

9.4. BRAINSTROMING

9.4.1. Presentación del ejercicio

La sesión de *brainstorming* se llevó a cabo por seis personas; dos de ellos han montado su propia empresa en la actualidad, los cuatro restantes tienen conocimiento de B2B y al menos tres de ellos tienen bastante experiencia en el fenómeno generado por la nueva tecnología en cuanto a comunicaciones.

Al comienzo de la sesión se pasó un informe (Anexo II) para que todos los participantes tuvieran una noción sobre los negocios a analizar, el enfoque que se pensaba dar y una serie de problemas o preguntas sobre las que generar una tormenta de ideas. A continuación, se aclararon las posibles dudas de los participantes y acto seguido comenzó el ejercicio que se llevó a cabo como sigue:

Se realizó una pregunta, cada miembro tuvo unos minutos para buscar posibles soluciones, a continuación el líder fue preguntando uno por uno a los distintos componentes y anotando una tras otra todas las ideas. Cuando estaban todas las propuestas juntas en la pizarra se pasó a la filtración, la cual se hizo agrupando por aspectos comunes, pasando así a reducir la lista. La ordenación se realizó por votación, y luego se pasó a la pregunta o problema siguiente.

Los resultados obtenidos fueron:



9.4.1.1. Aportación de ideas

¿Tiene sentido pensar en una gestión en común de todo o parte de estos tres negocios?

- Sí completo: tres negocios que pueden tener en común áreas y con ello beneficiarse mutuamente. Sería aprovechar más los conocimientos del operario que fijarnos en las diferencias de los productos.
- Sí en parte: hay sectores de los tres negocios que pueden compartirse y así aprovechar recursos, ahora bien existen otros que son totalmente distintos y no se podrían compartir.
- No: los productos que venden son distintos y hay algunos que no se pueden ofertar por la red.

¿Qué parte de los mismos se gestionarían en común?

- Informática: hardware y software.
- Administración: contabilidad, contratación, nóminas.
- Comunicación y Publicidad.
- Financiación: activo /pasivo.
- Análisis de clientes: morosos.
- Almacén común.
- Distribución.
- Gestión de stock.
- Captación de clientes.
- Gestión comercial común.
- RR.HH.: formación y motivación.



¿Cómo caracterizaría a los clientes de los tres negocios?

- Habituales y eventuales.
- Acceso a Internet: sí y no.
- Confianza en los procesos y sistemas telemáticos: sí y no.

¿Cómo caracterizaría a los proveedores de los tres negocios?

- Acceso a Internet.
- Confianza en los medios de conexión telemáticos.
- Habituales y eventuales.



9.4.1.2. Filtración de las ideas

Para cada pregunta se va a reducir las ideas que surgieron con objeto de hacerlas más manejables. La forma de presentarlos es utilizando unas tablas:

- En la cabecera aparece el título de la pregunta.
- En la parte izquierda las ideas que surgieron al principio del ejercicio.
- En la parte de la derecha aparece un título que engloba las ideas correspondientes de la parte izquierda.
- Además en la parte derecha las ideas aparecen ordenadas, en la parte superior de la tabla se coloca la de mayor importancia.

Las conclusiones obtenidas filtradas y ordenadas fueron:

GESTIÓN COMÚN	
Sí completo	SÍ EN PARTE
Sí en parte	
No	

ASPECTOS COMUNES	
Informática Administración Análisis de clientes Gestión de stock	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
Financiación: A/P	FINANCIACIÓN: A/P
Comunicación-Publicidad	COMUNICACIÓN
Almacén común Distribución	DISTRIBUCIÓN
Recursos Humanos	RECURSOS HUMANOS
Gestión Comercial Captación de clientes	GESTIÓN COMERCIAL COMÚN



CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES	
Eventuales / habituales	EVENTUALES / HABITUALES
Confianza en la red: sí / no	ACCESO INTERNET: SÍ / NO
Acceso a Internet: sí / no	CONFIANZA INTERNET: SÍ / NO

CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES	
Eventuales / habituales	ACCESO INTERNET: SÍ / NO
Confianza en la red: sí / no	CONFIANZA INTERNET: SÍ / NO
Acceso a Internet: sí / no	EVENTUALES / HABITUALES

Para la caracterización de clientes y proveedores los epígrafes de la parte derecha e izquierda coinciden puesto que no se pueden reducir, ahora bien, sí aparecen ordenadas.

