

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: CompraCorp - Solución para las Compras Indirectas para
Medianas y Grandes Empresas en Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Ronald Alfredo Añazco Otero, DNI: 02899715

Jesús Iván Mendoza Quintana, DNI: 44791561

Lizbeth Elena Sanchez Obregon, DNI: 70447429

Jimena Isabel Tabra Rivera, DNI: 46062484

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-1200-7651>

JURADO

Presidente: Igor Leopoldo Loza Gelders

Jurado: Percy Samoel Marquina Feldman

Asesor: Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, junio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

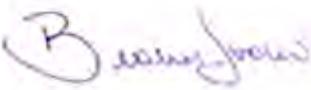
Yo, **Beatrice Elcira Avolio Alecchi**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Compracorp - Solución para las Compras Indirectas para Medianas y Grandes Empresas en Perú**, de los autores

- Ronald Alfredo Añazco Otero, DNI: 02899715
- Jesús Iván Mendoza Quintana, DNI: 44791561
- Lizbeth Elena Sánchez Obregón, DNI: 70447429
- Jimena Isabel Tabra Rivera, DNI: 46062484

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **15%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **02/06/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 02 de junio de 2023

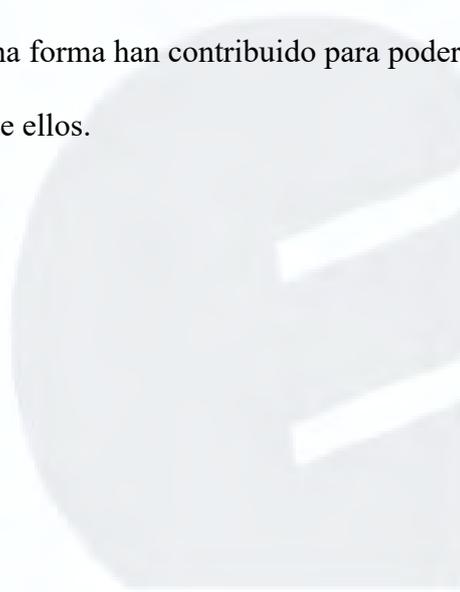
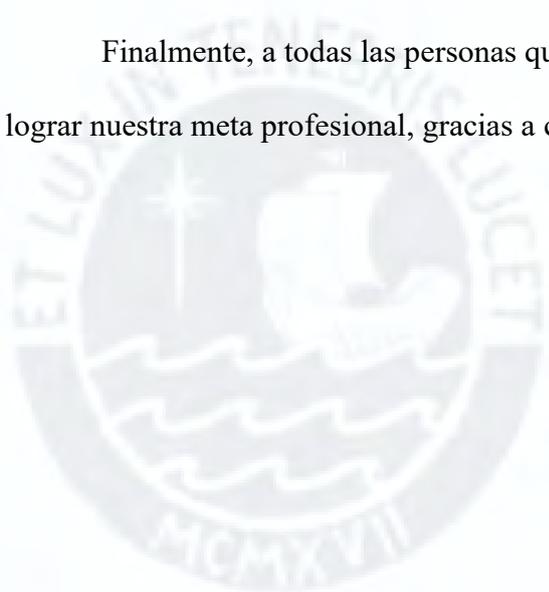
Avolio Alecchi, Beatrice Elcira	
DNI: 09290737	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1200-7651	

Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias por el apoyo incondicional y por la paciencia que han tenido con nosotros por permitirnos disponer de parte del tiempo familiar para dedicarlo a nuestro desarrollo profesional.

Del mismo modo, nuestro agradecimiento más sincero a cada uno de los docentes de CENTRUM PUCP, quienes compartieron con nosotros sus experiencias y nos brindaron todas las herramientas necesarias para enriquecer nuestros conocimientos no solo en el ámbito profesional, sino también en el personal.

Finalmente, a todas las personas que de alguna forma han contribuido para poder lograr nuestra meta profesional, gracias a cada uno de ellos.



Dedicatorias

A mi esposa e hijas por su apoyo, confianza y comprensión. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona, profesional y estudiante. A mi esposa Jessica por estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mis hijas Kiara y Camila por hacer de mí una mejor persona y brindarme su comprensión y amor.

Ronald Añazco Otero

Dedico este logro personal y profesional a mi amada esposa Jimena y a nuestro pequeño Joaquín quien nos ha acompañado en esta aventura; asimismo, a mis padres, hermanos y familiares por el apoyo constante, y a Dios por darme todas las bendiciones que tengo en mi vida.

Iván Mendoza Quintana

A mis padres, Elena y Víctor, por su infinito cariño y apoyo durante todas las etapas de mi vida, gracias por ser un ejemplo de lucha y perseverancia. A mi hermano Alonso, por ser siempre mi cómplice y fuente de risas. Finalmente, a mi esposo, Luis Guillermo, por su compañía y su apoyo invaluable durante este camino.

Lizbeth Sanchez Obregon

A Iván, mi esposo y compañero de estudio, por ser mi soporte e impulso durante este camino. A Joaquín, mi hijo y motivo por el cual inicié el MBA, por acompañarme a clases, exposiciones y viajes de maestría. A Magy, mi mamá, por su inmenso amor y dedicación durante toda mi vida; y finalmente a David, mi papá, por su cariño y las lecciones de vida entregadas.

Jimena Tabra Rivera

Resumen Ejecutivo

La presente tesis busca atender un problema social relevante en el país, el cual es la poca conexión entre las micro y pequeñas empresas (MYPES), quienes por falta de oportunidades no logran alcanzar un crecimiento sostenible, con la atención a las medianas y grandes empresas, quienes necesitan atender compras indirectas del negocio, que representan aproximadamente el 80% del volumen de compras pero sólo el 20% del presupuesto total de compras, y que, de tener un mal manejo podría generar problemas operativos e incluso pérdida de potenciales ahorros.

La solución que se propone se basa en el desarrollo de una plataforma, que permita conectar a las MYPES y diversos proveedores con las medianas y grandes empresas, para que mutuamente se vean beneficiadas, generando de esta manera un modelo de negocio sostenible al cual se denominará CompraCorp, un *marketplace* que permitirá mostrar en un solo espacio, a múltiples proveedores a quienes se denominará: socios estratégicos. Estos podrán ofrecer productos y servicios variados que apuntarán a satisfacer las compras indirectas de las medianas y grandes empresas que utilicen la plataforma a cambio de una suscripción mensual, y a quienes se denominará usuarios suscriptores.

La solución que fue validada a través del prototipo y flujograma presentado con los potenciales usuarios de la plataforma considera una inversión inicial de S/387,000 principalmente destinada al desarrollo de software y la puesta en marcha de la plataforma, y genera una tasa interna de retorno de 69% con un valor actual neto de US\$ 1'171,000 para un escenario de 5 años y un *payback* de 4.03 años, siendo un modelo de negocio sostenible y escalable alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: ODS 8, ODS 10 y ODS 12.

Abstract

This thesis seeks to address a relevant social problem in our country, which is the little connection between micro and small enterprises (SMBs), who due to lack of opportunities are unable to achieve sustainable growth, with medium and large companies, who need to process indirect purchases of the business. This indirect purchase represents approximately 80% of the volume but only 20% of the total purchasing Budget; however, if it were mismanaged, could generate operational problems and even loss of potential savings.

The solution that we propose is based on the development of a platform that allows connecting SMBs and various suppliers with medium and large companies, so that they mutually benefit, thus generating a sustainable business model which we will call CompraCorp, a Marketplace which allow multiple suppliers to be shown in a unique space, whom we will call: strategic partners. These will be able to offer a variety of products and services that will satisfy the indirect purchases of medium and large companies that use our platform in exchange for a monthly subscription, and whom we will call: subscriber users.

The solution that was validated through the prototype and flowchart presented to the potential users of the platform, considers an initial investment of S/387,000 mainly for software development and the implementation of the platform, and generates an internal rate of return of 69% with a net present value of US\$ 1'171,000 for a 5-years scenario and a payback of 4.03 years, being a sustainable and scalable business model aligned with the United Nations Sustainable Development Goals: SDG 8, SDG 10 and SDG 12.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto de la Gestión de Compras	1
1.2 Presentación del Problema	3
1.3 Relevancia del Problema.....	4
Capítulo II: Análisis del Mercado	5
2.1 Descripción del Mercado	5
2.1.1 Tiendas Virtuales.....	6
2.1.2 Empresas de Homologación de Proveedores.....	8
2.1.3 Tercerización del Proceso de Compra	9
2.2 Análisis Competitivo.....	9
2.2.1 Poder de Negociación de Clientes	10
2.2.2 Poder de Negociación de Proveedores	10
2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	11
Capítulo III: Investigación del Usuario	13
3.1. Perfil del Usuario	13
3.1.1 Mapa de Experiencia del Usuario.....	23
3.2 Necesidades Identificadas	27
3.2.1 Necesidades de Compradores	27
3.2.2. Necesidades de Proveedores.....	27
Capítulo IV: Diseño del Servicio	29
4.1 Formulación del Servicio	29

4.2 Matriz de Costo/Impacto	33
4.3 Producto Mínimo Viable (PMV) - 1º versión	34
4.4 Lienzo Blanco de Relevancia	35
4.5 Innovación del Servicio	37
4.6 Propuesta de Valor	38
4.7 Producto Mínimo Viable (PMV) 2º versión	40
Capítulo V: Modelo de Negocio	46
5.1 Lienzo de Modelo de Negocio	46
5.1.1. Segmentos de Clientes	46
5.1.2. Propuesta de Valor	48
5.1.3 Canales	49
5.1.4. Relaciones con Clientes	49
5.1.5. Fuentes de Ingresos	50
5.1.6. Recursos Clave	51
5.1.7. Actividades Clave	52
5.1.8. Socios Clave	52
5.1.9. Estructura de Costos	53
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio	53
5.3 Escalabilidad del Modelo de Negocio	55
5.3.1 Matriz ExO Canvas	57
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio	63
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	66
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	66
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	66
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis	66

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución.....	74
6.2.1 Plan de Mercadeo	74
6.2.2. Plan de Operaciones	81
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	87
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	87
6.3.1. Análisis Financiero	87
6.3.2. Presupuesto de Inversión	90
6.3.3. Principales Supuestos	91
6.3.4 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad	97
Capítulo VII: Solución Sostenible	100
7.1 Descripción del Flourishing Business Canvas	100
7.1.1 Metas	100
7.1.2 Costos	100
7.1.3 Beneficios	101
7.1.4 Actores Clave	101
7.1.5. Relaciones.....	101
7.1.6 Co-creación de Valor.....	101
7.1.7 Alianzas	101
7.1.8 Recursos.....	102
7.1.9 Necesidades	102
7.1.10 Canales.....	102
7.1.11 Destrucción de Valor	102
7.1.12 Gobernanza.....	102
7.1.13 Actividades	103
7.1.14 Servicios Ecológicos.....	103

7.1.15 Actores del Ecosistema.....	103
7.1.16 Existencias Biofísicas	103
7.2 Relevancia Social de la Solución	105
7.3 Rentabilidad Social de la Solución.....	106
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	108
8.1 Plan de Implementación	108
8.2 Conclusiones	108
8.3 Recomendaciones.....	109
Referencias.....	110
Apéndice A: Densidad Empresarial según Segmento	115
Apéndice B: Densidad Empresarial según Actividad Económica.....	116
Apéndice C: Patentes Similares.....	117
Apéndice D: Plan de Implementación.....	118

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evaluación de la Competencia</i>	6
Tabla 2 <i>Preguntas para Entrevista Compradores</i>	18
Tabla 3 <i>Hallazgos de la Entrevista</i>	19
Tabla 4 <i>Problemas Identificados</i>	19
Tabla 5 <i>Necesidades Identificadas</i>	20
Tabla 6 <i>Preguntas para Entrevista Proveedores MYPE</i>	21
Tabla 7 <i>Cuadro Resumen de Hallazgos en la Entrevista Proveedores MYPE</i>	22
Tabla 8 <i>Estado de Resultados</i>	54
Tabla 9 <i>Evolución Segmentos Empresariales Perú 2018-2020</i>	55
Tabla 10 <i>Creación de Nuevas Unidades Empresariales en Colombia</i>	56
Tabla 11 <i>Matriz ExO Canvas</i>	62
Tabla 12 <i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i>	67
Tabla 13 <i>Pruebas de Hipótesis</i>	69
Tabla 14 <i>Elementos Preparativos</i>	69
Tabla 15 <i>Participantes Prueba Usabilidad</i>	70
Tabla 16 <i>Resultados de Prueba Usabilidad</i>	70
Tabla 17 <i>Aprendizajes de la Prueba de Usabilidad</i>	70
Tabla 18 <i>Hipótesis</i>	71
Tabla 19 <i>Elementos Preparativos</i>	71
Tabla 20 <i>Participantes Prueba Usabilidad de la Subasta Inversa Electrónica</i>	72
Tabla 21 <i>Eficiencia, Efectividad y Satisfacción</i>	72
Tabla 22 <i>Aprendizaje de la Prueba de Usabilidad</i>	72
Tabla 23 <i>Hipótesis</i>	73
Tabla 24 <i>Elementos Preparativos</i>	73

Tabla 25 <i>Participantes Prueba Usabilidad de la Subasta Inversa Electrónica</i>	73
Tabla 26 <i>Eficiencia, Efectividad</i>	74
Tabla 27 <i>Aprendizaje de la Prueba de Usabilidad</i>	74
Tabla 28 <i>Público Objetivo en el Target por Año</i>	76
Tabla 29 <i>Objetivos del Plan de Mercadeo</i>	76
Tabla 30 <i>Segmento de Mercado</i>	78
Tabla 31 <i>Mercado Disponible</i>	78
Tabla 32 <i>Escenarios</i>	79
Tabla 33 <i>Precios y Comisiones</i>	80
Tabla 34 <i>Promoción</i>	80
Tabla 35 <i>Activos Intangibles</i>	83
Tabla 36 <i>Activos Fijos</i>	84
Tabla 37 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos</i>	84
Tabla 38 <i>Gastos Pre-Operativos</i>	84
Tabla 39 <i>Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Conservador</i>	88
Tabla 40 <i>Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Optimista</i>	89
Tabla 41 <i>Presupuesto de Inversión</i>	91
Tabla 42 <i>Estructura de Costo de Capital (WACC)</i>	96
Tabla 43 <i>Flujo de Caja – Escenario Conservador</i>	97
Tabla 44 <i>Payback - Periodo de Retorno de la Inversión</i>	97
Tabla 45 <i>Simulación de Montecarlo</i>	97
Tabla 46 <i>Escenarios para el Cálculo del FCL</i>	98
Tabla 47 <i>Sensibilización del VAN</i>	98
Tabla 48 <i>Flourishing Business Canvas</i>	104
Tabla 49 <i>Proyección a 5 Años de la Utilidad</i>	107

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta- Usuario- David</i>	15
Figura 2 <i>Lienzo Meta- Usuario- Milagros</i>	16
Figura 3 <i>Mapa de Experiencia del Usuario - Comprador</i>	24
Figura 4 <i>Mapa de Experiencia del Usuario - Proveedor</i>	26
Figura 5 <i>Matriz 6x6</i>	32
Figura 6 <i>Matriz Costo Impacto</i>	33
Figura 7 <i>Producto Mínimo Viable</i>	34
Figura 8 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	36
Figura 9 <i>Propuesta de Valor</i>	39
Figura 10 <i>Prototipo Modificado con la Retroalimentación</i>	41
Figura 11 <i>Prototipo de Acceso</i>	42
Figura 12 <i>Prototipo de Registro de Comprador</i>	42
Figura 13 <i>Prototipo de Registro de Proveedor</i>	43
Figura 14 <i>Flujograma de los Procesos de CompraCorp</i>	44
Figura 15 <i>Lienzo de Modelo de Negocio</i>	47
Figura 16 <i>Matriz de Priorización</i>	68
Figura 17 <i>Estructura Organizacional</i>	81
Figura 18 <i>Proceso Inscripción de Cliente</i>	86
Figura 19 <i>Proceso Inscripción de Socio</i>	87
Figura 20 <i>Presupuesto de Inversión</i>	91
Figura 21 <i>Evolución de Ventas</i>	94
Figura 22 <i>TAM-SAM-SOM</i>	95

Capítulo I: Definición del Problema

En la actualidad, las medianas y grandes empresas en Perú centran sus esfuerzos de gestión de compras en las adquisiciones directas o compras estratégicas relacionadas directamente con el giro principal del negocio. De acuerdo con la información recabada, detallada más adelante, las compras directas representan aproximadamente el 20% del volumen total de compras; mientras tanto, las compras indirectas, al no estar relacionadas directamente con el giro del negocio de la empresa, no se les suele dar adecuada atención, a pesar de representar el 80% del volumen de compras y, en consecuencia, no se identifican oportunidades de optimización, reducción de costos y/o tiempo.

Adicionalmente, durante los últimos años ha tomado relevancia una tendencia social donde las grandes empresas buscan incluir en su cadena de abastecimiento a pequeños empresarios, de tal manera que, fruto de la relación de ambos, puedan contribuir con el desarrollo de la economía local dentro de su zona de influencia. En el presente capítulo se analizará el contexto en el cual se desarrolla el proceso de compras indirectas, la presentación de los problemas identificados y su relevancia en los resultados operativos y financieros de las medianas y grandes empresas del Perú.

1.1 Contexto de la Gestión de Compras

La gestión de compras juega un rol importante dentro del desempeño estratégico de las empresas. Según Martínez (1999), para cumplir con los objetivos de la empresa uno de los puntos importantes es lograr una adecuada gestión de compras que permita satisfacer las necesidades de la empresa con elementos externos maximizando el dinero invertido. Las empresas que, por su nivel de ventas, son consideradas medianas o grandes, suelen tener una estructura organizacional definida por funciones. En el caso de las áreas de operaciones, muchas veces suelen tener áreas de compras establecidas en función al presupuesto de compra de la empresa. Las áreas de compras tradicionales suelen contar con un equipo no

especializado que se encarga de atender todos los requerimientos de las áreas principales del negocio en el orden que van llegando, sin análisis ni previsión; sin embargo, debido al desarrollo tecnológico, la tendencia actual es contar con compradores especializados por categoría (Martínez, 1999). Dependiendo del tamaño de la empresa este cambio puede ser complicado por presupuesto: el costo de un comprador especializado es mayor al de un comprador ejecutor, y al ser especializados, requieren contar con más personal en planilla; y es complicado por la cultura organizacional, ya que muchas veces las empresas se resisten al cambio basado en los éxitos pasados.

Por otro lado, la gestión empresarial siempre busca mejorar la competitividad organizacional (Rodríguez, 2003), ello empuja a que las empresas busquen enfocarse en las actividades principales del negocio y que las áreas de soporte busquen cada vez más la eficiencia necesaria para evitar ser tercerizadas. En el caso del área de compras, dada la cantidad de carga laboral y el usual bajo *headcount*, muchas veces se aplica el Principio de Pareto, también conocido como la regla del 80-20 o la ley de los pocos vitales (Topí, 2011).

Se describe el fenómeno estadístico por el cual se debe de enfocar en el 20% del volumen de las compras, que usualmente representan el 80% del presupuesto de compra. Por poner un ejemplo, en el caso del sector de explosivos, la principal materia prima es el Nitrato de Amonio que equivale al 50% del presupuesto de compras; asimismo, en el caso del sector avícola, la compra de la categoría Alimentos (maíz, soya, etc.) pueden llegar a representar casi el 80% de presupuesto de las compras que realiza la empresa. Ahora bien, ¿qué ocurre con ese otro 20% del presupuesto de compras? ¿acaso no es igual de importante adquirirlo bajo un adecuado proceso? Definitivamente la respuesta es que sí, dado que, si bien puede no estar relacionado en las actividades principales de la empresa, aseguran la continuidad de operaciones.

Sumado a lo mencionado, es importante destacar que tras la llegada del COVID-19,

muchas empresas han buscado adaptarse, ser flexibles y fortalecer sus procesos de compras y gestión de la cadena de suministro, así como sus redes de proveedores (Sánchez et al., 2021). En algunos casos se ha apostado por mejorar los procesos internos mediante la incorporación de herramientas digitales que permitan consolidar las relaciones con proveedores y mapear los requerimientos de compra (Saldaña et al., 2020); y en otros, continúan con las dinámicas tradicionales que, pese a los resultados poco favorables, se mantienen en práctica.

Por otro lado, en Perú existen más de 2 millones y medio de microempresas y más de 100 mil pequeñas empresas, la suma de ambas representa más del 99% de unidades empresariales en el Perú (INEI, 2020). Sin embargo, las micro y pequeñas empresas (MYPES) no cuentan con mecanismos adecuadamente difundidos o con la red de contactos necesaria que le permitan establecer relaciones comerciales con las grandes empresas, sumado a ello poseen limitaciones en su operativa lo cual los limita en su crecimiento.

1.2 Presentación del Problema

El problema empresarial identificado es la falta de atención especializada al proceso de compra de bienes y servicios indirectos, desde el proceso de homologación del proveedor, así como en la negociación de condiciones, ejecución de compra y finalmente el seguimiento y reportería. Respecto a lo social, el problema identificado es que actualmente no se cuentan con mecanismos o un entorno que facilite la adecuada interacción entre las MYPES y las grandes empresas para que, a través de la consolidación de esta relación, la economía local pueda desarrollarse.

De acuerdo con INEI (2020), en el Perú existen alrededor de 2.74 millones de empresas, de las cuales el 0.6% son clasificadas como gran y mediana empresa con niveles de venta superiores a los 8 millones de soles anuales (ver Apéndice A y B). A partir de la información recogida en la definición del problema y considerando el potencial de alcance, inicialmente el enfoque estará en atender como usuarios al segmento de medianas y grandes

empresas, las cuales representarían un universo superior a 15 mil empresas.

1.3 Relevancia del Problema

El problema se considera relevante porque las compras indirectas, dentro de las actividades de la empresa, representan el 20% del presupuesto de compra y el 80% de la operatividad total del equipo. Su inadecuada gestión puede generar grandes problemas operativos, desde el atraso de atención de ventas e incluso cese de producción, y problemas financieros; pues si bien, el presupuesto puede ser menor, los errores que se puedan generar pueden llegar a ser un sobrecosto importante (Fournier, 2015).

Asimismo, dentro del proceso de homologación de proveedores no se logra incluir indicadores de sostenibilidad que le aseguren a las empresas compradoras mantener una cadena de valor alineada con sus aspiraciones de generar una operación sostenible, lo cual puede impactar en la continuidad y proyección del negocio y a su vez permita el desarrollo de las comunidades locales cercanas a la zona de influencia.

Finalmente, de acuerdo con estudio realizado por Semana Económica (2013), el 40% de empresas peruanas están poco automatizadas y son poco eficaces en el manejo de la cadena de suministro, por lo que resulta relevante incorporar procesos automatizados en la cadena de valor, y si se puede aprovechar las nuevas tecnologías que se tiene como herramientas, entonces se podría tener un impacto aún mayor.

Capítulo II: Análisis del Mercado

Las empresas, tras la llegada del COVID-19, han destinado mayores esfuerzos y estrategias para mejorar su gestión de compras, puesto que, además de la crisis originada por la pandemia se han sumado problemas derivados de la guerra entre Rusia y Ucrania, como el alza de precios y escasez de recursos (COMEX Perú, 2022). Esta situación afecta directamente a la cadena de suministro, generando retrasos en operaciones de compra, producción y sobrecostos (“¿Cómo la guerra entre Rusia y Ucrania afecta a las empresas que operan en Perú?,” 2022). En el presente capítulo se analizará el mercado de abastecimiento de productos o servicios, así como la homologación de proveedores y servicios tercerizados especializados en procesos de compra en un entorno digital.

2.1 Descripción del Mercado

En Perú, si bien existen comercios electrónicos que ofrecen suministros, casi no existen plataformas que ofrezcan servicios de intermediación electrónica que permitan la interacción en tiempo real y en un mismo espacio entre proveedores y clientes que soliciten determinados productos y/o servicios; y que a su vez incluya a las MYPES como foco dentro de su lista de proveedores.

Durante los últimos años se ha discutido sobre la necesidad de implementar herramientas digitales que complementen las operaciones de las empresas, centrándose no sólo en la aplicación de sistemas de gestión o automatización de procesos, sino también en la gestión de compras que resulta fundamental para la eficacia de la gestión logística. De acuerdo con Alegre (2019), pese a que industrias, como la minería, se encuentran dispuestas a incorporar nuevas tecnologías en las formas de gestionar su logística, se están desarrollando de manera lenta, comparado con las industrias de consumo masivo, por lo que se requiere iniciativas que impulsen el aumento de proveedores locales. Una posible limitación ante iniciativas de emprendimientos que creen tecnología es la escasa o nula interacción entre

agentes importantes, como lo son las empresas mineras, los proveedores y los centros educativos, ya sean universidades o institutos (Alegre, 2019).

2.1.1 Tiendas Virtuales

El mercado peruano de abastecimiento de suministros por medios digitales aún se encuentra en etapa de crecimiento, pues algunas empresas se están enfocando en crear sus propias tiendas virtuales y, por medio de ellas, ofrecer una carta más variada de productos. Tras una exhaustiva investigación, se identificó a tres empresas que cuentan con plataformas similares y que, por lo tanto, pese a las diferencias, pueden ser consideradas como posible competencia para una potencial propuesta de solución; no obstante, será importante, para enriquecer el análisis, considerar a empresas que brindan servicios desde la modalidad de tienda virtual o *marketplace*.

A continuación, en la Tabla 1 se presenta la evaluación comparativa entre tres empresas seleccionadas que serán evaluadas según tres criterios: actividades que realizan, canales y clientes, con la finalidad de conocer su desempeño y detallar las diferencias que presentan entre sí.

Tabla 1

Evaluación de la Competencia

Evaluación	Descripción	EFC	SSA Perú	Ernes Perú
Actividades	- Intermediación entre clientes y proveedores de suministros de bienes y servicios industriales/mineros			
	- Cartera diversificada de productos y servicios	x	x	x
	- Homologación de proveedores		x	
	- Atención especializada a requerimientos	x	x	
Canales	- Trazabilidad y registro de transacciones	x	x	
	- Plataforma digital	x	x	x
Clientes	- Canales digitales adicionales	x	x	
	- MYPES	x	x	x
	- Grande empresa	x	x	

EFC. La empresa EFC (2022) tiene más de 50 años y ofrece soluciones de abastecimiento de suministros industriales. Funciona como una central de compras de

suministros para mantenimiento, reparación y operaciones. En el 2019 se incorporó al *e-commerce* mediante la creación de una plataforma digital en la que ofrece una amplia variedad de productos a nivel nacional, pues cuenta con tres sedes entre Lima y provincias. La actividad de la empresa consiste en consolidar compras con proveedores, y, a la vez, proveer a clientes del suministro que requieran. Las categorías de productos que ofrecen son: productos de seguridad industrial, herramientas industriales, ferretería y productos de mantenimiento y limpieza. Sus principales clientes son empresas grandes como: Cerro Verde, Southern Perú, Antamina, Antapaccay, Buenaventura, Chinalco, Volcán, entre otras.

SSA Perú. A diferencia de EFC, la empresa SSA Perú (2021) además de suministrar bienes industriales y mineros especializados, también brinda servicios como la homologación de proveedores, atención a compras urgentes en grandes cantidades, información del mercado y una amplia cartera de productos de proveedores locales e internacionales. Su plataforma web fue creada en 2021 y resalta que el tipo de moneda por el cual están ofrecidos los productos sea el dólar. Básicamente la empresa SSA funciona como distribuidor de marcas reconocidas.

Ernes Perú. Por último, Ernes Perú (2020) es una empresa creada en 2011 que suministra filtrantes y repuestos especiales, además de brindar servicios industriales especializados a empresas del sector minero, textil y laboratorios. Entre los servicios destacados se encuentra el Servicio Integral de Importación que va desde la gestión de compra hasta la entrega final; asimismo, brinda servicios de asesoría industrial con enfoque integral de procesos. Su tienda virtual fue creada en 2020 y su cartera de productos aún es limitada, pues se centra en la oferta de su propia marca.

Sumado a ello, de acuerdo con la definición del problema, se considera ideal también mencionar a empresas que se enfocan en actividades como la homologación y ejecución de compras, como parte del análisis. Según Alcalde (2007), se entiende por homologación de

proveedores al proceso que siguen las empresas para solicitar a sus proveedores una serie de requisitos que deben de cumplir para asegurar el cumplimiento y calidad en la entrega de un bien o servicio. La homologación, se refiere a empresas que realizan dicha actividad por encargo de un cliente hacia un proveedor con el que se busca iniciar una relación comercial, cumpliendo para ello todos los requisitos y estándares listados en la política del cliente para incluirlo dentro de su lista de proveedores aprobados. La ejecución de la compra, se refiere a aquellas empresas que por encargo de un cliente brindan el servicio de la realización de pedidos, control de soluciones y resolución de incidencias en el suministro de los bienes y servicios por adquirir en la modalidad de tercerización.

2.1.2 Empresas de Homologación de Proveedores

Dentro del mercado peruano se encuentran las siguientes empresas que podrían representar una competencia en la actividad de homologación de proveedores. Este proceso tiene larga trayectoria y reconocimiento entre las organizaciones debido a que garantiza que la empresa homologada está bien constituida, que no tenga problemas financieros, que posea certificaciones validadas, y que cumplan las regulaciones del país y el sector donde operan, garantizando así la sostenibilidad en sus operaciones.

- **SGS Perú (2022):** Es una empresa encargada de brindar los servicios de inspección, verificación, análisis y certificación de proveedores. Está considerada como principal referente en calidad e integridad.
- **Corporación Hodelpe (2022):** Es una empresa encargada de la evaluación de perfiles empresariales de organizaciones, lo cual en líneas generales equivale al servicio de homologación de proveedores. Poseen certificaciones ISO.
- **Grupo Mega (2022):** Especialistas en homologación de proveedores, monitoreo en gestión de proveedores, asesoría en la implementación de sistemas de Seguridad y

Salud en el Trabajo (SST), brinda capacitaciones en SST y realiza auditorías de gestión.

2.1.3 Tercerización del Proceso de Compra

Dentro de la actividad de tercerización especializada del proceso de compra, si bien existe la tercerización de personal en algunas empresas esta sólo se enfoca en la planilla más no en dar un valor agregado con un especialista dedicado. Se encuentra poca oferta y con baja penetración en el mercado peruano sobre especialistas en proceso de compra.

- FullStep (2022): apoya a las empresas a gestionar su función de compras, Asumen todas las tareas que implica la gestión de estos procesos de compra para la organización: revisión y control de la documentación de las solicitudes recibidas, selección de proveedores, peticiones de oferta, negociación, propuesta de adjudicación, etc.
- GPM Consultoría (2022): brinda servicios profesionales de consultoría e implementación de soluciones en abastecimiento estratégico y cadena de suministro.

Se considera que este es un mercado por desarrollar y en el cual se pueden implementar muchas propuestas de valor agregado de cara a los potenciales clientes; asimismo, existe una falta de oferta para la atención de estos servicios y una gran brecha de penetración en las organizaciones para que incorporen estas estrategias.

2.2 Análisis Competitivo

El sector dedicado a suministrar bienes y servicios para medianas y grandes empresas mediante plataformas digitales es muy reducido y aún se encuentra en desarrollo. Para comprender más el mercado en cual se desenvolverá la propuesta, se presentará un análisis competitivo según las Fuerzas de Porter (2008).

