, y con la más alta calidad.
- Reducir la gestión administrativa de compras (por medio de hojas Excel y/o plataformas de compras) a los menores niveles posibles para mejorar la eficiencia de su departamento.
- Procurar obtener materiales al precio más bajo posible optimizando el uso de los recursos de que dispone, siempre siendo compatible con la calidad y el servicio requerido, con el fin de proporcionar el beneficio máximo para su empresa.



Universidad de
San Andrés

4. Oportunidad de Negocio

En los departamentos de compras es común que existan pilas de carpetas y folletos de proveedores, sin mencionar las tarjetas personales de todos los colores, pero ¿cuánto duran esas tarjetas? El problema es que estas presentaciones son estáticas quedando desactualizadas frente a la actividad que es dinámica.

Desde la empresa que pretende vender, la impresión de documentos y entregarlos masivamente es una inversión poco eficiente. Realizar visitas a posibles clientes sin saber si ya cuentan con un contrato es una pérdida de tiempo. Esto demuestra la importancia de estar “en el radar del comprador” al momento de buscar otras opciones, no antes ni después.

Han surgido redes sociales orientadas a mantener el contacto profesional con otras compañías, como LinkedIn, Viadeo, Xing etc. Aun así, el vínculo está más enfocado a mantener el contacto con las personas que con las compañías, porque cuando la persona cambia de puesto se pierde el nexo entre las empresas. Hay pocas redes que se enfocan en fijar el puesto de la compañía y actualizan la persona que lo ocupa, que en definitiva es el dato que necesitan los compradores y vendedores para poder realizar negocios entre las empresas.

En este sentido, y desde el punto de vista del comprador, a la hora de buscar un ejecutivo de ventas de alguna empresa se vuelve una tarea insólitamente compleja. La palabra insólitamente responde a que tanto el comprador por un lado como el comercial del otro comparten el objetivo de conectarse y cerrar tratos mutuamente.

En la encuesta realizada veremos que la información es una de las principales herramientas de trabajo del área de compras y en argentina no existe una única herramienta que reúna la información requerida por los compradores:

- Proveedores del mercado para el servicio buscado
- Contacto comercial dentro de cada empresa
- Informes contables y financieros para conocer el tamaño de la compañía, rentabilidad, endeudamiento y solvencia.
- Certificación de normas de calidad, ejemplo: ISO, OHSAS, IRAM, etc.
- Experiencias y opiniones de los anteriores clientes que pueda utilizarse para minimizar el riesgo al contratar un nuevo proveedor.

La carencia de este tipo de información es un problema clásico de los países subdesarrollados (Tarun Khanna 2004)

En consecuencia, el comprador invierte un valioso tiempo en la búsqueda de información. Este esfuerzo extra que realiza para buscar cada contacto cuesta dinero y la falta de tiempo puede generar que la búsqueda sea más acotada generando que de manera no intencional queden excluidos proveedores que podrían brindar un mejor servicio o a menor costo que el contratado. Esta oportunidad perdida es difícil medir, en consecuencia no se gestiona.

Colaborando con la limitación en la búsqueda de proveedores por parte de los compradores, se le suma la cultura egoísta del empresariado argentino tendiente a la carterización de mercado, es decir dividirse los clientes entre pocas empresas sin dejar mucho espacio a las nuevas compañías que quieran ingresar, a fines de poder mantener su status quo.

En conclusión, el proceso de compras es perfectible desde muchos aspectos y su ineficiencia impacta en la competitividad de la empresa y en definitiva del país.

5. Investigación de Mercado

Para poder diseñar una herramienta útil, se necesita saber las necesidades de los compradores, a tal fin se dispuso una encuesta a compradores a través de SurveyMonkey. En total se recolectaron 49 respuestas en las que cada una corresponde a una empresa distinta a fin de no sesgar los resultados:

a- En qué tipo de organización trabajan:

Tipo de compañía	%
Pyme Local	26%
Multinacional < 500 empleados	19%
Multinacional > 500 empleados	55%
TOTAL	100%

Aquí se valida que la muestra es equilibrada, habiendo compradores de distintos segmentos.

b- Estimación de cantidad de licitaciones o consultas de precios al mercado por mes:

Respuesta de Máxima	2.000
Respuesta de mínima	-
Promedio	207
Desvío Promedio	258

Más allá de la dispersión propia de consultar abiertamente distintas organizaciones, se puede observar que el promedio ronda las 200 consultas mensuales al mercado.

c- Se les pidió que especifiquen quién realiza las contrataciones dentro de la organización en la que trabajan (permitiendo la selección múltiple)

Medio de licitación	%
El departamento de COMPRAS de la compañía	94%
El área que precisa el servicio a contratar	8%
Terciarizan el servicio (con quién)	4%

La gran mayoría respondió que el área de compras la realiza las contrataciones con un 94% de las respuestas afirmativas, mientras que algunos respondieron que la misma área que precisa el servicio los contrata con el 8% y un 4% terciarizan el servicio con Aquanima (un spin off del Banco Santander que se especializa en este tema).

- d- Con qué herramientas cuentan para buscar proveedores (permitiéndoles seleccionar más de una opción)

Fuente de Información	%
Posee una lista de proveedores pre-calificados	73%
Busca posibles proveedores en Internet	71%
Consultando al usuario o entre los mismos compradores	66%
Cuenta con un software de búsqueda	6%

Se puede observar que la fuente de información es diversa, ya que la mayoría seleccionó varias opciones. Con respecto al 6% que cuenta con un software de búsqueda han declarado que utilizan el motor de búsqueda Siclar (que pertenece a la empresa Achilles)

- e- Se les pidió que valoren cierta información a la hora de buscar nuevos proveedores con un puntaje del 0 al 5:

Valoración de la Información al buscar nuevos proveedores	Puntaje 0 -5
Conseguir los datos de contacto de cada una de las empresas	4,15
Conocer el riesgo económico y financiero del posible proveedor	4,13
Contar con una lista de todos los posibles proveedores en el mercado	3,96

Conocer la opinión de los anteriores compradores/clientes	3,69
Saber si certifica normas de calidad ISO - IRAM - OHSAS	3,59
Conocer el impacto de la compañía en el medio ambiente	3,15

Esta valoración muestra implícitamente cómo es el procedimiento de compras en la compañía donde trabaja, porque mientras más alto es el puntaje, más compradores tienen la obligación de conocer dicha información.

- f- Se le preguntó si le sería de utilidad un servicio que le brinde dicha información y respondan por qué:

El 88% respondió que sí principalmente porque:
Ahorra tiempo de su gestión permitiéndole hacer foco en agregar valor Al encontrar más proveedores les permite bajar los costos La información permite filtrar proveedores y en definitiva reducir riesgos
7 compradores respondieron que NO, y se detallan cada una de ellas:
1- "Confió solo en la info que recaudo yo" 2- "Por confidencialidad" 3- "Existen servicios de esas características ya en la industria en la que trabajo. Puede ser útil para otros verticales, lo que si creo es que tiene que estar bien segmentado y ser preciso en la categorización de servicios que suministra cada proveedor" 4- "Es una función del área de compras hacerlo" 5- "En gral la empresa ya tiene un "Track Record" y cuenta con dichas herramientas en interno" 6- " No abarcaría todo el universo de proveedores" 7- "Tengo acceso a esta información sin necesidad de que lo brinde un tercero"

Las respuestas afirmativas que conforman el 88% del total están alineadas con el objetivo principal de la herramienta. En cuanto al 12% restante, cada una de

las respuestas envuelve un pensamiento que se podría descifrar de la siguiente manera:

- 1- Es indispensable que la información esté chequeada previo a ser publicada en el portal y además que pueda ser verificada por el comprador.
 - 2- Permitir que sólo los usuarios registrados puedan visualizar la información de los proveedores.
 - 3- Realizar una investigación de mercado sobre los competidores y desarrollar un método de búsqueda ágil.
 - 4- Es una afirmación sobre el propósito de la herramienta.
 - 5- Poder compartir el track record de cada compañía fuera de sus fronteras permitiría a los demás compradores ahorrar años de experiencia, dinero y dolores de cabeza.
 - 6- El foco está puesto en las empresas B2B.
 - 7- Cierto, pero...¿Cuánto cuesta buscar dicha información? o ¿qué deja de hacer para realizar esta búsqueda?
- g- ¿Cuánto pagarían por un servicio que les provea esta información?

Respuesta de Máxima	\$	100.000
Respuesta de mínima	\$	-
Promedio	\$	12.290
Desvío Promedio	\$	15.306

Como era de esperar, se obtuvo una gran dispersión sobre el precio porque depende del valor que genera dentro de cada compañía.

Dicha dispersión indica que estamos ante un mercado heterogéneo, al que es factible que puedan coexistir varios servicios con varias tarifas. Ahora bien, si tenemos que unificar el valor en un promedio global rondan los \$12.000.