Unas posibles notas de interés que se creen oportunas incluir tras los resultados obtenidos son:

CLIENTES ACTUALES

HABITUALES - EVENTUALES			
	Materi. Construc.	Muebles Electro.	Ferretería
Constructoras	75 %	15 %	0 %
Grupos de profe.	40 %	0 %	40 %
Otros	10 %	10 %	10 %

En la tabla aparecen el tanto por ciento de clientes fijos. Ejemplo: Constructoras - Almacén de materiales de construcción: 75%.



El 75% de las constructoras son clientes habituales en el almacén de materiales de construcción y el 25% restante son clientes eventuales.

ACCESO Y CONFIANZA EN LA RED			
	Materi. Construc.	Muebles Electro.	Ferretería
Constructoras	10 %	10 %	-
Grupos de profe.	-	-	-
Otros	1 %	1 %	1 %

La tabla muestra el tanto por ciento de los clientes que confían en la red. Ejemplo: Constructoras - Almacén de Muebles y Electrodomésticos: 25%.

El 10% de las constructoras son clientes fijos en este almacén y el 90% restantes son clientes eventuales.

Los grupos de profesionales aunque acceden a la red no tienen confianza en ellos, en la mayoría de los casos porque no son usuarios directos, sino a través de las personas encargadas de la parte administrativa del negocio.

Estos datos se han obtenido analizando los valores de los listados de clientes. Un ejemplo de estos listados se encuentra en el Anexo III.

PROVEEDORES ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a Internet: 70% aunque sólo sea para realizar operaciones de correo electrónico o muy similares. • Habituales: 80% <p>Se puede decir sin exagerar que los proveedores por no perder clientes si se vieran en la necesidad pasarían en poco tiempo a realizar sus operaciones a través de la red. Por supuesto, que poco tiempo serían unos dos años y no dos meses.</p>



9.4.2. ESTUDIO DE LAS PROPUESTAS

Con el objeto de que la sesión haya sido lo más provechosa posible, se va a pasar a analizar las opciones propuestas en la sesión. Se van a estudiar cuantitativamente las propuestas que más ventajas pueden aportar de manera inmediata, por las razones que se verán. El resto de propuestas llevarán al menos un análisis cualitativo.



9.4.2.1. ASPECTOS COMUNES: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al hablar de Gestión de la Información se refiere a la parte burocrática de gestión de stock, todas las operaciones fiscales y legales, temas de salarios, seguridad social, seguimiento de clientes, contabilidad, por supuesto todo ello a través de aplicaciones informáticas de alta tecnología.

Se puede decir, con toda seguridad que hoy en día existe un departamento común para los tres negocios, sin embargo, algunos epígrafes, como puede ser la parte administrativa, que funciona desde hace bastante tiempo lo hace bien y por el contrario análisis de clientes o gestión de stock son de reciente implantación y todavía no están rindiendo, pero siguen un desarrollo normal. Aún los epígrafes que funcionan en común no están bien orientados y puede que haya más personal del estrictamente necesario.

La parte de gestión de información que funciona en común para los tres negocios es la encargada de realizar todos los aspectos que tienen que ver con los siguientes temas: salarios, seguridad social, cobro a clientes, pago a proveedores, realización de facturas, acopio de albaranes, contabilidad, balances, retenciones, impuestos, temas tributarios, análisis de clientes, formación, etc.. Estas actividades la realizan ocho personas, pero hace tan sólo 3 años había solamente cuatro. Esto puede ser una medida indicadora de lo beneficioso que puede resultar realizar ciertas actividades en común para los tres negocios. Cabe pensar que cada día la parte administrativa requiere más papeleo, pero también se incluyen los sistemas informáticos que han aliviado a los operarios de ciertos trabajos manuales como hacer todo por triplicado. Sin duda que el número de operarios se haya duplicado se debe en parte a que los negocios han crecido. Ahora bien, para que un negocio crezca se debe también a una buena gestión, y con una gestión común se puede hacer que un puesto esté especializado y que un mismo operario pueda aplicar sus conocimientos a los tres negocios y no que un operario, para cada negocio, lleve todos los temas,



puesto que sabría un poco de todo y posiblemente nunca conocería un tema a fondo.

Se concluye pues que con una Gestión de la Información común a los tres negocios se puede obtener mejor rendimiento de los recursos humanos.



9.4.2.2. ASPECTOS COMUNES: FINANCIACIÓN : A/P

Se plantea la posibilidad de realizar el pago con tarjeta de crédito. Para ello se va a realizar un estudio de las distintas posibilidades que se pueden tomar.

De toda operación bancaria que se realiza con tarjeta, la entidad financiera se queda con un valor aproximado del 4 %, pero de ese 4 % el 60 % va dirigido a la empresa poseedora de la tarjeta (VISA, 4B, o cualquier otra homologada internacionalmente) y el 40 % restante es para la entidad financiera. Estos valores no son fijos sino negociables en función del volumen de operaciones, ahora bien, las variaciones son muy pequeñas en torno a decimales.