2.2.1 Poder de Negociación de Clientes

Se han identificado dos tipos de clientes o usuarios de la plataforma:

1. Empresas grandes mineras e industriales, quienes demandan productos y servicios especializados, pero también demandan servicios no especializados o generales.
2. Empresas proveedoras de bienes y servicios de todo tipo, incluyendo productos industriales y mineros. Estas empresas pueden ser de todo tamaño, pero se está apuntando a darle una vitrina a las MYPES.

Ambos segmentos de clientes tienen un poder de negociación medio. Si bien las grandes empresas por su envergadura podrían inclinar la balanza a su favor, se debe de buscar que el entorno resulte altamente provechoso para todos. Para el éxito de esta propuesta, será importante tanto la participación de empresas que demanden productos y servicios, y empresas que los provean. Cada una tiene intereses y necesidades distintas, por ejemplo, encontrar mayor cantidad de proveedores y aumentar la cartera de clientes o poder ofrecer en un canal de ventas adicionales sus productos y/o servicios para poder aumentar sus ingresos. Tras realizar el estudio se ha observado que no hay muchas empresas que brinden servicios similares y sobre todo que brinden servicios integrales que incluyan la sostenibilidad, sumado a ello, existe en el mercado una necesidad creciente en torno a las herramientas digitales para aumentar la eficiencia de sus operaciones. En consecuencia, al encontrar un mercado aún en desarrollo, se encuentra una oportunidad para incorporar el servicio que será accesible, seguro y multimodal.

2.2.2 Poder de Negociación de Proveedores

La empresa contará con proveedores dedicados principalmente al soporte de tecnología y software de gestión. El poder de negociación en este caso es bajo por la diversidad de oferta que existe en el mercado del servicio, dentro de Lima Metropolitana existen diversas empresas de tecnología que se especializan en desarrollo de software y el

costo que podría conllevar el cambio de proveedor cuando el desarrollo haya iniciado no es alto. Con el boom creciente de las tecnologías, son más las empresas que brindan servicios relacionados a la investigación y desarrollo con costos que son atractivos para sus clientes. Se debe buscar una empresa que pueda convertirse en socio estratégico y que posea trayectoria reconocida en el medio.

2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, puesto que el mercado aún está en desarrollo y son cada vez más los proveedores de suministros con larga trayectoria que están incursionando en el comercio digital; estos proveedores al ya tener varios años en el mercado cuentan con los recursos humanos y financieros que les permitiría copiar el modelo de negocio e incursionar en la misma línea creando sus propias plataformas digitales. Cobra mucha relevancia desarrollar una propuesta de valor que diferencie los servicios que se brindarán de los que puedan surgir, y logre la satisfacción plena de los clientes al punto de lograr fidelizarlos. La propuesta deberá ser dinámica, adaptable, segura y de calidad.

Por otro lado, la regulación dentro del mercado peruano no limita la creación de nuevas empresas dentro de este sector, la barrera de entrada no es alta. Si se ve por el lado financiero, de igual manera, la barrera de entrada no es alta ya que al estar enfocados en una solución digital no se requiere contar con infraestructura que eleve el costo de inversión.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Al incursionar en un mercado que aún está en desarrollo y presenciar las diversas iniciativas digitales, tanto de emprendimientos como de empresas ya consolidadas, que están detectando oportunidades para fortalecer su I+D y brindar mejores productos y servicios, se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta. Como se ha detallado en el acápite donde se detalla la competencia, en el mercado actualmente existen diversas empresas que ofrecen de manera separada los mismos servicios. Los clientes podrían optar por usar esta

oferta por la comodidad, relación comercial, trayectoria, etc. Estas empresas ya tienen un posicionamiento ganado en el mercado y al optar por crear y/o potenciar sus plataformas digitales se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta. Es importante poder levantar las necesidades de los potenciales clientes de una manera que garantice poder ofrecerles un producto que satisfaga de manera integral todas sus necesidades.



Capítulo III: Investigación del Usuario

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis para conocer ciertos hábitos, comportamientos y necesidades de los usuarios, de tal manera que se logre identificar oportunidades para que, mediante esta propuesta, se pueda atender las necesidades no satisfechas. Para obtener la información, por un lado, se entrevistó a un total de diez profesionales del área de compras y abastecimiento de diversas empresas del sector industrial y minero. Las preguntas se formularon para identificar el proceso actual de adquisiciones y validar el problema central propuesto: falta de atención personalizada en el proceso de compras indirectas, desde la homologación de proveedores hasta el proceso de seguimiento y trazabilidad de indicadores. Por otro lado, se entrevistó a seis propietarios de micro y pequeñas empresas para poder validar los canales de acceso que actualmente poseen con empresas de gran envergadura y cuáles son sus principales problemas y/o preocupaciones a los que se enfrentan.

3.1. Perfil del Usuario

Con la finalidad de obtener el primer perfil de usuario, se decidió iniciar la investigación con el desarrollo de la Matriz Meta-Usuario, que permitirá contemplar con mayor precisión las características y particularidades de los potenciales usuarios del servicio propuesto. Para desarrollar la matriz, se contempló que CompraCorp, la propuesta de solución estará dirigida a dos segmentos de usuarios, cada uno con necesidades distintas. Se plantea crear una plataforma digital en donde se pueda llevar a cabo una dinámica B2B, es decir, una plaza que permita la negociación y acciones concretas de compra/venta entre empresas, por lo que se decidió —para una mayor comprensión— clasificar a los usuarios como: compradores y proveedores.

El primer usuario promedio se llama “David” (ver Figura 1), un gerente de compras de Min S.A.C, una empresa minera cuprífera con más de 10 años de trayectoria. David tiene

48 años, vive en Lima y representa al grupo de usuarios denominados “compradores”. Está casado y tiene tres hijos, busca complementar su desarrollo profesional con el familiar. Sin embargo, por la alta carga laboral, no puede dedicarle el tiempo deseado a su familia. Suele tener un círculo social medianamente cerrado conformado por amistades y familiares cuyos intereses y gustos son similares. En el ámbito profesional, busca cada vez ser mejor, superar las expectativas en cuanto a su desempeño y metas planteadas. Si bien se encuentra satisfecho con su trabajo, suele estresarse ante los imprevistos, pues busca diseñar estrategias de abastecimiento para que la empresa no se perjudique ante acontecimientos externos. Durante su jornada laboral, le preocupa invertir mucho tiempo en buscar proveedores, por no contar con una base de datos organizada, no poder resolver con rapidez los requerimientos de abastecimiento y perjudicar las operaciones de la empresa ante algún retraso del proveedor, o la falta de especialización del personal en compra de productos específicos.

El segundo usuario es “Milagros” (ver Figura 2), propietaria de Suministros S.A.C, una pequeña empresa con cinco años de trayectoria dedicada a la comercialización de productos/servicios industriales y mineros. Milagros tiene entre 42 años, reside en Lima y representa al grupo de usuarios denominados “proveedores”. Está casada y tiene dos hijas, le gusta estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado y aprender sobre diversos temas. Busca encontrar un balance entre su familia y su desarrollo profesional, por lo que procura tener libre los fines de semana donde le gusta salir con su familia a comer fuera de casa y realizar pequeños paseos. En su empresa, procura diseñar estrategias para ampliar su cartera de clientes e incrementar las ventas, si bien tiene un buen desempeño laboral, le preocupa no cumplir con las metas planteadas respecto a ventas al no ampliar su cartera de clientes y alcance de mercado ya que no tiene espacios para generar *networking*.

Figura 1

Lienzo Meta- Usuario- David

<p> Círculo Social</p> <p>❖ Vida Social: Le gusta compartir tiempo con sus amistades. No suelen verse muy a menudo por temas laborales, pero suelen estar en contacto por redes sociales.</p>	<p>❖ Entorno: Buscan estar realizando nuevas actividades. Suelen tener opiniones similares y gustos. Difícilmente estarán en su círculo personas que piensen muy distinto a ellos.</p>	<p>Nombre: David Edad: 30-50 años Ciudad: Lima</p> <p>❖ Personalidad y deseos: Dedicado, responsable y orientado a resultados. Busca ser eficiente y dar valor a la compañía. Anhela tener más tiempo libre para dedicarle a su familia. Desea poder exceder los KPI's de su área. Poder lograr una cadena de suministro sostenible.</p>	<p>Bio </p>
<p> Familia</p> <p>❖ Rol: Comparte responsabilidad con su esposa en las labores del hogar, da soporte económico. Tiene 3 hijas y una mascota.</p>	<p>❖ Las relaciones familiares suelen ser buenas. Existen momentos en donde la carga laboral es tan alta que puede desencadenar problemas familiares.</p>	<p>❖ En su tiempo libre busca realizar actividades de deporte o relajarse para compensar la tensión del trabajo.</p> <p>❖ Diseñar estrategias de abastecimiento para no correr riesgo ante los cambios del mercado ni perjudicar las operaciones por falta de planificación.</p>	<p>Actividades </p> <p>❖ En el trabajo y en sus actividades de rutina busca ser eficiente.</p>
<p> Problemas</p> <p>❖ Considera que si no realiza una buena gestión de compras perjudicará a la empresa y, por lo tanto, se estresa constantemente por lograr no perjudicar las operaciones lograr la excelencia.</p>	<p>❖ Invierte mucho tiempo en la búsqueda y selección de proveedores.</p> <p>❖ Le preocupa no poder resolver de manera eficiente los problemas de su puesto, y no poder atender a tiempo los requerimientos de la empresa con los recursos que le ofrecen.</p>	<p>❖ Religión: Católica /agnóstico</p> <p>❖ Tiene como ejemplo de vida a sus padres y/o familiares cercanos.</p>	<p>Creencias </p> <p>❖ En promedio, no sienten mucho aprecio por personajes políticos.</p>



Figura 2

Lienzo Meta- Usuario- Milagros



Para profundizar la investigación, se realizaron entrevistas a un grupo de personas por cada segmento de usuario descrito. En primer lugar, se entrevistó a diez profesionales de grandes empresas de los sectores anteriormente indicados. Del total, el 63% indicó laborar en el área de *Supply Chain*, el 25% en Administración y el 12% en Operaciones. Los resultados de las entrevistas, que serán expuestos a lo largo de la presente sección, han aproximado al perfil del potencial usuario, quienes serían los “compradores”. A continuación, se presenta, en la Tabla 2, el compilado de preguntas realizadas junto a la descripción de la información requerida.

Tras obtener los resultados, se decidió clasificar la información según los hallazgos, problemas y necesidades de los entrevistados respecto a su experiencia y situación laboral actual. En la Tabla 3 se presenta los hallazgos, en donde se incluyó información general de las empresas respecto a la estructura del área, política de compras y pagos, registro o almacenamiento de proveedores; con la finalidad de conocer si cuentan con un historial al cual hacerle seguimiento y cómo gestionan los requerimientos de compras urgentes ante alguna situación extraordinaria.

Se identificó como problema que no se suele contar con un sistema para almacenar el historial de proveedores junto a las compras anteriormente realizadas, pues se suele guardar los contactos en tablas de Excel (que pueden ser de ayuda) y correos electrónicos, de tal manera que resulta casi improbable contar con detalles de potenciales proveedores que, ante la escasez o por estrategia de contingencia, deberán ser contactados. También se indicó una problemática entorno a la política de compras, aquella que muchas veces exige trabajar con planificación y ante las compras urgentes, cuya incidencia es mayor en indirectas, se generan ciertas limitaciones; pese a las excepciones, porque la operación podría encontrarse en riesgo.

Respecto a las necesidades, los entrevistados coincidieron en que es importante contar con más proveedores comprometidos con la sostenibilidad y desarrollo de herramientas que

Tabla 2

Preguntas para Entrevista Compradores

Grupo	Preguntas	Descripción
A. Perfil profesional	¿En qué empresa trabaja? ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿A qué área o departamento pertenece? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en el cargo?	Conocer detalles generales del perfil profesional del entrevistado y su vínculo laboral con la empresa.
B. Características del área que lideran	¿Cuántas personas trabajan en su área/ departamento? ¿Cómo está organizada su área/departamento? ¿Cuántas personas trabajan en su equipo? ¿Cómo dividen el trabajo entre los compradores? ¿Es el único encargado de realizar las compras para la empresa?	Conocer la estructura del área de compras de la empresa
C. Carga laboral	¿Cuál es el monto anual aproximado de compras en la empresa? ¿Cuál es el monto que usted maneja? ¿Podría indicar el porcentaje de sus compras son recurrentes mediante contratos de largo plazo (2 a 4 años) y es consecuencia de qué % corresponde a las compras puntuales o sin contrato?	Conocer el volumen y montos de compra.
D. Políticas de la empresa	¿Existe una política de compras en la empresa? ¿Las políticas incluyen estrategias de sostenibilidad? ¿Cuál es su política de pagos a proveedores? ¿Considera que la política de pagos dificulta o no la selección de proveedores?	Conocer los criterios y condiciones de compra que la empresa expresa en sus políticas, ya sean plazos o formas de pago, rangos de precio o calidad.
E. Herramientas de trabajo	¿Categoriza sus materiales y/o proveedores? ¿Cuentan con un ERP o sistema donde almacene una base de datos de proveedores? ¿Dónde guarda información de potenciales proveedores?	Conocer cómo la empresa organiza y almacena la información de proveedores habituales y alternativos.
F. Procesos de compra	¿Qué estándares busca que los proveedores cumplan? ¿Tiene proceso de homologación de proveedores establecidos? ¿Cuánto tarda un proceso de homologación de un nuevo proveedor? ¿Cuánto tiempo invierte en reuniones con otros proveedores? ¿Qué porcentaje de las entrevistas con proveedores termina en compra? ¿Considera relevantes las reuniones?	Conocer los criterios o cualidades prioritarias que busca la empresa para seleccionar proveedores y concretar órdenes de compra.
G. Particularidades de la operación	¿Se presentan con frecuencia requerimientos de compras urgentes? ¿La política de compras lo limita para atender las compras urgentes? ¿Existen excepciones para atender compras urgentes?	Conocer si la empresa con frecuencia requiere realizar compras urgentes o no planificadas, y si estas se encuentran con limitaciones u obstáculos según los lineamientos de la propia organización.
H. Indicadores	¿Tiene KPI's establecidos para medir el desempeño del área? De tenerlos ¿Cuáles son los más importantes? ¿Establece indicadores de sostenibilidad para sus proveedores? ¿El punto anterior es excluyente para iniciar operación con algún proveedor? ¿Considera que tiene los suficientes <i>headcounts</i> para atender el volumen de compras? En una escala del 1 al 5, ¿qué puntaje le otorga al clima laboral dentro de su área?	Conocer los principales indicadores suelen ser empleados con mayor frecuencia para controlar los procesos de compras.
I. Planes varios	¿Qué plan de acción tiene en mente para mejorar la eficiencia de su equipo? ¿Qué plan de acción tiene en mente para mejorar la eficiencia de su equipo?	Conocer qué le gustaría implementar en el área.

apoyen la gestión de compras. Se plantea la automatización y proponen la necesidad de incorporar la digitalización en procesos clave como el de compras. Adicionalmente, se plantearon ejemplos a nivel corporativo que consisten en la comercialización de productos mediante plataformas como Amazon y la chilena Cornershop.

Tabla 3

Hallazgos de la Entrevista

Grupo	Respuestas
A. Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor parte de entrevistados respondió que en sus empresas, el área de compras se encuentra dividida en más de dos subáreas. En todos los casos, el trabajo se divide entre compradores por categorías. - Las compras son descentralizadas. - El 88% indicó que más del 30% de las compras son recurrentes, mediante contratos de largo plazo. - El 60% indicó que el 70% de sus compras son puntuales o sin contrato. - El 80% respondió que el 20% de sus compras en valor son indirectas, pero que en operatividad representan un 80%. - El 63% indicó que su política de pagos contempla un periodo máximo de 30 días. - El total de entrevistados respondió que sí categoriza sus materiales y proveedores. - El 75% prioriza la calidad de los productos a los precios o características particulares de los proveedores.

Tabla 4

Problemas Identificados

Grupo	Respuestas
B. Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - La política de pagos, en algunos casos, dificulta la selección de proveedores. - Almacenan información de proveedores en herramientas como Excel o correos electrónicos, pero no guardan registro de proveedores potenciales ante emergencia o escasez. - Ante los requerimientos de compras urgentes, las políticas pueden limitar y retrasar la atención, pese que hay excepciones, la operación puede presentar riesgo. - El 67% de los entrevistados indicó que menos del 50% de sus entrevistas con los nuevos proveedores terminan en compras. - El 43% manifestó no contar con los suficientes <i>headcounts</i> para atender el volumen de compras.

Tabla 5

Necesidades Identificadas

Grupo	Respuestas
C. Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor cantidad de proveedores comprometidos con la sostenibilidad. - Los entrevistados coincidieron con la necesidad de contar con herramientas que apoyen la especialización en compras, con mayor incidencia las indirectas, pues su atención se presenta con carácter de urgencia. - El 75% de los entrevistados consideró necesario enfocarse en mejorar los procesos mediante la automatización/ de la gestión integral de los proveedores. - El 80% de los entrevistados propuso, para complementar el proceso de compras de la empresa, soluciones como “<i>Corner shop</i>” o Amazon Business.

Asimismo, se realizó una serie de entrevistas a propietarios de las MYPES, a continuación, en la Tabla 6 se presenta el compilado de preguntas realizada en dicha entrevista. Luego de finalizada las entrevistas se hizo una ponderación de las respuestas obtenidas para poder clasificarlas en: Necesidades, problemas y deseos, como se puede apreciar en la Tabla 7

Como se puede observar, el principal problema está centrado en obtener liquidez, sea obtenido por financiamientos de entidades financieras o incrementando el volumen de sus ventas, seguido de tener acceso a conocimientos que le permitan volverse más competitivos en el mercado y así lograr el crecimiento sostenido de su negocio, y finalmente, pero no por ello menos importante, el acceso a nuevos mercados, el día a día los consume por lo que les queda poco o nada de tiempo para poder acceder a nuevos potenciales clientes, y en el caso de aquellos que sí destinan una parte de su día a día a ello, indican que se le cierran muchas puertas ya que, y se cita “casi nadie toma importancia al pequeño empresario”.

Toda la información recabada será usada de base para elaborar la solución al problema propuesto en el Capítulo I, y para poder diagramar el mapa de experiencia al usuario que se verá a continuación.

Tabla 6*Preguntas para Entrevista Proveedores MYPE*

Grupo	Preguntas	Descripción
A. Perfil del entrevistado	¿Cuál es su edad? ¿Cuál es su grado de instrucción? ¿Ha cursado o está cursando algún curso en la actualidad? ¿Tiene personas que dependan económicamente de usted? Si es así ¿Cuántos son? ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa? ¿Por cuánto tiempo? ¿Dedica el 100% de su tiempo a esta labor?	Conocer detalles generales del perfil profesional y personal del entrevistado y su vínculo laboral con la empresa.
B. Perfil de la empresa	¿A qué actividad económica se dedica la empresa donde trabaja actualmente? ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado la empresa? ¿Qué productos y/o servicios ofrecen al mercado? ¿Cuántas personas laboran en la empresa?	Conocer los detalles del giro de negocio, años de funcionamiento, personal empleado
C. Perfil económico de la empresa	¿Cuál es el capital que maneja la empresa? ¿Cuál es el monto anual aproximado de ventas en la empresa? A lo largo del tiempo ¿Cuál ha sido la evolución en nivel de ingresos que la empresa posee?	Conocer información financiera relevante para poder segmentar a la empresa
D. Motivaciones	¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para constituir la empresa? ¿Cómo es que decide optar por constituir la empresa en el rubro (mencionar rubro económico indicado por el entrevistado previamente)? ¿Se realizó algún estudio de mercado o planificación inicial previo a optar por dicho rubro?	Conocer los criterios y motivaciones que los lleva a embarcarse a crear la empresa y cómo se abordó la idea inicial, obtener información si posee experiencia previa en el rubro.
E. Financiamiento	¿Cómo lograron conseguir el capital inicial para poder iniciar operaciones con la empresa? ¿Les fue sencillo obtener el capital o presentaron algún tipo de inconveniente?	Conocer los retos financieros de acceso de capital que pudieron presentar
F. Desarrollo de negocio	¿Cómo es el día a día de su negocio? ¿Posee estacionalidades o picos de venta en ciertas fechas? De tenerlas ¿Cómo se prepara para hacerles frente? ¿Posee los recursos humanos, financieros, etc. para poder desarrollar con normalidad su negocio?	Conocer la gestión de negocio en el día a día para conocer si poseen algún tema que pueda retrasar el desempeño normal del negocio
G. Estrategia de posicionamiento	¿Cuál es la estrategia de captación de clientes y de posicionamiento en el mercado? ¿Posee clientes recurrentes? ¿Qué tipo de clientes son los más habituales? ¿Tiene estrategias de fidelización de clientes? ¿Tiene acceso a ofrecer sus productos y/o servicios a grandes compradores?	Conocer si conocen a sus clientes y poseen estrategias de segmentación, captación y fidelización de clientes y si tienen facilidad de conquistar nuevos segmentos de mercado.
H. Visión a largo plazo	¿Podría indicarnos cuál la visión que tiene de su negocio a largo plazo? ¿Tiene indicadores que le ayuden a medir la gestión del negocio? De ser así ¿Cuáles son y cómo les hace seguimiento?	Conocer si poseen estrategias de largo plazo que impulse el crecimiento del negocio
I. Temas varios	¿En todo este tiempo en el que su empresa ha funcionado cuáles son las principales trabas que considera frenan o han frenado su negocio? En este momento ¿Con qué herramientas le gustaría contar para poder apoyar al crecimiento de su negocio?	Conocer los factores críticos a los que se enfrentan y conocer qué herramientas los pueden ayudar a combatirlo

Tabla 7*Cuadro Resumen de Hallazgos en la Entrevista Proveedores MYPE*

Necesidades	Problemas	Deseos
<ul style="list-style-type: none"> - Acceder con mayor facilidad a planes de financiamiento por parte de las entidades financieras - Contar con capacitación y preparación adecuada para poder desempeñar correctamente su función y contribuir con el desarrollo de su negocio. - Poder permanecer vigentes en el mercado para que la empresa no “muera”. - Incrementar sus ventas y acceder a nuevos clientes que puedan volverse recurrentes para dejar de tener incertidumbre en sus ingresos. - Poseen la necesidad de “profesionalizar” su negocio para ganar competitividad y eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Las entidades financieras solicitan una serie de documentos y garantías a las empresas para poder otorgarles financiamiento. - El 80% de los entrevistados indicó que su gestión se basa en su experiencia más no en conocimientos técnico-profesionales lo que puede frenar el crecimiento o incluso llevarlos a tener pérdidas económicas: pérdida de materia prima, pérdida por incobrables, pérdida por desconocimiento en la cadena de abastecimiento, etc. - El 90% de los entrevistados indicó que no poseen estrategias de mercadeo ni acceso a nuevos mercados lo cual hace que vivan del “día a día” incluso teniendo que rematar productos para poder “salvar el día”. - El 75% señala que dado que el día a día los absorbe les cuesta salir al mercado a buscar nuevos clientes, por lo que básicamente esperan que el cliente llegue a ellos. - El 85% señala que al estar centrados en el corto plazo le impide poder desarrollar estrategias a futuro como mejoras en la calidad del producto o servicio, obtener certificaciones, establecer estrategias de segmentación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar y ser más flexibles en los requisitos por parte de las entidades financieras al otorgar créditos, que las tasas sean más baratas y que incluyan periodos de gracia. - Disponer de planes de capacitación sencillos y a un precio bajo para poder capacitarse, poder tener convenios con universidades para poder acceder a algunos cursos o seminarios de manera gratuita. - Contar con las herramientas adecuadas para poder fidelizar a sus potenciales clientes. - Ampliación de la cobertura y cantidad de clientes con los que cuenta. - Contar con un mecanismo o herramienta que les permita conseguir nuevos clientes de manera periódica si tener que invertir demasiado tiempo o enfrentarse a malas caras. - Tener más tiempo disponible en tareas estratégicas y no estar metidos 24/7 en la operativa del negocio.

3.1.1 Mapa de Experiencia del Usuario

En la Figura 3 se presenta el Mapa de Experiencia del Usuario del perfil de “Comprador” o gran empresa, el cual se elaboró tomando como día clave una jornada regular de trabajo del usuario, en este caso, gerente de compras. La ruta inicia con la recepción del requerimiento de compra y culmina con la evaluación de satisfacción y el *feedback*. Se detectaron dos factores críticos y dos oportunidades de mejora:

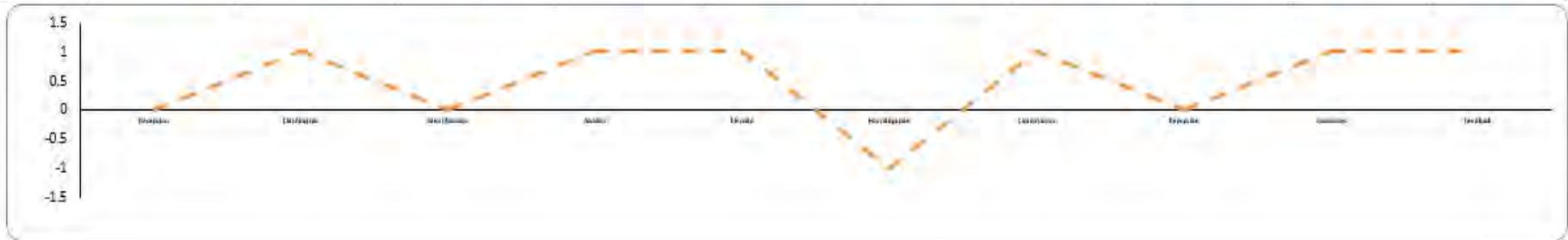
1. La fase “identificación de potenciales proveedores”. Durante la etapa se realiza la búsqueda de posibles proveedores para poder gestionar cotizaciones e iniciar órdenes de compra. Esta es una tarea que demanda un consumo importante de tiempo por parte del equipo de compras de las empresas ya que normalmente se generan entrevistas ya sean presenciales o virtuales. Según se observa en la Tabla 5 más del 70% de los equipos de compras entrevistados indica que al mes invierten alrededor de 10 horas en reuniones con nuevos proveedores, este tiempo no incluye la etapa posterior en la que se deben de analizar y comparar la información recabada de los proveedores en dichas entrevistas.
2. La homologación de proveedores, detectado como factor crítico, representa para el usuario (comprador) un trabajo adicional al proceso regular de compras. Sabe que es un proceso que retrasará la entrega y podría afectar negativamente el nivel de servicio que ofrece. Además, el 100% de los entrevistados indicó que el proceso de homologación de proveedores le toma desde 10 a 30 días hábiles, esto dependerá de la envergadura del proveedor y del tipo de bien o servicio ofrecido.

Dentro de las oportunidades de mejora se identifica que el sólo hecho de recibir un requerimiento representa para el usuario una carga, debido a que suele estar saturado de trabajo. Además, el proceso de identificar proveedores les transmite la incertidumbre sobre sus tiempos de respuesta y disponibilidad. Por otro lado, el proceso de entrega de producto es

Figura 3

Mapa de Experiencia del Usuario - Comprador

Storyboard	Recepcion del requerimiento de compra	Identificacion de la compra, clasificacion y asignacion al equipo	Identificacion de los potenciales proveedores y solicitud de cotizaciones	Recepcion, análisis de propuestas y negociación	Recepcion de propuestas ajustadas y eleccion de proveedor	Verificar la homologacion del proveedor	Emision de orden de compra y/o contrato	Recepcion del producto y/o servicio	Evaluacion de satisfaccion del producto recibido	Feedback continuo
Touch point	Sistema interno (ERP) o por correo	Coordinacion interna en área de compras	Busqueda por lista homologada o por web	Comprador asignado	Jefe de compras	Comprador asignado	Sistema de emision de O/C o área Legal	Area solicitante	Area solicitante	Comprador vs proveedor
Pensamientos	-¡Más trabajo! -Todo es urgente -Nunca he comprado esto antes	-Lo clasifico entre servicios o bienes, directos o indirectos. -Esto lo asignaré al que esté más libre.	-Primero revisaré lista de proveedores -¡Djalá me respondan rápido. -Espero que cumplan en el tiempo requerido.	-¡Muy caro! -Está dentro del presupuesto. -Muy barato ¿por que?.. -No es lo que necesito comprar.	-¡Djalá cumpla con lo acordado! - Con esta propuesta vamos a generar ahorro.	-¡No está homologado! Tendré que iniciar el proceso de homologación	-¡Djala me aprueben rápido la orden de compra. - Djala que las condiciones establecidas en el contrato sean aceptadas por el proveedor.	- Entrego! - Djala no hagan problemas de calidad	- Le haré todas las revisiones necesarias. - Si cumple con todas las especificaciones, mantendré mayor relacion comercial con este proveedor.	- ¡Djala tome a bien todas mis sugerencias.
Emociones										



la última oportunidad de mejora identificada ya que representa un punto de estrés para el comprador hasta que el usuario valide que lo entregado es lo que se necesita; el comprador sabe que si el usuario no está satisfecho se generará un reproceso.

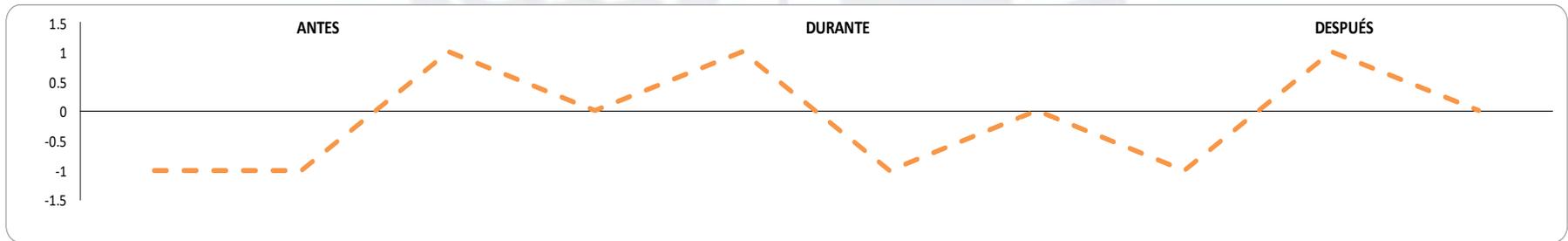
En la Figura 4 se presenta el Mapa de Experiencia de usuario desde el perfil de “proveedor”, para poder armarlo se enfocó en dos puntos clave que fueron identificados de las entrevistas realizadas previamente. El primero, donde los entrevistados indicaron que necesitan contar con mayor liquidez para poder lograr el crecimiento de su negocio, este crecimiento lo asocian principalmente al incremento de sus niveles de ventas, es a raíz de ello que se deriva el segundo punto, los entrevistados concordaron que para que su negocio sea rentable y pueda crecer en el tiempo, necesitan ganar nuevos clientes y/o conquistar nuevos mercados.

Es por ello, que el mapa de experiencia de usuario empieza en el hecho de que la mayoría de entrevistados mencionó que mantener niveles de venta óptimos les costaba demasiado esfuerzo e incluso presentaban momentos donde el nivel de ventas caía de manera importante y ello desbalanceaba su negocio afectando no sólo a la empresa, si no que afectaba también su vida personal ya que muchos de ellos y sus familias dependen exclusivamente de las ganancias que genere su negocio. Ello los obligaba a poder salir en la búsqueda de nuevos clientes, lo cual no siempre tenía resultados fructíferos pues no tenían los contactos suficientes para que puedan ser atendidos, muchos de ellos no obtenían respuesta alguna luego de haber entregado sus catálogos de productos, esto hacía que, en caso tengan deuda financiera, busquen reprogramarla con el banco para que aplacen el pago de su cuota mensual, lo cual no siempre era aceptado. Finalmente, en algunos casos lograban concretar ventas y eso salvaba su mes, pero usando los términos “se pasa el mes raspando la olla, nos gustaría no vivir del día a día”.