- h- Temiendo una respuesta con alta dispersión , se les consultó si utilizarían dicha información si se encontrara de manera online y gratuita

Si la utilizaría	98%
No la utilizaría	2%

La gran mayoría de los compradores respondió que sí la utilizaría. El comprador que respondió que no la utilizaría es el mismo que respondió que no contrataría el servicio porque sólo confía en la información que recauda él (pregunta f1)

- i- Por último se le consultó cómo realizan las consultas de precios y/o licitaciones en el mercado:

Medio de licitación	%
Vía email o telefónicamente	54%
Sobre una plataforma*	33%
Por sobre cerrado (correo)	12%
Total	100%

El 33% de los compradores que cuentan con una plataforma declararon tener:

Medio de licitación	%
Ariba *	38%
Ebuy Place	25%
Desarrollo Propio	19%
SAP (SRM) *	19%
Total	100%

(*) SAP compró Ariba, hoy son parte del mismo grupo.

6. Propuesta de valor

Objetivo general

Capitalizar la necesidad de profesionalizar el área de compras obteniendo el máximo rendimiento de los proveedores, reduciendo costos y minimizando riesgos.

El modelo de negocio se basa en crear de una herramienta gratuita que permita a los *compradores* buscar rápidamente a los proveedores en la actividad que desea contratar. Así, se ahorra un valioso tiempo al comprador para que puedan invertirlo en las acciones que generan valor agregado como SRM y SRP.

Para quienes realicen un upgrade (pagando un fee mensual) pueden contar con más información de los proveedores y además utilizarla como plataforma de licitación. Reciben además una capacitación en estrategias de compras comentadas en punto 2 de la presente tesis.

Dicho portal está dirigido principalmente a empresas nacionales que no cuentan con sistemas de búsqueda de proveedores en el mercado.

En la tesis de Maximiliano D'Angelo 2011 de UDESA se manifiesta cómo el e-procurement puede ser una solución a los problemas de abastecimiento con su adaptabilidad y agilidad para realizar cotizaciones. Complementando su tesis está comprobado que los compradores B2B también prefieren hacer compras online (Diario Mercadeo, 2014)

Por el lado de la empresa que desea vender, le permite competir de igual a igual con las demás compañías, pudiendo actualizar la información de contacto y los servicios que provea de manera dinámica y sencilla.

En síntesis modelo se basa en incorporar a todos los proveedores del mercado B2B y desarrollar una comunidad de compradores permitiéndoles calificar y comentar sobre el servicio recibido. De esta manera, los compradores irán generando registros en cada uno de sus proveedores logrando círculos virtuosos en aquellos que sean competitivos y que hagan foco en la calidad.

Otro beneficio de aumentar las posibilidades de encontrar nuevos proveedores por parte de los compradores, es que se podría romper con la carterización que afecta gravemente a algunas industrias. Si bien este ilícito se encuentra claramente tipificado en inciso cuarto y quinto del artículo 41 de la Ley 22.262 de Defensa de la Competencia, es propio de los países subdesarrollados contar con un sistema judicial ineficiente (Tarun Khanna 2004), que en consecuencia genera que operen los oligopolios en detrimento de la competitividad del rubro. Una forma de cubrir los huecos institucionales es brindar información (para que los compradores actúen en consecuencia y puedan comunicarse entre ellos en pos de buscar la mejor opción para su compañía y en definitiva del país.

Entonces, la propuesta de valor en este producto es tanto para el comprador como para el vendedor generando beneficios como los que se enuncian a continuación:

Perfeccionamiento del proceso de compras

- Reduce el tiempo de búsqueda y contacto con los proveedores.
- Permite mayor competencia que se traduce en menor costo o mayor calidad.
- Brinda información para la toma de decisiones sobre la estrategia de contratación: como abrir una licitación, una negociación en persona, una adjudicación en porcentajes, etc.
- Ofrecer la herramienta como plataforma transparente de licitación y de descarga de informes estadísticos.

- Capacitación a los compradores sobre SRM y SPM. Cómo reducir el riesgo de los proveedores, mejorar el rendimiento y reducir costos.
- Crear una red social de compradores para compartir experiencias pudiendo calificar a los proveedores y así reducir la incertidumbre a los próximos compradores que estén evaluando contratar alguna empresa.

Optimizar el proceso de venta

- Estar en el radar del comprador en el momento que lo necesita.
- Mantener actualizados los servicios que ofrece de manera rápida y sencilla, sin tener que dar aviso a todos sus potenciales clientes.
- Permitir mostrarse gratuitamente para aumentar las ventas.
- Optimizar la inversión en marketing.

Mejoras al mercado

- Reducir riesgos por cambiar de proveedor.
- Reducir incidentes ante Defensa de la Competencia.
- A partir de la calificación a proveedores, valorar la calidad previo a la contratación.
- En definitiva, ayudar al mercado a ser más eficiente.

7. Descripción del Producto

La visión es lograr optimizar el proceso de compras de las compañías, reduciendo el costo de transacción para que el país sea más competitivo.

La misión es brindarles a los compradores un portal donde puedan buscar sus próximos proveedores logrando que la inteligencia colectiva premie a los mejores proveedores en el libre juego de oferta y demanda. Mediante la consultoría se busca difundir buenas prácticas del departamento de compras para lograr el máximo rendimiento de los proveedores.

Para lograr mapear a todos los proveedores es necesario tener acceso a toda la información pública del mercado local. Existen empresas que se dedican específicamente al relevamiento de esta información tal como NOSIS, FIDELITAS, VERAZ, etc.

A través de un convenio las compañías de este sector, se procede a tener un flujo de información oficial de cada compañía:

- CUIT
- Figura Jurídica
- Domicilio
- Teléfono
- Actividades que realiza
- Antigüedad de la compañía
- Tamaño de la empresa (facturación)

Detalle de la plataforma desde el vendedor

El proveedor puede registrarse gratuitamente validando su identidad para cambiar los datos de contacto y seleccionar las actividades que realiza dentro de las categorías pre-establecidas (ver Anexo 1).

Además dentro de cada producto/servicio se dispone de un texto libre que puedan ser ubicados por palabras claves que representen la actividad.

Una vez registrado, el proveedor puede adjuntar la información típicamente requerida por los compradores para validarla como una empresa legalmente constituida:

- Inscripción ante AFIP (sujeto ante IVA y actividades que realiza)
- Inscripción IIBB (Provincial)
- Seguridad Social (No alcanzado, Excento, Sujeto pasible de retención, etc.)

Si desea también puede adjuntar datos que permitan conocer la calidad con la que opera el proveedor a fin de mejorar su posicionamiento como certificados ISO, estampa ASME, trabajos realizados, acciones de RSE y más.

Esta información es adjuntada en formato PDF y es verificada por *Procurement Partners* para que pueda ser utilizada por los compradores.

De esta manera, el proveedor está visible para ser contratado en la actividad que realiza con información de contacto actualizada y sus certificados como respaldo de garantía.

Universidad de
San Andrés

Detalle de la plataforma desde el comprador

Cuando un comprador ingresa a la plataforma, se registra y puede rápidamente buscar proveedores en las categorías que ya estarán pre establecidas:

O mismo ingresando una palabra clave. Por ejemplo el comprador busca proveedores que brinden asesoramiento para M&A simplemente escribe en el buscador "M&A" y le indicará la ruta: Consultorías\Estratégicas\M&A

Allí tiene a disposición la lista de proveedores mapeados para brindar dicho servicio en orden de mayor a menor recomendación.

El hecho de registrarse habilita al usuario a comentar o calificar al proveedor en función su experiencia (ver anexo 1).

Como la herramienta está pensada para empresas, es lógico que tengan más de un comprador y que por ende exista un jefe o gerente responsable de las contrataciones.

A tal fin se le otorga un perfil de visualización en el que podrá tener un tablero de comando con la siguiente información:

- Nombre de la licitación
- Comprador designado
- Proveedores invitados
- Estado de la compulsa
- Tiempo para su finalización

De esta manera, el responsable está al tanto de cada licitación de manera online facilitando la coordinación del área.

Además, el sistema va registrando la información de las compulsas pudiendo posteriormente realizar informes de gestión como la cantidad de compulsas por comprador, tiempo promedio de las licitaciones, cantidad de ofertas, etc.

8. Modelo de negocio, fuentes de ingresos

La herramienta al unir las necesidades del vendedor con la del comprador, genera valor a ambos lados del contrato. El ingreso y la registración de la herramienta son gratuitos, pero a través de upgrades implica fee mensual se puede obtener beneficios adicionales.

Para el caso del comprador, el modelo le permite gratuitamente buscar proveedores por actividad y visualizar información básica de contacto de cada una de ellas. Con el upgrade puede ver información de valor agregado y realizar licitaciones.