La entidad financiera cuando una empresa se dirige a ellos para expresarle el interés de gestionar los pagos y cobros de las operaciones que va a realizar, lo primero que hace es estudiar el coste de una operación. A partir de ahora se presentan tres posibilidades:

- Si el coste de la misma es inferior al 40 % del 4 % del valor del importe, la entidad se hace cargo de las operaciones bancarias que le ha pedido el cliente.
- Si el coste de la operación es claramente superior al 40 % del 4 % del valor del importe, debe comunicar al cliente que no le puede ayudar.
- Si el coste de la operación es levemente superior al 40 % del 4 % del valor, se negocia con el cliente.

A una entidad nunca le interesa perder un cliente, pero aún menos perder dinero con un cliente.



Se ha hablado del “valor del importe”, es decir, si una empresa hace un pedido tiene que pagar estos productos. Ahora cabría hacer la siguiente reflexión, rara vez coincide el coste de distintos pedidos, entonces, ¿cuál es el valor del “importe del pedido” que toma la entidad financiera? Para ello, lo que se hace es interesarse por el tipo de productos que se van a comprar y vender, y estudiar pedidos anteriores de la empresa cliente. De esta y otras observaciones que hace la entidad financiera en el análisis de la empresa cliente, toma un valor mínimo de operación y un valor medio y de ahí obtiene el “valor de importe”.

Parecería lógico pensar que la entidad financiera cuando analiza los datos del posible cliente, lo que mire es el volumen de operaciones porque a más operaciones más veces cobrarían ellos el 40 % del 4 %, pero esto sería un error, porque si la operación les cuesta a ellos más de este valor, cuanto mayor es el volumen de pedidos más pierden.

Supóngase que tras estudiar los tres negocios se plantea la posibilidad de implantar un sistema de pago por tarjetas digitales, para ello es necesario dirigirse a una entidad financiera y esta realiza el estudio del negocio. Si lo ve rentable lo acepta y se pasa a ser su cliente.

Las ventajas que se obtienen de esta nueva forma de pago serían:

- Si la tarjeta es alguna de las conocidas mundialmente (4B, Mastercard,...) se recibe el dinero del cliente el día que éste realiza el pago, que sería acto seguido de recibir y confirmar el pedido. Esto implica que el activo aumenta.
- Si la tarjeta es particular para el negocio, se puede dar opción al cliente a pagar en dos plazos (principio y mediado de mes) o pagar a principio de mes. Al igual que antes el activo aumenta.
- Probablemente sea más cómodo para el cliente, que es a quien se tiene que cuidar.



Inconvenientes:

- Se pierde alrededor del 4 % del valor de cada operación.
- Si la tarjeta es particular para la empresa, sólo cobra comisión la entidad financiera, y este baja del 4 % pero la empresa gastar más en elaborar tarjetas para dárselas a sus clientes, registrarlos y demás gastos iniciales.

Para dirigirse a la entidad financiera sólo se le puede ofrecer las cuentas hasta ahora y probablemente no tengan nada que ver con los resultados que se obtendrán si se decide hacer B2B. Ni que decir tiene que se le comunicará a la entidad financiera que se van a realizar operaciones de *business to business* y que esto ha motivado en parte el interés de implantar el sistema de tarjetas digitales. Aunque el mercado del e-business es creciente y se manejan cifras de 12 dígitos, esto no va a ser de gran ayuda para que la entidad financiera haga el análisis. Entre otras cosas porque todavía la gente tiene miedo a dar su número de cuenta o tarjeta por teléfono, aún más por la red con las estafas que se escuchan por parte de los piratas informáticos. De este tema los bancos están muy al corriente y es un factor que aunque no se pueda llevar a cifras si se observa cualitativamente.

Las afirmaciones aquí redactadas, han contado con la colaboración de Caja San Fernando y en lo relativo a B2B son válidas sólo para España puesto que no ocurre igual en todos los países. El mercado potencial del e-business está muy influenciado por los hábitos de compras de los clientes, y por el uso y manejo de la red.



9.4.2.3. ASPECTOS COMUNES: COMUNICACIÓN

Este es uno de los puntos débiles de la empresa, y ello se debe a la inexistencia tanto de un plan o una manera de actuar internamente que permita una buena comunicación entre empleados. No quiere decir que los empleados no se comuniquen, tan sólo que no existe un modelo formal que permita el acceso simultáneo a todos los empleados de la información. También es cierto que la vía por la cual se pasa la información concerniente a empleados es verbal y está más que demostrado que la información que se transmite verbalmente puede sufrir modificaciones.