Figura 4

Mapa de Experiencia del Usuario - Proveedor

Storyboard Momentos Acciones										
Pensamientos	El nivel de ventas está cayendo, este mes no he podido conseguir nuevos clientes y mis clientes habituales han ido a la competencia.	Tengo una familia que mantener, deudas que pagar, si no recupero el nivel de ventas no podré solventar los gastos ni de mi casa ni de mi negocio.	Tengo que buscar a nuevos clientes. Yo lo puedo lograr, prepararé mi catálogo para poder mostrarlo a potenciales clientes	¿Por dónde debo de empezar? ¿A dónde debo de acudir?	Haré una lista de posibles empresas a las que puedo acudir que puedan requerir mis productos para poder ir a dejarles mi catálogo	De todas las puertas que toqué no me dejaron poder entrevistarme con algún funcionario de la empresa, solo dejé mi catálogo en recepción, otros no me dejaron dejar nada	Mañana voy al banco a ver si me pueden otorgar una prórroga de la deuda una vez más	No me aceptaron la prórroga y si no pago a tiempo la cuota de este mes me subirán los intereses y me pueden mandar a Infocorp	Pude concretar una venta, un cliente habitual regresó y me hizo un pedido importante, gracias a Dios, salvó mi mes	No puedo continuar así, necesito contar con un flujo continuo de nuevos clientes, ver cómo mis productos están a la vista de más personas
Emociones										



3.2 Necesidades Identificadas

De acuerdo con lo planteado en *Perfil del Usuario*, CompraCorp contará con dos clases de usuario, aquellos que se les ha denominado “compradores” y “proveedores”, según sus objetivos de ingreso a la plataforma. Esta sección se enfoca en las necesidades identificadas por cada grupo mencionado.

3.2.1 Necesidades de Compradores

Se identificó que, en muchas empresas, la adquisición de bienes y servicios para las operaciones del negocio representan aproximadamente el 80% del volumen de operación (compras indirectas o *non core*), aquellas podrían ser fuente de ahorros no aprovechados. Sumado a ello, será necesario que los proveedores estén adecuadamente homologados para iniciar el proceso de compra; de lo contrario, la operación se retrasará hasta cumplir el requisito. Por otro lado, los requerimientos de compras urgentes en la categoría indirectos, si bien son contemplados en las políticas para priorizarlos por emergencia, estas pueden verse limitadas ante ciertas excepciones que puedan colocar en riesgo la operación.

Por lo tanto, se presentan las necesidades que se esperan satisfacer:

1. Disponibilidad de base de datos tanto de proveedores actuales como potenciales.
2. Cartera de proveedores correctamente homologados que cumplan los estándares de calidad requeridos.
3. Ahorrar tiempo y dinero para agilizar los procesos y lograr una eficiente gestión de compras.
4. Alternativas adicionales que permitan atender las compras urgentes sin poner en riesgo la operación.

3.2.2 Necesidades de Proveedores

La digitalización de negocios dedicados a proveer productos/servicios al sector minero e industrial experimenta un crecimiento lento, no acorde con las necesidades del

mercado en general y de los sectores en particular. El avance es desigual, puesto que, según Alegre (2019), las empresas que más logran incorporar tecnología son las grandes, pero la brecha sigue siendo muy amplia, si se les compara con las MYPES. Empresas medianas y pequeñas han incursionado en el *e-commerce*, creando tiendas virtuales que vinculan con sus páginas web; pero, a pesar de destinar inversión a la promoción por revistas relacionadas al sector de interés, requieren alcanzar más notoriedad, ser más vistas.

En cuanto a lo mencionado, se presentan las necesidades identificadas que se esperan satisfacer:

1. Ampliar su red de clientes: En el caso específico de las MYPES, requieren contar con una plaza en la que puedan ser más visibles para sus potenciales clientes.
2. Alcanzar mayor notoriedad por la calidad de sus productos y servicios
3. Formar parte de un registro en el que puedan ser encontradas de acuerdo a las características de lo requerido por el comprador.

Capítulo IV: Diseño del Servicio

El presente capítulo expondrá el proceso de creación de la propuesta de solución tras identificar el problema. Para ello, se consideró ideal emplear herramientas y métodos que permitan reconocer necesidades, identificar oportunidades y posibles atributos innovadores que enriquezcan el diseño y planteamiento de la idea. Producto del uso de estas herramientas es que se pudo determinar la solución de crear un *marketplace*, el cual permitirá conectar a los proveedores con las grandes empresas. Esta plataforma tendrá una versión web y también una versión app, compatible con iOS y Android, que facilite la interacción entre los usuarios de manera sencilla y en tiempo real. Asimismo, se propondrá un primer prototipo que permita visualizar las características de esta plataforma y mediante el cual se pueda explicar la innovación y la propuesta de valor generada.

4.1 Formulación del Servicio

Para la formulación de la propuesta se empleó la Matriz 6x6 (ver Figura 5), cuya dinámica permitió desarrollar seis preguntas generadoras a raíz de necesidades identificadas en las entrevistas analizadas en el capítulo anterior. Una vez planteadas las preguntas, se idearon respuestas utilizando la herramienta de lluvia de ideas. Finalmente, por cada pregunta se plantearon propuestas de solución.

El primer punto identificado es la necesidad de que exista un espacio en donde los proveedores y clientes puedan interactuar de manera segura y fluida, la interacción debería darse en tiempo real y en formato “online”. La propuesta de solución consiste en desarrollar una plataforma web que tenga también una aplicación de celular compatible con Android y iOS que ofrezca soluciones en línea y que brinde el servicio, como la homologación de proveedores, cumpliendo todos los estándares de calidad y seguridad, los requisitos para la homologación serán segmentados de acuerdo con el tamaño de la empresa proveedora y su volumen de ventas.

En segundo lugar, se identificó la necesidad de las empresas por encontrar proveedores locales o dentro del área de influencia de su actividad tiene como propuesta de solución desarrollar una aplicación que permita, mediante GPS, localizar proveedores según la ubicación de la empresa; para ello se buscará listar e inscribir previamente a los proveedores, de tal manera que facilite esta búsqueda. Se deberá establecer alianzas con los municipios locales y realizar una descarga general de la relación de personas jurídicas por localidad, servicio brindado por la SUNARP, para luego ubicarlas por zona y realizar el filtro.

En el tercer punto, se identificó la necesidad de que las empresas proveedoras, en particular las MYPES, cuenten con más oportunidades para especializarse a nivel profesional, se identificó como propuesta de solución crear un portal web que capacite a las empresas, crear alianzas con instituciones: como por ejemplo con el Global Reporting Initiative (GRI) - Perú, quienes poseen un programa denominado “Negocios Competitivos”, el cual está dirigido a las MYPES y les brinda herramientas para que se vuelvan más competitivos mediante el análisis del impacto social, económico y ambiental (CONFIEP, 2022). De esta manera, los proveedores pequeños y en proceso de crecimiento puedan ser sostenibles en el tiempo.

En el cuarto punto, se identificó la necesidad de pequeños proveedores de contactar con empresas grandes tiene como propuesta de solución proponer nuevas formas de contacto entre empresas y proveedores para generar transacciones directas, para ello se plantea la solución de poder hacer alianza con la Asociación de Gremios de la pequeña empresa del Perú - Asociación PYME Perú los cuales tienen como finalidad, de acuerdo a lo descrito en LinkedIn (2022), de impulsar el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa peruana. Actualmente, esta asociación cuenta con una plataforma que busca conectar a la gran empresa con los pequeños empresarios de tal manera que estos últimos puedan ofertar sus productos y

servicios a las grandes empresas y así puedan lograr su desarrollo (PROVEE Pyme, 2022). Pero la plataforma no muestra una interacción en tiempo real con los pequeños empresarios, no posee una aplicación y no es tan flexible, por lo que se considera que hay un espacio en el cual el producto que se está ideando puede entrar a robustecer el objetivo de la asociación.

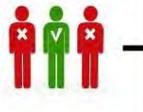
En el quinto punto, se identificaron a las empresas con gran volumen de compras, que necesitan realizar compras urgentes, por lo que se propone como solución desarrollar un software o un sistema que organice los requerimientos de las empresas o políticas para seleccionar proveedores y que esta esté inmersa dentro de la plataforma ofrecida. Asimismo, se plantea añadir una opción de “Compras Flash” las cuales ofrecerán la opción de que el proceso de compra sea aún más corto. Finalmente, como sexto punto, se encuentran las necesidades de las empresas para contar con una lista de proveedores homologados que cumplan estándares planteados por las empresas para efectuar las compras urgentes. Para ello se buscará que los proveedores inscritos en la plataforma ya estén previamente evaluados y filtrados y de realizarse la transacción las grandes empresas puedan descargar este certificado de que el proveedor ha sido previamente homologado.

Luego de analizar las posibles soluciones, se procedió a seleccionar los *Quick Wins*. Se seleccionó como primer *Quick Win* a la propuesta que consiste en desarrollar una plataforma digital que brinde soluciones en línea y que permita la interacción entre clientes y proveedores de determinados productos y servicios enfocados en la minería e industria. El segundo *Quick Win* es desarrollar una herramienta dentro de la plataforma que se dedique, mediante el uso de GPS, a localizar proveedores según la ubicación de las operaciones de la empresa para atender compras urgentes. El tercer *Quick Win* seleccionado es poder diseñar un espacio dedicado a la homologación de proveedores donde se puedan consultar documentación relevante. El cuarto *Quick Win* consiste en crear un portal web orientado a capacitar empresas que busquen mejorar su rendimiento y ser sostenibles en el tiempo, como

una suerte de emprendimiento social el cual deberá contar con alianzas estratégicas con instituciones. El quinto Quick Win es desarrollar un software en el que se incluyan los

Figura 5

Matriz 6x6

 OBJETIVO		 NECESIDADES			
<p>Aliviar el proceso de compras para la gran empresa (compras no core) que representa el 60-80% de volumen de adquisiciones.</p>	<p>Ofrecer un conjunto de soluciones en línea para desarrollar negocios de manera rápida y segura entre clientes y proveedores.</p>	<p>Grandes empresa del sector minero e industrial requieren un espacio virtual en donde puedan interactuar con proveedores de manera segura</p>	<p>Empresas grandes necesitan adquirir bienes y servicios de proveedores locales o del área de influencia de su actividad.</p>	<p>Las Grandes empresas necesitan que sus proveedores no dependan de sus compras para desarrollarse</p>	<p>Las empresas necesitan contar con una lista de proveedores homologados que cumplan ciertos estándares para que el proceso de compra sea sencillo.</p>
<p>Ofrecer una ventana para que las MYPES puedan ofertar sus productos y servicios a las grandes empresas y así permitan su crecimiento</p>		<p>Empresas con gran volumen de compras y planificación también requieren atender compras de urgencia</p>		<p>Proveedores pequeños de bienes y servicios quieren acceder a grandes clientes que manejan gran volumen de compra</p>	
 PREGUNTAS GENERADORAS					
<p>¿Cómo podrían las empresas interesadas en adquirir bienes y servicios de proveedores de manera segura?</p>	<p>¿Cómo las empresas podrían identificar proveedores locales en el área de influencia de sus actividades?</p>	<p>¿Cómo podrían los proveedores impulsar su desarrollo mientras satisfacen la demanda de los clientes?</p>	<p>¿Cómo se podría generar una red de contacto entre pequeños proveedores y grandes empresas?</p>	<p>¿Cómo podrían los proveedores estandarizar sus políticas de compra para subsistir las compras urgentes de los clientes?</p>	<p>¿Cómo podrían las empresas contar con una lista de proveedores homologados que cumplan los estándares requeridos sin realizar esfuerzos que demanden tiempo?</p>
<p>Crear una red digital en los que se incluya a proveedores y empresas.</p>	<p>Solicitar a las áreas de responsabilidad social de las empresas el listado de proveedores locales inscritos para su plan de desarrollo social y elaborar un mapa digital de proveedores peruanos.</p>	<p>Brindar capacitaciones online para fortalecer su gestión y lograr que sean más competitivos.</p>	<p>Realizar eventos de promoción en donde empresas pequeñas puedan exponer sus productos e invitar a grandes empresas.</p>	<p>Crear un sistema que clasifique las políticas de compra de las empresas, muchas de ellas se encuentran en sus páginas web.</p>	<p>Brindar el servicio de homologación de proveedores a empresas grandes.</p>
<p>Promover reuniones virtuales como ferias en donde puedan participar empresas proveedoras de bienes y servicios, y empresas compradoras.</p>	<p>Gestionar con las Municipalidades una lista de proveedores disponibles en determinadas regiones.</p>	<p>Buscar Alianzas, por ejemplo con GRI Perú para que las MYPES accedan a herramientas de gestión sostenible</p>	<p>Fomentar la participación de pequeños proveedores en procesos de licitación.</p>	<p>Desarrollar aplicativos que automatizen los requerimientos y permitan encontrar proveedores según el perfil deseado.</p>	<p>Crear un portal web que se dedique a publicar el perfil, servicios y bienes que ofrecen las empresas correctamente homologadas segmentándolas por estándares.</p>
<p>Diseñar un portal web que permita encontrar proveedores con tiendas virtuales según los requerimientos de las empresas, como una suerte de directorio.</p>	<p>Solicitar a la SUNARP la relación de las personas jurídicas y desarrollar una guía virtual mediante el filtro distrito/localidad.</p>	<p>Segmentar a proveedores por ingresos por año y desarrollar requisitos para la homologación: sostenibilidad gradual.</p>		<p>Ofrecer el servicio de acompañamiento para proveedores en los procesos iniciales de compra y un canal para asistir sus consultas.</p>	
<p>Desarrollar una comunidad virtual que pueda adherirse a los sistemas de compras de las empresas y registro de potenciales clientes de empresas proveedoras.</p>	<p>Contactar con proveedores locales y desarrollar una app que registre, según la zona, cuántos proveedores disponibles hay.</p>	<p>Desarrollar un portal web para MYPES proveedoras de bienes y servicios para la industria minera e industrial en donde puedan acceder a talleres o laboratorios de creación de manera asincrónica.</p>			
 <p>Desarrollar una plataforma web que ofrezca soluciones en línea cumpliendo todos los estándares de calidad, que permita la interacción entre proveedores y empresas. Sumado a ello, brindar servicios, como la homologación de proveedores, así como brindar asistencia</p>	 <p>Desarrollar una aplicación que permita mediante GPS localizar proveedores según la ubicación de la empresa.</p>	 <p>Crear un portal web que capacite a las empresas, si es posible entablar Alianzas con instituciones, para que proveedores pequeños y en proceso de crecimiento puedan ser sostenibles en el tiempo.</p>	 <p>Proponer nuevas formas de contacto entre empresas y proveedores, garantizando que los pequeños proveedores realicen ventas directas a las empresas.</p>	 <p>Desarrollar un software/sistema en el que se incluyan los requerimientos de las empresas para seleccionar proveedores y efectuar compras.</p>	 <p>Diseñar un portal web dedicado a la homologación especializada de proveedores</p>

requerimientos de las empresas para seleccionar proveedores y realizar compras dentro del espacio de “Compras Flash”. Por último, el sexto Quick Win consiste en crear nuevas formas de contacto entre empresas y proveedores, garantizando que se forjen relaciones fuertes.

4.2 Matriz de Costo/Impacto

Una vez seleccionadas las seis ideas, se procedió a ubicarlas en la *Matriz de costo/impacto* (ver Figura 6), con el objetivo de evaluar cuál propuesta presenta mayor impacto a menor costo. Del total, se decidió considerar a las tres primeras Quick Wins, aquellas que resultaron más atractivas por su mayor impacto y costos menores. El Quick Win con mayor impacto y con costo relativamente alto consiste en desarrollar una plataforma web dedicada a ofrecer soluciones en línea que permita la interacción entre proveedores y clientes. El segundo Quick Win con mayor impacto y con menor costo es desarrollar una plataforma online dedicada a la capacitación de proveedores pequeños para que logren ser sostenible en el tiempo. El tercer Quick Win con relevancia media y con costo alto es desarrollar una aplicación que permita mediante GPS localizar proveedores según el área de interés de las actividades de las empresas.

Figura 6

Matriz Costo Impacto



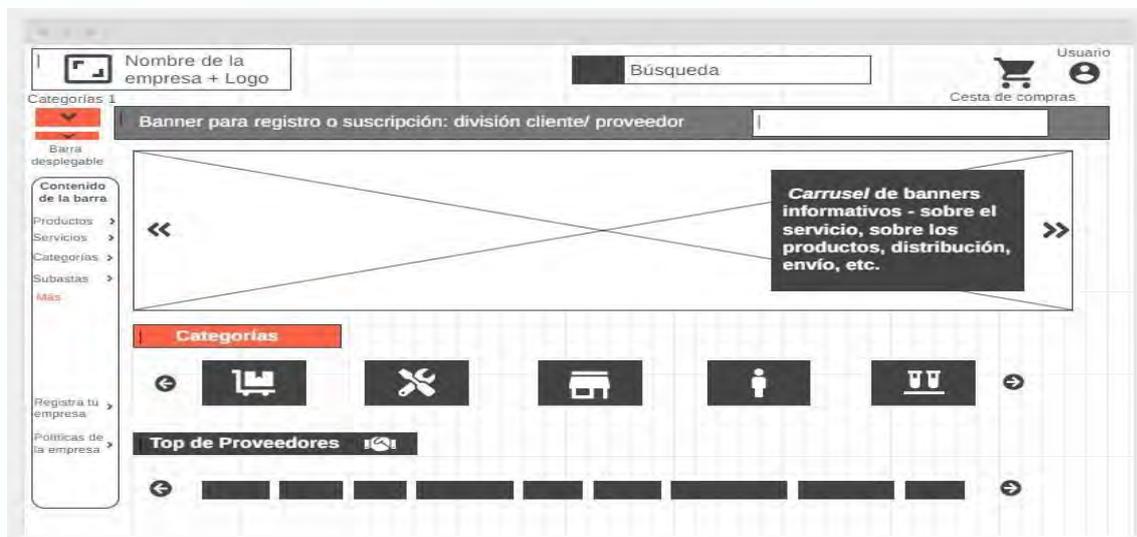
4.3 Producto Mínimo Viable (PMV) - 1º versión

Para desarrollar el primer prototipo, es decir, la primera versión del Producto Mínimo Viable se aplicó la cuarta fase de la metodología *Design Thinking*: prototipar. Según Galindo (2019), la metodología se emplea para identificar problemas que pueden encontrar soluciones mediante la observación y exploración. *El Design Thinking* comprende cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

A lo largo del documento se han desarrollado las primeras fases; por ejemplo, al realizar las entrevistas se empatiza para conocer el sentir y las necesidades de los usuarios. Luego, tras analizar lo obtenido en la primera fase, inició la definición en donde se identificó lo que aporta más valor a la investigación y se detallaron las necesidades. En la fase idear, se plantearon preguntas respecto a las necesidades y posibles soluciones, de las cuales se seleccionaron las más importantes y según su relevancia fueron ponderadas hasta obtener una propuesta atractiva gracias a sus atributos. A partir de lo mencionado, a continuación, en la Figura 7, se presentará, como parte de la cuarta fase el prototipo, como una suerte de solución al problema identificado.

Figura 7

Producto Mínimo Viable



El prototipo se desarrolló empleando la herramienta *Wireframe*, creada especialmente para la elaboración de maquetas de páginas web y aplicativos digitales. Se decidió empezar por exponer la posible apariencia del diseño de la página de inicio de la plataforma virtual, ubicando cada ítem en lugares estratégicos para garantizar su sencillo manejo.

Respecto al diseño, en la parte superior derecha se ubicará el nombre de la empresa y el logo; en el centro se ubicará la opción de búsqueda; en la izquierda, los accesos tanto a la cesta de compras como al *login* del usuario. Se añadieron dos *banners*: el primero, orientado al registro para que formen parte de la plataforma dirigido tanto a empresas que deseen realizar compras y empresas que provean bienes y servicios; el segundo, dedicado a brindar información a los clientes, presentado como *flyers* informativos en formato *carrusel* para que cambien cada cinco segundos.

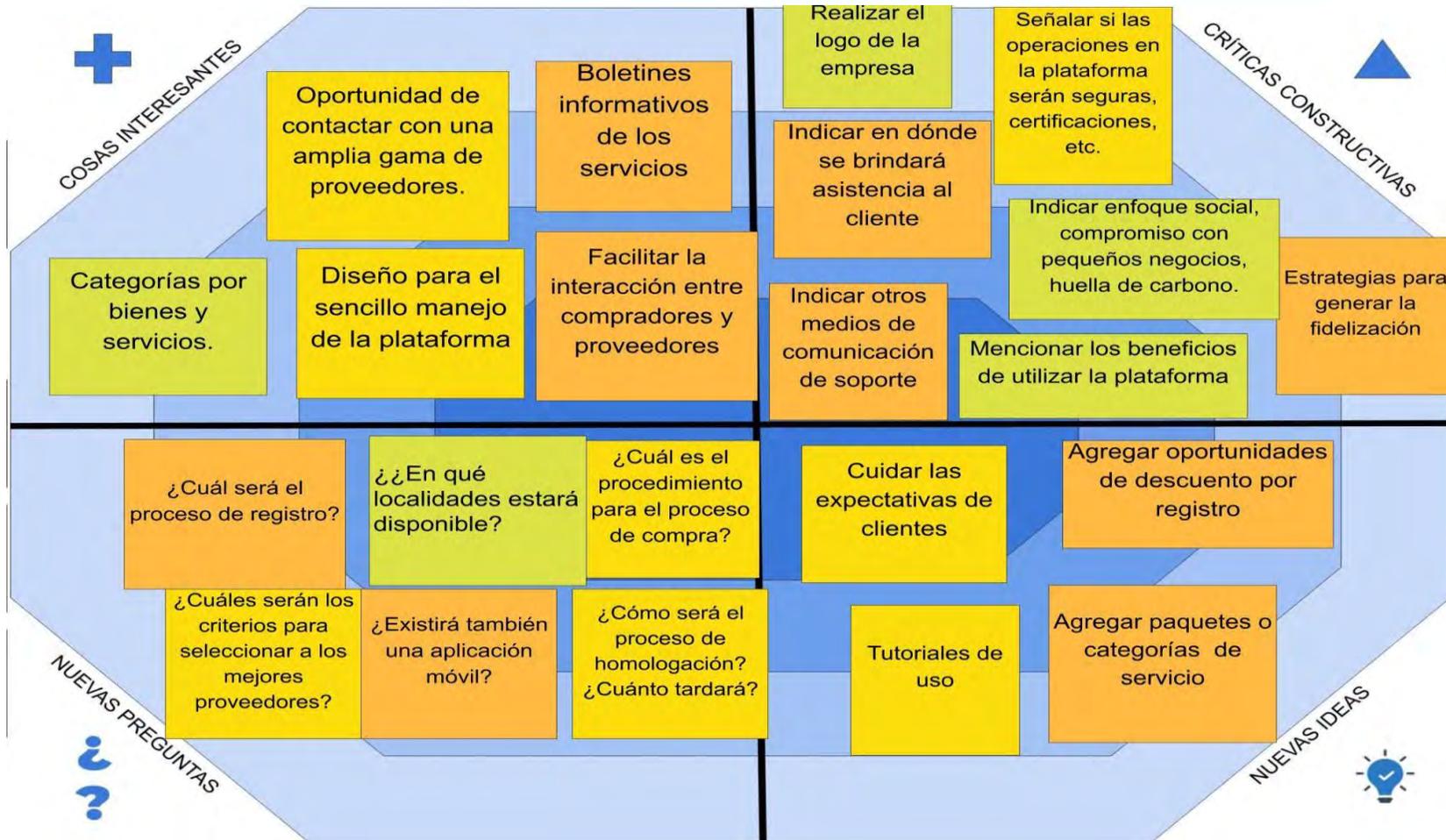
En la parte inferior, se agregaron dos etiquetas; una para la clasificación de los bienes y servicios según especialización; y la segunda, para el ranking de los proveedores mejor calificados. Por último, por medio de la barra desplegable ubicada en la izquierda, se podrá acceder al pequeño menú en donde se podrá encontrar enlaces para ir a la lista de los bienes y servicios, las categorías, las posibles subastas, información sobre el registro de clientes tanto para comprar como para vender y las políticas de la empresa.

4.4 Lienzo Blanco de Relevancia

Para obtener la retroalimentación de los usuarios, tras exponer el primer prototipo de la plataforma digital, se decidió desarrollar el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura 8). En él, se ubicaron los comentarios según criterios: (a) cosas interesantes, (b) críticas constructivas, (c) nuevas preguntas y (d) nuevas ideas. Lo recopilado será empleado como sugerencia para la elaboración del próximo prototipo, con la finalidad de fortalecer la propuesta de valor para satisfacer las necesidades indicadas.

Figura 8

Lienzo Blanco de Relevancia



4.5 Innovación del Servicio

La solución propuesta, si bien podría enmarcarse en el concepto de *Marketplace*, es una propuesta que contiene varios puntos de integración que actualmente no es ofertado en el mercado peruano, aunque es posible encontrar lo ofertado de manera individual, estas no son suficientes para satisfacer en conjunto las necesidades de las grandes empresas de tal manera puedan ahorrar costos tanto a nivel económico como en el uso eficiente del tiempo.

Se realizó la búsqueda en *Google Patents* (2020) con las palabras clave: “*industry application*”, “*big enterprises*”, “*little suppliers*”; ya que lo que se busca es una aplicación empresarial que pueda unir a la gran empresa (grandes compradores) con, principalmente, pequeños proveedores. La búsqueda arrojó la siguiente patente US7451107B1 (ver Apéndice C). La patente está enmarcada en el comercio electrónico, especialmente en las transacciones de compra y venta de productos y materias primas que por ser solicitados por grandes empresas representan un volumen considerable. El problema al que hace referencia la patente con número US7451107B1, es que las compras realizadas por las grandes empresas requieren de varios canales de comunicación y de envío de distintos tipos de documentación que garanticen y respalden la transacción, y si bien las grandes empresas poseen ERPs robustos, estas no conversan necesariamente con las de sus proveedores, por lo que tienen que recurrir a canales no automatizados como papeles y correos para que finalmente se concrete la transacción; esto le demanda a ambas partes tiempo en la negociación, aprobación y finalmente entrega del producto o servicio.

Lo que la patente, con número US7451107B1, ofrece como solución es apalancarse de los ERPs que actualmente poseen las grandes empresas, y que estas puedan usar el protocolo EDI el cual brinda un estándar en el intercambio electrónico de datos y así puedan usar el mismo lenguaje de comunicación y facilitar el intercambio de información de ambas partes. Se ha identificado que esta patente ofrece un nivel de aporte bajo ya que la solución

previamente planteada en la presente investigación busca crear una plataforma nueva de interacción en el cual reúna tanto a los pequeños proveedores como a la gran empresa, si bien el nivel de aporte es bajo; se pueden tomar ciertos esquemas y diagramas como referencia para poder elaborar el diseño del flujo operativo de la interacción de punto a punto.

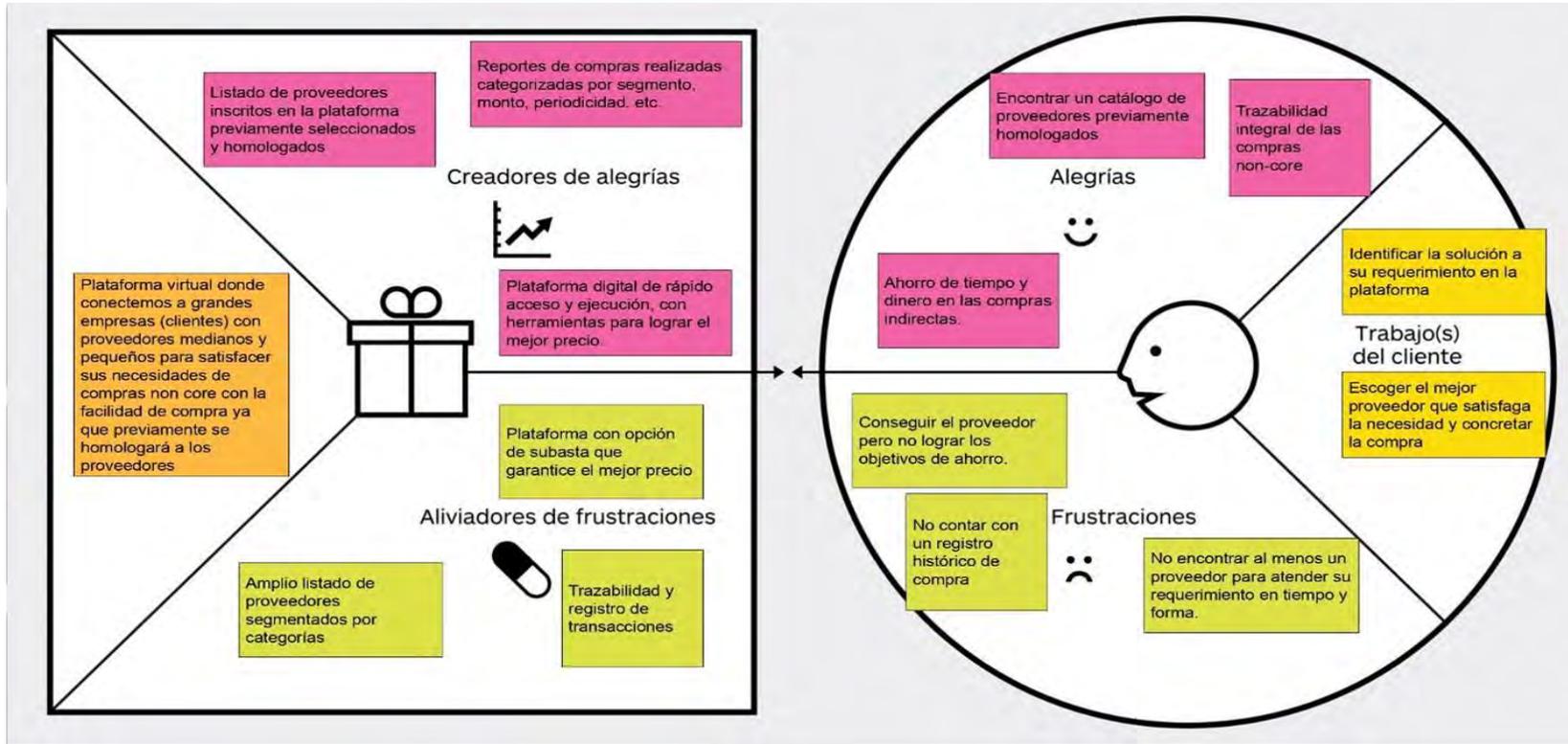
La solución planteada por este proyecto va más allá de la estandarización de la comunicación entre proveedor y cliente. Lo que se busca es una oferta de servicio más completa que incluya una serie de servicios adicionales a lo estándar ofrecido por los *marketplace* actuales o empresas del sector, ya que de acuerdo con lo visto en el Capítulo II, la oferta actual se enfoca en satisfacer necesidades de las grandes empresas de manera individual. La solución planteada es integral ya que no sólo ofrece la plataforma de productos y servicios per se, sino que adicional a ello, se mostrará a los proveedores homologados el cual incluirá a los pequeños empresarios y así la plataforma les sirva como una suerte de “vitrina” donde puedan ofertar sus productos y/o servicios a las grandes empresas; y a la vez le permite a las grandes empresas el espacio para que puedan sumar acciones que les permita incrementar sus niveles de sostenibilidad contribuyendo al crecimiento de la economía local.