Actividad del Comprador		Gratuito	Upgrade
requiere		Reistrarse	Fee
Visualiza	Datos de contacto de la empresa	SI	SI
	Estados Contables	NO	SI
	Habilitaciones para operar	NO	SI
	Certificados de calidad ISO, IRAM, OHSAS	NO	SI
	Actividades de RSE y medio ambiente	NO	SI
Acciones	Búsqueda de proveedores por actividad	SI	SI
	Calificar a los proveedores del 1 al 5	SI	SI
	Comentar sobre los proveedores (texto libre)	NO	SI
	Licitación desde la plataforma (*)	NO	SI

(*) Al utilizar la herramienta como plataforma de licitación permite seleccionar a los proveedores que figuran registrados y realizar allí mismo la compulsión de precios. Las ventajas de hacerlo son:

- ✓ El pedido de precios es más rápido de ejecutar
- ✓ Los contactos de los proveedores estarán actualizados, reduciendo la probabilidad de mail rechazado.

- ✓ Eliminar riesgos de enviar mails con copia a los demás proveedores dejando un espacio que podría ser aprovechado para que acuerden tarifas (colusión).
- ✓ Elimina el favoritismo ya que el comprador envía una única información legible por todos los proveedores, garantizando la transparencia del proceso.
- ✓ Logra la alcanza la máxima trazabilidad ante auditorías al registrar todos los accesos y eventos del proceso.
- ✓ Contiene un tablero de control para que los responsables del área puedan ver el status de cada una de las licitaciones en tiempo real y desde cualquier lugar sin tener que consultar a sus compradores.

Desde el lado del vendedor, también existe la opción para registrarse y operar gratuitamente. Cuenta con la opción de pagar un fee en pos de estar mejor posicionado a la hora de competir con sus pares. El modelo permite:

Actividad del Oferente	Gratuito	Upgrade	
	requiere Reistrarse	Fee	
Visualización	Estar visible en las actividades que realiza	SI	SI
	Actualizar los datos de contacto	SI	SI
	Adjuntar documentación: balances y certificados	SI	SI
	Adjuntar catálogo o información institucional	NO	SI
	Personalizar el perfil de la compañía (colores, etc.)	NO	SI
	Figurar primeros en la lista de proveedores	NO	SI
Acciones	Calificar al comprador	SI	SI
	Comentar sobre el comprador (texto libre)	NO	SI
	Conocer las empresas que visitaron su perfil	NO	SI

Publicidad

El constante ingreso de compradores y oferentes genera un volumen interesante de tráfico factible de ser capitalizado mediante la venta de impresiones (espacio en la web)

Al estar categorizadas las actividades se puede vender impresiones por cada categoría.

Ejemplo, cuando un comprador busca licitar una flota de camiones e ingresa la palabra “camión” surge así una lista de posibles proveedores, dejando un espacio en un sector de la pantalla destinado a la venta de impresiones, que en este caso podría ser VOLVO, SCANIA, MAC, IVECO, etc.

Esta segmentación de impresiones por un lado logra vender más posiciones al poder comercializar una por categoría. Además lo más importante al momento de invertir en impresiones es conocer el perfil de los que visitan la página. En este sentido no es lo mismo publicar en un medio masivo donde ingresan niños o personas de otros sectores que en una página donde la visitan en gran medida de compradores.

En definitiva, sumando ambas condiciones por un lado la publicación de la impresión en un portal donde ingresan los compradores y además de poder presentarla en la categoría que está buscando el comprador, seguramente genere más clicks que el promedio de impresiones por ejemplo en un diario online y aún más cantidades de redenciones (ventas pull).

De esta manera se puede convertir en un producto atractivo siendo que es una inversión más eficiente que otras campañas de marketing.

Servicio de Consultoría

Estando en contacto con las gerencias de compras, es una posición ideal para ofrecer servicios complementarios de evaluar proveedores:

Auditorías

- Auditorías tri-norma (ISO 9k, 14k y 18k) sirve para conocer cómo trabajan las compañías que no certifican normas de calidad, su organización interna, procesos, capacitación del personal, maquinarias, seguridad e higiene, impacto en el medio ambiente, etc. El objetivo es conocer el riesgo operativo del proveedor al momento de invitarlo a compulsar por un contrato crítico.
- Auditoría de riesgo. Mediante esta evaluación se puede conocer en mayor detalle la salud económica & financiera del proveedor a fin de reducir el riesgo de contratar una compañía con riesgo de quiebra. Toma información de los juicios pendientes, incidentes en el sistema financiero como cheques rechazados o deudas morosas, habilitaciones necesarias para operar, y se realiza un análisis profundo de los estados contables para evaluar su tamaño, endeudamiento, rentabilidad, etc.

Estrategia de compras

Con toda la información que tendremos del mercado (compradores y oferentes) sumado al know how de Strategic Sourcing (comentada en el punto 3 de Tendencia de Compras) y sobre todo gracias a los lazos desarrollados con los departamentos de compras se está en una posición ideal. Porque vender el servicio de consultoría de compras es una tarea complicada pero gracias al portal se logra un posicionamiento ideal para ser los primeros en ser consultados ante estas necesidades de compras.

El Plan consiste en hacer un relevamiento de la compañía para:

- Desarrollar junto a la dirección de compras estrategias y visión del área
- Capacitar a los compradores y desarrollar las herramientas para su implementación: identificar actividades críticas, desarrollar e implementar un sistema de SRM y SPM robusto.

9. Estrategia de posicionamiento

Una vez descrita la oportunidad de negocio y la propuesta de valor, se procede a determinar un precio considerando:

- **Benchmark con la competencia (o similares)**
- **Percepción de valor por parte del comprador**
- **Segmentación de mercado**
- **Estructura de costos requerida**
- **Volumen de venta estimado**
- **Riesgo implícito del negocio**
- **ROI y Repago en tiempo**

El objetivo es realizar una propuesta de pricing equilibrada que contemple los puntos enunciados con la intención de lanzar un producto a un precio agresivo para ganar clientes lo más rápido posible y así alcanzar una base mínima de clientes para que permita mantener la estructura.

Además se busca crecer rápidamente para evitar ser copiados en este momento de inicio que está identificado como el de mayor debilidad al ser una red social con pocos usuarios.

Benchmark

La encuesta indica que las Corporaciones y grandes multinacionales cuentan con herramientas de búsqueda de proveedores (6% de la encuesta) como Siclar y además con una plataforma donde realizan la licitación (34% de la encuesta) como Ariba (SAP), Ebuy Place, Isokey.

En cuanto a la búsqueda de proveedores, Siclar es la competencia el más fuerte en el mercado local por su trayectoria. La particularidad es que su foco está puesto sobre compañías de capital intensivo.

Otra razón de su sesgo es el alto costo, cerca de \$50.000 anual para la búsqueda de proveedores y \$5.000 para que los proveedores figuren en los registros y validar la información. Esto hace que no estén todas las empresas registradas sino sólo el 1% de las sociedades.

Hay otras herramientas de búsquedas gratuitas como CYLEX o IguanaFix, que cuentan con gran cantidad de proveedores mapeados pero enfocados a servicios B2C y servicios personales como cerrajerías, peluquerías, psicólogos, etc.

También está el portal de Guía de la Industria, que como su nombre lo indica se especializa en materiales y servicios industriales, dejando de lado los servicios de oficina como correo, impresiones, remisería, IT, consultorías de todo tipo, etc.

En cuanto a las principales plataformas de licitación, Ebuy Place y Ariba (que fue adquirida por SAP) son las más importantes del mercado en el que ya estamos hablando de un costo superior a los \$600.000 anuales. Se trata de un servicio más complejo conectado a un ERP estandarizando el proceso de compras. Por debajo de estas alternativas, el proceso es manual enviando mails desde una casilla de correos como lo haría una pyme familiar o un consumidor final, pero que en la encuesta conforman el 54% de las empresas que lo realizan de esta manera demostrando la necesidad de contar con algo mejor, pero que no sea tan costoso.

Percepción de valor por parte del comprador

Tomando los datos relevados en la encuesta más algunas estimaciones basadas en la práctica podemos decir que:

- En promedio cada compañía realiza 207 compulsas por mes (encuesta)
- Se invitan 5 proveedores por licitación (práctica)
- 15 minutos es lo que tarda el comprador en encontrar a cada posible proveedor, ubicar al contacto dentro de la compañía para que sea el focal point de la compulsas, enviarle vía mail la información de la licitación (estimación según la práctica)