La información relativa a los negocios se transmite en papel. Se podría plantear una intranet que entre otras funciones permita una comunicación interna eficaz.

En cuanto al tema publicitario, al carecer la empresa de una persona o personas encargadas de ello, la poca que se ha hecho ha tenido un carácter local, pero para pasar a mayor escala tendría que analizarse cual es la más conveniente, puesto que la publicidad es cara y si no va dirigida a la persona correcta, es totalmente ineficiente.

Se propone pues que si se decide hacer publicidad se encargará algún empleado con conocimiento en la materia y previamente analizará a través de qué medio interesa, de qué tipo, que duración tendrá la campaña publicitaria, etc.



9.4.2.4. ASPECTOS COMUNES: DISTRIBUCIÓN

9.4.2.4.1. Análisis de clientes

Actualmente se distinguen tres tipos de clientes:

- Cliente particular, persona que compra un electrodoméstico.
- Minoristas, profesionales que compran con asiduidad.
- Empresas más grandes como pueden ser constructoras.

El proceso de compra para cada uno es distinto, a pesar de ello se van a distinguir dos tipos de compradores:

- Los que vienen al establecimiento a comprar directamente.
- Los que necesitan que se acerquen a sus oficinas para ofrecerles los artículos.

Se va a hacer el seguimiento de los dos tipos de compradores, para ver si se puede optimizar el servicio de distribución al cliente, tanto en exposición al público, transporte, variedad, etc. sin olvidar que para ello antes se necesita realizar unos pedidos, tener un stock de seguridad, un inmovilizado adecuado, etc.. Y todo esto se va a realizar porque se cree que el existente no es lo eficiente que se desea.

A. Clientes que vienen al establecimiento.

Se va a hacer el seguimiento de un artículo (lavadora).

- Número de unidades expuestas: 8
- Número de uds. expuestas de cada modelo: 1
- Número de uds. almacenadas de cada modelo: 0-1
- El stock de productos no está registrado, porque aunque existe un programa informático, este es uno de los ítems que no funciona.
- Productos que se quedan antiguos sin vender. 20%



- Para que se queden antiguos pasan al menos 3 años.
- Los artículos antiguos se rebajan y se obtiene un margen de beneficio menor (éste pasa a ser del 10- 15%)
- El valor del inmovilizado de este artículo oscila entre 224.000 y 280.000 pta. precio de compra.
- Número de pedidos al año: 20 y 1-2 uds por pedido.

Puesto que lo que más puede interesar de un artículo es la venta véase las distintas posibilidades que se pueden presentar al realizar la venta de una lavadora.

- *Cliente que viene a comprar una ud.:*
 - 1-la hay y no le interesa el precio
 - 2-la hay y le interesa el precio
 - 3-no la hay
- *Cliente que viene a comprar una ud. y modelo concreto:*
 - 4-no hay el modelo pero el dependiente le convence y cambia de modelo
 - 5-no hay el modelo, el dependiente le enseña catálogo y decide esperar

En la tabla que sigue aparece del 100 % de los clientes que vienen por un producto el correspondiente a cada una de las posibilidades que se le presentan.

Opción	Tanto por ciento
1	50 %
2	5 %
3	5 %
4	25 %
5	15 %



- El plazo de espera es como mínimo de 7 días.
- El pedido se realiza instantáneamente por fax, teléfono, etc.
- Casi nunca se cumple el plazo de un pedido especial.

B. Clientes que nosotros visitamos

- Esto se viene haciendo aproximadamente hace un año.
- De una vez se pueden vender 20-40 cocinas completas.
- El margen de beneficio que se obtiene es el mismo, pero el valor de los artículos es menor que los que se instalan a particulares.
- Se hace el pedido sin tener en cuenta un stock de seguridad, sino que se piden el número de uds. concretas.

9.4.2.4.2 Análisis de clientes insatisfechos

Centrándose en los dos casos de clientes insatisfechos se tiene:

No les interesa el precio: la única solución posible es obtener los productos a un menor precio y así poderlos ofrecer más baratos, manteniendo el mismo margen de beneficio, puesto que si se decide disminuir el margen puede que el negocio no sea rentable. La solución propuesta de realizar B2B lleva consigo un ahorro en el precio, por lo que sería muy interesante. Más adelante se evaluará lo que cuesta esta opción.