4.6 Propuesta de Valor

Durante la construcción de la propuesta de valor, se consideró ideal emplear el Lienzo de Propuesta de Valor, para conocer con mayor detalle la relación entre las necesidades identificadas y la propuesta planteada. En la Figura 9 se puede observar que existen dos formas: la primera, con forma cuadrada, enfocada en la propuesta y la segunda, de forma circular, enfocada en los usuarios. Para el proceso, se decidió iniciar por el usuario, ya que de esa forma se podrá trazar un camino para encontrar las necesidades y plantear posibles soluciones que serán ubicadas en la forma siguiente: el cuadrado. Se identifica que las alegrías de los usuarios se enfocan en encontrar un catálogo de proveedores correctamente homologados, ahorrar tiempo y dinero en las compras indirectas y/o urgentes, y encontrar

Figura 9

Propuesta de Valor



trazabilidad integral de las compras *non core*. Los usuarios consideran como puntos débiles el conseguir un proveedor, no lograr los objetivos propuestos, no contar con un registro histórico de compras y no encontrar al menos un proveedor para atender sus requerimientos en el tiempo y la forma que deseen.

Ante ello, esta propuesta de valor propone ofrecer, mediante la plataforma digital, la posibilidad de que las grandes empresas puedan conectar con una amplia gama de proveedores correctamente homologados y la oportunidad de que proveedores pequeños puedan entablar relaciones empresariales con grandes empresas. La plataforma ofrecerá reportes de las compras realizadas, opciones de subasta con herramientas para pactar mejores precios, trazabilidad, registro de transacciones y opciones para calcular cómo se ha logrado reducir el impacto de la huella de carbono mediante su uso.

4.7 Producto Mínimo Viable (PMV) 2º versión

A partir de la retroalimentación adquirida se desarrolló un segundo prototipo teniendo como base el primer prototipo (ver Figura 7). Se empleó la herramienta *Wireframe*, mediante la cual se logró realizar modificaciones como la creación de nuevos ítems de atención al cliente, términos y condiciones, y barras en la parte inferior como *top* de proveedores y marcas e información relacionada a la empresa (ver Figura 10).

Luego, empleando la misma herramienta, se desarrolló un prototipo de acceso a la plataforma (ver Figura 11), con una suerte de diseño compuesto de una estructura de dos pisos. En el primero, se ubica un pequeño menú que comprende los ítems de inicio (página principal), ítem para unirse a la plataforma, beneficios, requisitos y tutoriales. En el segundo piso, es decir, en la parte central de la página, se encuentra la opción de acceder, en la que se presentan dos modalidades de ingreso: acceder como comprador o acceder como proveedor. En caso no cuenten con usuario/contraseña deberán registrarse, según su actividad.

Para la página de registro se diseñó una estructura de tres pisos y como se contará con dos modalidades de ingreso (comprador-vendedor), se consideró fundamental dos diseños de páginas, muy similares entre sí. Si las actividades de quien desea ingresar consisten en comprar, será considerado “comprador”; de la misma forma, si quien ingresa tendrá como actividad vender, será considerado “proveedor”. En el primer caso, el diseño de la página de los compradores (ver Figura 12), contará con un menú similar a la página de los accesos, en la parte central contará con *banners* informativos en formato carrusel y en la inferior, dividida en dos, se encontrará una suerte de formulario de registro, y al lado izquierdo un *flyer* con los beneficios de formar parte de la plataforma.

El segundo caso, el diseño de los proveedores (ver Figura 13), contará con una estructura muy similar a la de compradores, variando sólo en los beneficios de formar parte del servicio. El formulario será similar, pero los *flyers* variarán según la actividad a la que se dedique el usuario. Ambas páginas tendrán la opción de contactar con un gestor o asistente para brindar soporte según sus requerimientos.

Figura 10

Prototipo Modificado con la Retroalimentación

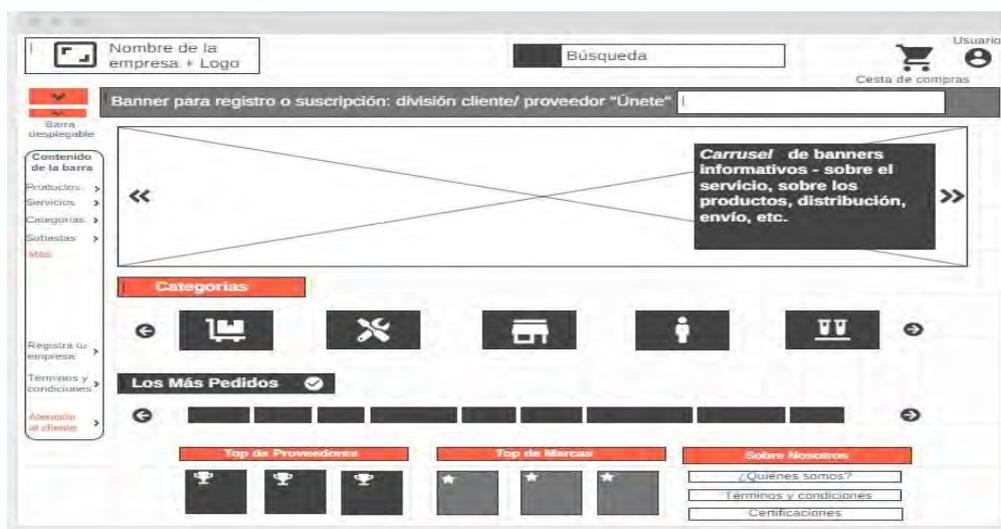


Figura 11

Prototipo de Acceso

Nombre de la empresa + Logo

Inicio Únete Beneficios Requisitos Tutoriales

ACCEDER

SOY COMPRADOR

Registrarme

Usuario:

Contraseña:

¿Olvidó la contraseña?

ACCEDER

SOY PROVEEDOR

Registrarme

Usuario:

Contraseña:

¿Olvidó la contraseña?

ACCEDER

Figura 12

Prototipo de Registro de Comprador

Nombre de la empresa + Logo

Inicio Únete Beneficios Requisitos Tutoriales

¿Por qué formar parte de esta plataforma?

Banners informativos con formatos carrusel:

- Beneficios
- ¿Qué necesito para unirme?
- Mayor información

Registra tu empresa

Beneficios

- Encontrarás proveedores adecuadamente homologados
- Accede a una amplia gama de marcas de productos y diversidad de servicios.
- Crear tu lista de compras ahorrando tiempo y obten un registro de tus transacciones.
- Accede a múltiples ofertas

Más información >

Banner

Nombre de la empresa

Sector

Dirección e-mail

Móvil

Crear usuario

Crear contraseña

Siguiente >

Figura 13

Prototipo de Registro de Proveedor

Nombre de la empresa + Logo

Inicio Unete Beneficios Requisitos Tutoriales

¿ Por qué formar parte de esta plataforma?

Banners informativos con formatos carrusel:

- Beneficios
- ¿Qué necesito para unirme?
- Mayor información

Necesito asistencia

Registra tu empresa

Beneficios

- Podrás contactar con grandes empresas del mercado.
- Accede al servicio de homologación.
- Aumenta tus ventas
- Accede a múltiples oportunidades

Más información >

Banner

Nombre de la empresa

Sector

Dirección e-mail

Móvil

Crear usuario

Crear contraseña

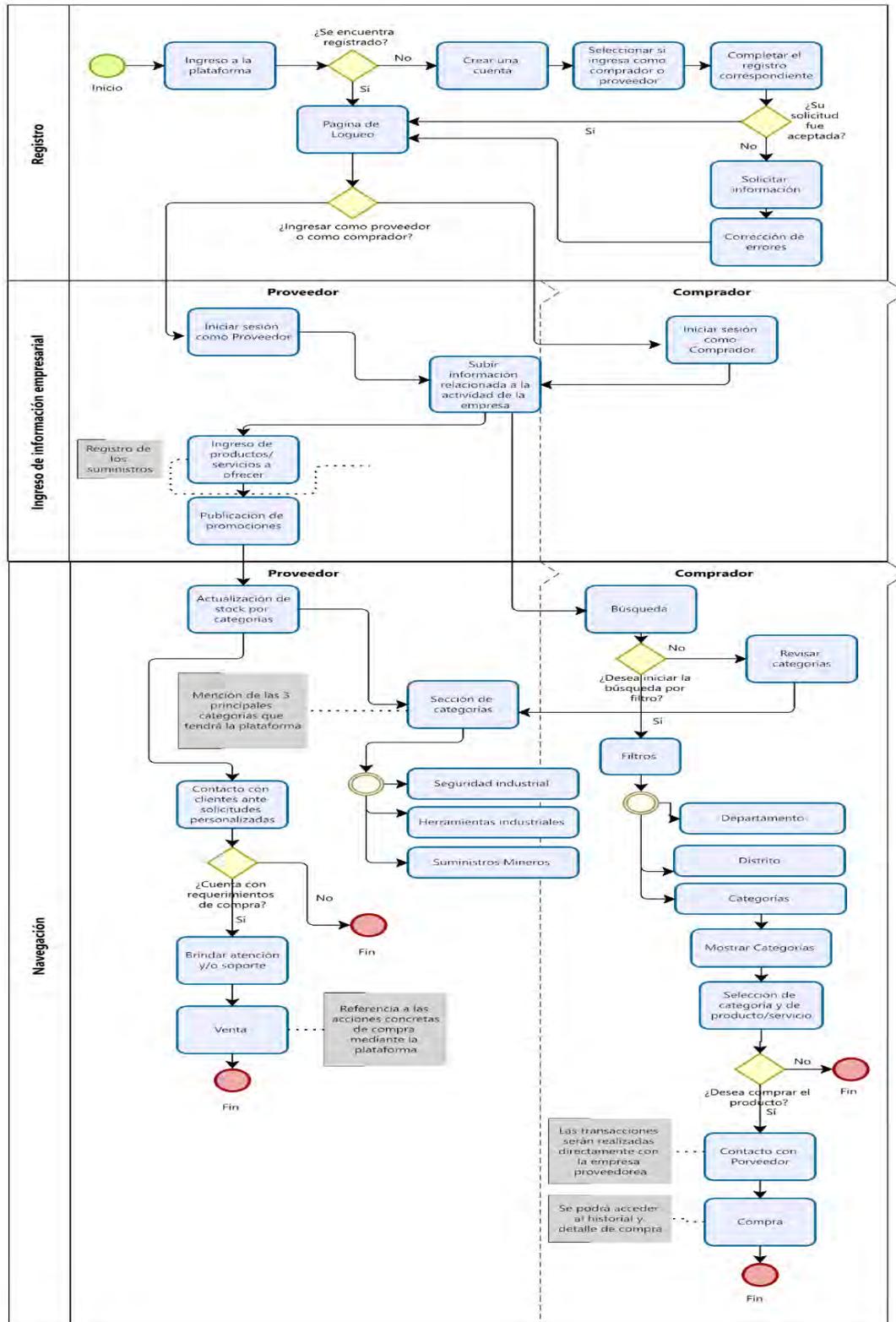
Siguiete >

Adicionalmente a lo presentado, se elaboró un flujograma empleando el programa Bizagi. En la Figura 14 se presenta el mapeo de tres principales procesos: Registro, ingreso de información y navegación. Para una mejor apreciación, a partir del segundo proceso se realizó una división entre comprador y proveedor, con la finalidad de exponer las actividades que le conciernen a cada modalidad de ingreso. La secuencia inicia con el ingreso a la plataforma y, en ambos casos, culmina con una acción de compra/venta.

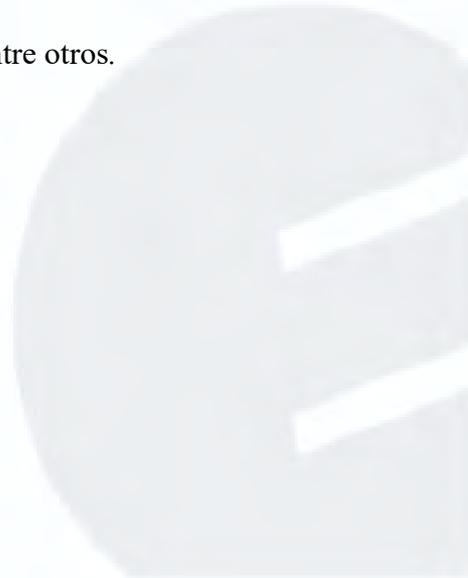
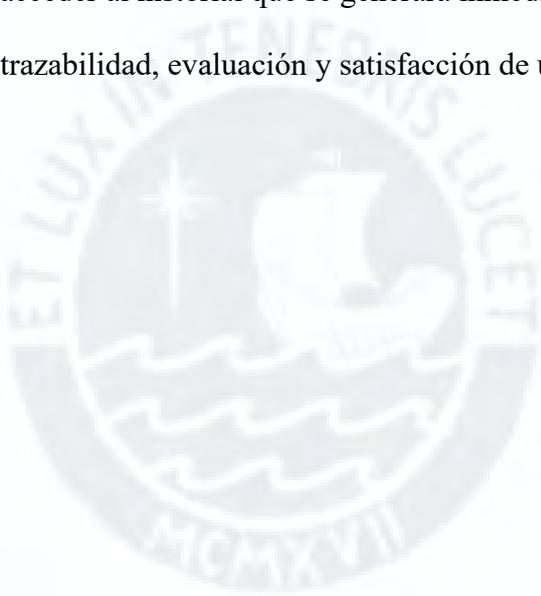
Tanto proveedores como compradores deberán registrarse a la plataforma y una vez aceptada la solicitud, podrán ingresar su información empresarial; en el caso de proveedores, subir información relevante a sus productos/servicios o promociones. Si es comprador, podrá iniciar con la búsqueda, si desea ahorrar tiempo puede emplear la herramienta “filtrar” y encontrará opciones como: filtrar por departamento, distrito o categorías. Asimismo, las

Figura 14

Flujograma de los Procesos de CompraCorp



categorías también contarán con tres secciones desplegadas: seguridad industrial, herramientas industriales y suministros mineros. En cuanto realice la selección podrá visualizar la diversidad de negocios que ofrecen lo que busca. Selecciona el producto del negocio que desea e inicia la transacción, en el caso que sólo desee visualizar la oferta y no realice alguna compra, su navegación habrá culminado allí. Sin embargo, si desea realizar la compra, contactará con el proveedor, pues CompraCorp no realiza las transacciones, aquellas se realizan directamente con el vendedor. Realiza el pago, culmina su actividad y podrá acceder al historial que se generará inmediatamente, junto a otros servicios como trazabilidad, evaluación y satisfacción de usuario, entre otros.



Capítulo V: Modelo de Negocio

En el presente capítulo se abordará el modelo de negocio desarrollado para la solución planteada, para ello se empleará el Lienzo de Modelo de Negocio o *Business Model Canvas* con el cual se desarrollarán los nueve componentes del lienzo. Asimismo, se sustentará la viabilidad del modelo de negocio para determinar que sea financieramente viable, se expondrá sobre la escalabilidad del modelo de negocio usando la matriz ExO Canvas, y finalmente se validará que el modelo de negocio sea socialmente sustentable, para ello se usarán los conceptos de economía verde, economía colaborativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desarrollados por la Naciones Unidas.

5.1 Lienzo de Modelo de Negocio

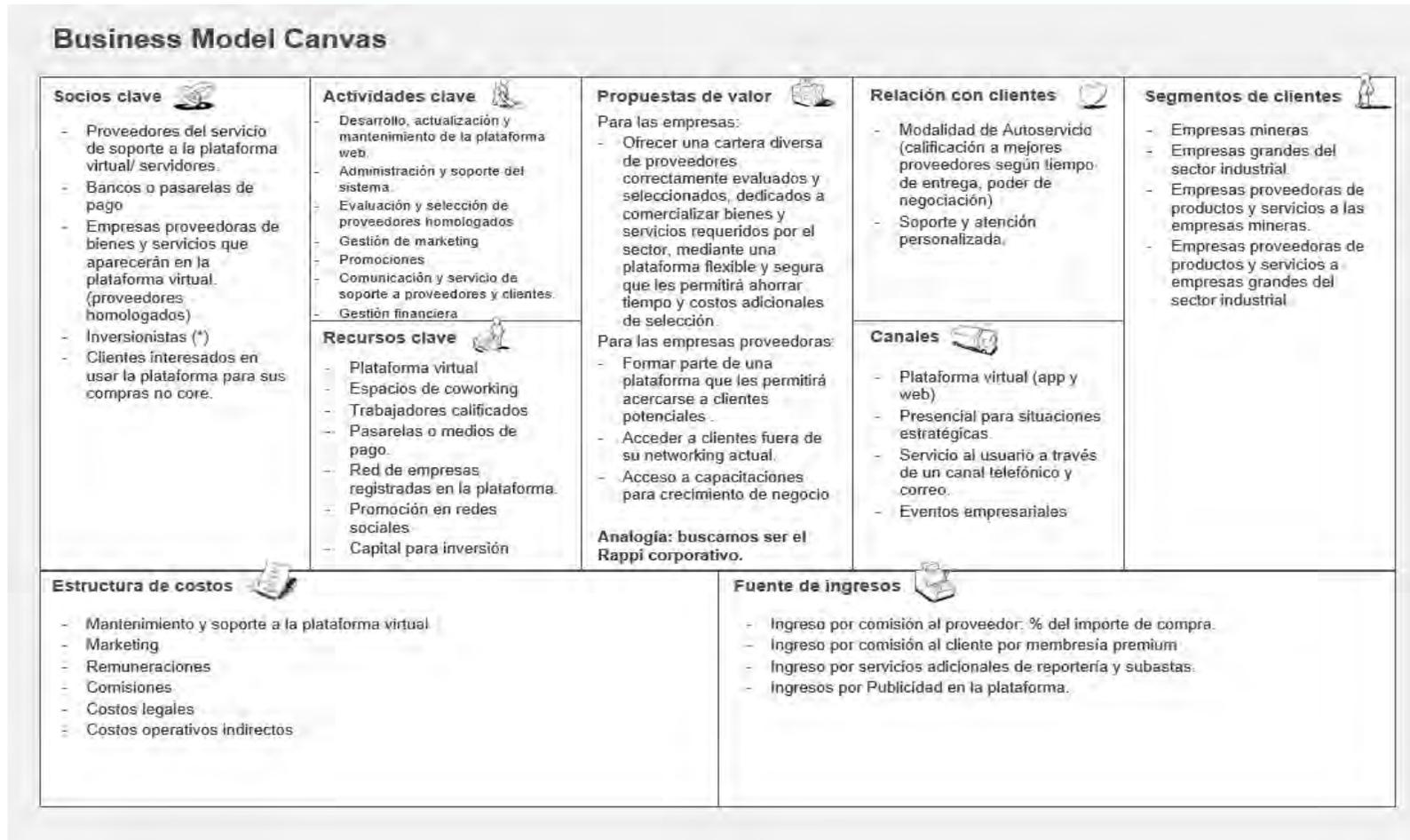
CompraCorp es una plataforma digital dirigida a grandes empresas, la cual mediará como un punto de encuentro entre estas y los proveedores diversos, previamente homologados, entre ellos MYPES, los cuales tendrán una plataforma que funcionará a modo de vitrina digital donde puedan ofrecer sus productos o servicios. A continuación, se muestra el Lienzo de Modelo de Negocio donde a su vez se explicarán cada uno de sus componentes (ver Figura 15).

5.1.1. Segmentos de Clientes

Muchos modelos de negocios colocan al centro a los clientes ya que es poco probable que las empresas puedan ser sostenibles en el tiempo si no cuentan con una base sólida de clientes, asimismo, es importante poder segmentarlos para poder diferenciar patrones de comportamiento y consumo de los potenciales clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el caso de CompraCorp se tienen dos segmentos de clientes diferenciados de acuerdo con sus necesidades. Por un lado, la solución propuesta busca satisfacer las necesidades de atender en el menor tiempo posible, las compras indirectas de las grandes empresas, ya que actualmente, como se revisó en el Capítulo I del presente documento, el 80% de su operativa está abocada

Figura 15

Lienzo de Modelo de Negocio



a realizar estas actividades que, si bien no son *core* del negocio, sí son importantes realizarlas en el menor tiempo posible cuidando los estándares de calidad y seguridad. Dentro de este segmento, CompraCorp estará enfocado principalmente a atender a las grandes empresas del sector minero e industrial de Perú. Por otro lado, se cuenta con las empresas proveedoras de productos y servicios, especialmente a las MYPES, las cuales por su tamaño y *networking* empresarial se les es complicado poder entablar una relación comercial con las grandes empresas en Perú, la plataforma CompraCorp les dará la exposición necesaria para poder aumentar sus niveles de ventas y que mejoren su competitividad y sostenibilidad.

5.1.2. Propuesta de Valor

En este componente se detalla el factor detonante por el cual los clientes segmentados del punto anterior deciden optar por la solución planteada, en este caso CompraCorp, para satisfacer necesidades no satisfechas o poco satisfechas con la oferta actual. De acuerdo con Herrera (2015), es aquí donde se debe de mostrar aquellos elementos diferenciadores que logren distinguir la propuesta de la competencia y que a su vez conecten con los segmentos de clientes.

La propuesta de valor de CompraCorp posee dos puntos concretos, el primer punto radica en que las grandes empresas contarán en un solo espacio con una cantidad importante de proveedores los cuales ofrecerán productos y servicios variados que apuntarán a satisfacer las compras indirectas, y con los cuales pueden realizar transacciones de forma rápida y segura pues han sido previamente seleccionados y homologados por CompraCorp, lo cual brinda un mayor grado de confianza y le permitirá ahorrar tiempo y costos adicionales durante el proceso de selección de sus proveedores. En el mercado actual no se cuenta con una plataforma digital que funcione como un *Marketplace* para grandes empresas, lo que se tiene, detallado en el Capítulo II, son propuestas aisladas y separadas que no logran abarcar y satisfacer la necesidad completa de los grandes compradores. El segundo punto atiende las

necesidades de los proveedores, estos contarán con acceso a la plataforma para poder ofrecer sus productos y servicios de manera directa a las grandes empresas que, por su envergadura, de manera individual les sería más complicado acceder a ellos. Esto les permitirá poder ganar competitividad a lo largo del tiempo sin descuidar la sostenibilidad de sus propios modelos de negocios. Lo que se busca es poder contribuir a mejorar la economía de los proveedores y sobre todo de las PYME, y que por ende el impacto en las comunidades donde se desarrollan sea también beneficiado. Finalmente, como un beneficio adicional externo, el uso de la plataforma puede decantar en incentivar a la formalización de la pequeña empresa, quien viendo la posibilidad de poder mejorar sus ingresos decidan formalizarse para poder ingresar como proveedores en la plataforma.

5.1.3 Canales

Toda empresa debe de contar con puntos de contacto entre ella y sus segmentos de clientes, tanto para la comunicación, distribución y venta. CompraCorp contará con una plataforma virtual la cual tendrá presencia a través de una página web compatible con los diferentes exploradores y con una versión *app* compatible con Adroid y iOS, este será el principal canal de contacto con los usuarios: grandes empresas y proveedores. Asimismo, también contará con un equipo comercial encargado de establecer el primer punto de contacto con los usuarios de la plataforma al momento de su inscripción. Para las comunicaciones y difusión de la plataforma se contará con espacios en las diferentes redes sociales y participación en los principales eventos empresariales como por ejemplo los eventos de minería; finalmente, para los servicios de postventa contará con un correo electrónico y teléfono dedicado al servicio hacia el usuario final.

5.1.4. Relaciones con Clientes

En este punto se aborda la relación que posee la empresa con sus segmentos de clientes, el cual dependiendo de la madurez de la empresa puede estar basada en: captación

de clientes, fidelización de clientes y estimulación de clientes. Asimismo, la relación puede ser personal o automatizada (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el caso de CompraCorp por ser una empresa nueva en el mercado la relación inicial con los segmentos de clientes será la de captación, ya que se busca de que la mayor cantidad de grandes empresas o grandes compradores se suscriban a la plataforma y de la misma manera, se busca inscribir a la mayor cantidad de proveedores para poder tener una oferta variada de productos y servicios para ofrecer a los grandes compradores. Una vez inscritos en la plataforma para la operación entre ambas partes se busca contar con una relación de autoservicio, donde la plataforma les ofrecerá a ambos usuarios los medios necesarios para que puedan concretar la operación. Asimismo, luego de contar con los usuarios se buscará con establecer una relación duradera con ellos para lo cual estableceremos estrategias de fidelización de estos a través de un soporte y atención personalizada de primera.

5.1.5. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso surgen cuando los clientes deciden adquirir la propuesta de valor ofrecida como solución a sus necesidades, un mismo modelo de negocio puede tener diversas fuentes de ingreso ya que pueden estar relacionados a diversos segmentos de mercado. En el caso de CompraCorp se tendrá principalmente tres fuentes de ingresos; el primero se obtendrá por las comisiones sobre un porcentaje de las ventas al socio estratégico (proveedores), se plantea cobrar el 5% del importe total vendido que será descontado automáticamente de la tarjeta de crédito del proveedor en cuando la venta se concrete. Por otro lado, también se prevé cobrar una membresía fija mensual, descontado también de las tarjetas de crédito, ascendente a cien dólares americanos durante el año 2 y 3 (el primer año la membresía será *free*), y de ciento cincuenta dólares del año 4 en adelante. Esta membresía se basa en un modelo de suscripción donde al pagarlas las grandes empresas tienen acceso a usar la plataforma, la cual les otorga el acceso al catálogo de proveedores y productos y

servicios ofertados. Finalmente, también se brindarán servicios especializados en la plataforma como son las compras por licitaciones y subastas, las cuales tendrán un costo adicional y será cobrado a las grandes empresas. Si bien en el momento inicial no se tiene contemplado un cobro por publicidad en la plataforma, sí se tiene mapeado como una fuente de ingresos adicional a futuro.

5.1.6. Recursos Clave

Toda empresa debe de contar con activos significativos que hagan posible el funcionamiento del modelo de negocio, estos recursos pueden ser de diversa índole, según Osterwalder y Pigneur (2011), se pueden dividir en recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos. Para CompraCorp se busca contar con un espacio físico el cual se dará bajo la modalidad de *Coworking* o espacios compartidos, esto con el fin de no asumir costos importantes al inicio del proyecto, con el uso de espacios compartidos se evitará incurrir en inversión de inmueble, mobiliarios, etc. De esta manera, permitirá poder lograr un manejo de caja más eficiente. Asimismo, la plataforma que se creará para la interacción entre las grandes empresas y los proveedores de productos y servicios es un recurso fundamental el cual conlleva a contar con un servidor, *host* con dominio “.pe” el cual incluirá un servicio de atención de *chat*, pasarela de pago y el mantenimiento respectivo tanto de la *web* como la *app* compatible con Android y iOS. Por el lado del talento humano se debe de contar con un equipo comercial y operativo altamente calificado ya que serán los responsables de manejar la relación y resolución de incidentes con los usuarios de la plataforma: grandes empresas y proveedores (socios estratégicos). Y finalmente, dentro del plan financiero, detallado en el capítulo VI, se busca contar con recursos económicos que permitan afrontar los primeros meses de operación, donde no se estará recibiendo ingresos por membresías, ya que las grandes empresas se podrán suscribir de manera gratuita, una vez que se empieza a generar flujos de caja el modelo de negocio generará sus propios recursos económicos.

5.1.7. Actividades Clave

Los modelos de negocio para que puedan funcionar y ser sostenibles en el tiempo requieren de una serie de actividades clave, estas actividades son las que los demás componentes del Lienzo de Modelo de Negocio deben de requerir para operar. Para el correcto desempeño y funcionamiento de la plataforma CompraCorp es importante que la actividad de desarrollo, actualización y mantenimiento de la plataforma web sea adecuado, asimismo, la administración y soporte del software del sistema debe ser óptimo, ya que tanto la plataforma web como la versión app serán el principal punto de contacto y operación entre los segmentos de clientes, es por ello que el funcionamiento de la plataforma debe de ser monitoreada de manera constante. Por otro lado, se mapea que la actividad de evaluación y selección de proveedores debe de ser cuidadosa y detallada ya que finalmente es uno de los ganchos por las que los grandes compradores apostarán por la plataforma, a más proveedores correctamente seleccionados que tengan capacidad para cumplir las demandas de las grandes empresas se incrementa el ratio de éxito donde todos los involucrados en la transacción obtienen beneficios. Otra de las actividades clave está relacionada a la gestión de marketing donde se debe de priorizar la comunicación y servicio de soporte a proveedores y grandes empresas para garantizar la eficiencia del servicio.

5.1.8. Socios Clave

Las empresas no son entes aislados, para ello se requiere que se cuente con una red de aliados y relaciones estratégicas que les permitan conseguir el éxito. En el caso de CompraCorp se han mapeado los siguientes socios clave, por un lado se mapeó que el proveedor que dará el servicio de soporte y mantenimiento a la plataforma resulta de gran importancia para la sostenibilidad del modelo de negocio, de la misma manera otro de los socios que juegan un rol clave en el negocio son las empresas proveedoras de bienes y servicios que aparecerán en la plataforma virtual, ya que como se comentó en el punto

anterior, a mayor variedad de proveedores que ofrezcan diversos productos y servicios en la plataforma la capacidad de obtener más clientes dispuestos a pagar por ello se incrementa, es por ello que los proveedores serán llamados socios estratégicos en el modelo de negocio. Para una segunda fase del modelo, cuando se obtenga una madurez en la operativa se pueden obtener nuevos aliados estratégicos como inversionistas que deseen apostar por la plataforma, *joint ventures* y nuevas alianzas con empresas no competidoras.

5.1.9. Estructura de Costos

Finalmente, pero no menos importante, está la estructura de costos, y en este componente se detallarán los costos que implica la puesta en marcha de todos los componentes del modelo de negocio anteriormente descritos. Para poder costear los recursos clave, las actividades clave y los socios clave, CompraCorp requiere de una inversión en puesta en marcha, mantenimiento y soporte de la plataforma virtual *web* y *app*, una inversión en marketing, remuneraciones a los colaboradores con comisiones y bonos de desempeño, inversión en el servicio de *coworking* donde se operará inicialmente para optimizar costos, y cualquier costo operativo indirecto alrededor del modelo planteado.

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

En relación con la viabilidad del modelo de negocio, CompraCorp generará un VAN de USD 1'171,000 y una TIR de 69% en un periodo de cinco años. El detalle de los cálculos se podrá observar en el Capítulo VI del presente documento.

Para lograr dichas estimaciones se tomó como referencia la cantidad de medianas y grandes empresas que operan en el Perú (INEI, 2020) los cuales ascienden a quince mil empresas en total, de este total se estima que el porcentaje que podría lograr su inscripción como usuarios asciende a 1,100 empresas, la cual representa 7.07% del total de estos, todo ello enmarcado en un escenario conservador, el detalle de este punto se puede apreciar en el Capítulo VI donde se aborda el TAM-SAM-SON. Por otro lado, las estimaciones de la

cantidad de proveedores los cuales se inscribirán en la plataforma para poder ofrecer sus productos y servicios ascienden a 2,400 empresas en el año 1, las cuales irán aumentando a razón de 200 empresas por mes, llegando así a 12,000 el año 5.

Del lado de los ingresos se está proponiendo dos esquemas de cobro de comisión, los cuales se han distinguido según los segmentos de clientes. Para las grandes empresas se plantea cobrar una tarifa plana mensual de cien dólares hasta el año 3 (donde el año 1 tiene un costo de cero) y ciento cincuenta dólares desde el año 4 en adelante, este cobro será independientemente de la cantidad de transacciones que realicen en el mes. Por el lado de los proveedores se ha planteado cobrar un porcentaje de las ventas exitosas, esta comisión asciende a 5% sobre el importe de la venta realizada. De acuerdo con estas cifras se ha proyectado el estado de resultados (ver Tabla 8).