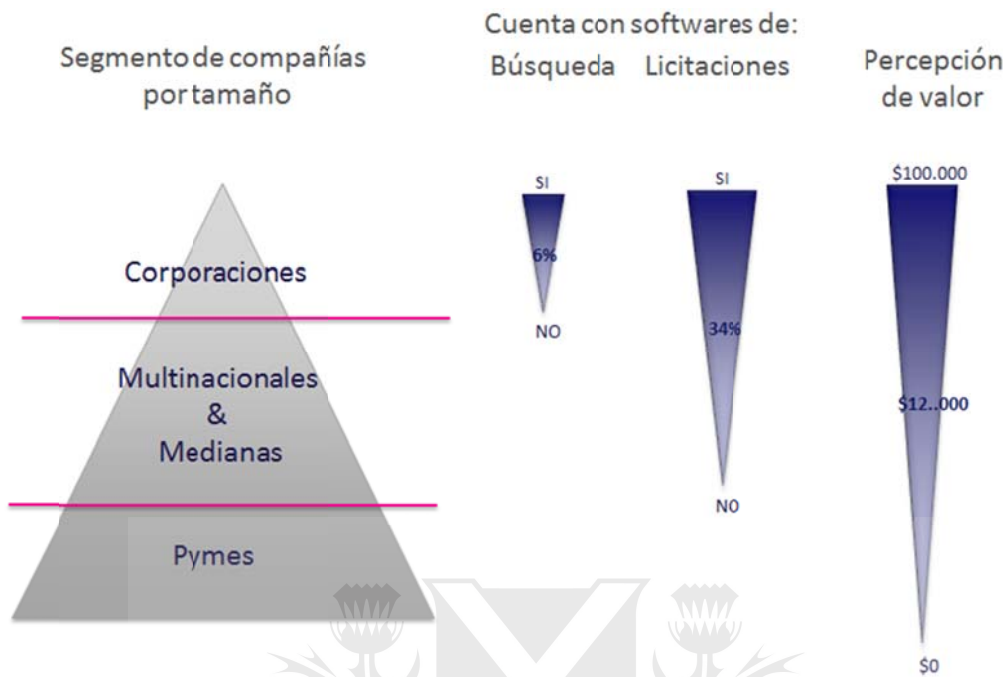
En consecuencia, podemos decir que en promedio los compradores insumen 265 horas mensuales para buscar y contactar a los proveedores. Si ésta cantidad de horas insumidas las multiplicamos por el valor/hora promedio de un comprador llegamos a que el tiempo insumido para realizar dicha actividad equivale a **\$ 40.430 mensuales** (ver anexo 2).

Haciendo la misma estimación, manteniendo el precio por hora del comprador, pero reduciendo de 15 minutos a 3 la búsqueda de cada focal point y envío de información, el costo mensual se reduce a **\$8.086** (ver anexo 2), capitalizando un ahorro de **\$32.344** por utilizar la plataforma de licitación.

Este valor contempla únicamente el tiempo ahorrado en la búsqueda y contacto con los proveedores. La posibilidad de ampliar la cantidad de proveedores a invitar, profundizar la información sobre cada uno y además los beneficios de poder realizar la compulsas en una herramienta aumenta el valor de percepción, el número dependerá de valor que genera en cada compañía, pero claramente es un plus que debe ser considerado cualitativamente.

Segmentación de mercado

En base a la oportunidad de negocio detectada se fija una estrategia segmentando el mercado según el tamaño de las compañías:



Corporaciones: las grandes compañías suelen contar un ERP como SAP u Oracle y probablemente con listas de Vendor Lists, es decir una lista acotada de proveedores “certificados”. La estrategia de venta aquí es conseguir que inviertan en mejorar su posicionamiento y publicidad dentro de la página. Además son los más propensos a contratar consultoría en desarrollo de proveedores.

Multinacionales y medianas: es el segmento objetivo ya que no cuentan con software de búsquedas y aquellas que cuenten con plataformas de licitación están pagando caro por este servicio. La clave es poder demostrar la potencialidad de la herramienta y desarrollar el departamento de compras como un área estratégica.

Pymes locales por cantidad, son quienes más utilizarían la herramienta pero no son tan propensos a pagar el fee mensual. De todas maneras sirve para capitalizar el volumen de visitas y así sostener los ugrades de vendedores y publicidades. Si estas compañías crecen probablemente soliciten el upgrade para descomprimir sus recursos y agregar valor.

Para estimar el mercado que podría realizar un upgrade se parte del dato público que existen 1,2 millones de sociedades registradas en Argentina (excluyendo los monotributistas y autónomos) y a dicho valor se le restan los datos obtenidos de la encuesta:

- 6% que corresponde a empresas que ya cuentan con sus propias herramientas de búsqueda, evaluación y contratación de proveedores.
- Además se quita un 34% que ya cuenta con una plataforma de licitación + un 4% que terceriza el servicio de compras en un proveedor externo.
- y por último, un 15% de sociedades pequeñas que no pagarían este servicio debido a su pequeño volumen de operaciones.

De esta manera, se estima un mercado objetivo de 492 mil sociedades medianas que podrían realizar un upgrade con el fin de obtener mayor información del mercado y a su vez utilizarla como plataforma de pedido de precios o licitación.

Por otro lado, a aquellas empresas que deseen aumentar sus ventas en busca de nuevos clientes podrán también pagar un plus para obtener más información acerca de las visitas que tuvo, adjuntar presentaciones de la compañía y mejorar su posicionamiento.

Haciendo una estimación similar, de los 1,2 millones deberíamos restarle:

20% son proveedores con mercado cautivo, generalmente empresas de capital intensivo: monopolios u oligopolios donde no cuentan con la necesidad de competir por un mercado mayor.

50% son empresas que no se enfocan en el negocio b2b, sino que son b2c, en consecuencia no tendrían mayores incentivos en pagar un plus. Ejemplo panaderías, supermercados, clínicas, etc.

Entonces, para el servicio de publicación realizando el upgrade, el mercado potencial es de 360 mil sociedades, cuyo principal foco es b2b.

Estructura de costos

Para llevar adelante el negocio es necesario hacer inversiones y tareas que generan una erogación de dinero que debe ser estimada para no caer en una subvaluación que puede derivar en futuras crisis. Los principales costos estimados son:

La herramienta Online: \$1.200.000 durante el primer año + \$50.000 estipulados para algún cambio o mejora en el 2do año de vida.

Costos mensuales:

SB -Sueldo Bruto Presidente de la compañía	\$50.000
SB- Especialista en compras	\$45.000
SB- Comercial + Bono	\$52.000
SB- Empleado administrativo Jr.	\$20.000
SB- Empleado administrativo S.Senior	\$22.500
SB- Empleado administrativo Senior	\$27.000
Call Center terciarizado para responder consultas	\$70.000
Gastos Administrativos insumos básicos	\$20.000
Gastos Comerciales difusión de la herramienta	\$35.000

En total los gastos fijos ascienden a \$ 407 mil pesos mensuales.

Volumen de Venta estimado

Para el primer año de actividad se estima la siguiente cantidad de ventas:

Compradores: 25 compañías que realizan upgrade para utilizar la plataforma como búsqueda de proveedores y compulsas de precios.

Vendedor: 10 compañías que realizan el upgrade para personalizar su perfil

Publicidad: 6 compañías que publican en distintas categorías

Auditorías a Proveedores: 8 sumando calidad y de riesgo

Consultoría: 7 trabajos de Strategic Sourcing (anuales)

Sobre dicho volumen estimado en el 1er año de actividad para los años siguientes se estiman crecimientos tanto de ingresos como de costos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de Ingresos	0	1,8	2,3	2,4	2,1
Crecimiento de costos	0	1,3	1,4	1,4	1,3

Riesgo del Negocio

Los principales riesgos del negocio que podrían derivar en el fracaso de la empresa son:

- No lograr conectarse con las bases de datos públicas para contar con la información básica de los proveedores.
- No crear una herramienta útil para los compradores.
- No conseguir suficientes clientes.
- Tener problemas en la coordinación con el call center al punto de perder los clientes conseguidos.
- Reclamos de los proveedores por malas calificaciones de los compradores.

Margen requerido

En base a los riesgos identificados y estimando una tasa de inflación del 27% la tasa de corte para este proyecto a 5 años de vida útil es del 40% anual.

10. Pricing y rentabilidad

Para fijar un precio por el servicio, se toma en consideración la información recabada:

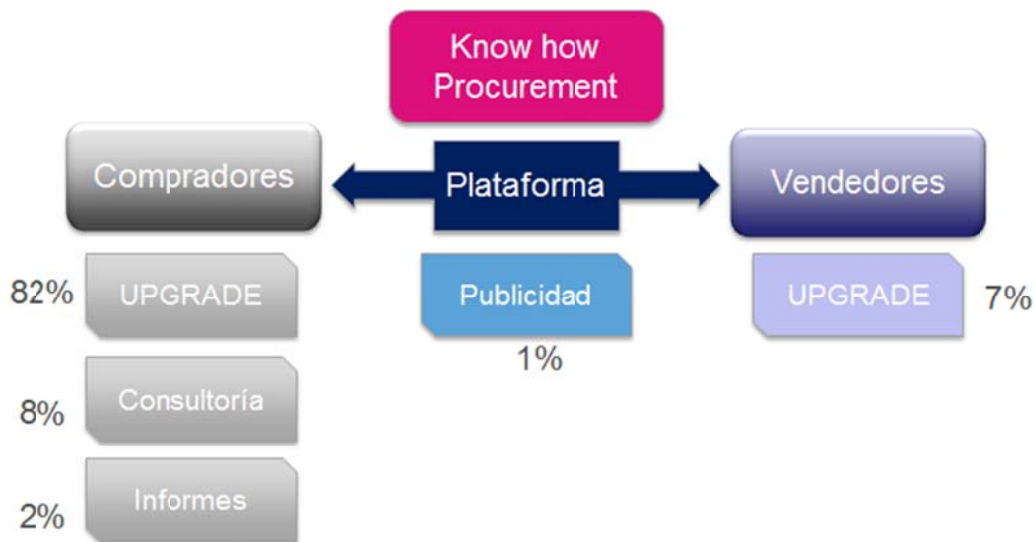
- ✓ El segmento de mercado objetivo: Medianas empresas con ventas B2B
- ✓ Valoración del servicio de búsquedas, según encuesta: \$ 12.200
- ✓ Benchmark de búsqueda de proveedores corporativo: \$80.000
- ✓ Benchmark de software de licitación corporativo: \$600.000
- ✓ Estimación de costos incurridos al buscar proveedores a través de internet: \$ 40.430 (Punto 7)

En función de los datos descriptos fijamos un valor agresivo de \$15.000 + IVA mensuales para el upgrade de los compradores que habilita ver mayor información de los proveedores y utilizar la plataforma de herramienta de licitación.