Se produce rotura de stock: puede ser porque no haya el artículo o porque no haya el modelo. Si existiese una base de datos conectada con los proveedores o se realizara e-business, al menos no se tendría el problema de no tener un modelo, puesto que directamente al bajar el margen de seguridad del stock se envía un nuevo pedido.



En la tabla siguiente aparecen los distintos casos de ruptura de stock, que se van a estudiar:

RUPTURA DE STOCK	
No hay el artículo	5 %
No hay el modelo pero cambia	25 %
No hay el modelo decide esperar	15 %
TOTAL	45 %

El 5 % de los clientes que buscan un producto y no lo hay es un 5 % de clientes potenciales que se pierden y esto es justo lo contrario a lo deseado por lo que hay que evitarlo.

El 25 % que cambia de modelo, que en realidad a la empresa no le cuesta (valor contable), ahora bien es un cliente insatisfecho y no interesa perderlo.

Para el 15 % que decide esperar a que llegue el artículo, lo que se hace actualmente es un nuevo envío y esto sí se puede contabilizar. Los costes de envío corren a cargo del proveedor, pero en cambio, el precio del producto que nos ofrece aumenta del orden del 5 % más sobre el precio de compra del mismo producto en un pedido especial. Puesto que ya se ha iniciado la venta el precio de venta del producto al cliente ya está fijado y por ello el beneficio se ve reducido.

Número de envíos especiales	6 año
Aumento del precio del artículo	5 %
Margen de beneficio se reduce	5 %
Perdidas anuales por artículo	10.000 ptas.



9.4.2.4.3. Soluciones alternativas

Se trata de proponer soluciones para reducir el problema y tras evaluarlas elegir la que más interese.

1. Tener una base de datos

Ordenador	Existe
Software	300.000 ptas.
Operario	Existe
Formación del operario	100.000 ptas.

Los ordenadores que usan son potentes y nuevos.

A algún operario actual se le daría formación y se cambiaría de puesto.

Estos dos epígrafes no necesitarían inversión adicional.

2. Integración en un portal de B2B

Integración al portal	144.000 ptas./ año
Ordenador	Existe
Conexión a la red	Existe
Operario	Existe
Formación del operario	50.000 ptas.

Si se tiene en cuenta que la formación es una vez y no todos los años con una inversión inicial de 50.000 ptas. y un coste de funcionamiento que puede ir: conexión al portal 12.000 ptas./mes más coste de ser usuario de la red 5.000 ptas./mes, se puede reducir considerablemente el número de clientes insatisfechos.



Hoy en día, hay marcas que interesa tenerlas dentro de la gama de artículos que se ofrecen, con éstas se tienen ciertos convenios en las que por un determinado volumen de ventas al año el proveedor se ve obligado a poner el precio más bajo de la zona. Este tipo de convenio puede que dejen de realizarse con esta solución.

Dentro de las dos soluciones propuestas y teniendo en cuenta que las dos hacen uso de la tecnología punta, parece ser que interesa más la segunda opción, **integración en un portal de B2B**, porque reduciría el precio y las roturas de stock. Mientras que la otra opción sólo soluciona el problema de la rotura de stock.

9.4.2.4.4. Portales de B2B

El concepto de *business to business* no es nuevo. Lo nuevo es que las negociaciones que hacían las empresas entre sí para el desarrollo de sus operaciones de compra o venta de insumos, aplicándoles la tecnología actual cambiarán su manera de operar. Ya no hacen falta grandes departamentos de compras ni serán necesario invertir importantes recursos en papelerías y trámite: las transacciones se realizan en línea y con bajos costes.

El B2B funciona como un *reverse auction*. Una empresa que necesita un determinado insumo, ya no tendrá que mandar un empleado a donde sus proveedores y expedir una orden de compra, simplemente colocará lo que necesita con las especificaciones necesarias en un portal de B2B, en el cual recibirá las ofertas de distintos proveedores. El comprador sólo tendrá que decidirse por la mejor alternativa y aprobar la transacción.

Básicamente, hay dos formas de hacer B2B:



Horizontal. Una compañía organiza su propio portal para la compra de insumos. A este portal se subscriben todas las empresas que pueden ser proveedoras de cualquier tipo de productos de la empresa que ha montado el portal. No resulta la mejor opción.

Vertical. En un portal generado por una empresa de tecnología punta se reúnen proveedores de un determinado tipo de producto y los clientes a los que les puede interesar estos productos. A su vez entre los clientes pueden realizar negocios, esto es una gran diferencia con el modo horizontal.

Lo atractivo es que detrás de lo que en un principio se ve como un portal en el que se contactan compradores y vendedores, se generan unos negocios que hacen de estos portales los verdaderos movilizados de flujo efectivo.