Tabla 8

Estado de Resultados

Año	1	2	3	4	5
Ventas Netas	70,560	1,639,440	3,096,720	6,264,000	8,268,480
Costo de Ventas	14,815	77,414	135,559	261,934	341,912
Utilidad Bruta	55,745	1,562,026	2,961,161	6,002,066	7,926,568
Gastos de Administración	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709	1,786,794
Gastos de Ventas	86,400	88,992	91,662	94,412	97,244
EBITDA	- 1,500,655	- 70,466	1,248,824	4,205,946	6,042,529
Depreciación y amortización	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
EBIT	- 1,577,655	- 147,466	1,171,824	4,128,946	5,965,529
Gastos Financieros	65,632	54,508	41,716	27,005	10,087
Utilidad Antes de Impuestos	- 1,643,287	- 201,974	1,130,108	4,101,941	5,955,442
Participación de Trabajadores	-	-	56,505	205,097	297,772
Impuesto a la renta	-	-	316,430	1,148,543	1,667,524
Utilidad neta	- 1,643,287	- 201,974	757,172	2,748,301	3,990,146
Reserva legal (10%)	-	-	75,717	274,830	399,015
Utilidad distribuable	-	-	681,455	2,473,470	3,591,132

5.3 Escalabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es escalable debido a que en la etapa inicial sólo se está abordando al 7.07% del sector de la gran y mediana empresa como potenciales usuarios de la plataforma, según la Estructura Empresarial, 2020 (INEI, 2022), el número de grandes empresas en el Perú al cierre del 2020 fue de 15,554 empresas, de las cuales se estima que 1,100 empresas usarán la plataforma en los primeros cinco años. De la misma forma, del lado de la pequeña empresa al cierre del 2020 se tienen 101,926 empresas operativas, la estimación inicial de adherencia a la plataforma por el lado de las pequeñas empresas es de tan solo 12,000 empresas, con una ratio de crecimiento de 2,400 empresas por año. Como se puede apreciar existe espacio de crecimiento en la inscripción de nuevos usuarios tanto del lado de las grandes empresas como de los proveedores, especialmente MYPES.

Por otro lado, en el mismo Informe de Estructura Empresarial se visualiza que pese al contexto adverso para las empresas por la pandemia, la tasa de crecimiento de la gran y mediana empresa fue de 0.8% comparando los años 2020 con 2019, y un 7.9% de crecimiento al año comparando el 2019 con el 2018 (ver Tabla 9). Esto indica que año a año, salvo se tenga una situación de catástrofe mundial como la pandemia, las altas de nuevas unidades económicas de la gran y mediana empresa es positiva por lo que el mercado potencial se amplía y ello demuestra su potencial de crecimiento.

Tabla 9

Evolución Segmentos Empresariales Perú 2018-2020

Segmento Empresarial	2018	2019	Var % 2019/18	2020	Var % 2020/19
Total	2,393,033	2,734,619		2,777,424	
Microempresa	2,270,423	2,608,343	14.9%	2,651,740	1.7%
Pequeña empresa	100,443	102,638	2.2%	101,926	-0.7%
Gran y mediana empresa	14,281	15,405	7.9%	15,534	0.8%
Administración Pública	7,886	8,233	4.4%	8,224	-0.1%

Nota. Tomado de “Perú, Estructura Empresarial, 2018,” por INEI, 2020 y “Perú, Estructura

Empresarial, 2020,” por INEI, 2022

Por lo expuesto es que se concluye que se puede realizar nuevas alianzas estratégicas con nuevos usuarios en la plataforma, esto brinda escalabilidad a nivel nacional, asimismo, si bien en las evaluaciones y estimaciones iniciales se está contemplando como ámbito de alcance el territorio peruano, no se descarta la idea de poder expandir la plataforma a mercados internacionales, como por ejemplo el mercado colombiano, realizando una evaluación de la segmentación del sector empresarial colombiano, específicamente el de Bogotá (ver Tabla 10), se observa que la composición empresarial, al igual que Perú, está centrada en las micro y pequeñas empresas, esta tabla muestra la cantidad de nuevas empresas creadas en dicho periodo analizado.

Tabla 10

Creación de Nuevas Unidades Empresariales en Colombia

Segmento Empresarial	2021	2022	Var % 2021/22
Total	307,679	310,731	
Microempresa	306,140	309,488	1.1%
Pequeña empresa	1,449	1,147	-20.8%
Mediana empresa	69	69	0.0%
Gran Empresa	21	27	28.6%

Nota. “Informe de dinámica de creación de empresas” por Confederación colombiana de Cámaras de Comercio, 2022

Como se puede apreciar, de acuerdo con el Informe de Dinámica de Creación de Empresas Enero – Diciembre del 2022 (Confederación colombiana de Cámaras de Comercio -2022) en el año 2021 se crearon 90 nuevas empresas en el segmento gran y mediana empresa, y en el año 2022 se crearon 96 nuevas empresas en el mismo sector, esto demuestra un potencial de nuevos usuarios interesados en el uso de los beneficios de la plataforma siendo que en Colombia, al igual que en Perú no se cuenta con una plataforma única que otorgue los beneficios consolidados de CompraCorp.

5.3.1 Matriz ExO Canvas

Para poder ahondar en el tema de exponencialidad se ha aplicado el modelo de negocio usando los 11 atributos vinculados a la exponencialidad, los cuales fueron expuestos por Salim (2019), en su libro Organizaciones Exponenciales (ver Tabla 11). Para este autor las organizaciones exponenciales (ExO por sus siglas en inglés) representan la estructura más adecuada para poder hacerle frente al ritmo acelerado en los últimos tiempos donde, a través del uso de tecnologías de información, los resultados obtenidos dejan de ser aritméticos y pasan a ser geométricos en un periodo corto de tiempo, todo ello mediante el aprovechamiento de recursos externos para poder conseguir sus objetivos. Es así como Salim (2019) definió 11 atributos que son atribuibles a organizaciones exponenciales las cuales se enmarcarán en la solución propuesta en el presente documento y se detallarán a continuación.

Propósito de Transformación Masiva. De acuerdo con lo expuesto en la propuesta de valor mencionada anteriormente, el propósito de CompraCorp consiste en transformar la relación existente entre las pequeñas y microempresas con las grandes y medianas empresas. Esto se logra al ser un nexo para que las diferentes empresas proveedoras (los socios estratégicos), especialmente las MYPES, puedan contar con un medio donde puedan ofrecer sus productos y/o servicios a la gran y mediana empresa, y de esta manera la gran empresa se beneficie teniendo, en un sólo lugar, un catálogo variado de diversos proveedores ya homologados, los cuales puedan ofrecerles una diversidad de productos bajo un compromiso de calidad, seguridad y confianza, ahorrándose así tiempos de gestión y operativa para que puedan enfocarse en temas de mayor relevancia en sus compañías y así generar mayor valor agregado para las mismas.

El segmento al que apunta la plataforma, por un lado, apunta a la gran y mediana empresa, especialmente cuya actividad económica esté centrada en la minería, manufactura, energía, construcción, y que deseen simplificar su modelo de gestión de compras indirectas

(*non core*) y a través de ello lograr eficiencias a través de la generación de ahorros en tiempo (menos horas hombre dedicada a la gestión de compras) y de costos (ahorro en los costos de adquisición de los productos y servicios). Por otro lado, apunta a las MYPES, de tal forma que se comporten como socios estratégicos para el desarrollo de la plataforma al usarla para ofertar sus productos y servicios enriqueciéndola y así puedan generar mayores ingresos por ventas en un canal adicional, lo cual los llevará a contar con mayores recursos para poder mejorar sus competencias y capacidades y sobre todo su competitividad. La plataforma busca ser una plataforma amigable, donde diversos usuarios, no necesariamente con *expertise* tecnológico, puedan navegar de manera intuitiva.

Información. Como punto de partida se cuenta con información acerca de las necesidades, puntos de dolor y deseos de los usuarios tanto de las MYPES como de las grandes y medianas empresas que demandarán los productos y servicios. Adicional a ello se cuenta con una relación de MYPES las que accedieron al Fondo de Apoyo Empresarial en el 2020, esta información es accesible y pública a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020).

Se necesita levantar información acerca de los productos y servicios que las grandes y medianas empresas demandan en mayor volumen de sus proveedores *non core* para poder ofrecerlo en la plataforma propuesta. A través de la información recabada en el MEF acerca de la lista de las MYPES se puede obtener la información para la geolocalización ya que estas están distribuidas por los diferentes departamentos del Perú. Conforme se vaya generando la operativa en la plataforma sobre la actividad comercial entre las MYPES y grandes empresas se puede obtener más información como: comportamientos de consumo, preferencias, volumetría, etc.

Staff en demanda. La plataforma al ser intuitiva y amigable será en su mayoría autogestionada por los usuarios, es por ello que la estructura de colaboradores planteada en el

Capítulo VI es bastante pequeña. En caso se necesite de mayor demanda laboral en periodos de tiempo donde haya picos con mayor operativa se optará por contratar personal de manera temporal en función a la demanda de la operativa presentada.

Comunidades y Multitudes. En la actualidad existen diversos congresos, convenciones y simposios de cada sector económico de la gran empresa a los que la plataforma apunta como *target*, por ejemplo, en la industria minera se cuentan con la Convención Minera (cada dos años), Congreso de Minería (anual), Simposio del Oro (anual), por mencionar algunos. Por el frente de las MYPE, estas cuentan con un Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa (RENAMYPE), la cual es gestionada por el Ministerio de la Producción (2022). Asimismo, también cuentan con una Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa promovido por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2020). Se buscará la participación, relación y asociación con estos grupos para nutrir las relaciones y generando *networking* que contribuyan con la expansión de la plataforma.

Algoritmos. En la primera etapa la plataforma recabará información básica de los usuarios: datos de compra, fechas de compra, etc. Todo ello para poder capturar estacionalidades, productos y/o servicios más demandados, socios estratégicos con mayor venta y/o mejores calificados, por mencionar algunos. En una siguiente versión de la plataforma, a través del uso de inteligencia artificial, se usará dichos datos para poder predecir conductas del consumidor y así poder ofrecer precios dinámicos, recomendaciones, recordatorios de próxima compra, etc.

Activos Apalancados. La plataforma no cuenta con activos físicos propios, salvo las laptops, para lo demás se trabajará en un *coworking* donde se tendrá acceso a mobiliario, internet, luz, agua, espacio de reuniones, todo ello en espacios compartidos. Por otro lado, los bienes y servicios ofrecidos en la plataforma no forman parte de los activos de la compañía,

pero sirven como palanca para satisfacer el MTP.

Compromiso. Se ofrecerá incentivos a aquellos socios estratégicos que mejor calificación tengan dentro de la plataforma: incentivos como capacitaciones en plataformas educativas digitales para poder seguir desarrollando sus capacidades y conocimientos en términos de sostenibilidad. Del lado de las grandes empresas, aquellas que posean un gran volumen de compras y consistencia de uso regular de la plataforma, se le ofrecerá opciones de descuento en ciertas categorías de productos, tendrán acceso a enterarse de las rebajas y remates de productos con 24 horas de anticipación que el resto de los usuarios, etc.

Interfaces. La solución planteada se basa en la creación de una plataforma, la cual de manera interna usará APIs donde los clientes enviarán solicitudes de compra al servidor y el servidor toma esos datos proporcionados y devuelve la respuesta con lo solicitado. Se usará integración con la API de *Google Maps* para poder brindar el servicio de geolocalización y así los clientes puedan saber qué socio estratégico está más cerca para atender el pedido en caso requiera algo de entrega rápida. Todo de manera autogestionada por los usuarios.

Tableros de Control. Se contará con datos en tiempo real los cuales irán alimentando una base de datos interna para, posteriormente, obtener métricas de gestión las cuales serán usados para análisis de la plataforma, así como también se usará para enviar reportes de compras y estacionalidad a los clientes. Se establecerán una serie de indicadores KPIs para medir la gestión y permitir la toma rápida de decisiones en base a los datos recabados en el tablero de control.

Experimentación. Se busca añadir nuevas funcionalidades en futuras versiones de la plataforma, funcionalidades como integrar IA para la evaluación de los nuevos socios estratégicos, establecer un perfil de satisfacción de cada socio en base a los *reviews* y calificación obtenida de la herramienta, ello apalancado con IA. Del lado de los clientes (grandes empresas) se busca analizar a través de *Machine Learning*, los hábitos, preferencias

y conductas del consumidor y así mejorar la experiencia de usuario dentro de la plataforma.

Autonomía. La organización a nivel estructural se basa en el uso de jerarquías planas donde los líderes se han distribuido en base a funciones/objetivos trabajando con equipos multidisciplinarios para poder mantener un entorno ágil. Se busca mantener una organización descentralizada donde cada unidad tenga la capacidad de tomar decisiones directamente en base a directrices generales. Esta estructura en base a objetivos se detalla a más profundidad en el Capítulo VI del presente documento.

Tecnologías Sociales. Para la organización interna de la compañía. se plantea usar *Gmail* con todas las funcionalidades que posee: *Google Drive*, *Spaces*, *Meet*, etc. Y, para organizar de manera más eficiente a los grupos internos de trabajo y las tareas en un entorno ágil: *Trello*. La información relevante debe de estar disponible y al alcance de todo el equipo para que ante cualquier necesidad puedan verla. Del lado de los usuarios de la plataforma se contará con un repositorio de información donde accederán con usuario y contraseña y les muestre estadísticos de compra, evolución de gastos, etc.

Implementación. La cultura organizacional gira en torno a la propuesta de transformación masiva descrita anteriormente. La filosofía de la empresa se basa en ser un agente transformador, un agente de cambio, que no sólo busque generar rentabilidad para la compañía, sino que además posea un impacto social que trascienda en tiempo e incluso en espacio.

Para lograr ello la selección de las personas que conformarán los equipos multidisciplinarios de trabajo debe ser meticulosa y deberá estar alineado a ese afán transformador. Los valores que se tendrá como organización será el respeto, la ética, la responsabilidad, vocación de servicio y calidad en el trabajo. La estrategia de implementación se evaluará en base a KPIs que marcarán el sendero a seguir, los cuales estarán en constante evaluación para poder medir adecuada y oportunamente los objetivos estratégicos trazados.

Tabla 11

Matriz ExO Canvas

Propósito de Transformación Masiva (MTP)			
<p>- El propósito de la plataforma consiste en transformar la relación existente entre las pequeñas y microempresas con las grandes y medianas empresas. Esto se logra al ser un nexo para que las diferentes empresas proveedoras, especialmente las MYPES, puedan contar con un medio donde puedan ofrecer sus productos y/o servicios a la gran y mediana empresa, y de esta manera la gran empresa se beneficie teniendo, en un sólo lugar, un catálogo variado de diversos proveedores ya homologados, los cuales puedan ofrecerles una diversidad de productos bajo un compromiso de calidad, seguridad y confianza, ahorrándose así tiempos de gestión y operativa para que puedan enfocarse en temas de mayor relevancia en sus compañías y así generar mayor valor agregado para las mismas.</p> <p>- El segmento al que apunta la plataforma, por un lado, es a la gran y mediana empresa, especialmente cuya actividad económica esté centrada en la minería, manufactura, energía, construcción, y que deseen simplificar su modelo de gestión de compras indirectas (non core) y a través de ello lograr eficiencias a través de la generación de ahorros en tiempo (horas hombre dedicada a la gestión de compra) y de costos (ahorro en los costos de adquisición de los productos y servicios). Por otro lado, apunta a las MYPES, de tal forma que se comporten como socios estratégicos para el desarrollo de la plataforma al usarla para ofertar sus productos y servicios enriqueciéndola y así puedan generar mayores ingresos por ventas en un canal adicional.</p> <p>- La plataforma busca ser una plataforma amigable, donde diversos usuarios, no necesariamente con expertise tecnológico, puedan navegar de manera intuitiva.</p>			
Información	Personal bajo demanda	Interfaces	Implementación
<p>- Se cuenta con información acerca de las necesidades, puntos de dolor y deseos de los usuarios tanto de las MYPES como de las grandes y medianas empresas que demandarán los productos y servicios.</p> <p>- Adicional a ello se cuenta con una relación de MYPES las que accedieron al Fondo de Apoyo Empresarial en el 2020.</p> <p>- La información de la lista de MYPES es accesible y pública a través del MEF.</p> <p>- Se necesita levantar información acerca de los productos y servicios que las grandes y medianas empresas demandan de sus proveedores non core para poder ofrecerlo en la plataforma propuesta.</p> <p>- A través de la información recabada en el MEF acerca de la lista de las MYPES se puede obtener la información para la geolocalización ya que estas están distribuidas por los diferentes departamentos del Perú.</p> <p>- Conforme se vaya generando la operativa en la plataforma sobre la actividad comercial entre las MYPES y Grandes empresas se puede obtener mayor información como: comportamientos de consumo, preferencias, volumetría, etc.</p>	<p>- La plataforma al ser intuitiva y amigable será en su mayoría autogestionada por los usuarios, es por ello que la estructura de colaboradores es bastante pequeña. En caso se necesite de mayor demanda laboral en periodos de tiempo donde haya picos con mayor operativa se optará por contratar personal de manera temporal en función a la demanda de la operativa presentada.</p>	<p>- La solución planteada se basa en la creación de una plataforma, que de manera interna usará APIs donde los clientes enviarán solicitudes de compra al servidor y el servidor toma esos datos proporcionados y devuelve la respuesta con lo solicitado.</p> <p>- Se usará integración con la API de Google Maps para poder brindar el servicio de geolocalización y así los clientes puedan saber qué socio estratégico está más cerca para atender el pedido en caso requiera algo de entrega rápida. Todo de manera autogestionada por los usuarios.</p>	<p>- La cultura organizacional gira en torno a la propuesta de transformación masiva descrita anteriormente. La filosofía de la empresa se basa en ser un agente transformador, un agente de cambio, que no solo busque generar rentabilidad para la compañía sino que además posea un impacto social que trascienda en tiempo e incluso en espacio.</p> <p>- Para lograr ello la selección de las personas que conformarán los equipos multidisciplinarios de trabajo debe ser meticulosa y deberá estar alineado a ese afán transformador.</p> <p>- Los valores que se tendrá como organización será el respeto, la ética, la responsabilidad, vocación de servicio y calidad en el trabajo.</p> <p>- La estrategia de implementación se evaluará en base a KPIs que marcarán el sendero a seguir, los cuales estarán en constante evaluación para poder medir adecuada y oportunamente los objetivos estratégicos trazados.</p>
Comunidad y Multitudes	Algoritmos	Tableros de Control	Experimentación
<p>- En la actualidad existen diversos congresos, convenciones y simposios de cada sector económico de la gran empresa, por ejemplo, en la industria minera se cuentan con la Convención Minera (cada 2 años), Congreso de Minería (anual), Simposiom del Oro (anual), por mencionar algunos.</p> <p>- Por el frente de las MYPE, estas cuentan con un Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa (RENAMYPE), la cual es gestionada por el Ministerio de la Producción. Asimismo, también cuentan con una Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa promovido por la CONFIEP. Se buscará la participación y la asociación con estos grupos para nutrir las relaciones</p>	<p>- En la primera etapa la plataforma recabará información básica de los usuarios: datos de compra, fechas de compra para poder capturar estacionalidades, productos y/o servicios más demandados, socios estratégicos con mayor venta y/o mejores calificados.</p> <p>- En una siguiente versión de la plataforma se usará dichos datos para poder predecir conductas del consumidor y así poder ofrecer precios dinámicos, recomendaciones, recordatorios de próxima compra, etc.</p>	<p>- Se contará con datos en tiempo real los cuales irán alimentando una base de datos interna para, posteriormente, poder obtener métricas de gestión las cuales serán usados para análisis internos de la plataforma, así como también se usará para poder enviar reportes de compras y estacionalidad a los clientes.</p> <p>- Se establecerán una serie de indicadores KPIs para poder medir la gestión y poder permitir la toma rápida de decisiones en base a los datos recabados en el tablero de control.</p>	<p>- Se busca poder añadir nuevas funcionalidades en futuras versiones de la plataforma, funcionalidades como integrar IA para la evaluación de los nuevos socios estratégicos, establecer un perfil de satisfacción de cada socio en base a los reviews y calificación obtenida de la herramienta, ello apalancado con IA.</p> <p>- Del lado de los clientes (grandes empresas) se busca analizar a través de Machine Learning, los hábitos, preferencias y conductas del consumidor y así mejorar la experiencia de usuario.</p>
Activos apalancados	Compromiso	Autonomía	Tecnologías Sociales
<p>- La plataforma no cuenta con activos físicos propios, salvo las laptops, para lo demás se trabajará en un coworking donde se tendrá acceso a mobiliario, internet, luz, agua, espacio de reuniones, todo ello en espacios compartidos.</p> <p>- Los bienes y servicios ofrecidos en la plataforma no forman parte de los activos de la compañía, pero sirven como palanca para satisfacer el MTP</p>	<p>- Se ofrecerá incentivos a aquellos socios estratégicos que mejor calificación tengan dentro de la plataforma: incentivos como capacitaciones en plataformas educativas digitales para poder seguir desarrollando sus capacidades.</p> <p>- Del lado de las grandes empresas, aquellas que posean un gran volumen de compras y consistencia de uso regular de la plataforma, se le ofrecerá opciones de descuento en ciertas categorías de productos, tendrán acceso a enterarse de las rebajas y remates de productos con 24 horas de anticipación que el resto de usuarios, etc.</p>	<p>- La organización a nivel estructural se basa en el uso de jerarquías planas donde los líderes se han distribuido en base a funciones/objetivos trabajando con equipos multidisciplinarios para poder mantener un entorno ágil. Se busca mantener una organización descentralizada donde cada unidad tenga la capacidad de poder tomar decisiones directamente en base a directrices generales.</p>	<p>- Para la organización interna de la compañía. se plantea usar Gmail con todas las funcionalidades que posee: Google Drive, Spaces, Meet, etc. y para organizar de manera más eficiente a los grupos internos de trabajo: Trello.</p> <p>- La información relevante debe de estar disponible y al alcance de todo el equipo para que ante cualquier necesidad puedan verla.</p> <p>- Del lado de los usuarios de la plataforma se contará con un repositorio de información donde accederán con usuario y contraseña y les muestre estadísticos de compra, evolución de gastos, etc.</p>

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio planteado por CompraCorp está enmarcado dentro de una economía verde. La economía verde, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2010) busca mejorar el bienestar del ser humano haciendo uso de un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. No se debe exponer a las generaciones futuras a riesgos ambientales y escasez ecológicas significativas. Si se traslada este concepto al modelo de negocio, uno de los principales objetivos, como se ha desarrollado a lo largo de los capítulos anteriores, es buscar el desarrollo sostenible de las grandes empresas, pero sobre todo el de las MYPES y que estas últimas, a través del acceso a la plataforma contribuyan con su economía familiar mejorando así la calidad de vida de sus familias y a la reducción de la pobreza dentro de la comunidad donde se desenvuelven. Para potenciar ello, dentro del modelo de negocio se plantea poder educar a las MYPES en generar ventajas competitivas a través de la generación de valor compartido, es así como uno de los filtros para brindar acceso a un nuevo proveedor a la plataforma, es que esta sea social y ambientalmente responsable dentro de su ámbito de acción. De tal forma se impulsará el crecimiento económico y el desarrollo sin degradar el medio ambiente.

Asimismo, también se considera que el modelo de negocio planteado se enmarca en el concepto de nuevas economías transformadoras, específicamente dentro del concepto de economía colaborativa. La economía colaborativa según Monzón y Chaves (2017) para ampliar y profundizar en los mercados colaborativos se utiliza la tecnología de la información, que permitirá reducir las asimetrías de información y los costos de transacción de los bienes y servicios intercambiados o compartidos. El modelo de negocio expuesto usa la tecnología: plataforma digital, donde se ofrece un intercambio de oportunidades y beneficios que va tanto desde el frente de CompraCorp como empresa, así como también desde el frente

de las MYPES, creando un mercado colaborativo entre ambas partes.

Para el modelo de negocio de CompraCorp resulta beneficioso que la mayor cantidad de MYPES deseen unirse a la plataforma para que dentro de la misma se pueda ofrecer catálogo grande y surtido de bienes y servicios, pero a su vez a las MYPES también le favorece poder unirse a la plataforma ya que tendrán la “vitrina” que necesitan para ofrecer sus productos y/o servicios y conectar con las grandes empresas y así, con el tiempo, puedan mejorar la economía de sus familias y contar con un crecimiento sostenido y sostenible. La colaboración entre las partes para generar mutuos beneficios es una parte importante del modelo de negocio.

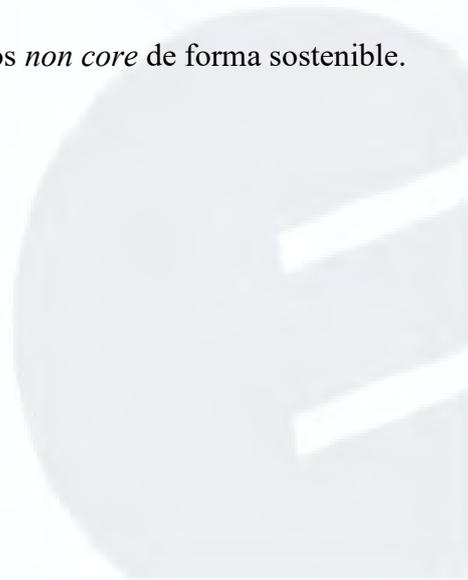
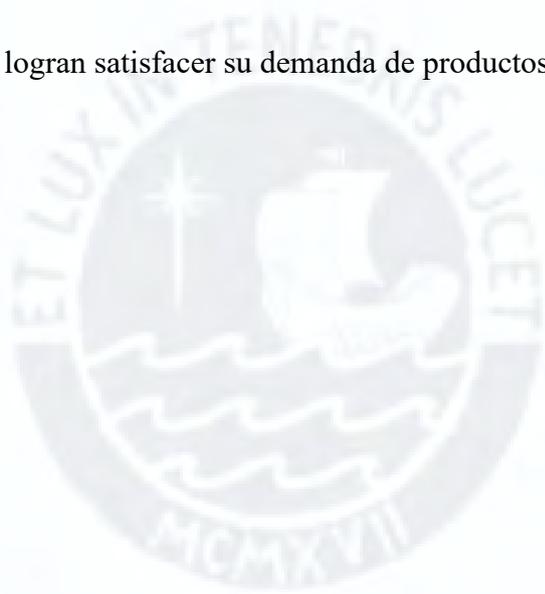
Finalmente, el modelo de negocio propuesto está relacionado a los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS): Objetivo 8 - Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, Objetivo 10 - Reducir la desigualdad en y entre los países y el Objetivo 12- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Dentro del objetivo 8 el cual promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, se busca atender la meta 8.2 que busca elevar los niveles de productividad económica, esto se logrará con las pequeñas empresas que ganarán competitividad producto de las relaciones comerciales que entablarán con las grandes empresas dentro de la plataforma y por ende a mediano plazo incrementarán sus niveles de productividad. Asimismo, también se abordará la meta 8.3 que busca fomentar la formalización y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

Por el lado del objetivo 10 el cual apunta a reducir las desigualdades en los países, el modelo de negocios planteado propone atender la meta 10.3 que busca garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados, esto se logrará a través de dar visibilidad a las micro y pequeñas empresas para que estas también puedan tener la

oportunidad de establecer relaciones comerciales con las grandes empresas en un ambiente justo y equitativo.

Finalmente, el modelo de negocio también busca abordar el objetivo 12 el cual garantiza modalidades de consumo y producción sostenibles, dentro de este objetivo apuntamos a mejorar la meta 12.6 el cual alienta a las empresas, especialmente a la gran empresa, a que puedan adoptar prácticas sostenibles, el modelo de negocio busca que la gran empresa pueda conectar con la pequeña empresa de tal manera pueda contribuir en mejorar las economías de las MYPES al establecer una relación comercial con ellas mientras que logran satisfacer su demanda de productos y servicios *non core* de forma sostenible.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se abordará la presentación de las hipótesis relacionadas con la propuesta de valor y se realizarán las validaciones correspondientes para confirmar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de las soluciones planteadas.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

A continuación, se presentarán todas las hipótesis planteadas para medir la deseabilidad de la solución propuesta. Asimismo, se priorizarán dichas hipótesis para luego identificar y minimizar los riesgos asociados a la idea de negocio.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para identificar las hipótesis de deseabilidad (ver Tabla 12), se utilizaron dos herramientas desarrolladas previamente: el lienzo "Propuesta de Valor" (ver Figura 9) y el lienzo "Modelo de Negocio" también conocido como Business Model Canvas (ver Figura 15). Se usaron elementos como perfil del usuario y mapa de valor del primero, y propuesta de valor, relaciones, canales y segmento de clientes del segundo.

Adicionalmente, con la finalidad de segmentar las diecisiete hipótesis, se elaboró la priorización de hipótesis para categorizarlas en términos de importancia y existencia de evidencia (ver Figura 16). En este paso se toma en cuenta la relevancia de cada hipótesis para descartar aquellas que no contaban con el debido sustento para ser probadas como ciertas, así como se complementaron entre sí algunas otras para darles mayor alcance. En tal sentido, las seis hipótesis que presentan los supuestos más importantes para el negocio se muestran en el cuadrante superior derecho lo cual indica que aún no cuentan con evidencia.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

De las seis hipótesis clasificadas como importantes, pero sin evidencia en la Matriz de Priorización anterior (ver Figura 16), se fusionaron entre sí y se obtuvo tres hipótesis, las cuales pasarán a ser validadas a continuación.