\$3.000 + IVA para los proveedores que realicen un upgrade a fin de tener mejor posicionamiento y personalizar sus perfil dentro del portal.

En cuanto a las evaluaciones técnicas y de riesgo pueden terciarizarse con auditores independientes. Los costos ya están estandarizados en el mercado, dependiendo de la distancia del proveedor, pudiendo capturar un margen de \$1.000 unitarios, que representan un pequeño ingreso marginal pero una solución al cliente. Finalmente las consultorías de Strategic Sourcing son a medida y se estima una facturación de \$60.000 por cada una.

Para verlo más gráficamente, el modelo de negocio está diseñado para contar con el aporte de las siguientes fuentes de ingreso:



Como se puede apreciar, el principal cliente es el departamento de compras de las empresas, agrupando el 92% de la facturación.

Con los precios y costos fijados, se toman las cantidades mencionadas para realizar una proyección central, conservadora -20% y optimista +20%:

Escenario central (cantidades mencionadas)

Tasa (costo oport.)	40%
VAN	\$ 32.890,3
TIR 5 años	128%
Repago (años)	3,6

Escenario conservador (20% menos de ventas)

Tasa (costo oport.)	40%
VAN	\$ 21.337,3
TIR 5 años	102%
Repago (años)	4,6

Escenario optimista (20% más de ventas)

Tasa (cto oport.)	40%
VAN	44.516,2
TIR 5 años	153%
Repago (años)	3,2

11. Claves para la implementación

Una vez probada la oportunidad de negocio se definen los pasos a seguir a fin de asegurar una correcta creación e implementación del producto. Los hitos críticos son:

- I. Asociarse con una de las compañías de información pública para obtener los datos básicos de contactos y la actividad declarada por la compañía. Es uno de los inputs más críticos ya que permite el mapeo de los proveedores. Además genera un flujo constante de información actualizada sobre el estado del proveedor. Posibles Proveedores: Veraz, Fidelitas, Nosis, etc.
- II. Desarrollar un portal intuitivo y que permita tomar la información de las compañías para disponerlas de manera sencilla. Crear el circuito de registración de usuario y validación de documentos. Conjuntamente desarrollar la herramienta de licitaciones confiable y versátil para cualquier producto o servicio. Posibles Proveedores: Globant, Neoris, Vates, Globalogic, GIRO54 (quien realizó Exiros: Tenaris)
- III. Armar la estructura interna comenzando por el personal idóneo. El punto clave de la implementación está en poder demostrar la potencialidad de la herramienta a las gerencias de compras.
- IV. Para la implementación se estima asignar el primer año completo para armar la herramienta a medida. Además la última mitad de ese año capacitar al personal y a los proveedores para comenzar a aceitar los procesos previo al lanzamiento.

12. Plan de Marketing

Como todo Plan de Marketing comienza por entender el tamaño del mercado calculado anteriormente en 492 mil sociedades que podrían realizar el upgrade de compras y 360 mil sociedades que podrían pagar por un mejor posicionamiento en la web.

Con el comercial contratado y un presupuesto fijado se comienza con el plan de difundir la herramienta los gerentes y directores de compras. Esta tarea no es nada sencilla ya que son personas que están acostumbrados a eludir a los proveedores.

Para saltar esta barrera la estrategia es brindar una capacitación gratuita sobre cómo hacer el proceso de compras una estrategia competitiva, capacitando a los compradores de la compañía sobre herramientas de Strategic Sourcing. Sobre dicha capacitación permitir un espacio para presentar la herramienta, ofreciendo a su vez bonificar el servicio por 3 meses.

La intención es que prueben como funciona y sobre todo generar el hábito de búsqueda y contacto de proveedores a través de la herramienta.

Una vez que se hace costumbre de manera que pase a ser una necesidad del área entonces estaremos frente a una venta altamente probable.

En paralelo contactar a las compañías medianas y grandes a través de emails, cartas o personalmente para sugerirle que personalicen su perfil demostrando su beneficio y potencial de la herramienta.

Tal como se propaga la registración de usuarios en la redes sociales, para poder ser parte de “algo” y “para no ser menos”. Dicha estrategia genera un efecto contagio basado en la competencia altamente efectivo.

13. Análisis del entorno

Para realizar una evaluación de los puntos altos y frágiles del proyecto, se dispone realizar un análisis FODA para identificarlos:

FODA

Fortalezas: experiencia en procurement y de la información requerida por los compradores a la hora de evaluar un proveedor.

Gestión de proveedores (Strategic Sourcing).

El Know How de todo el proceso de compras, desde ambos lados.

La relación que ya existe con los proveedores de los servicios que nutren la herramienta permite dilucidar que se puede llegar rápidamente a un acuerdo.

Oportunidades: La falta de opciones para capacitar a los compradores y mandos medios del área posiciona a Value Partner como una opción firme para convertir al departamento de compras en una ventaja competitiva.

Las nuevas tecnologías permiten aumentar la cantidad de información y por ende las probabilidades de comprar con mayor velocidad y precisión.

Debilidades: Necesidad de buscar financiamiento y asociarse a empresas de manejo de información pública.

Trabajar con una parte del proceso terciarizada (call center para licitaciones) requiere una fina coordinación.

Escasos recursos humanos para manejar la gran cantidad de información crítica.

Amenazas: El portal es relativamente fácil de copiar, es necesario crear una fidelización y masificar el uso de la herramienta para disminuir la tasa de bajas (churn rate)

El entorno puede cambiar, por ejemplo que se dicte una carrera de compras y que sus egresados realicen la actividad que brinda la herramienta pero de manera interna.

5 fuerzas de Michael Porter (1979)

Se analiza la situación de la compañía con respecto a las compañías con las que interactúa por su actividad, estas son:

Competencia: es un desarrollo, no existe una competencia directa, ya que se trata de un producto nuevo en un mercado existente (Matriz de Ansoff 1957) Ninguna de ellas reúne toda la información que requieren los compradores. La más cercana es CYLEX.

Clientes: los principales clientes son las áreas de compras de empresa medianas radicadas en Argentina. La mayor herramienta de **captura** es la demostración de valor que puede generar en cada compañía. El elemento de **fidelización** es la capacitación personal de los clientes y el acompañamiento como asesor en la materia a los gerentes de compras.

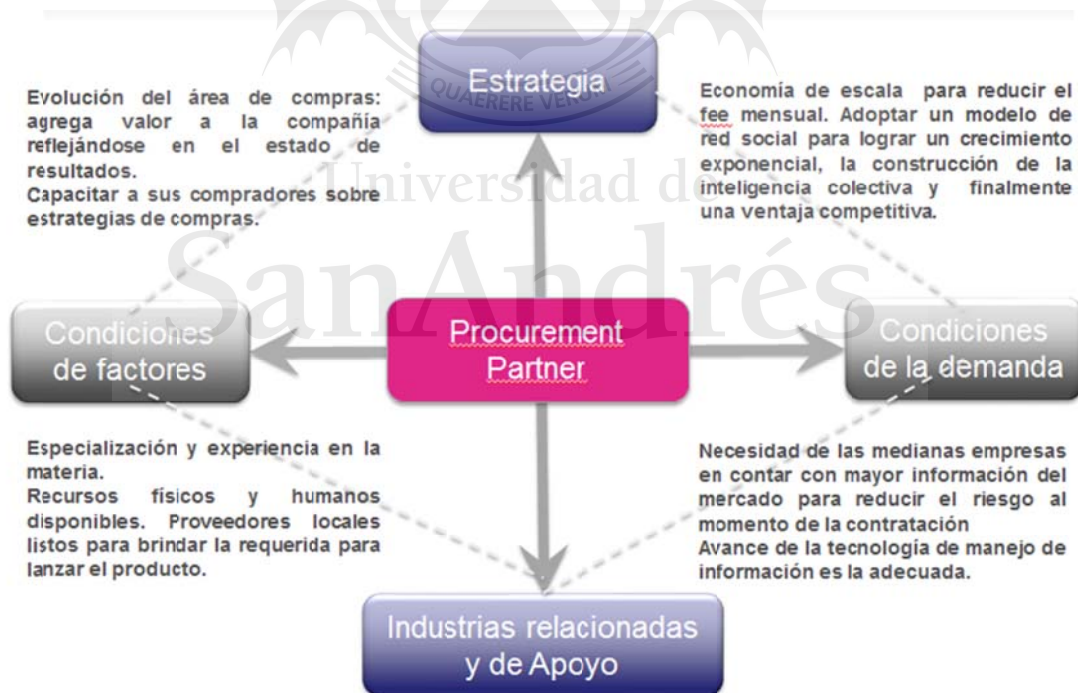
Proveedores: Los pocos proveedores que se contemplan son tan críticos que se los puede considerar como socios prácticamente. El poder de negociación es bajo ya que existen pocos proveedores en cada rubro y lastimar la relación que incluso podría generar futuros competidores. La principal atracción hacia ellos es la posibilidad de masificar el servicio que hoy brindan logrando que puedan bajar los precios en beneficio de todos.