La clave está en que tanto comprador como vendedor sólo tendrán que hacer sus ofertas y cerrar la operación. De ahí en adelante, la operación está a cargo de la firma generadora del portal, que se encargó de rectificar que el objetivo de la negociación cumpla las condiciones requeridas por el comprador.

Si se compara el mercado de B2B con el de B2C que ya está consolidado y que requiere grandes capitales para las inversiones en publicidad, se observa que los nuevos portales corporativos por estar enfocados a un mercado específico no requieren grandes esfuerzos en publicidad y tienen un movimiento de caja mucho mayor.

14.2.2.4.5. Portales verticales

A continuación se va a profundizar en los portales verticales de suministros industriales porque es el caso que interesa. El enfoque de estos portales integrados es realizar transacciones B2B (comercio electrónico entre empresas).



El objetivo es hacer de este portal un punto de encuentro del sector y mejorar los métodos de compra industriales, mediante la creación de mercados electrónicos que permitan un intercambio comercial más cómodo, rápido y transparente. Con este objetivo se pretende proporcionar a las empresas del sector una solución técnica y funcional para la mejora de sus condiciones y estructuras de compra / venta, para obtener ventajas competitivas y así poder transferir estos beneficios a sus clientes finales.

Uno de los principales cometidos de los portales es ofrecer servicios totalmente confidenciales y seguros. No se realizarán transacciones monetarias, ni se darán datos bancarios a la hora de realizar los pedidos por Internet.

Beneficios para compradores y proveedores

Las empresas compradoras pueden gestionar las compras de todos sus productos a través de una sola aplicación por medio de Internet, así como controlar su estado de facturación y pedidos en línea.

Los beneficios más relevantes para las empresas compradoras son los siguientes:

- Un intercambio más cómodo, transparente y automatizado.
- Ahorro en los costes de adquisición de los productos en un 30 % aproximadamente.
- Reducción de costes de gestión internos.
- Mejora de la productividad gracias a la reducción de tareas no generadoras de valor en el proceso de compra.
- Reducción del tiempo en el proceso de compra.
- Acceso a nuevos proveedores fuera del círculo tradicional.



- Acceso a más y mejor información.

Las empresas proveedoras accederán a nuevas oportunidades de negocio participando en un portal de compras. Tendrán acceso a un gran número de nuevos clientes las 24 horas del día los 365 días al año. También podrán realizar la oferta de sus productos en línea, controlar su estado de pedidos y todo de una manera rápida, segura y eficaz.

Las empresas proveedoras obtendrán los siguientes beneficios entre otros:

- Aumento del volumen de ventas.
- Intercambio más cómodo, transparente y automatizado.
- Reducción del esfuerzo de captación de clientes y costes de ventas.
- Posibilidad de mejora de la cadena de aprovisionamiento.
- Ahorro en los costes de gestión internos y mejora de la productividad.

Operativa

La eficiencia de la forma de operar se fundamenta en una buena estructura de software y, en la rapidez y eficacia que brinda Internet. Un posible modo de operar es:

- La empresa proveedora del portal ofrece una oferta de los productos a la empresa compradora.
- Una vez seleccionada la oferta, se obtiene el presupuesto.
- Las empresas compradoras una vez elegido el presupuesto proceden a efectuar el pedido.



- Una vez realizado el pedido, se remite a la empresa proveedora y la empresa generadora del portal notificará el plazo de entrega del producto.
- Si los compradores lo desean, también la empresa generadora del portal se hacen cargo de la gestión logística del envío desde la recogida del producto hasta la entrega.
- La empresa que haya realizado la compra, recibirá la factura una vez que la empresa creadora del portal haya recibido la conformidad de la entrega del producto.
- El pago de los productos se realizará previa negociación con los proveedores, generalmente aplazado según los métodos convencionales.