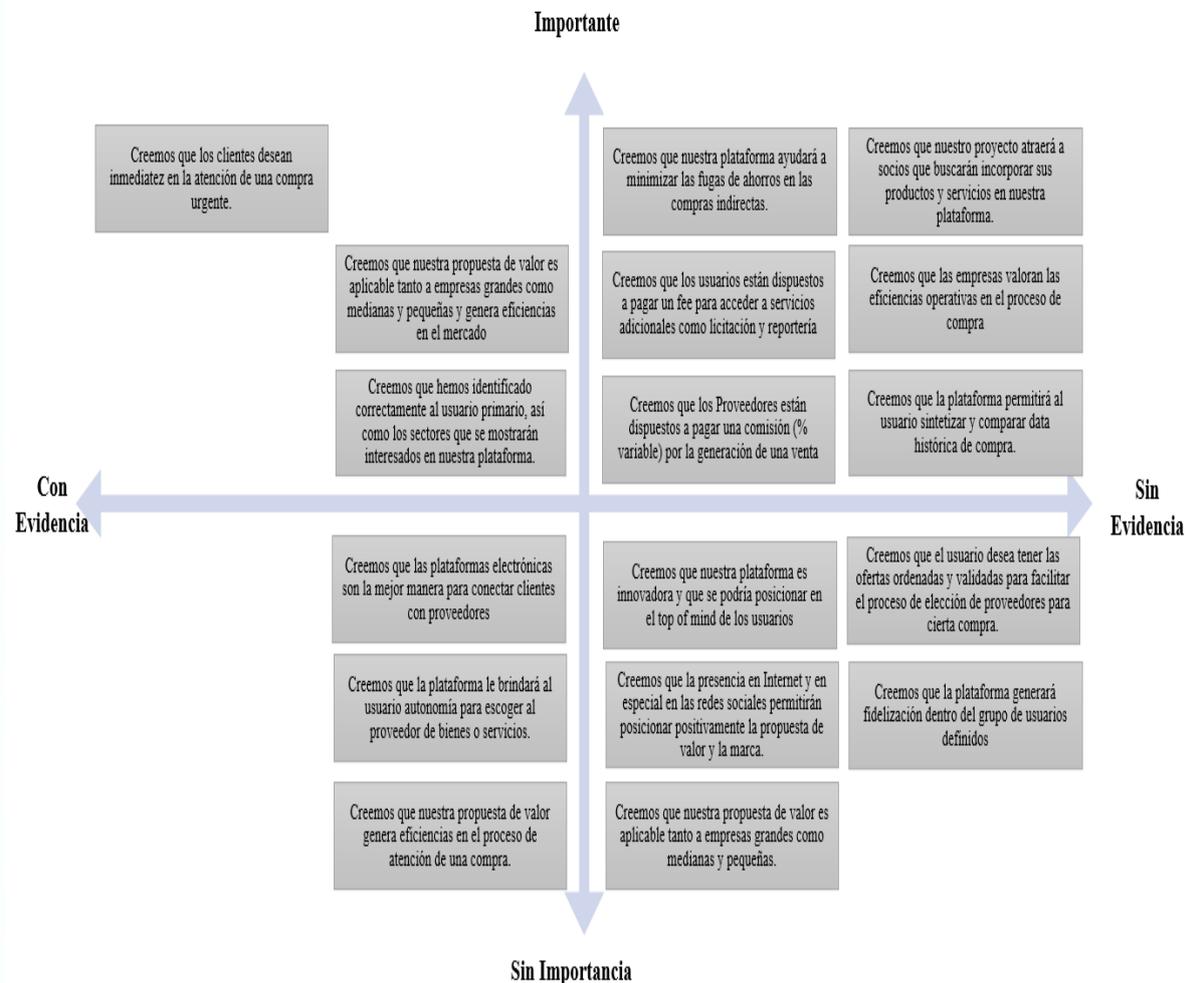
Tabla 12

Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio

Herramienta	Elemento	Hipótesis	
Lienzo propuesto de valor	Perfil de Usuario	H1: Creemos que los usuarios valoran las eficiencias operativas en el proceso de compra.	
		H2: Creemos que los usuarios están dispuestos a pagar un fee para acceder a servicios adicionales como licitación y reportería	
		H3: Creemos que los clientes desean inmediatez en la atención de una compra urgente.	
	Mapa de Valor	H4: Creemos que el usuario desea tener las ofertas ordenadas y validadas para facilitar el proceso de elección de proveedores para cierta compra.	
		H5: Creemos que la plataforma permitirá al usuario sintetizar y comparar data histórica de compra.	
		H6: Creemos que la plataforma le brindará al usuario autonomía para escoger al proveedor de bienes o servicios.	
		H7: Creemos que la plataforma permitirá al usuario recibir y compartir información relacionadas tanto a compras históricas como en curso.	
	Propuesta de Valor	H8: Creemos que nuestra propuesta de valor es aplicable tanto a empresas grandes como medianas y pequeñas.	
		H9: Creemos que nuestra propuesta de valor genera eficiencias en el proceso de atención de una compra.	
		H10: Creemos que nuestra plataforma es innovadora y que se podría posicionar en el <i>top of mind</i> de los usuarios	
		H11: Creemos que nuestra plataforma ayudará a minimizar las fugas de ahorros en las compras indirectas.	
	Business Model Canvas	Relaciones	H12: Creemos que la plataforma generará fidelización dentro del grupo de usuarios definidos
			H13: Creemos que nuestro proyecto atraerá a socios que buscarán incorporar sus productos y servicios en nuestra plataforma.
			H14: Creemos que los Proveedores están dispuestos a pagar una comisión (% variable) por la generación de una venta
		Canales	H15: Creemos que la presencia en Internet y en especial en las redes sociales permitirán posicionar positivamente la propuesta de valor y la marca.
			H16: Creemos que las plataformas electrónicas son la mejor manera para conectar clientes con proveedores.
		Segmento de Clientes	H17: Creemos que hemos identificado correctamente al usuario primario, así como los sectores que se mostrarán interesados en nuestra plataforma.

Figura 16

Matriz de Priorización



El primer experimento será para validar la hipótesis H1: Creemos que el beneficio que brinda nuestra plataforma de minimizar la fuga de ahorros en las compras indirectas será valorado por los usuarios quienes buscan eficiencias operativas dentro del proceso de compra.

- Experimento prueba de funcionalidad de hacer un comparativo de precios en cada compra -H1

Alcance: dimensiones, métricas y criterios de validación

Preparativos: elementos antes de iniciar la prueba

Tabla 13*Pruebas de Hipótesis*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Creemos que las grandes y medianas empresas que utilicen nuestros servicios podrán reducir la fuga de ahorros en compras indirectas.	Se tomará el evento de compra de hojas bond de la empresa A,B, X, Y y Z. Entregaremos 3 cotizaciones para que sean revisadas por el comprador y haga la evaluación y seleccione la mejor opción	Eficiencia y efectividad	Mediremos el tiempo que le toma los compradores armar un cuadro comparativo de las cotizaciones entregadas.	Agregamos valor si el tiempo que le tomó hacer el comparativo es mayor a la recepción y lectura de un cuadro comparativo con las 3 cotizaciones armado previamente por CompraCorp
		Satisfacción	Mediremos la diferencia entre el último precio de compra de cada empresa y el precio del proveedor seleccionado. Además, mediremos el puntaje de satisfacción del cliente (CSAT) a través de una encuesta a los compradores	Tendremos un buen resultado si el último precio de compra es mayor al precio elegido. Estamos bien si, el CSAT es mayor o igual a 85%

Tabla 14*Elementos Preparativos*

#	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Guion para la propuesta de alternativas para el evento de compra	a) Presentación de nuestro grupo de MBA y presentación de la solución CompraCorp b) Propósito de la prueba c) Métricas a llevarse a cabo d) Encuesta de satisfacción	Se utiliza al inicio del contacto con nuestros clientes prueba.
2	Prototipo para la presentación de proveedores y precios	Se presentará una lista de proveedores, precios y condiciones negociados en modo ordenado y conciso, para la lectura y evaluación de los compradores.	Se utiliza para medir los tiempos y registrar el resultado del evento.
3	Encuesta de Satisfacción	Formulario de seis preguntas para conocer el grado de satisfacción luego de realizada la prueba	Se utiliza luego de la interacción con el prototipo

Participantes: cinco usuarios, debido a que es el número mínimo recomendado en las pruebas de usabilidad (Nielsen, 2000)

Tabla 15*Participantes Prueba Usabilidad*

Comprador	Empresa	Sector	Años de experiencia
Gisele Torres	Empresa A	Consumo masivo	9
Sofía Ochoa	Empresa B	Aceros	6
Carlos Pérez	Empresa X	Pesca	13
Julio Moreno	Empresa Y	Minería	3
María Vega	Empresa Z	Automotriz	2

Tabla 16*Resultados de Prueba Usabilidad*

	Eficiencia		Efectividad	Satisfacción
	Tiempo de duración del proceso	Tiempo promedio de proceso	Porcentaje de éxito	Escala (1 - 5)
Gisele Torres	30 min	72 horas	100%	4
Sofía Ochoa	40 min	72 horas	100%	3
Carlos Pérez	60 min	72 horas	100%	2
Julio Moreno	20 min	72 horas	100%	5
María Vega	20 min	72 horas	100%	5

Tabla 17*Aprendizajes de la Prueba de Usabilidad*

Eficiencia	Efectividad	Satisfacción
Mejorar el orden de los datos, así como los colores en las tablas	Siempre que se tenga un comparativo habrá algún tipo de ahorro	Es importante la capacitación a los usuarios para que puedan entender bien la herramienta y leer fácilmente la información. También hay que reforzar el valor que genera dedicar mayor tiempo al análisis

Hallazgos: en el 100% de casos se logró obtener un mejor precio del actual para la compra de hojas bond. Asimismo, se logró el 76% de satisfacción en promedio. El puntaje más bajo fue debido a que el comprador con más experiencia sentía que no había trabajado utilizando la herramienta.

El segundo experimento será para validar la viabilidad de la hipótesis H2: Creemos que los clientes (las empresas consideradas como grandes y medianas empresas) están dispuestos a pagar una comisión variable por el uso de la plataforma y la obtención de reportería con información sintetizada de sus operaciones de compras.

- Experimento de prueba de funcionalidad del uso de subastas inversas en línea – H2

Tabla 18

Hipótesis

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Creemos que las empresas privadas consideradas como grandes y medianas empresas están dispuestas a invertir S/400 mensuales por una plataforma tecnológica de gestión de compras que incluya servicios de subasta inversa y reportería, que les ayude a mejorar la gestión de compras y generar ahorros.	Utilizaremos una plataforma similar que realiza la misma funcionalidad de subastas inversas para la selección del proveedor de computadoras	Eficiencia y efectividad	Mediremos el tiempo que toma el proceso de subasta inversa en línea; desde la recepción de primeras ofertas hasta la oferta final.	Agregamos valor si el tiempo que le tomó hacer el comparativo es mayor a la recepción y lectura de un cuadro comparativo con las 3 cotizaciones armado previamente por Compracorp
			Mediremos la diferencia entre el último precio de compra y el precio del proveedor seleccionado	Tendremos un buen resultado si el último precio de compra es mayor al precio elegido.
		Satisfacción	Además, mediremos el puntaje de satisfacción del cliente (CSAT) a través de una encuesta a los compradores	Estamos bien si, el CSAT es mayor o igual a 85%

Tabla 19

Elementos Preparativos

#	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Guión para la propuesta de alternativas para el evento de compra	a) Presentación de nuestro grupo de MBA y b) Definición de una subasta inversa electrónica c) Presentación de la solución CompraCorp d) Propósito de la prueba e) Métricas a llevarse a cabo f) Encuesta de satisfacción	Se utiliza al inicio del contacto con nuestros clientes prueba.
2	Prototipo para ejecutar la subasta inversa	Se hará una demostración de cómo funciona la herramienta de subastas inversas en línea.	Se utiliza para medir los tiempos y registrar el resultado del evento.
3	Encuesta de Satisfacción	Formulario de seis preguntas para conocer el grado de satisfacción luego de realizada la prueba	Se utiliza luego de la interacción con el prototipo

Para las pruebas de usabilidad de la subasta inversa electrónica, sólo se ha conseguido probar la herramienta con un cliente potencial, quien convenientemente se encontraba en la etapa de negociación de una solución similar.

Tabla 20

Participantes Prueba Usabilidad de la Subasta Inversa Electrónica

Comprador	Empresa	Sector	Años de experiencia
Carlos Pérez	Empresa X	Pesca	13

Tabla 21

Eficiencia, Efectividad y Satisfacción

	Eficiencia		Efectividad	Satisfacción
	Tiempo de duración del proceso	Tiempo promedio de proceso	Porcentaje de éxito	Escala (1 - 5)
Carlos Perez	3 días	10 días	100%	4

Tabla 22

Aprendizaje de la Prueba de Usabilidad

Eficiencia	Efectividad	Satisfacción
<p>El manual de usuario de la herramienta debe ser claro y conciso. Las capacitaciones de cómo usar la herramienta son valoradas.</p> <p>Es importante que el cliente cuente con la información histórica de compra para medir la efectividad.</p>	<p>La visibilidad de posición dentro de la lista de participantes es valiosa para los proveedores e incita a lanzar nuevas ofertas.</p>	<p>Es importante la capacitación a los usuarios para que puedan entender bien la herramienta y leer fácilmente la información. También hay que reforzar el valor que genera dedicar mayor tiempo al análisis</p>

El tercer experimento es relacionado con los socios, quienes son los proveedores que venderán sus productos y servicios a través de nuestra plataforma. Se validará la viabilidad de la hipótesis H3: Creemos que nuestro proyecto atraerá a socios que buscarán incorporar sus productos y servicios en nuestra plataforma pagando una comisión (% variable) por la generación de una venta.

- Experimento de prueba de funcionalidad a través de encuesta – H3

Tabla 23*Hipótesis*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Creemos que nuestro proyecto atraerá a socios que buscarán incorporar sus productos o servicios en nuestras plataforma pagando una comisión (porcentaje variable) por la generación de una venta.	Encuesta a 10 socios potenciales	Eficiencia y efectividad	Mediremos el porcentaje de socios dispuestos a registrarse en la plataforma a cambio de generar una venta. Mediremos el porcentaje de socios dispuestos a pagar el 5% del valor total de venta en cada evento generado.	Se considera como aprobado si el 60% tiene una posición positiva a las dos preguntas planteadas.

Tabla 24*Elementos Preparativos*

#	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Guión para la propuesta de alternativas para la encuesta	a) Presentación de nuestro grupo de MBA y b) Definición de comercio electrónico c) Presentación de la solución CompraCorp d) Propósito de la prueba e) Presentación de las preguntas f) Consultas Preguntas:	Se utiliza al inicio del contacto con nuestros socios prueba.
2	Prototipo para ejecutar la encuesta	1. ¿Vende sus productos a través de un comercio electrónico? De ser afirmativa la respuesta, ¿qué porcentaje paga por evento generado? 2. ¿Estaría dispuesto a dejar de percibir 5% de una venta generada por ganar nuevos clientes con un ticket aproximado de 2,500 soles?	Se utiliza para medir el interés y disposición de nuestros potenciales socios estratégicos

Tabla 25*Participantes Prueba Usabilidad de la Subasta Inversa Electrónica*

Comprador	Años en el mercado
Ferretería A	20
Ferretería B	15
Ferretería C	12
Ferretería D	10
Ferretería E	5
Contratista Mantenimiento A	10
Contratista Mantenimiento B	5
Contratista Mantenimiento C	3
Hotel A	6
Hotel B	8

Tabla 26*Eficiencia, Efectividad*

	Eficiencia	Efectividad
	Disposición de registrarse en la plataforma	Disposición a pagar comisión por transacción
Ferretería A	No	No
Ferretería B	Sí	Sí
Ferretería C	Sí	Sí
Ferretería D	Sí	No
Ferretería E	Sí	Sí
Contratista Mantenimiento A	Sí	Sí
Contratista Mantenimiento B	Sí	Sí
Contratista Mantenimiento C	No	No
Hotel A	Sí	Sí
Hotel B	Sí	Sí
Total	80%	70%

Tabla 27*Aprendizaje de la Prueba de Usabilidad*

Eficiencia	Efectividad
El prototipo a mostrar debe ser sencillo y claro para entendimiento del socio. Deber quedar claro que nuestra plataforma es un canal de venta extra a los que tiene actualmente.	Es importante dimensionar el volumen que representa el 5% de comisión sobre las ventas generadas a través de la plataforma para mejor entendimiento y convencimiento del potencial socio estratégico

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

Se procederá a validar la factibilidad de la solución a través del planteamiento de un adecuado plan de mercadeo, para dar a conocer la marca al público usuario y generar rápida y alta aceptación, y un plan de operaciones para la implementación correspondiente. Las acciones por realizar se describen en las siguientes secciones.

6.2.1 Plan de Mercadeo

La estrategia genérica de CompraCorp será la diferenciación ya que buscamos que nuestro servicio sea percibido como único por los clientes y socios, quienes en retribución a estas características estarán dispuestos a pagar una retribución según:

Clientes Usuarios. Se busca facilitar a los clientes usuarios el proceso de compras indirectas a través de un portal que muestre proveedores homologados y las funcionalidades, realizar compras de manera rápida y sencilla, ofreciéndole variedad de oferta; asimismo, se tendrán como servicio adicional la opción de para realizar licitaciones y/o subastas inversas electrónicas de las cuales se espera generar ahorros, manteniendo un adecuado control y trazabilidad de los procesos. Finalmente se podrá generar reportería con la data que obtendremos del uso de la plataforma. Estos usuarios clientes pagarían una comisión fija por membresía y una comisión variable en función a los ahorros generados en el caso se utilicen los servicios de licitación.

Socios Estratégicos. se busca generar un espacio o vitrina virtual donde los socios (proveedores) expongan sus productos y servicios, con un lenguaje estándar y claro, de modo que la plataforma les permita incrementar sus ventas sin realizar mayores inversiones en fuerza comercial, tanto en infraestructura como planilla, y acceder a su vez, a potenciales clientes que de otra forma no podrían contactar por limitaciones geográficas o comerciales. La retribución de los socios se ejecutaría a través del cobro de un porcentaje de las ventas realizadas a través de la plataforma.

A través de esta solución se busca generar una comunidad de empresas que valoren obtener eficiencias en el proceso de compras pues estas decantarán en ahorros para la compañía, teniendo como objetivo en un escenario conservador la captación de por lo menos 1,000 empresas durante el periodo de evaluación de cinco años que activamente gestionen sus compras en la plataforma; asimismo, la homologación de más de 6,000 proveedores que brinden sus productos y servicios de forma eficiente, para ser un canal adicional de ventas con un costo variable.

CompraCorp ingresa al mercado sin competidores directos establecidos, lo que le brinda la posibilidad de un mejor posicionamiento y de realizar la mejora continua de su

propuesta de valor, desarrollando características diferenciadoras, tomando ventaja sobre el tiempo de ingreso con respecto a sus potenciales competidores. Los objetivos del plan de mercadeo se ven en la Tabla 29.

Tabla 28

Público Objetivo en el Target por Año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios objetivo	140	380	620	860	1,100
% versus TAM	0.90%	2.44%	3.99%	5.53%	7.07%

Tabla 29

Objetivos del Plan de Mercadeo

#	Objetivos
1	Establecer campañas mensuales de mercadeo que incluyan redes sociales, <i>mailing</i> y la comunicación directa con los potenciales clientes y proveedores para conseguir generar por lo menos 500 transacciones en el primer año de operación.
2	En un plazo de dos años, posicionar a la empresa como una plataforma confiable para las empresas en la optimización de sus procesos de compras y por su impacto en el desarrollo de proveedores.
3	Reforzar las buenas experiencias de los clientes a través de campañas de mercadeo en periodos de alta demanda compartiendo historias reales que permitan identificar y atraer nuevos clientes y proveedores.
4	Alcanzar al menos 1,200 proveedores homologados y afiliados a la plataforma en los primeros 6 meses de operación e incrementarlo a por lo menos 12,000 en los siguientes 5 años.
5	Alcanzar un ritmo de crecimiento de por lo menos 200 proveedores homologados y afiliados mensualmente desde el primer mes de operación.
6	Alcanzar un ritmo de crecimiento de por lo menos 20 clientes afiliados mensualmente a la plataforma desde el sexto mes en adelante.
7	Alcanzar una venta promedio mensual de S/350,000 durante el primer año de operación, y llevarlo a un nivel de S/2,750,000 mensuales durante el quinto año de operación.
8	Generar un ahorro promedio de 4% a nuestros clientes a través del servicio de licitaciones o subastas inversas, el cual esperamos que alcance un nivel del 10% respecto al total de ventas gestionadas en la plataforma.
9	Lograr la fidelización de por lo menos el 50% de los proveedores homologados y afiliados, considerando el incremento de ventas generados a través de la plataforma de CompraCorp.

CompraCorp es una plataforma digital que usa la tecnología para conectar a proveedores formales, homologados y de distinto tamaño, con medianas y grandes empresas para generar negocios beneficiando a ambas partes. Para los socios proveedores, CompraCorp ofrece un canal digital de ventas en el que darán a conocer sus productos y/o

servicios, así como sus precios de lista de venta. Para los usuarios clientes, las grandes y medianas empresas, Compracorp representa un *marketplace* corporativo y de gestión de proceso de compra, donde podrán encontrar oferta de bienes y servicios de proveedores de distintos rubros de una manera rápida y sencilla, generando eficiencias en las compras indirectas; y a su vez, podrán acceder a la funcionalidad para realizar licitaciones, subastas inversas electrónicas y gestión de datos históricos.

Las fuentes de ingreso identificadas para nuestra propuesta son:

- Comisión por ventas a los proveedores: Se proyecta cobrar 5% de las ventas generadas a través de la plataforma.
- Membresía a los clientes: A todas las empresas que se afilien durante el primer año de operación no se les cobrará membresía, de modo que generemos la experiencia y la necesidad de utilizar la plataforma. A partir del segundo año se estima cobrar una membresía mensual de \$100 (S/380) y a partir del cuarto año se incrementaría la membresía a \$150 (S/570), de modo que los usuarios tengan acceso a los proveedores homologados y sus precios de lista.
- Comisiones sobre ahorros generados a los usuarios clientes: se plantea cobrar 10% sobre el ahorro generado en las compras gestionadas a través de los servicios de licitaciones y subastas inversas electrónicas.

Segmentación de Cliente. En Perú existen 2.7 millones de empresas, de las cuales 0.56% se consideran medianas y grandes según la clasificación de la SBS por el nivel de ventas. Este proyecto busca captar este perfil de empresas y dentro de él se han identificado dos segmentos de potenciales usuarios clientes: (a) los usuarios que utilizan la plataforma como portal de proveedores donde encuentran oferta de bienes y servicios con precio estándar, (b) los clientes que buscan no sólo conocer la oferta de proveedores, sino gestionar el proceso de compras mediante una licitación o subasta inversa, así como obtener reportería

de las compras realizadas y de los ahorros gestionados.

Selección de Segmento de Mercado. A continuación, se describe el segmento de mercado del usuario final de CompraCorp detallado en la Tabla 30, y se identifica el mercado disponible en la Tabla 31.

Tabla 30

Segmento de Mercado

Variables	Descripción
Tamaño	Empresas peruanas medianas y grandes existentes.
Psicográfico	Empresas que valoren la correcta gestión de procesos, así como las eficiencias que se pueden generar por el uso de herramientas digitales en los procesos de compras
Comportamiento de compra	Obedecen a una política interna de compras que valora la trazabilidad y el <i>compliance</i> .

Tabla 31

Mercado Disponible

Tipo de Mercado	Características
Mercado total	15,534 empresas medianas y grandes existentes en Perú
Mercado potencial	Empresas que cuenten con un área de compras establecida
Mercado Disponible	En base a nuestra encuesta, más del 50% de empresas con áreas de compras constituidas no cuenta con una herramienta tecnológica especializada en procesos de compras.

El objetivo principal es captar la mayoría de clientes del mercado disponible utilizando nuestra fuerza de ventas. En nuestro caso no es posible describir con mayor exactitud el mercado objetivo ya que la información de procesos de cada empresa no es pública y queda en el trabajo de ventas mostrar los beneficios de la plataforma para generar suscritos.

Crecimiento de Ventas – Sustento. Para proyectar el crecimiento de ventas

CompraCorp se elaboraron dos escenarios: conservador y optimista. Los dos escenarios tienen como supuestos el incremento mensual de proveedores afiliados, el ticket promedio de venta de los proveedores a través de la plataforma, el incremento mensual de los usuarios, el porcentaje de utilización de los servicios de licitación y/o subasta inversa electrónica y el potencial de ahorro generado. En la Tabla 32 se presentan los supuestos utilizados en cada escenario.

Tabla 32

Escenarios

Escenario	Conservador	Optimista
Inc/mes N° Socios afiliados	200	400
% Comisión Socios	5.00%	10.00%
Inc/mes N° Usuarios	20	30
Ticket Prom Compra	2,500	5,000
% Servicio licitación	10%	20%
Ahorro generado	4.00%	8.00%
% Comisión sobre ahorro	10.00%	10.00%

Marketing Mix. Se consideró:

Producto. El producto por comercializar es el *marketplace* de proveedores que incluye funcionalidades electrónicas para la gestión de compras como licitaciones y subastas inversas.

Precio. Para poder determinar el precio y comisiones a cobrar seleccionamos valores que representen un gasto mínimo tanto a clientes como a proveedores para que se logre captar el mayor tráfico en la plataforma.

Tabla 33*Precios y Comisiones*

Precios y Comisiones	%
% Comisión Proveedor	5.00%
Fee mensual (2do año)	380
% Servicio licitación	10%
% Comisión sobre ahorro	10.00%

Plaza. Debido a que las ventas se generan cuando se generan eventos de compra en la misma plataforma, se considera al canal de venta a la misma plataforma.

- Redes sociales con segmentación nacional.
- Portal web: Compracorp.com
- Disponibilidad: 24/7 (tienda digital)

Promoción. Para ser conocidos en el mercado, se realizarán campañas en redes sociales como *Facebook, Instagram, Google AdWords* y con *Influencers*. Las campañas contendrán videos de corta duración explicando los beneficios de unirse como proveedor a la plataforma, así como los beneficios de que el equipo de compras trabaje con esta herramienta. El presupuesto de la mezcla de marketing se puede ver en la Tabla 34.

Tabla 34*Promoción*

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instagram	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Facebook	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Google AdWords	36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
Influencer	36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
Total	86,400	88,992	91,662	94,412	97,244

Plan de Marketing Digital. Dado que se trata de un *marketplace*, es importante tener claridad de la estrategia previa y posterior al lanzamiento.

Estrategia previa al lanzamiento:

- Crear presencia en Internet: Youtube, Facebook, Instagram, Portal web propio (*landing page*).
- Generar anuncios con videos o *reels* para generar interés de potenciales usuarios.
- Crear el portal web y generar espacios de consultas frecuentes; asimismo, tener un contacto de atención directa vía WhatsApp para resolver duda o consultas.
- Anuncia campañas de libre suscripción por el primer año para utilizar los beneficios de la plataforma sin realizar pago alguno.
- Anuncia campaña de referidos para empleados de grandes y medianas empresas.

Estrategia posterior al lanzamiento:

- Generar videos instructivos cortos para su difusión en Tiktok
- Difusión en redes sociales de *tips* de ahorros en compras
- Mostrar testimonios de beneficios de nuestros usuarios.
- Difundir las funcionalidades a través de campañas.
- Realizar mediciones de éxito en alcance y nuevos suscriptores.

6.2.2. Plan de Operaciones

Estructura Organizacional. El plan de operaciones contempla la estructura organizacional detallada en la Figura 17.

Figura 17

Estructura Organizacional

Iván Mendoza Gerente de Administración y Finanzas	Ronald Añazco Gerente Comercial	Lizbeth Sanchez Gerente de Operaciones	Jimena Tabra Gerente Logística
Administrador Contador	Ejecutivo comercial (x5)	Community Manager	Ejecutivo logístico (x5)

CompraCorp es un equipo de profesionales altamente calificados y con más de 14 años de experiencia en promedio que permite compartir *know-how* con el negocio para garantizar su éxito.

- Iván Mendoza: Administrador con más de 14 años de experiencia en banca y finanzas. Liderará el equipo de Administración y Finanzas donde se encuentran las áreas de Tesorería, Contabilidad y Administración (incluye Recursos Humanos).
- Ronald Añazco: Ingeniero de minas con más de 24 años de experiencia en operaciones y actividades comerciales dentro del sector minero. Liderará el área comercial que cuenta con cinco ejecutivos encargados de la captación de clientes y el mantenimiento de la relación comercial.
- Lizbeth Sánchez: Contadora con 10 años de experiencia en el sector financiero, ligada a proyectos de tecnología y mejora continua. Estará a cargo de las operaciones de la empresa; lo cual implica el correcto funcionamiento de la plataforma y el manejo de proveedores terceros como los de mantenimiento de software.
- Jimena Tabra: Ingeniera Industrial con 10 años de experiencia en compras y logística para empresas del sector industrial. Liderará a los ejecutivos logísticos quienes estarán a cargo de la captación y mantenimiento de socios estratégicos que ofrecerán sus productos a través de la plataforma.

Dado que esta propuesta de valor se basa en una plataforma que se diseñará y pondrá en marcha con la inversión inicial, no hay materiales a considerar en la operación, y de hecho se buscará que las ventas se den al contado, de modo que no se tenga existencias, ni se generarán cuentas por cobrar.

Por tanto, dada la naturaleza de la propuesta, dentro del proceso de operaciones existen actividades que generan costos y se describen a continuación:

1. Costo de activos intangibles: se ha gestionado distintas cotizaciones con empresas de desarrollo de software que ofrecen distintos paquetes para atenderlos requerimientos. Dentro del análisis se ha considerado la opción de la empresa Perú Apps por un monto de S/120,000 para el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma.
2. Costo de activos fijos: se está considerando la compra de laptops para el uso del staff administrativo y de ventas por S/ 52,000
3. Costo de pasarela de pagos y mantenimiento de plataforma: se considera un costo estándar de 3.99% del monto de ventas (comisiones) generadas por la plataforma; asimismo, un costo estimado de S/12,000 anuales para el mantenimiento y actualizaciones de la plataforma.
4. Sueldo del personal: Se tiene considerado un *staff* de 17 personas dentro de las cuales se tendría 4 gerentes con un sueldo de S/ 10,000, un administrador con un sueldo de S/ 8,000, un contador externo con un sueldo de S/ 4,000, un equipo comercial y logístico de 10 personas en total, cada uno con un sueldo de S/4,000 y un *Community Manager* con un sueldo de S/4,500.
5. Gastos de operación: se considera la contratación de un espacio de *co-working* que incluya los gastos fijos de luz, electricidad, etc. Para el uso del *staff* de 13 personas, de modo que se tenga todo presupuestado.
6. Gastos Preoperativos: para dar inicio a las operaciones es necesario realizar desembolsos de dinero para cubrir los gastos que se describen en la Tabla 35.

Tabla 35*Activos Intangibles*

Activos	Total (S/)
Desarrollo	250,000
Puesta en marcha	50,000
Total	300,000

Tabla 36*Activos Fijos*

Activos	Unidades	P.U.	Total (S/)
Laptops	17	5,000	85,000
Total			85,000

Tabla 37*Presupuesto de Gastos Administrativos*

Personal	Unidades	Costo	Total (S/)
Gerentes	4	10,000	40,000
Administrador	1	8,000	8,000
Contabilidad	1	4,000	4,000
Comerciales – Usuarios y Socios	10	4,000	40,000
<i>Community Manager</i>	1	4,500	4,500
Membresías <i>Coworking</i>	17	500	8,500
Total			105,000

Tabla 38*Gastos Pre-Operativos*

Conceptos	Costo (S/)
Búsqueda y reserva del nombre	200
Elaboración de minuta	500
Apertura de cuenta para capital social	100
Elevar minuta a Escritura Publica	200
Elevar EP en Sunarp	150
Búsqueda del nombre de la marca	100
Pago de derecho de marca	750
Total	2,000

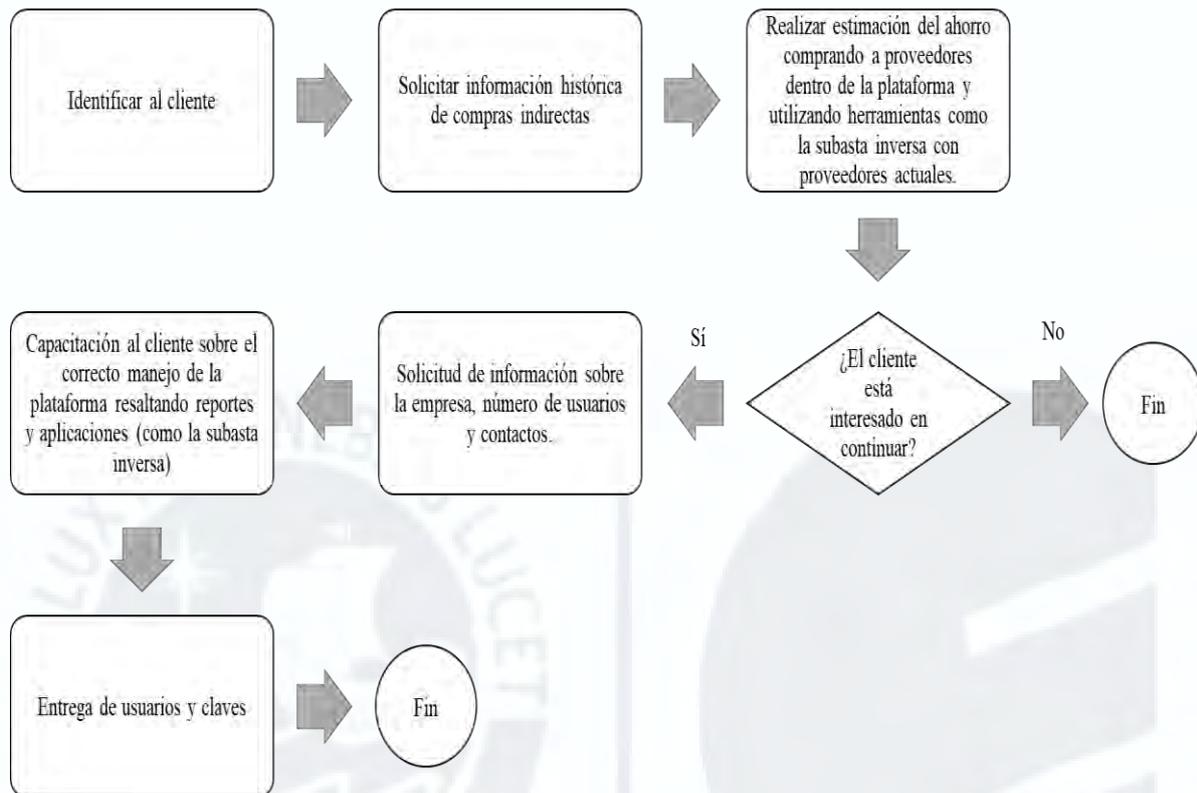
Previo al inicio formal de actividades, se realizarán las inversiones de activos intangibles y activos fijos; asimismo los gastos preoperativos como constitución de la empresa. Una vez que se cuente con la plataforma y el equipo de operaciones, se realizarán gastos de marketing, principalmente de promoción en las distintas redes sociales y con la

utilización de personas relevantes del entorno que sirvan de *influencer* para la mayor captación de proveedores y usuarios.