Nuevos ingresantes: es la principal amenaza detectada, por eso es indispensable crecer rápidamente y crear barreras de entrada. La estrategia es incentivar el nacimiento de una red social de manera que sea difícil salir porque el resto aún está allí.

Productos sustitutos: en este caso son los mismos que la competencia ya que no son iguales pero pueden suplir algunas de las actividades que brinda la herramienta como la búsqueda de proveedores, analizar el riesgo de contratar a un proveedor, calificarlo y realizar la compulsa de precios.

Diamante de Porter (1990)

Finalmente se analiza la ventaja competitiva de la compañía considerando la relación con sus proveedores, clientes y su entorno.



14. Conclusión final

El plan de negocios surge como una propuesta para profesionalizar y rediseñar compras que está tomando cada vez más fuerza dentro de las compañías que deseen mejorar su competitividad (Gattorna 1998).

La información es la materia prima del proceso de compras. El objetivo del proyecto es brindar información a los compradores para que puedan elegir con menor riesgo a sus proveedores y así reducir los costos de transacción.

La calificación del desempeño de los proveedores proviene de los mismos compradores, creando así un modelo de inteligencia colectiva que premia a los proveedores que cumplen y por sobre todo constituye una ventaja competitiva difícil de copiar.

La información requerida por los compradores es prácticamente estándar (ver encuesta) no así las estrategias de licitación y relacionamiento con los proveedores que depende de cada la actividad de cada empresa. Por esa razón se ofrece brindar la información y capacitación para que cada gerencia desarrolle su propia visión y estrategia del área.

La plataforma de licitaciones es una herramienta que sirve para agilizar los pedidos al mercado. Por otro lado permite que el gerente o responsable de las licitaciones pueda ver el avance de cada una, la performance de sus compradores y demás información de gestión/control.

Una vez masificada la herramienta se puede ir agregando servicios respondiendo a los pedidos del área.

Además de hacerlo crecer, otra posible salida del proyecto podría ser conectarla a LinkedIn para que sea aún más personal la relación entre compradores y vendedores. O mismo venderla a los grandes ERP's para que trabajen juntos a través de la interface XML. De esta manera ganan market share y por sobretodo arman una solución más integral y robusta de cara al cliente.

15. Bibliografía

Lecturas Principales

- “The science of High-Performance Supplier Management” Randy Moore, CPM (2002)
- “Supplier Evaluation and Performance Excellence” Sherry R. Gordon, (2008).
- “e-Procurement” Tesis Maximiliano D’Angelo UDESA (2006)
- “Strategic Supply Chain Alignment” John Gattorna (1998)
- “Holding up the mirror: the impact of strategic procurement practices on account management” Ryals, Lynette; Beth Rogers (2006).
- “Perfil del comprador profesional” Begoña González Elejabarrieta. <https://begonagonzalezelejabarrieta.wordpress.com/2013/02/28/perfil-del-comprador-profesional/>
- “Compradores B2B valoran una buena experiencia al cliente” Ricardo Rodriguez. <http://internetesmercadeo.com/compradores-b2b-valoran-una-buena-experiencia-al-cliente/>
- “¿Cómo elegir los proveedores de su empresa” Alejandro Franco - director de Datahouse Company, 2012 <http://www.datahousecompany.com.ar/negocios-proveedores.html>
- “Three Techniques for Managing Supply Risk”, Mark Hillman (2006)
- “Five things you should expect from procurement” Ernest & Young, 2014

Lecturas complementarias

- “Maverick Spending is Your Friend: Don’t Chase It, Ride It” Pierre Mitchell (2013). <http://spendmatters.com/2013/05/29/maverick-spending-is-your-friend-dont-chase-it-ride-it/>
- “Using TCO to rate suppliers”. Carbone, J. (2004).
- McDonald, M., Rogers, B and Woodburn, D. (2000). Key customers – how to manage them profitably. Oxford: Butterworth Heinemann.
- “The new business road test”, John W. Mullis (2003)
- “Marketing Estratégico”, Diego Regueiro (2015)
- “Building Deep Supplier Relationship” HBR, Jeffrey Liker & Thomas Choi (2004)
- “The Supplier Measurement Benchmarking Report “ Minahan, T. A. and Vigoroso, M. W. (2002).. Aberdeen Group and iSource December (2002).
- “World-leading key account management: identification and development of strategic relationships”. Woodburn, D. and McDonald, M. (2001).
- “Why Focused Strategies May be Wrong”, HBR - Tarun Khanna (2004)
- “The competitive advantage of nations” Porter, M.E. (1990)
- “Procurement to Strategic Sourcing: How to make transition” Ralph Kauffman (2000)
- “Strategies for Managing Supply Chain Risks”, Mark Hillman (2006)
- “Prepare for Supply Chain Disruptions before They Hit”, Christopher Pikett (2006)
- “Supplier Performance and Scorecards for indirect spend” Jamie Crump (2006)

16. Anexos

Anexo 1: Detalle de la plataforma

Desde el punto de vista del vendedor. Ejemplo de un proveedor que brinda consultorías estratégicas globales y de relacionamiento con Stakeholders:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		PRODUCTO / SERVICIO	SELECCIONAR
Consultorías	Jurídico Legal	+		
	Contables	+		
	Financieras	+		
	Estratégicas	-	M&A	NO
			Estrategía global	SI
			Modelo de Negocios	NO
Relacionamiento con Stakeholders			SI	
RSE	NO			
Servicios Generales	Idiomas	+		
	Transporte	+		
	Catering	+		
	Capacitación	+		

Detalle de la plataforma desde el comprador

Cuando un comprador ingresa a la plataforma, se loguea y puede rápidamente buscar proveedores en las categorías que ya estarán pre establecidas:

Ejemplo de búsqueda de proveedores que realicen consultoría de M&A:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PRODUCTO /			
		SERVICIO		Proveedor	
Consultorías	Jurídico Legal	+			
	Contables	+			
	Financieras	+			
	Estratégicas	-	M&A	-	Proveedor A
			Estrategía global	+	Proveedor B
			Modelo de Negocios	+	Proveedor C
			Relacionamiento con Stakeholders	+	Proveedor D
		RSE	+	Proveedor E	
Servicios Generales	Idiomas	+			
	Transporte	+			
	Catering	+			
	Capacitación	+			

Para luego comenzar la licitación, ingresando el tiempo límite en el que los proveedores pueden cotizar, adjuntando el pliego y demás información que facilite la contratación.

Anexo 2: Estimación del costo insumido por el área de compras

El objetivo del servicio prestado es ahorrar tiempo al comprador, a tal fin se realiza un análisis de tiempos y costos de esos tiempos para estimar los recursos que insume una compañía mensualmente para buscar proveedores.

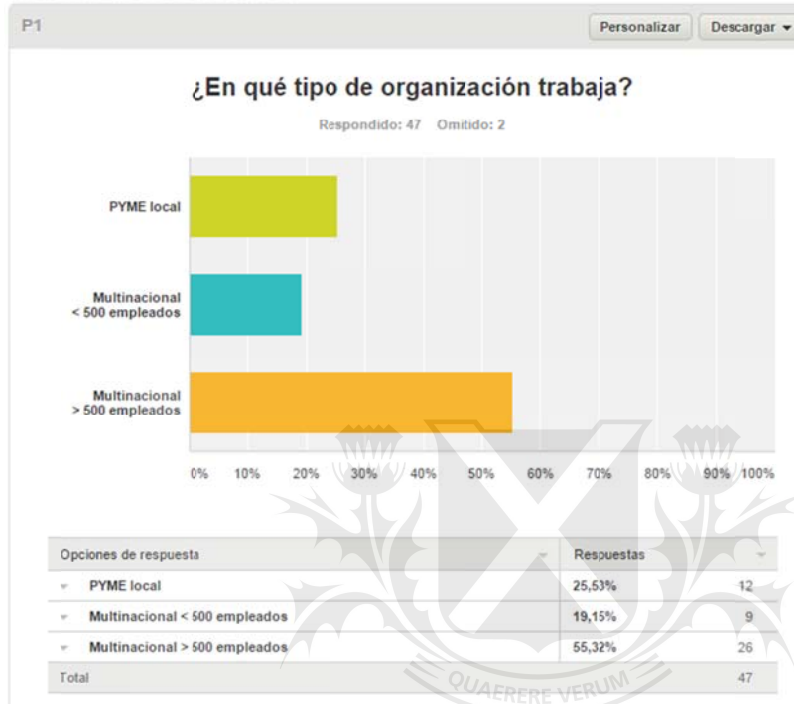
Estimación de costos para la empresa	
207	Licitaciones por mes. Fuente encuesta
5	Proveedores por licitación
15	Minutos en buscar proveedores y llegar al contacto
259	Horas de comprador insumidas x mes
\$ 25.000	Sueldo de comprador
160	Horas laborables
\$ 156	Costo x hora
\$ 40.430	Costo total por mes