Ejemplos de portales verticales

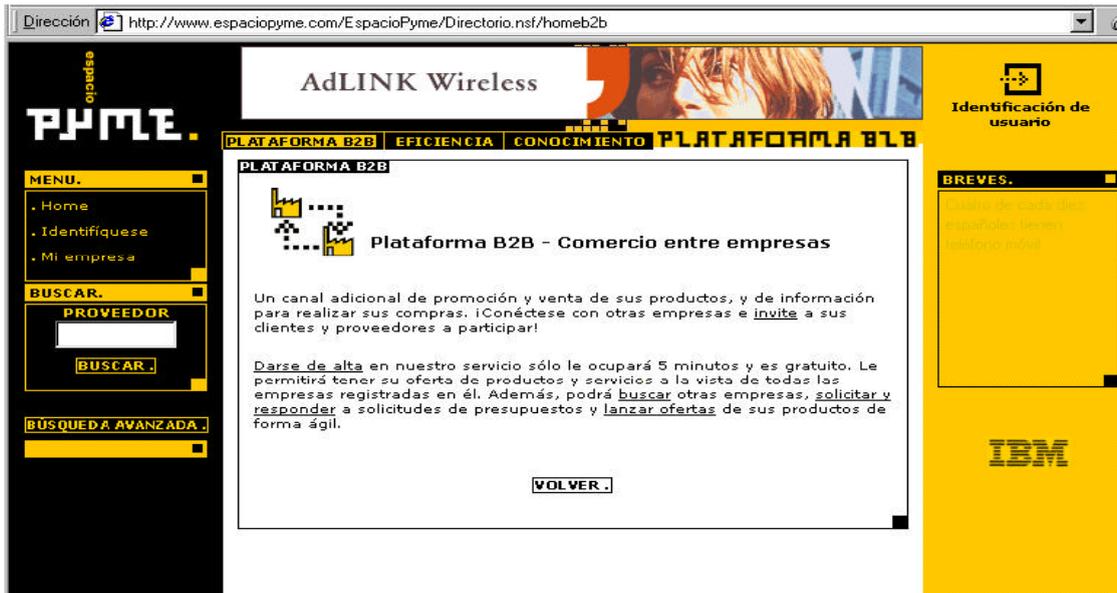
A continuación, presentamos una serie de portales verticales donde poder dirigirse para comenzar en el B2B.



www.ateex.com

Ateex ha creado un portal de servicio para pymes en el que se ofrece servicios de consultoría, asesoría, auditoría, informática, recursos humanos y seguros.





www.espaciopyme.com

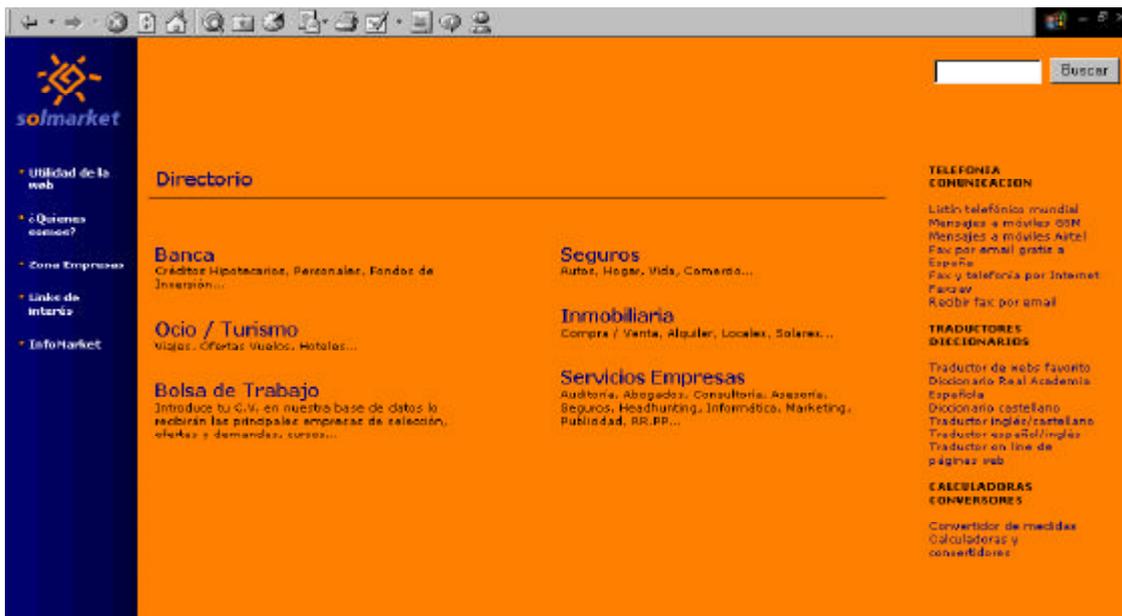
Este portal de *business to business* –comercio electrónico entre empresas- creado por entidades financieras de Barcelona, permite a las pymes sumar su poder de compra para conseguir descuentos que de forma individual nunca podrían obtener.



www.igo.com

Plataforma de comercio electrónico. Esta compañía provee con tecnología y servicios a las web de comercio electrónico y de dispositivos para telefonía móvil difíciles de conseguir.





www.solmarket.com

Portal de servicios – banca, seguros, ocio, inmobiliario...-Centraliza las búsquedas de las mejores oferta de servicios del mercado, permite solicitar presupuestos de diferentes compañías y elegir los mejores productos.