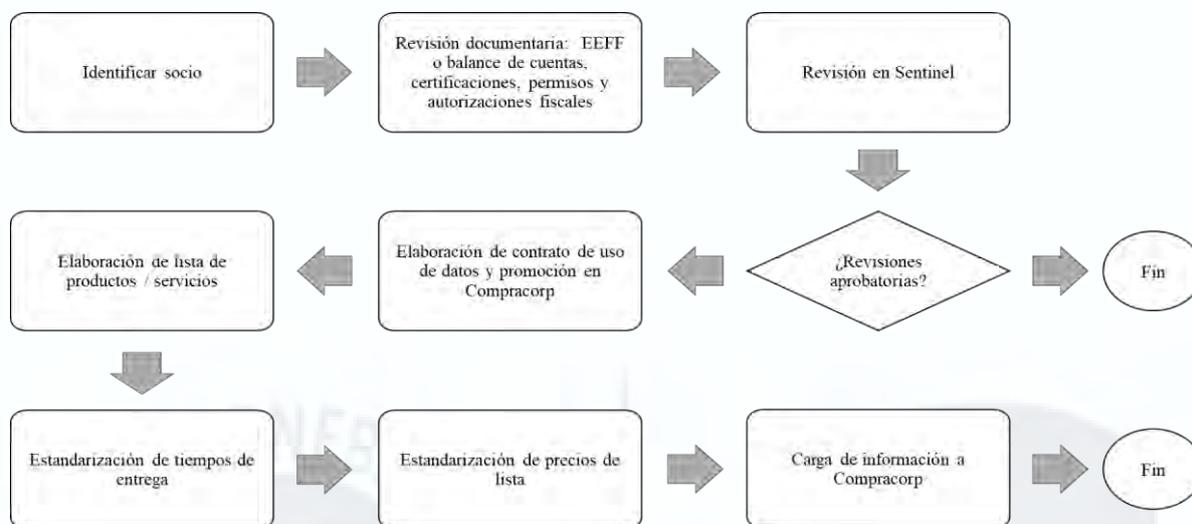
Por otro lado, los accionistas habrán realizado un aporte directo a la empresa de aproximadamente S/2'000,000 y se buscará un financiamiento de S/500,000 a través de un crédito bancario a cinco años con una tasa aproximada de 15% anual. Dada la naturaleza tecnológica, la empresa ha decidido trabajar mediante la modalidad de trabajo remoto, teniendo contratado espacios de *coworking* para realizar actividades de coordinación y seguimiento.

Una vez puesta en marcha, la plataforma conectará proveedores y usuarios para la realización de ventas de compras de todo tipo, centrándose en las compras indirectas y generando un impacto positivo en el proceso de compra de los usuarios. Compracorp no será intermediario de pago, sólo permitirá llegar a un acuerdo comercial y los usuarios coordinarán los pagos directamente con los proveedores, ya que muchas veces pueden pedir plazos de pagos más extensos; sin embargo, nuestra plataforma cobrará sus comisiones contra el cierre de transacciones.

Prospección de clientes nuevos. Se tiene la necesidad de captar clientes nuevos para aumentar el volumen de operaciones y así contribuir con el crecimiento del negocio. La difusión de CompraCorp se realizará a través de medios digitales como *mailing* corporativo, publicidad en LinkedIn, Instagram y Facebook. Asimismo, los ejecutivos comerciales son responsables tanto por contactar personalmente a empresas que podrían estar interesadas en utilizar la plataforma, como de recibir los requerimientos que vengan a través de los medios digitales, contactar con los encargados enviar una propuesta comercial. Las propuestas comerciales incluyen un análisis del gasto indirecto de la empresa y una estimación del ahorro que podría generar realizando sus compras a través de CompraCorp. A continuación, en la Figura 18 se esboza la inscripción de un cliente.

Figura 18*Proceso Inscripción de Cliente*

Prospección de socios estratégicos. El principal *input* de la plataforma son los socios estratégicos ya que son ellos los que alimentan de información y ofertas para los clientes. Debe quedar claro que Compracorp funciona como un canal de ventas digital extra para los socios estratégicos. Los ejecutivos logísticos son los encargados de buscar proveedores para su inclusión en la plataforma, que estén dispuestos a compartir sus precios de lista para la mejor visibilidad de los clientes. Los socios estratégicos serán encontrados tanto en visitas de campo como por medios digitales. Es importante resaltar que los ejecutivos logísticos son responsables por mostrar los beneficios y descuentos por ser incluidos en CompraCorp, así como el mercado potencial que ofrece esta ventana de venta. A continuación, en la Figura 19 se esboza el proceso de evaluación, homologación e inscripción de un socio estratégico.

Figura 19*Proceso Inscripción de Socio***6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis**

Para el caso de esta plataforma se utilizaron distintos escenarios de simulación, los cuales permiten verificar que, con un mínimo de movimiento de afiliaciones y transacciones, se puede asegurar la viabilidad de la operación. Se ha considerado distintos escenarios supuestos, ya comentados en el punto 6.2.1 previamente y se considera que son escenarios totalmente viables de alcanzar, dado el amplio mercado objetivo.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución**6.3.1. Análisis Financiero**

El modelo de negocio de CompraCorp es viable desde el punto de vista financiero generando, en un escenario conservador, un valor presente neto de US\$1.2 millones y una tasa interna de retorno de 69% en un periodo de cinco años (en un escenario optimista alcanzaríamos US\$ 5 millones y 171%, respectivamente). El modelo financiero ha sido desarrollado a nivel mensual por los cinco años de operación; sin embargo, para facilitar el reporte de resultados, estos se presentan consolidados anualmente, tanto para el escenario conservador (ver Tabla 39), como para el escenario optimista (ver Tabla 40).

Tabla 39

Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Conservador

Año	Total	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas	19,339,200		70,560	1,639,440	3,096,720	6,264,000	8,268,480
# Usuarios	3,340		140	380	860	860	1,100
Fee mensual	1,900		0	380	380	570	570
# Socios	36,000		2,400	4,800	7,200	9,600	12,000
% Com. Socios	5%		5%	5%	5%	5%	5%
Costo de Ventas	831,634		14,815	77,414	135,559	261,934	341,912
Pasarela pago	771,634		2,815	65,414	123,559	249,934	329,912
Mtto web	60,000		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Utilidad Bruta	18,507,566		55,745	1,562,026	2,961,161	6,002,066	7,926,568
Gastos de Adm	8,122,678		1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709	1,786,794
Planillas	7,465,128		1,351,000	1,418,550	1,489,478	1,563,951	1,642,149
Coworking	657,550		119,000	124,950	131,198	137,757	144,645
Gastos de Ventas	458,709		86,400	88,992	91,662	94,412	97,244
Instagram	38,226		7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Facebook	38,226		7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Google Ads	191,129		36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
Influencer	191,129		36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
EBITDA	9,926,179		-1,500,655	-70,466	1,248,824	4,205,946	6,042,529
Dep y amort	385,000		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
EBIT	9,541,179		-1,577,655	-147,466	1,171,824	4,128,946	5,965,529
Gastos Financieros	198,948		65,632	54,508	41,716	27,005	10,087
Utilidad antes de Imp	9,342,230		-1,643,287	-201,974	1,130,108	4,101,941	5,955,442
Part. de Trabajadores	559,375		0	0	56,505	205,097	297,772
Impuesto a la renta	3,132,498		0	0	316,430	1,148,543	1,667,524
Utilidad neta	5,650,358		-1,643,287	-201,974	757,172	2,748,301	3,990,146
+ Dep y amort	385,000		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
- Cambios en WK	7,648,358						7,648,358
- CAPEX	-387,000	-387,000					
FCL	13,296,716	-387,000	-1,566,287	-124,974	834,172	2,825,301	11,715,504
WACC	18.10%						
VAN (5 años)	S/ 4,449,800	\$1,171,000					
TIR (5 años)	69%						

Tabla 40

Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Optimista

Año	Total	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas	46,657,200		426,720	4,315,680	8,151,840	14,553,000	19,209,960
# Usuarios	5,010		210	570	1,290	1,290	1,650
Fee mensual	1,900		0	380	380	570	570
# Socios	72,000		4,800	9,600	14,400	19,200	24,000
% Com. Socios	10%		10%	10%	10%	10%	10%
Costo de Ventas	1,921,622		29,026	184,196	337,258	592,665	778,477
Pasarela pago	1,861,622		17,026	172,196	325,258	580,665	766,477
Mtto web	60,000		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Utilidad Bruta	44,735,578		397,694	4,131,484	7,814,582	13,960,335	18,431,483
Gastos de Adm	8,122,678		1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709	1,786,794
Planillas	7,465,128		1,351,000	1,418,550	1,489,478	1,563,951	1,642,149
Coworking	657,550		119,000	124,950	131,198	137,757	144,645
Gastos de Ventas	458,709		86,400	88,992	91,662	94,412	97,244
Instagram	38,226		7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Facebook	38,226		7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Google Ads	191,129		36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
Influencer	191,129		36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
EBITDA	36,154,190		-1,158,706	2,498,992	6,102,245	12,164,215	16,547,444
Dep y amort	385,000		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
EBIT	35,769,190		-1,235,706	2,421,992	6,025,245	12,087,215	16,470,444
Gastos Financieros	198,948		65,632	54,508	41,716	27,005	10,087
Utilidad antes de Imp	35,570,242		-1,301,338	2,367,484	5,983,529	12,060,210	16,460,357
Part. de Trab	1,843,579		0	118,374	299,176	603,010	823,018
Impuesto a la renta	10,324,042		0	662,896	1,675,388	3,376,859	4,608,900
Utilidad neta	23,402,621		-1,301,338	1,586,214	4,008,964	8,080,341	11,028,439
+ Dep y amort	385,000		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
- Cambios en WK	25,400,621						25,400,621
- CAPEX	-387,000	-387,000					
FCL	48,801,241	-387,000	-1,224,338	1,663,214	4,085,964	8,157,341	36,506,060
WACC	18.10%						
VAN (5 años)	S/ 18,909,597	\$4,976,210					
TIR (5 años)	170%						

Haciendo un resumen de los resultados, considerando el escenario conservador, se puede observar que el año 1 cuenta con niveles bajos de ventas, ya que se trata de un primer año de ingreso al mercado, donde aún se tienen pocos socios estratégicos homologados y afiliados a la plataforma (aproximadamente 2,400), y no se le estaría cobrando comisión de suscripción a aquellos usuarios que estén utilizando la plataforma (aproximadamente 140); por tanto, los únicos ingresos serían aquellos generados por los porcentajes de ventas de los socios y el porcentaje de los ahorros generados por el uso del servicio de licitación.

En el año 2 se incorporan los ingresos por comisiones de suscripción empezando con un nivel de \$100 (aproximadamente S/380) mensuales; sin embargo, dado el ritmo de crecimiento moderado que se ha proyectado, al final de año se mantienen utilidades negativas. Es recién a partir del año 3 que dada la escalabilidad del negocio y manteniendo comisiones mensuales iguales al año 2, se logran utilidades positivas. Para los años 4 y 5, manteniendo el mismo ritmo de afiliación y considerando que es una etapa de consolidación del negocio, se eleva la comisión de suscripción mensual a \$150 (aproximadamente S/570), lo que permite incrementar los ingresos y generar niveles de utilidades más altos. No se consideran reparticiones de utilidades, por lo que los resultados acumulados se revierten a positivo el último año de análisis.

6.3.2. Presupuesto de Inversión

En el modelo financiero, el año “cero” es considerado el año de inversión, donde se lleva a cabo el desarrollo de la plataforma y la preparación del equipo que llevará adelante el proyecto. La totalidad de la inversión estimada y necesaria para llevar adelante el proyecto es de S/ 1'647,000, este monto se detalla de la siguiente manera y se refleja en la Tabla 41.

- Activo fijo que considera 17 laptops con un precio estimado de S/5,000 cada una.
- Activo intangible que comprende el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma estimado en S/ 300,000 para lo cual se realizaron tres cotizaciones con distintas

empresas locales, tomando un promedio.

- Gastos preoperativos que son conceptos diversos para la puesta en marcha de la empresa.
- Capital de trabajo estimado para atender los gastos administrativos de por lo menos el primer año, donde se estima que no se generen suficientes ingresos.

La distribución porcentual del presupuesto de inversión se ve en la Figura 20.

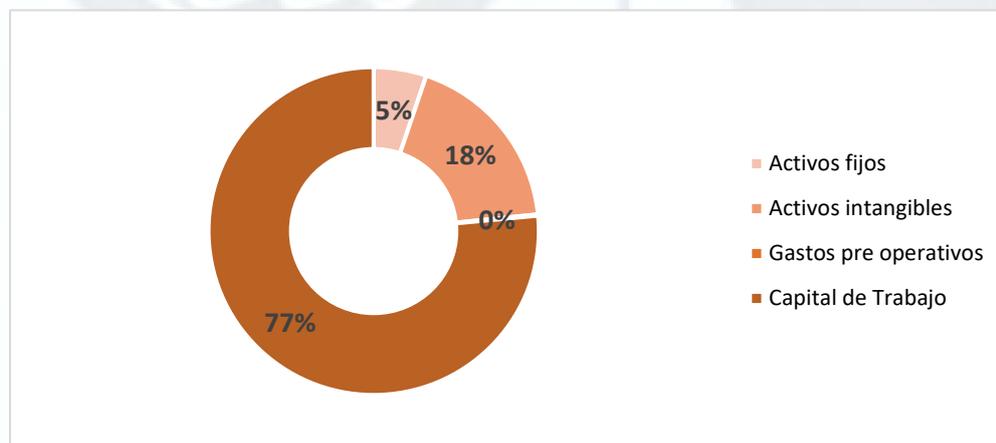
Tabla 41

Presupuesto de Inversión

Concepto	Inversión
Activos fijos	85,000
Activos intangibles	300,000
Gastos preoperativos	2,000
Capital de Trabajo	1,260,000
Total	1,647,000

Figura 20

Presupuesto de Inversión



6.3.3. Principales Supuestos

Los principales supuestos para ambos escenarios están relacionados principalmente a la velocidad de crecimiento que se espera tener en el mercado, una vez que se tenga la plataforma desarrollada y lista para operar. A continuación, se comenta brevemente cada uno de estos conceptos:

Estimación del Crecimiento de Socios Estratégicos. Está referido a cuántos socios estratégicos o proveedores se estaría afiliando a la plataforma de forma mensual, de modo que se cumpla con la oferta de realizar la homologación correspondiente y obtener la data de los precios de lista de sus principales bienes o servicios, para que estos se suban de forma ordenada y estandarizada a la plataforma y que sean de fácil acceso a los potenciales clientes. Considerando que se contaría con un equipo comercial de seis personas (un gerente y cinco ejecutivos comerciales), se estima, en un escenario conservador, que la velocidad de afiliación empiece en 200 socios mensuales; es decir, que cada ejecutivo concrete la afiliación de 10 socios semanales y en un escenario optimista, se estima que esta velocidad alcance los 400 socios mensuales. Se debe tomar en cuenta que la plataforma será un canal adicional de ventas para estas empresas y que sólo se les cobrará un porcentaje de sus ventas en función que estas se realicen gracias a su presencia en la plataforma.

Comisión a los Socios Estratégicos. Según lo mencionado, una fuente de generación de ingresos será el cobro de una comisión a los socios estratégicos, el cual se estima en un 5%, en un escenario conservador, y 10% en un escenario optimista. Siempre se buscará empezar en 10% pero si el socio negocia se podríamos llegar a 5%. Para estimar este dato se consideraron las comisiones que se cobran actualmente en las aplicaciones de servicio, que llegan a alcanzar, según la búsqueda realizada, entre 13% a 15%.

Estimación del Crecimiento de Usuarios Suscriptores. Del mismo modo, se estima un crecimiento de las potenciales medianas y grandes empresas que estarían interesadas en gestionar sus compras indirectas a través de nuestra plataforma, para lo cual previamente hay mucho trabajo de prospección y de generación de contactos para poder presentar la propuesta. Asimismo, considerando que se contará con un equipo de seis personas, se proyecta un escenario conservador con 20 afiliaciones mensuales; es decir, uno por semana, por cada ejecutivo. Mientras que en un escenario optimista se alcanzaría las 30 afiliaciones mensuales,

considerando en ambos casos que se empiecen las afiliaciones al sexto mes de inicio de operaciones, una vez que se tenga más de 1,000 socios estratégicos homologados en la plataforma.

Comisión Mensual de Suscripción. La fuente más importante de ingresos de la solución es la comisión mensual de suscripción por parte de los usuarios que utilizan de manera constante la plataforma para llevar a cabo sus compras. Dentro de esta proyección y en línea con la estrategia comercial, se considera que se exonerará de esta comisión a todos los usuarios que se suscriban durante el primer año de operación. Durante el año 2 y 3 de la proyección se estima que se cobrará \$100 mensuales (o su equivalente aproximado de S/380) y durante el año 4 y 5 en adelante, se estima una comisión de \$150 mensuales (o su equivalente de S/570).

Ticket Promedio de Compra. Se refiere al monto de compra que realizan los potenciales cliente, que son medianas y grandes empresas, por lo que en un escenario conservador se considera S/2,500 de ticket promedio (considerando que todas las empresas usuarias realicen como mínimo una compra). En un escenario optimista se considera un ticket promedio de S/5,000. Sobre la base de este ticket y el número de usuarios se estima una venta mensual de los socios, monto sobre el cual se aplica el porcentaje de comisión de los socios.

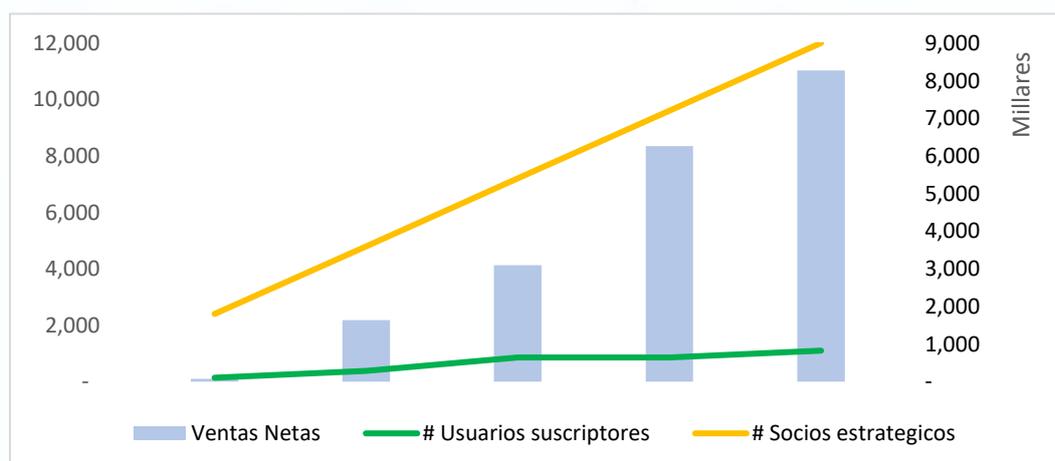
Servicios de Licitación. Dentro de la propuesta de valor, se considera que la plataforma contemple la posibilidad de realizar servicios de licitaciones o subastas inversas, de modo que los usuarios ingresen una solicitud y todos los socios estratégicos que pueden proveerlo hagan una oferta, de modo tal que se logre un mejor precio versus el precio de lista mostrado en la plataforma. De este modo el usuario obtendrá un mejor precio, generando un ahorro en estas compras indirectas. Para un escenario conservador, se estima que por lo menos el 10% de las compras realizadas en la plataforma sea a través de esta modalidad y en un escenario optimista se considera alcanzar un 20%.

Ahorro generado: Según lo explicado, a través de las licitaciones se espera generar un ahorro en las compras indirectas, y según la bibliografía revisada de estudios previamente hechos sobre este tipo de servicios, se estima que se puedan alcanzar por lo menos un 4% de ahorro, y en un escenario optimista se considera un 8% de ahorro sobre el monto de compra.

Comisión sobre el ahorro: Si bien todos los usuarios pagan una comisión mensual de suscripción, a aquellos que utilicen el servicio adicional de licitaciones, se les cobrará un porcentaje sobre el ahorro generado, por utilizar la plataforma. Para todos los escenarios se considera que se debería cobrar por lo menos un 10% del ahorro generado, lo cual parece totalmente viable ya que de otra forma el usuario no obtendría estos beneficios. Las ventas son calculadas directamente del número de socios estratégicos multiplicado por la comisión a dichos socios, sumado al número de usuarios suscriptores multiplicado por la comisión mensual de suscripción, sumada a la comisión por ahorro sobre las ventas bajo la modalidad de licitación. La tendencia de crecimiento de ventas, en función al crecimiento de suscriptores y socios se observa en la Figura 21.

Figura 21

Evolución de Ventas



El objetivo de usuarios suscriptores al final del año 5 se deriva de un análisis TAM-SAM-SOM, el cual es una de las herramientas más usadas por diversos *startups*, incluso las

de Silicon Valley (Becas Santander, 2021). El TAM-SAM-SOM sirve para realizar una estimación inicial del tamaño de un mercado específico, esto se deriva de sus siglas en inglés: Total Mercado Disponible, Mercado Accesible Disponible y Mercado Accesible Obtenible respectivamente.

De acuerdo a lo indicado en los capítulos anteriores, se tiene un total de 15,554 grandes y medianas empresas en Perú, esto vendría a ser el TAM, de dicho total se está estimando apuntar a las grandes y medianas empresas de los siguientes sectores económicos: Agricultura, Pesca, Minería, Manufactura, Energía, Construcción y Comunicaciones, los cuales representan 5 mil medianas empresas (ver Apéndice E), este sería en SAM, para finalmente alcanzar el 22% de ellos, representado en 1,100 empresas, el cual sería el SOM al final del año 5 (ver Figura 22)

Figura 22

TAM-SAM-SOM



Por el lado de los costos, se considera básicamente los costos de la pasarela de pagos, los cuales están en función al 3.99% de las ventas que se factura por las comisiones ya mencionadas y un costo adicional de mantenimiento de S/12,000 anuales a la plataforma para mantenerla sin inconvenientes en su operación.

Los gastos administrativos están detallados en la Tabla 34, principalmente relacionado con las planillas y los gastos de *coworking*, y los gastos de ventas se detallan en la Tabla 31, vinculados a gastos de promoción, detallados en el presupuesto del mix de marketing. Finalmente, para los gastos financieros se está planteando tomar una deuda de hasta S/500,000, a un plazo de 5 años con una TEA de 15%. Para la participación de trabajadores se considera una tasa del 5% y para el impuesto a la renta una tasa del 28%.

Valoración del negocio. Se elaboró el *free cash flow* (FCL) en base al estado de resultados y se descontaron los flujos de caja a la tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC) de 18.10%, que asume un coste de capital (K_e) igual a 20% y un peso del 80% y un costo de deuda (K_d) igual a 15% y un peso del 20%. El detalle de la estructura del costo de capital se puede apreciar en la Tabla 42.

Tabla 42

Estructura de Costo de Capital (WACC)

Estructura	W	K_d	(1-t)	Costo ($K_d * W$)
Deuda	20.00%	15.00%	70%	2.10%
Patrimonio	80.00%	20.00%		16.00%
			WACC	18.10%

En base al FCL se calculó el valor actual neto (VAN) del proyecto resultando en S/4,449,800 en el escenario conservador (ver Tabla 43) y hasta S/19 millones en el escenario optimista. Como ya se mencionó, se consideró una tasa de crecimiento en función al ritmo de afiliación de socios proveedores y clientes usuarios suscriptores de la plataforma, lo que permitió una escalabilidad importante debido al porcentaje de comisiones respecto a las transacciones realizadas en la plataforma. Adicionalmente, se calculó el indicador tasa interna de retorno (TIR) que resultó en 69% y un *PayBack* de aproximadamente 4.03 años con el FCL acumulado descontado a la tasa WACC en el escenario conservador (ver Tabla 44).

Tabla 43*Flujo de Caja – Escenario Conservador*

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5
+ NOPAT		-1,643,287	-201,974	757,172	2,748,301	3,990,146
+ Dep y amort		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
- Cambios WK						7,648,358
- CAPEX	-387,000					
FCL	-387,000	-1,566,287	-124,974	834,172	2,825,301	11,715,504
WACC	18.10%					
VAN (5 años)	S/ 4,449,800	\$1,171,000				
TIR (5 años)	69%					

Tabla 44*Payback - Periodo de Retorno de la Inversión*

	0	1	2	3	4	5
FCL Descontado	-387,000	-2,257,585	-259,636	2,497,892	12,194,252	72,882,649
FCL Acumulado	-387,000	-2,644,585	-2,904,220	-406,328	11,787,924	84,670,574
Payback	4.03 años					

6.3.4 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad

Este modelo financiero permite evaluar la sensibilidad del modelo a cambios en los supuestos y determinar la criticidad de cada uno de ellos. De este modo se ha determinado que el supuesto más crítico en este modelo de negocio es el crecimiento de usuarios suscriptores, razón por la cual se ha corrido una simulación de Montecarlo considerando una distribución normal con una media de 20 y una desviación estándar de 15. De este modo, al correr 1,000 escenarios se obtuvieron resultados mostrados en la Tabla 45.

Tabla 45*Simulación de Montecarlo*

Valor esperado	1,168,989
Des Est	2,162,378
Maximo	6,856,292
Minimo	- 6,300,807
Prob VAN > \$1,000,000	55.20%
Prob VAN < 0; 1,000,000>	17.20%
Prob VAN < 0	27.60%

De esta forma se concluye que las probabilidades de obtener un VAN mayor a cero son de aproximadamente 72.4% y que se obtenga un valor objetivo por encima de \$1'000,000 es de 55.2%.

Sensibilización del VAN. Según lo expuesto previamente se ha trabajado dos escenarios principales donde las diferencias más notables vienen en los supuestos relacionados con el crecimiento de socios, crecimiento de usuarios y el ticket promedio de compra por parte de los usuarios, obteniendo para cada caso los resultados (ver Tabla 46).

Tabla 46

Escenarios para el Cálculo del FCL

Escenario	Conservador	Optimista
Inc/mes N° Socios	200	400
Ticket Prom Compra	2,500	5,000
Inc/mes N° Usuarios	20	30
VAN (Soles)	S/ 4,449,800	S/ 18,909,597
VAN (dólares)	\$1,171,000	\$4,976,210

Según se puede verificar en la Tabla 47, el VAN termina siendo un resultado muy sensible a los ingresos generados por los usuarios suscriptores, y este concepto está en función al ritmo de crecimiento de afiliación y el precio de suscripción; por esta razón, se ha realizado un análisis de sensibilización adicional incluyendo sólo estos supuestos, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 47

Sensibilización del VAN

VAN		Precios de Suscripción			
		190	380	570	760
Incremento mensual de Usuarios	5	- 1,505,335	- 1,210,659	- 916,080	- 656,214
	10	- 1,010,404	- 497,958	- 50,732	369,172
	15	- 571,046	93,337	723,193	1,328,386
	20	- 182,497	657,310	1,464,153	2,253,884
	25	171,524	1,205,055	2,192,218	3,179,381
	30	525,545	1,735,687	2,920,283	4,104,879

Según se puede verificar, para que el VAN sea positivo se necesita por lo menos la combinación de un ritmo de crecimiento de 15 suscriptores mensuales en el caso de contar con una tarifa de S/380 desde el segundo año de operación; asimismo, si se quisiera obtener un VAN objetivo superior al \$1'000,000 con el precio base de S/380 mensuales, se tendría que incrementar el ritmo de afiliación a 25 clientes mensuales. En resumen, dadas las distintas evaluaciones y sensibilizaciones realizadas al modelo financiero y los supuestos que lo componen, se concluye que la solución propuesta cuenta con la viabilidad necesaria para ponerla en marcha.



Capítulo VII: Solución Sostenible

En el presente capítulo se analiza el impacto social de la propuesta, empleando herramientas como *Flourishing Business Canvas* (ver Tabla 48), que proporcionará un panorama más amplio en cuanto a sostenibilidad, si es comparado con el tradicional *Business Canvas*. Luego, se plantea la relevancia social a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Asamblea General de las Naciones Unidas y que forman parte de la Agenda 2030. Finalmente, se estudia la rentabilidad, de acuerdo con los beneficios y costos sociales identificados.

7.1 Descripción del Flourishing Business Canvas

7.1.1 Metas

La propuesta tiene como meta permitir que las empresas ahorren tiempo, dinero y agilicen los procesos para una eficiente gestión de compras. Se desea crear una amplia red en la que interactúen potenciales clientes y proveedores, provenientes de empresas de todo tamaño, de tal manera que cada compra concretada se almacene en un historial al que podrán acceder sólo ellos y, posteriormente, calificar su experiencia de usuario. Se busca ser una herramienta que contribuya a atender de manera eficiente los requerimientos de compras urgentes, de manera segura y de amigable acceso. Con la propuesta se quiere aportar al desarrollo de la industria, de tal manera que se incrementen los proyectos con base en la investigación, innovación y tecnología.

7.1.2 Costos

Se contempló en esta sección los costos preoperativos, operativos, marketing, financieros y activos tangibles. De acuerdo con lo analizado, la inversión inicial será clave para el diseño de la plataforma y su adecuado funcionamiento, los esfuerzos destinados a que la estrategia de marketing sea lo más acertada posible, según la investigación, para obtener

una buena recepción y ser atractivos ante las expectativas de los potenciales usuarios. De igual manera, serán importantes los costos de alquiler de oficina y remuneraciones.