Si lo comparamos utilizaran el portal de búsqueda de proveedores costaría:

Estimación de costos utilizando el portal de proveedores	
207	licitaciones por mes
5	proveedores por licitación
3	minutos en buscar proveedores y llegar al contacto
52	horas de comprador x mes
\$ 25.000	sueldo de comprador
160	horas laborables
\$ 156	costo x hora
\$ 8.086	COSTO PROMEDIO MENSUAL

Anexo 3: Encuesta completa

PÁGINA 1: Encuesta de COMPRAS



P2 Descargar ▾

¿Cuántos pedidos de precios o licitaciones realiza su compañía por mes? (aprox.)

Respondido: 44 Omitido: 5

● Respuestas (44) ▲ Análisis de texto ■ Mis categorías

FUNCIÓN PROFESIONAL
 Use la función Análisis de texto para buscar y clasificar las respuestas; vea las palabras y frases usadas con más frecuencia. Para usar las funciones de Análisis de texto, cambie a un plan GOLD o PLATINUM.
Cambiar plan Obtener más información >

Categorizar como... ▾ Filtrar por categoría ▾ Buscar respuestas 🔍

Mostrando 44 seleccionadas

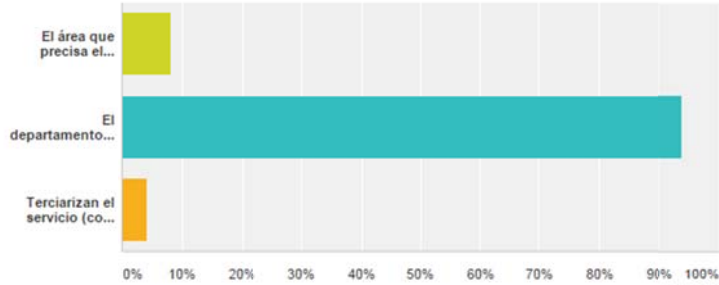
500	01/10/2015 21:30	<a>Vea las respuestas del encuestado
300	01/10/2015 20:05	<a>Vea las respuestas del encuestado
130	01/10/2015 18:02	<a>Vea las respuestas del encuestado
1000	01/10/2015 17:51	<a>Vea las respuestas del encuestado
20	01/10/2015 17:25	<a>Vea las respuestas del encuestado
50	01/10/2015 16:40	<a>Vea las respuestas del encuestado
15	01/10/2015 16:40	<a>Vea las respuestas del encuestado

P3

Personalizar Descargar

¿Quien ejecuta las compras y contrataciones en su empresa?

Respondido: 49 Omitido: 0



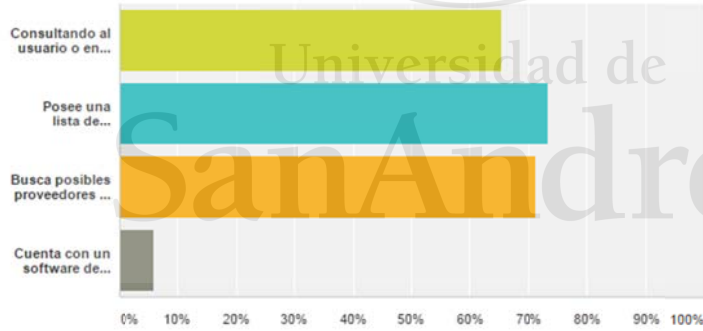
Opciones de respuesta	Respuestas
El área que precisa el servicio a contratar	8,16% 4
El departamento de COMPRAS de la compañía	93,88% 46
Terciarizan el servicio (con quién)	4,08% 2
Total de encuestados: 49	

P4

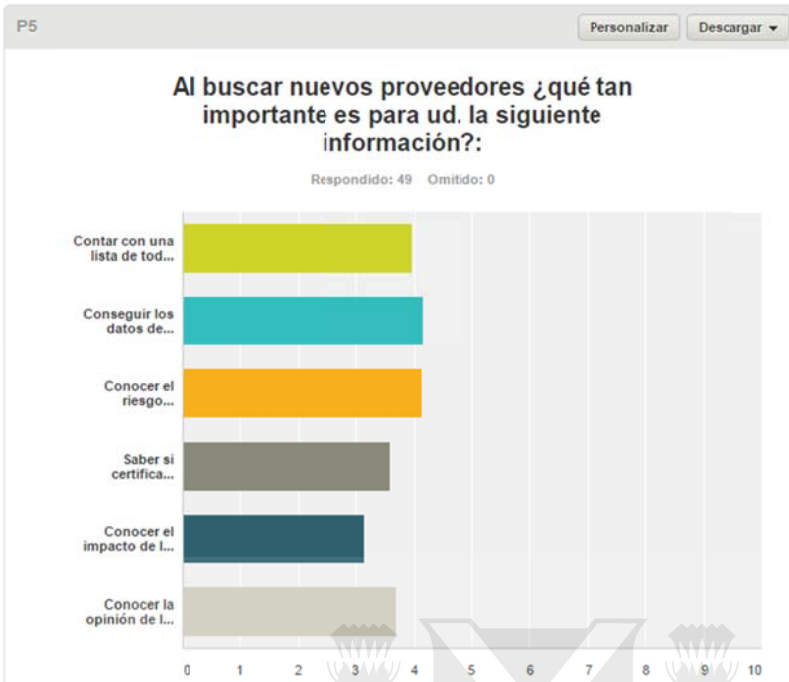
Personalizar Descargar

¿Cómo realiza la búsqueda de nuevos proveedores? (puede marcar varios)

Respondido: 49 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Consultando al usuario o entre los mismos compradores	65,31% 32
Posee una lista de proveedores pre-calificados	73,47% 36
Busca posibles proveedores en Internet	71,43% 35
Cuenta con un software de búsqueda (especifique cual)	6,12% 3
Total de encuestados: 49	



P6

Descargar

¿Le sería de utilidad un servicio que le brinde toda esta información?

Respondido: 42 Omitido: 7

Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Si, porque	Respuestas	88,10%	37
No, porque	Respuestas	16,67%	7

Respuestas (7)
 Análisis de texto
 Mis categorías

FUNCIÓN PROFESIONAL
 Use la función Análisis de texto para buscar y clasificar las respuestas; vea las palabras y frases usadas con más frecuencia. Para usar las funciones de Análisis de texto, cambie a un plan GOLD o PLATINUM.

[Cambiar plan](#)
[Obtener más información](#)

Categorizar como... | Filtrar por categoría |

Mostrando 7 seleccionadas

- Confío solo en la info que recaudo yo
 08/10/2015 12:37 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- Por confidencialidad
 08/10/2015 11:25 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- existen servicios de esas características ya en la industria en la que trabajo. Puede ser útil para otros verticales, lo que si cieo es que tiene que estar bien segmentado y ser preciso en la categorización de servicios que suministra cada proveedor.
 08/10/2015 11:10 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- Es una función del área de compras hacerlo.
 05/10/2015 16:27 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- En gral la empresa ya tiene un "Track Record" y cuenta con dichas herramientas en interno.
 05/10/2015 15:31 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- ro abarcaría todo el universo de proveedores
 04/10/2015 19:09 [Vea las respuestas del ercuestado](#)
- Tengo acceso a esta información sin necesidad de que lo brinde un tercero

P7 Descargar ▾

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dicha información? (mensualmente)

Respondido: 40 Omitido: 9

● Respuestas (40)
▲ Análisis de texto
● Mis categorías

FUNCIÓN PROFESIONAL
 Use la función Análisis de texto para buscar y clasificar las respuestas; vea las palabras y frases usadas con más frecuencia. Para usar las funciones de Análisis de texto, cambie a un plan GOLD o PLATINUM.