9.4.2.5. ASPECTOS COMUNES: RECURSOS HUMANOS

Al ser una empresa pequeña no existe una política de formación continua de los empleados. Lo que ha ocurrido hasta ahora ha sido que cuando se ha implantado cambio en el software o instalado un nuevo sistema operativo se ha realizado un curso formativo para las personas que lo necesitaban.

La no existencia de una política de formación puede ser debido entre otras cosas a que en la empresa no existe un sistema de puntos o niveles para ascender de puesto. Otra posibilidad es que los empleados no la exijan. Hay que recordar que la empresa está situada en un pueblo pequeño, donde no se imparten cursos que puedan interesar a los empleados y además alejado de otras ciudades donde sí se realizan cursos de interés para formar a los empleados.

La posibilidad de que la empresa gestione los cursos y se realicen dentro de la empresa, impartidos por personal ajeno no se lleva a cabo porque al ser un número pequeño de empleados sale muy caro y no tienen medios económicos suficientes.



9.4.2.6. ASPECTOS COMUNES: GESTIÓN COMERCIAL COMÚN

9.4.2.6.1. Análisis

Hace aproximadamente 5 años los negocios sufrieron un cambio de jefes o encargados y esto dio lugar a una disminución en las ventas. En los años consecutivos se han estudiado varias posibilidades para que éstas aumenten y se han realizado distintas operaciones y se siguen analizando posibles alternativas. Cronológicamente aparecerán las reformas que se han realizado.

1º Ampliación y actualización de los distintos establecimientos de venta al público, los resultados no fueron muy buenos.

2º Se puso un comercial por la zona de Huelva, los resultados fueron óptimos y a continuación se pasó a abrir un nuevo local. Actualmente funcionan las dos cosas con beneficio. (Se venden artículos del negocio de ferretería).

3º Se decidió poner un comercial para el negocio de materiales de la construcción, las ventas han aumentado.

4º Aparece de nuevo la idea de un comercial para el negocio de electrodomésticos y muebles. Este ha iniciado su andadura ayudado por el comercial de materiales de construcción. Cuando el comercial de materiales de construcción realiza ventas a empresas que les pueden interesar además de materiales de construcción muebles y electrodomésticos, éste se lo comunica al comercial de este negocio. Este pasa a hacerle una visita y a ofrecerles su oferta. Se ha conseguido en un año casi triplicar las ventas en el negocio de muebles y electrodomésticos.

Se ve pues que la opción del comercial es muy interesante y que se podría extender para los tres negocios. Se va a evaluar el coste de un comercial.



Salario	190.000 pta./mes
Dietas	80.000 pta./mes
Transporte	100.000 pta./mes
Comisiones	Según ventas
Seguridad Social	28.5% del salario
TOTAL	370.000 pta./mes

Aunque un agente comercial cuesta mucho más que un operario de un establecimiento, el número de uds. vendidas es muy superior por lo que interesa. A su vez si se compara los costes de un establecimiento: mantenimiento, seguros, licencia de venta, electricidad, etc. con el coste que incurre el vehículo de un comercial: averías, seguros, etc. se comprueba fácilmente que los costes del vehículo son mucho menores. Este es otro motivo por el que interesa tener comerciales.

Es necesario aclarar que no se elimina la opción de la tienda puesto que el cliente individual que va a la tienda es más selecto que el cliente del comercial y por ello las ganancias son mucho mayores en la tienda. Es decir, para unos importa el precio de la venta y para el otro el volumen de la venta. El margen de beneficio es el mismo, pero el precio del artículo es mayor en la tienda que se especifica marca de conocido prestigio, mientras que el cliente del comercial no especifica marca.



A continuación aparece un ejemplo que lo aclara:

COCINA PEQUEÑA COMPLETA	
Cliente particular de la tienda	500.000 pta.
Cliente de un comercial	350.000 pta.

Otras medidas que se han realizado durante estos años han sido publicidad local y comarcal y aunque han podido aumentar los clientes no ha sido notable el beneficio.

Actualmente no existe nadie que se dedique a gestión comercial, por lo que parece interesante a raíz de la nueva situación tener un pequeño departamento común que gestione los tres y atraiga a nuevos clientes.

Si se piensa que el comercial va dirigido a las empresas que sí pueden acceder a Internet y que en poco tiempo pueden confiar en la red y realizar operaciones electrónicas esto podría ser el paso previo para que cuando los negocios formen parte de un portal las empresas con las cuales ya se ha trabajado antes y si los precios les interesan se podrían llevar a cabo operaciones de e-Business.