7.1.3 Beneficios

En la dimensión económica, por brindar el servicio, el beneficio que obtendrá la empresa serán las utilidades. En lo social, se buscará impulsar la actividad de las mypes, pues son uno de los principales agentes del desarrollo local. En lo ambiental, se plantea el beneficio de la reducción de la huella de carbono.

7.1.4 Actores Clave

Se consideran a las empresas del rubro industrial y minero interesadas en adquirir o proveer productos/servicios que necesiten fortalecer su gestión de compras. Adicionalmente, se decidió incluir en este punto también a los socios.

7.1.5. Relaciones

Las principales relaciones que se forjarán serán con los usuarios de la plataforma, mediante comunicación y atención personalizada. De igual manera, será clave la relación con proveedores, instituciones y entidades financieras.

7.1.6 Co-creación de Valor

La propuesta de valor de la empresa consiste en brindar un servicio pionero en su sector dedicado a ofrecer la posibilidad que, mediante una plataforma digital, empresas puedan interactuar con proveedores de bienes/servicios enfocados, principalmente, en las compras indirectas y urgentes.

7.1.7 Alianzas

Se establecerán alianzas con instituciones que realicen programas dirigidos a las mypes, con la finalidad de incentivar su incursión en la digitalización y logren crear mayores redes de contacto con empresas grandes, cumpliendo con sus requerimientos como estándares de calidad y certificaciones.

7.1.8 Recursos

Los principales recursos con los que contará la empresa será la plataforma digital en su presentación web y por aplicativo. Será fundamental contar con un equipo de trabajo altamente capacitado; así como también, equipos como laptops, impresoras y demás requeridos por la oficina. El recurso monetario será clave como la inversión inicial, el registro de la marca y las instalaciones, como la oficina.

7.1.9 Necesidades

Se identificó que los segmentos de mercado a los cuales se va a dirigir tienen como necesidad recibir atención especializada durante el proceso de compras indirectas. Al ser la industria amplia, también se requiere ampliar la red de proveedores y clientes.

7.1.10 Canales

La comunicación, comercialización e interacción se llevará a cabo, en mayor grado, por medio de la plataforma digital, debido a que CompraCorp también contará con oficinas en donde se brindará información requerida por los usuarios. Asimismo, la comunicación se realizará tanto vía web, presencial, como telefónica.

7.1.11 Destrucción de Valor

Para el presente caso se considera que la destrucción de valor se encontrará en la reducción de reuniones presenciales en materia de compras indirectas, de tal manera que se sustituya por interacción virtual que permitirá ahorrar dinero y tiempo a las empresas, así atender lo más pronto las urgencias y se evite padecer consecuencias como retrasos en la producción.

7.1.12 Gobernanza

Será integrada por el directorio, jefes de administración, marketing, finanzas y demás con poder de decisión.

7.1.13 Actividades

Contempla el desarrollo de la plataforma (web y aplicativo), la administración, soporte y mantenimiento del sistema, evaluación de las solicitudes para acceder al servicio según su objetivo: comprar o proveer. La gestión de marketing y promoción serán actividades constantes; así como la comunicación y servicio de soporte a los usuarios.

7.1.14 Servicios Ecológicos

Se encuentra el cálculo de huella de carbono que será integrada en la aplicación, aquella que medirá las emisiones estimadas según transacciones. De la misma manera, se propone una reducción de CO₂ por vehículo a raíz de la interacción digital, aquel que podrá ser medido una vez inicien negociaciones mediante la plataforma o soliciten cotizaciones.

7.1.15 Actores del Ecosistema

Se considera ideal ubicar en este punto a la Sunat, por temas de formalidad e impuestos, empresas privadas y proveedores.

7.1.16 Existencias Biofísicas

Se identificó a la emisión de CO₂ por el uso de equipos electrónicos que serán imprescindibles para el acceso a la plataforma. Si bien, a diferencia de otros negocios cuyas existencias biofísicas corresponden a la emisión de CO₂ por el uso de maquinaria pesada, o vehículos para transporte, en este caso aquella será emitida por equipos como computadoras, celulares, tables y otras herramientas que desarrollen las funciones requeridas.

Tabla 48

Flourishing Business Canvas

Medioambiente	Tendencia de emplear herramientas tecnológicas como medio alternativo que sustituya o apoye a las reuniones presenciales. De tal manera que se reduzca la emisión de contaminación proveniente de los medios de transporte (posiblemente) empleados.				
Sociedad	Los usuarios son empresas industriales y mineras que cuentan con un deficiente plan de compras indirectas, pese a la importancia de las adquisiciones para ejecutar sus operaciones clave. La falta de especialización durante el proceso impide que puedan detectar oportunidades de ahorro, tiempo y generación de valor. Adicionalmente, micro y pequeñas empresas requieren ampliar su red de contactos y mayores oportunidades para entablar negocios con empresas grandes, logrando fortalecer la industria y dinamizar la economía.				
Existencias biofísicas	Procesos	Valor	Personas	Actores del ecosistema	
. CO2 por equipos electrónicos.	Recursos	Alianzas	Co- creación de valor	Relaciones	Actores clave
	. Plataforma digital (aplicativo y página web) . Equipos: laptops . Recurso Humano . Conocimiento . Inversión inicial . Marca registrada	. Alianzas con instituciones que realizan programas dirigidos a las mypes	. Propuesta de innovación en el sector industrial y minero. Pionera. Busca fortalecer la relación entre las empresas que interactúan en el mercado peruano. . Herramienta que permite ahorrar tiempo y hacer más eficiente la gestión de compras con énfasis en las indirectas.	. Usuarios de la plataforma. . Proveedores . Instituciones para construir alianzas. . Entidades financieras	. Empresas industriales y mineras (grandes, medianas y pequeñas). . Socios
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor	Canales	Necesidades
. Cálculo de la huella de carbono . Reducción de CO2 por vehículo	. Desarrollo de la plataforma y su acceso vía web y aplicativo . Administración, soporte y mantenimiento del sistema . Evaluación y aprobación de solicitudes para formar parte de la plataforma según su objetivo: comprar o proveer bienes o servicios. . Gestión de marketing y promoción . Comunicación y servicio de soporte a usuarios	. Directorio . Jefes de administración, finanzas, marketing y demás con poder de decisión.	. Reducción de reuniones presenciales	. Plataforma digital . Directa online, telefónica y presencial	. Atención especializada durante el proceso de compras indirectas . Ampliar red de proveedores y clientes
Costos	Metas	Beneficios			
. Inversión pre-operativa . Costo operativo . Marketing . Financieros	. Ofrecer una amplia base de datos compuesta por potenciales clientes y proveedores . Agilizar, mediante una atención especializada, la gestión de compras indirectas . Ser una alternativa que permita atender compras urgentes sin perjudicar las operaciones . Crear una red que fortalezca la industria e incentive la creación de nuevas propuestas con base en la innovación, investigación y tecnología	. Servicio de intermediación entre empresas que deseen adquirir/proveer productos o servicios . Oportunidad para que las empresas puedan mejorar su gestión de compras . Impulsar la actividad de las mypes como uno de los principales agentes del desarrollo local . Reducir la huella de carbono			
Activos tangibles					

7.2 Relevancia Social de la Solución

Esta sección será desarrollada tomando en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, cuyos planteamientos se orientan a la erradicación de la pobreza, lucha contra el cambio climático, acceso a la educación, reducción de la desigualdad y brecha de género, infraestructura y mejorar la calidad de vida. En particular, se considera prioritarios los siguientes objetivos que serán desarrollados a continuación:

Objetivo N° 8 – Trabajo Decente y Crecimiento Económico. La empresa buscará incentivar la participación de las MYPES, al ser ellas quienes conforman en su mayoría el sector privado y son una fuente muy importante para la economía local, de tal manera que puedan ampliar su red de contactos y negocien con grandes empresas. De igual manera, se aportará al crecimiento económico ampliando las redes de encuentro entre diversas empresas que, antes, por no estar dentro de su entorno y al no contar con una página web, no podían ser localizadas, pese a la alta calidad de su servicio/ producto. Con ello, se desea aportar a nivel industrial y poder llevar ese modelo a distintos sectores.

Objetivo N° 9 – Industria, Innovación e Investigación. CompraCorp proporcionará un servicio innovador en el sector, por lo que se busca fomentar la creación de propuestas creativas que tengan como base la I+D+I. La digitalización en el sector industrial y minero está incrementando, pero no al ritmo deseado; por ello, se busca aumentar el acceso a la tecnología a pequeñas empresas para que de ese modo logren interactuar con empresas grandes, relacionarse y concretar compras/ventas, de tal manera que se dinamice la economía local.

Objetivo N° 12- Producción y Consumo Responsables. Esta propuesta busca garantizar que los productos/servicios comercializados mediante la plataforma cumplan con los estándares de calidad y certificaciones necesarias. Se fomentará la sostenibilidad y la

reducción de desechos. Se busca incluir como meta el objetivo 12.5 que consiste en “reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”.

Objetivo N° 13- Acción por el Clima. Ante la situación crítica por las consecuencias del cambio climático, se ha propuesto incluir en la plataforma un medidor de huella de carbono y demostrar a las empresas que se puede generar cambios por acciones pequeñas entrelazadas como concretar una compra y negociar vía medios digitales. De esa manera, podrán encontrar beneficios también a nivel empresarial por ahorro de tiempo y costos adicionales. Es importante señalar que las empresas que soliciten formar parte de la plataforma ya sea su objetivo vender o comprar, serán evaluadas y se añadirá una etiqueta a aquellas cuyo compromiso con el cuidado del ambiente sea primordial, aquella que podrá visualizarse cuando los usuarios decidan realizar compras e impactará en su poder de decisión.

7.3 Rentabilidad Social de la Solución

Se estimó un VAN social de S/ 1'931,223 con una proyección de cinco años. El beneficio social identificado consiste en que como mínimo el 20% de las empresas cuyo objetivo sea proveer bienes y/o servicios obtengan mayor visibilidad a nivel nacional y por lo tanto una venta incremental. La contribución social se enfocará en impulsar la exposición de MYPES que no cuenten con los recursos o mecanismos suficientes para promocionarse más allá de su entorno, a partir de la difusión de su oferta diversa. Por otro lado, se buscará fortalecer la economía de las comunidades en donde empresas grandes realicen sus operaciones; por ejemplo, cerca de la zona de influencia de los campamentos mineros existen negocios a los que ellos recurren para formar relaciones comunitarias y aportar al desarrollo de su economía; se propone emplear esa figura para explicar de qué manera CompraCorp aportará como una suerte de plaza que permitirá forjar relaciones entre empresas de diversos

tamaños, en donde se obtendrá como resultado mejoras en la cadena industrial. Para ello, se programará un filtro de búsqueda que, según localización por GPS, pueda establecerse una lista, según prioridad y necesidad de los usuarios, de negocios que se encuentran cerca.

Para efectos del cálculo del VAN social se ha estimado que estos proveedores tengan una estructura de márgenes estándar con costo de ventas del 40%, gastos administrativos del 8% y gastos de ventas del 7%, generando así un margen EBITDA del 45%. No se consideran mayores inversiones en activos fijos ni acceso al crédito. De esta forma podemos verificar en la Tabla 49 la proyección de estos flujos incrementales generados a partir de nuestra plataforma, y que considerando un WACC del 20% nos arroja un VAN de S/ 1'931,223.

Tabla 49

Proyección a 5 Años de la Utilidad

Año	1	2	3	4	5
Ventas Netas	280,000	1,620,000	3,060,000	4,500,000	5,940,000
Costo de Ventas	112,000	648,000	1,224,000	1,800,000	2,376,000
Utilidad Bruta	168,000	972,000	1,836,000	2,700,000	3,564,000
Gastos de Administración	22,400	129,600	244,800	360,000	475,200
Gastos de Ventas	19,600	113,400	214,200	315,000	415,800
EBITDA	126,000	729,000	1,377,000	2,025,000	2,673,000
Depreciación y amortización	-	-	-	-	-
EBIT	126,000	729,000	1,377,000	2,025,000	2,673,000
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	126,000	729,000	1,377,000	2,025,000	2,673,000
Part. de Trabajadores	6,300	36,450	68,850	101,250	133,650
Impuesto a la renta	35,280	204,120	385,560	567,000	748,440
Utilidad neta	84,420	488,430	922,590	1,356,750	1,790,910

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se presenta el plan de trabajo de implementación para el proyecto, mediante un Gantt, desde la constitución hasta las actividades a realizar durante la etapa operativa. Acto seguido, se presenta las conclusiones y recomendaciones, a partir de lo expuesto en el presente documento.

8.1 Plan de Implementación

A continuación, se detalla del diagrama de Gantt propuesto para la implementación de CompraCorp considerando un plazo de 16 semanas (ver Apéndice D). En este diagrama se puede observar las actividades principales clasificadas en cuatro fases: inicio, diseño de la plataforma, desarrollo y lanzamiento. Como se observa las actividades detalladas tienen sus respectivos responsables, pero en la mayoría interactúan los accionistas hasta que se cuente con el personal idóneo que pueda ejecutar en adelante las operaciones.

8.2 Conclusiones

La investigación permitió identificar que existe un problema empresarial relacionado con la gestión de compras indirectas, donde se estarían perdiendo oportunidades de mejora como proceso y una mejor generación de ahorros. Ante la falta de especialización para su ejecución y debido al bajo presupuesto para incrementar la planilla, se creó CompraCorp, una alternativa digital amigable que, además de garantizar el acceso a una amplia variedad de productos y servicios, permite ahorrar tiempo empleado en buscar proveedores ya que los tiene previamente homologados y cuenta con información de precios y stock, brindando servicios adicionales que fortalecerán la gestión de compras, como reportería y procesos de licitaciones o subastas inversas, evitando de esta forma que se dé la posibilidad de retrasos de producción por falta de algún material o algún riesgo adicional en las operaciones de la empresa. A raíz del *boom* de las tendencias tecnológicas, se apostó por crear un servicio innovador dirigido al segmento corporativo, replicando a otro nivel opciones que ya existen

en el mercado para atender requerimientos de personas naturales como pueden ser Rappi o PedidosYa. Finalmente, se considera que se generará un impacto importante a nivel de la economía social de las empresas proveedoras ya que les permitirá alcanzar un nuevo nivel de ventas sin mayores inversiones y hacer crecer sus negocios de forma sostenible.

8.3 Recomendaciones

Al ser la tecnología sumamente importante para la propuesta, se recomienda realizar un adecuado control y seguimiento del sistema, además de las validaciones correspondientes en la funcionalidad y flexibilidad de opciones. Asimismo, se debe desarrollar actualizaciones con mejoras resultantes de la investigación y evaluación de satisfacción del usuario, fortalecer la comunicación con los usuarios finales y no perder de vista el enfoque social que consiste en fomentar la incursión de las MYPES en la digitalización económica, de tal manera, que logren acceder a mayores oportunidades y nuevos mercados, y así aportar de manera considerable al fortalecimiento de la industria y la economía.

De acuerdo con el avance del proyecto y la viabilidad para los usuarios, se recomienda analizar la expansión de la plataforma hacia más segmentos y también a otros mercados, logrando una escalabilidad importante y trasladando el beneficio de la mejora de procesos y el acercamiento empresarial en otras realidades.

Referencias

- Alcalde, P. (2007). *Calidad. 2ª edición*. Editorial Paraninfo.
- Alegre, H. (2019, agosto). La logística minera ya es digital. *Rumbo Minero*. (120), 242.
https://www.rumbominero.com/ED120/RumboMinero_ED120.pdf
- Becas Santander (17 de diciembre 2021). *TAM SAM SOM Cómo calcular el tamaño de mercado*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/tam-sam-som.html#:~:text=La%20t%C3%A9cnica%20Tam%20Sam%20Som%20permite%20calcular%20el%20tama%C3%B1o%20de,llegar%20a%20datos%20m%C3%A1s%20espec%C3%ADficos>.
- CONFIEP (2020). *Comité de la Pequeña Empresa*. <https://www.confiep.org.pe/quienes-somos-2/comites/consejo-pyme/>
- CONFIEP (2022). *El GRI y la competitividad de las MYPES peruanas*.
<https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/el-gri-y-la-competitividad-de-las-MYPES-peruanas/>
- COMEX Perú. (11 de marzo del 2022). La guerra Rusia-Ucrania impacta al Perú por medio de elevados precios de insumos, disrupciones logísticas y una oferta escasa. *Semanario 1111*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-guerra-rusia-ucrania-impacta-al-peru-por-medio-de-elevados-precios-de-insumos-disrupciones-logisticas-y-una-oferta-escasa>
- ¿Cómo la guerra entre Rusia y Ucrania afecta a las empresas que operan en Perú? (19 de marzo del 2022). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/como-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-afecta-a-las-empresas-que-operan-en-peru-noticia/>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. *Dinámica de Creación de Empresas* (2022). *Análisis económico*. <https://confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Corporación HODELPE. (2022). *Nosotros*. <https://www.corporacionhodelpa.pe/nosotros/>
- EFC. (2022). *Quiénes somos*. <https://www.efc.com.pe/nosotros>

- Ernes Perú. (2020). *Nosotros*. <https://ernesperu.com/#nosotros>
- Fournier, J. (15 de octubre 2015). What is indirect procurement and how is it affecting your business? *HCM Works*. <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-indirect-procurement-and-how-is-it-affecting-your-business>
- Galindo, G. (2019). El Design Thinking: una técnica que conquista nuevos mercados. *Revistas de Estudios en Comunicación* (5), 1-19.
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4817/Galindo_El_Design_Thinking.pdf?sequence=1
- Google Patents (2020). *Patentes de Estados Unidos de Norteamérica*. Obtenido de https://patents-google-com.translate.goog/patent/US7451107?q=industry+application+big+enterprises+little+suppliers&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc
- FullStep. (2022). *BPO de Compras*. <https://www.fullstep.com/operaciones/bpo-de-compras/>
- Grupo MEGA. (2022). ¿Quiénes somos? <https://www.mega.net.pe/7-cliffside-drive>
- GPM Consultoría. (2022). *Servicio de Compras*. <https://www.gpmconsultoria.com/servicios-de-compras-outsourcing>
- Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú: Estructura empresarial, 2018*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Estructura empresarial, 2020*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3562467-peru-estructura-empresarial-2020>

- LinkedIn (2022). *Asociación PYME Perú*. <https://www.linkedin.com/company/pyme-peru/?originalSubdomain=pe>
- Martínez, E. (1999). *Gestión de las compras*. Negociación y estrategias de aprovisionamiento (3ra ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Monzón, J & Chaves, R. (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union, Brussels: European Economic and Social Committee*.
<https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-en-n.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF].(2020). *Lista de micro y pequeñas empresas que han accedido al FAE-Mype al 12 de junio del 2020*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102670&lang=es-ES&view=article&id=6436
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
https://www.academia.edu/download/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol.pdf
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review America Latina.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Ministerio de la Producción [Produce] (2022). *Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa – RENAMYPE*.
<https://www.produce.gob.pe/ConsultasEnLinea/consultas.web/renamype>
- Nielsen, J. (2000) Why You Only Need to Test with 5 Users.
<https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (PNUMA), (2010). Elementos de carácter general que pueden ser utilizados por los Ministros y jefes de Delegación para el

- Intercambio sobre Economía Verde. (UNEP/LACIG.17/4). Ciudad de Panamá, 29 y 30 de abril de 2010. <http://www.pnuma.org/forodeministros/17-panama/FORO%20DE%20MINISTROS%202010%20VERSIONES%20FINALES/MINISTROS/de%20trabajo%20ESPAnOL/UNEP-LAC-IG-XVII-4%20ECONOMIA%20VERDE.pdf>
- PROVEE Pyme. (2022). *¿Qué es la plataforma de negocios?* <https://proveepyme.pe/nosotros>
- Rodríguez, H. (2003). La competitividad y la gestión empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (Nro. 48), 132-143.
- Red de Cámaras de Comercio Colombiana (2022). Informe de dinámica de creación de empresas. <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2023/01/Informe-de-Dinamica-de-Creacion-de-Empresas-2022.pdf>
- Salim, I. (2019). *Organizaciones Exponenciales*. Growth Institute. https://genniux.net/wiki/elabs/pub2/Crece/ExponentialOrganizations/Spanish_Version_Chapter_1-2-organizaciones-exponenciales-espanol.pdf
- Saldaña, J., Imán, M., Yovera, B., & Merino, J., (2020). Impacto de los canales de comercialización online en tiempos del COVID-19. *INNOVA Research Journal*. 5(3.1). 15-31.
- Semana Económica. (2013). *Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/52E292EE8BBE7C6105257C14005898CF/\\$FILE/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/52E292EE8BBE7C6105257C14005898CF/$FILE/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf)
- SGS Perú. (2022). *Nuestra empresa*. <https://www.sgs.pe/es-es/our-company/about-sgs/sgs-in-brief>
- SSA Perú. (2021). *Nosotros*. <https://www.ssa-peru.com/>

Sánchez Y., Pérez, J., Sangroni, N., Cruz, C., & Nogueira, Y (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 10.

Topí, D. (2011). El Principio de Pareto: La regla del 80/20

<https://es.scribd.com/document/445585951/El-principio-de-Pareto-la-regla-del-80-20->

David-Topi



Apéndice A: Densidad Empresarial según Segmento

Tabla A1

Densidad Empresarial, según Segmento Empresarial 2020

Segmento Empresarial	2019	2020		Var % 2020/19
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2,734,619	2,777,424	100.0%	1.6%
Microempresa	2,608,343	2,651,740	95.5%	1.7%
Pequeña empresa	102,638	101,926	3.7%	-0.7%
Gran y mediana empresa	15,405	15,534	0.6%	0.8%
Administración pública	8,233	8,224	0.3%	-0.1%

Nota. Tomado de “Perú: Estructura empresarial, 2020”, por Instituto Nacional de

Estadística e Informática, 2022 (<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3562467-peru-estructura-empresarial-2020>)

Apéndice B: Densidad Empresarial según Actividad Económica

Tabla B1

Densidad Empresarial, según Actividad Económica 2020

Actividad Económica	2019	2020		Var % 2020/19
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2,734,619	2,777,424	100.0%	1.6%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	43,214	43,003	1.5%	-0.5%
Explotación de minas y canteras	16,648	25,912	0.9%	55.6%
Industrias manufactureras	211,324	210,475	7.6%	-0.4%
Electricidad, gas y agua	5,697	5,990	0.2%	5.1%
Construcción	88,235	86,493	3.1%	-2.0%
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1,188,512	1,224,279	44.1%	3.0%
Transporte y almacenamiento	166,241	167,817	6.0%	0.9%
Actividades de alojamiento	28,862	28,230	1.0%	-2.2%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	224,302	223,860	8.1%	-0.2%
Información y comunicaciones	57,308	56,133	2.0%	-2.1%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	270,699	265,735	9.6%	-1.8%
Otros servicios (*)	433,577	439,497	15.8%	1.4%

Nota. Tomado de “Perú: Estructura empresarial, 2020”, por Instituto Nacional de

Estadística e Informática, 2022 (<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3562467-peru-estructura-empresarial-2020>)

Apéndice C: Patentes Similares

Patente US7451107B1



US007451107B1

(12) **United States Patent**
Chvala et al.

(10) **Patent No.:** **US 7,451,107 B1**
(45) **Date of Patent:** **Nov. 11, 2008**

(54) **BUSINESS-TO-BUSINESS ELECTRONIC
COMMERCE CLEARINGHOUSE**

(75) Inventors: **Richard J. Chvala**, Midlothian, VA
(US); **Mason A. Moore**, Richmond, VA
(US); **Michael F. Giesler**, Midlothian,
VA (US)

(73) Assignee: **Supply Chain Connect, LLC**, Houston,
TX (US)

(*) Notice: Subject to any disclaimer, the term of this
patent is extended or adjusted under 35
U.S.C. 154(b) by 0 days.

(21) Appl. No.: **09/493,794**

(22) Filed: **Jan. 28, 2000**

(51) **Int. Cl.**
G06Q 40/00 (2006.01)

(52) **U.S. Cl.** **705/37**

(58) **Field of Classification Search** **705/1,**
705/26, 29, 35-45

"Priorities Shift Away from ERP", pp. 44-45, Chemical Week, Sep. 29, 1999.

"Internet Startups Have Chemicals in their Sites", p. 33, Chemical Week, Sep. 29, 1999.

"Chemical Firms Seek Out E-Commerce Niches", p. 37, Chemical Week, Sep. 29, 1999.

"E-Commerce Startups Converge on Chemicals", p. 39, Chemical Week, Aug. 4, 1999.

"E-Commerce Land Grab", p. 32, Chemical Week, Sep. 29, 1999.

"Information Technology", pp. 33-42, Chemical Management Review, Sep./Oct. 1999.

"How GM, Ford Think the Internet Can Make Splash in Their Factories", pp. 1-6, The Wall Street Journal, Dec. 3, 1999.

"E-assembly Lines—How GM, Ford Think Web Can Make Splash on the Factory Floor", The Wall Street Journal, Dec. 3, 1999.

"XML and EDI: Peaceful Co-Existence", pp. 1-10, XML Solutions Corporation, 1999.

* cited by examiner

Primary Examiner—Richard Weisberger

(74) *Attorney, Agent, or Firm*—Knobbe, Martens, Olson & Bear, LLP

(57) **ABSTRACT**

See application file for complete search history.

(56) **References Cited**

U.S. PATENT DOCUMENTS

5,794,207 A 8/1998 Walker et al.
5,826,242 A 10/1998 Montulli
5,897,620 A 4/1999 Walker et al.

OTHER PUBLICATIONS

www.Chemconnect.com, company profile and press release.*

"Job Losses Mount", p. 34, Chemical Week, Jan. 5, 2000.

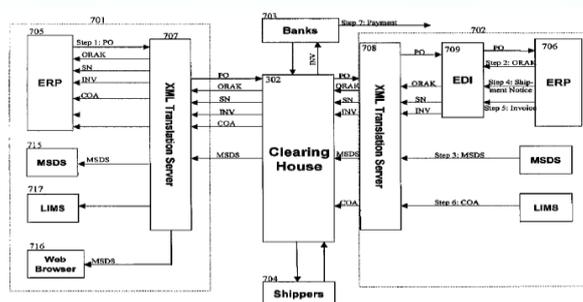
"It's Not the Product That's Different, It's the Process", pp. 1-4, The New York Times, Dec. 15, 1999.

"Coevolving—At Last, a Way to Make Synergies Work", pp. 91-101, Harvard Business Review, Jan./Feb. 2000.

"Hypermediation: Commerce as Clickstream", pp. 46-47, Harvard Business Review, Jan./Feb. 2000.

A business-to-business transaction clearinghouse integrates the traditional point-to-point business supply chain at the clearinghouse. The clearinghouse provides cost effective access to a wide variety of members and includes value-added services. Members of the clearinghouse can include trading members, members that help the trading members ship their products, and banking members. The clearinghouse facilitates business among the trading members by providing a single point of contact for all transactions. The clearinghouse can be specific to an industry, such as the chemical industry. Multiple industry specific clearinghouses may form a network clearinghouses to effectively create one larger and more general business-to-business electronic commerce community.

10 Claims, 8 Drawing Sheets



Nota. Tomado de Google Patents, por Patent Application Publication Bryson, 2020.

United States ([https://patents-google-](https://patents-google.com.translate.google/patent/US7451107?oq=industry+application+big+enterprises+lit)

[com.translate.google/patent/US7451107?oq=industry+application+big+enterprises+lit](https://patents-google.com.translate.google/patent/US7451107?oq=industry+application+big+enterprises+lit)

[tle+suppliers&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc](https://patents-google.com.translate.google/patent/US7451107?oq=industry+application+big+enterprises+lit))

Apéndice D: Plan de Implementación

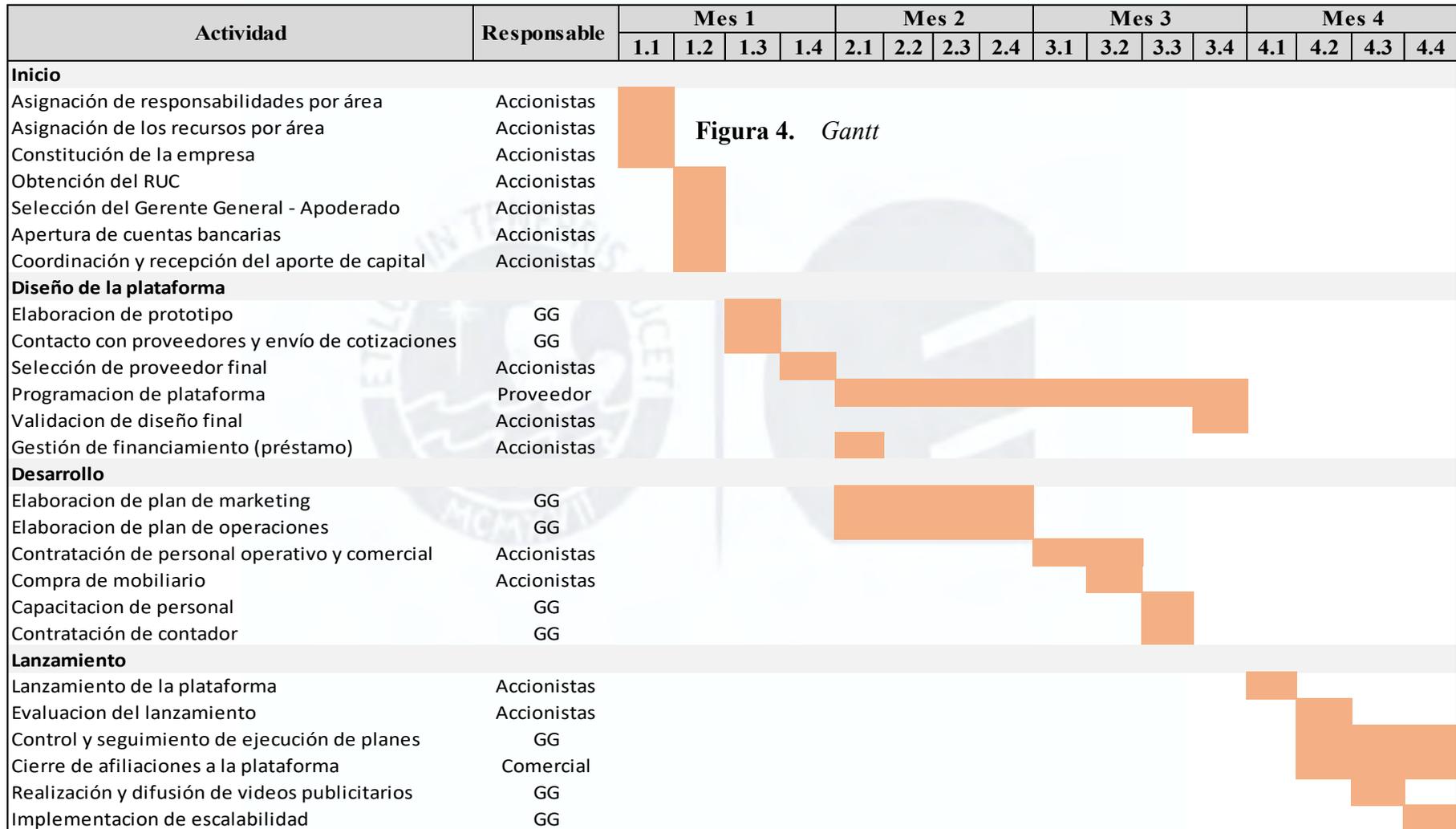


Figura 4. Gantt