Cambiar plan
Obtener más información »

Categorizar como... ▾ Filtrar por categoría ▾

Mostrando 40 seleccionadas

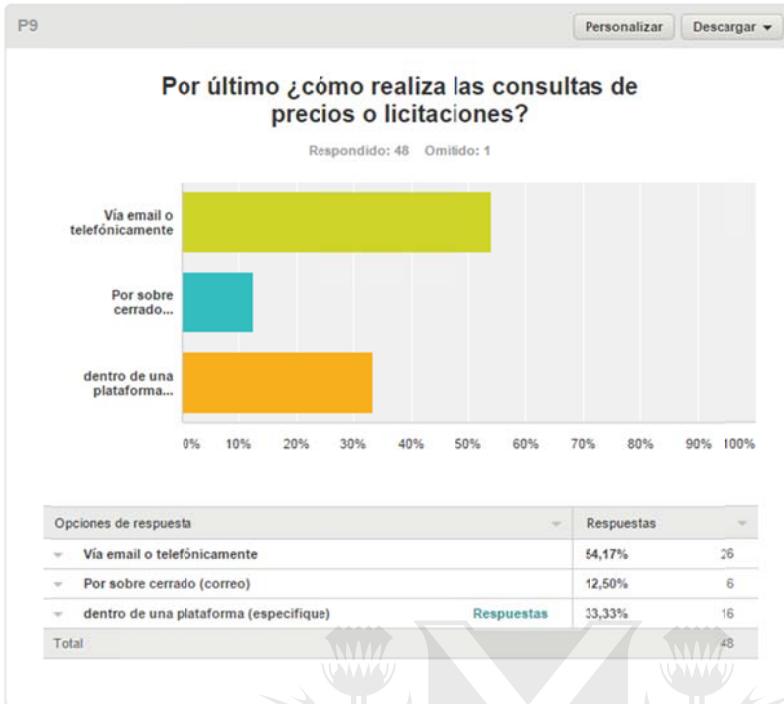
250	05/10/2015 15:32	Vea las respuestas del encuestado
2000 EUR	05/10/2015 15:31	Vea las respuestas del encuestado
\$ 5.000	05/10/2015 15:13	Vea las respuestas del encuestado
1000	05/10/2015 13:32	Vea las respuestas del encuestado
\$5000	05/10/2015 11:04	Vea las respuestas del encuestado
1000	05/10/2015 10:12	Vea las respuestas del encuestado
Cero	04/10/2015 19:09	Vea las respuestas del encuestado

P8 Personalizar Descargar ▾

Si pudiese contar con dicha información de manera online y gratuita ¿la utilizaría?

Respondido: 49 Omitido: 0

Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje
SI	48	97,96%
NO	1	2,04%
Total	49	



Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Proyección económica

Para el ejercicio se toman 5 años de actividad, comenzando en el año 1 y creciendo en los años sucesivos bajo el siguiente coeficiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de Ingresos	0	1,8	2,3	2,4	2,1
Crecimiento de costos	0	1,3	1,4	1,4	1,3

Con las cantidades fijadas y una estimación de venta se estima la proyección central para los próximos 5 años:

en miles de AR\$		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Publicidad	-	48	86	199	477	1.002
	Del Vendedor	-	360	648	1.490	3.577	7.512
	Del Comprador	-	4.500	8.100	18.630	44.712	93.895
	Auditorías	-	96	173	397	954	2.003
	Consultoría SS	-	420	756	1.739	4.173	8.764
	Total Ingresos	-	5.424	9.763	22.455	53.893	113.175
Costos	Plataforma	-1.200	-	-50	-	-	-
	Presidente	-900	-900	-1.170	-1.638	-2.293	-2.981
	Especialista en Compras	-405	-810	-1.053	-1.474	-2.064	-2.683
	Resp. Comercial	-315	-630	-819	-1.147	-1.605	-2.087
	Empleado1	-240	-480	-624	-874	-1.223	-1.590
	Empleado2	-270	-540	-702	-983	-1.376	-1.789
	Empleado3	-324	-	-	-983	-1.376	-1.789
	Call center - terciarizado	-420	-840	-1.092	-1.529	-2.140	-2.782
	Equipamiento	-600	-30	-39	-55	-76	-99
	Gastos Adm	-240	-240	-312	-437	-612	-795
	Gastos Comerciales	-420	-420	-546	-764	-1.070	-1.391
	Total Costos	-5.334	-4.890	-6.407	-9.883	-13.836	-17.986
	Resultado	IIBB (3%)	-	163	293	674	1.617
Resultado Bruto		-5.334	371	3.063	11.899	38.440	91.793
IIGG		-	56	459	1.785	5.766	13.769
Resultado Neto		-5.334	427	3.523	13.684	44.207	105.562

En resumen, los números de repago son:

Tasa (cto oport.)	40%
VAN	32.890,3
TIR	128%
Repago (años)	3,6

Anexo 5: Modelos de referencia

Con la autorización pertinente de cada una de las compañías, se presentan los más destacables de cada una que fueron tenidos en cuenta para armar el modelo de proyecto.

E-BUYPLACE

Es un portal de licitaciones donde los compradores pueden invitar proveedores para correr allí la licitación de punta a punta. Cuenta con soporte técnico para consultas y trabaja con empresas de primera línea.

La captura de pantalla que se presenta es la de un comprador que ingresa a su cuenta, donde puede observar el status de cada una.

The screenshot shows the e-buyplace.com website interface. At the top left is the logo "e-buyplace.com The First SRM Specialist". In the center is a large watermark for "Universidad de San Andrés" with the motto "QUAERERE VERUM". On the right is a world map with flags for Spain, Mexico, and the UK, and a "[Salir]" button.

The main navigation bar includes "Operaciones" and "Operaciones > Cotizaciones > ADMINISTRAR LICITACIONES". Below this is a toolbar with various icons for navigation and actions.

The "Licitaciones Ordenadas por:" section has radio buttons for "Fecha Cierre", "N° Licitación", "Referencia", "Usuario", and "Monto". The "Licitaciones Filtradas por:" section includes filters for "Ver:" (Propias), "Estado:" (No Tratados), "Desde:" (05/10/2015), "Hasta:" (02/02/2016), "Requerimiento:" (Anulará los demás filtros), and "Posic. Req.:". There are buttons for "Reporte Excel Licitaciones" and "Licitaciones Excel".

Below the filters is a "Registrar Proveedores" button and a "Licitaciones 1-3 de 3" indicator.

Ver	Disc.	Comandos	Estado	Licitación	Palabra Clave	Doc. Orig.	Fecha Creación	Fecha Cierre	Usuario	Info. Adicional	Prov.	Foro	B	Tratado
				EBP0022360	Licitación - Seguridad en Obra		27/10/2015	10/11/2015	HCARBON	Sin Ofertar				<input type="checkbox"/>
				EBP0021886	Provisión e Instalación Luminaria LED		09/10/2015	21/10/2015	HCARBON	Sin Adjudicar				<input type="checkbox"/>
				EBP0021846	Compresor - EE.SS Absina y EE.SS. Necochea		06/10/2015	14/10/2015	HCARBON	Sin Adjudicar				<input type="checkbox"/>

Giro 54 - exiros

Giro 54 ha desarrollado el portal de licitaciones a medida exiros, un spin off del del Grupo Tenaris quienes realizan las compras del holding.

La captura de pantalla que se presenta es un tablero de comando de los encargados del área. Es decir, no quienes ejecutan las licitaciones sino quien debe garantizar que el producto ingrese en la fecha deseada, en los valores estimados y que se lleve a cabo de manera transparente.



Siclar

Es una herramienta creada por la empresa inglesa Achilles y tiene como función principal recolectar los datos de los proveedores y disponerlo de forma armónica para que sea consultada por los compradores.

Se especializa en los rubros de energía, petróleo, gas y otras de capital intensivo. En la captura de pantalla se puede observar qué tipo de información recolectan y cómo la organizan.

The screenshot shows the SICLAR website interface. At the top, there is a navigation bar with the SICLAR logo and several menu items: General, Personal, Medio-ambiente, Registral Fiscal, Información Financiera, Banco y Auditor, and Obligaciones Administrat. Below this, there is a secondary navigation bar with items: Recursos, Compañías Asociadas, Sistema de Calidad, ART y Salud, Otros Datos Financieros, Ratios Financieros, and Productos y Servicios. On the left, there is a 'Menú Principal' sidebar with options: Inicio, Búsqueda, Ayuda, Contactos, Mantenimiento, Directorio Global Oil & Gas, Reportes, and Salida. The main content area is titled '> Detalles del proveedor > General' and lists various fields for a provider: Nº SICLAR, Código Interno, Razón Social, Nombre de Fantasía, Razón Social Anterior, Domicilio Legal, Domicilio Comercial, Código Postal, Localidad, Provincia/Estado, Teléfono, E-Mail, and Página Web (URL). Below the list, there is a link for 'Modificaciones/Supercias' and a section for 'Comentarios Adicionales (introducidos por el Proveedor o por el Departamento de Registro)'.

Ariba Spend Management (SAP)

Esta herramienta es similar a E-buyplace pero con desarrollos en los sistemas de adjudicación, pudiendo elegir entre subastas inversas (pudiendo configurar el tiempo para que puedan contra-ofertar), sobre cerrados (en 1 o 2 etapas) etc. Además permite llevar un cronograma de la fecha de vencimiento de los contratos, que al conectarse con el ERP de la compañía se lo puede configurar para que envíe mensajes de alerta anticipadamente.

La pantalla que se muestra está en la web y se puede ver cómo compiten tres proveedores por la adjudicación de un servicio en el modelo de subasta inversa.

