

11.1. APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Para el caso que se estudia se van a proponer distintos modelos y se van a identificar para cada modelo los cinco términos que definen un modelo y que son: actores, roles, bienes, flujos y valor.

Nº	MODELO	ACTOR	ROL	BIEN	FLUJO	VALOR
1	Buyer Aggregator	Comprador	Comprar	Artículos de ferretería, polvo, mobiliario	Transporte desde fábrica a nuestros puntos de venta	Disminuir costes Mejorar el servicio de atención al cliente
2	Business Trading Community	Comprador vendedor	Comprar Vender	Artículos de ferretería, polvo, mobiliario	Transporte desde fábrica a nuestros puntos de venta	Disminuir costes Mejorar el servicio de atención al cliente
3	Virtual Merchant	Vendedor	Vender	Artículos de ferretería, polvo, mobiliario	Transporte desde nuestros almacenes al domicilio del cliente	Aumentar ventas Mejorar el servicio de atención al cliente

Se van a analizar las tres propuestas:

- **Número 1.** Integración en un marketplace para comprar, permitirá hacer el pedido justamente en el momento en que el cliente lo solicita. A su vez ofrecen un producto con unos costes reducidos porque pasa de la fábrica a los puntos de venta y sólo pagando un canon a la empresa generadora del portal por pertenecer al mismo, pero no por operación realizada. Esto repercute en el cliente en rapidez en la entrega, en precio, etc.



- **Número 2.** Formar parte de un marketplace para comprar y vender, en cuanto a que el portal sea la fuente de proveedores, se tendrán las mismas ventajas que en el caso anterior, pero a la hora de vender no se cree que a las demás empresas que están integradas le interesen los artículos que la empresa en estudio le pueda ofrecer, puesto que no puede competir en precio con las que fabrican los artículo y que también forman parte del portal.
- **Número 3.** Realizar venta de los artículos online, puede llevar a aumentar las ventas, pero si se tiene en cuenta que los consumidores habituales no están conectados a la red, es por tanto imposible que los clientes se dirijan por esta vía a la empresa. Si por el contrario, se dirige a unos nuevos clientes que si se conectan a la red las ventas pueden aumentar, ahora bien, ¿interesaría expandir geográficamente y organizar unos nuevos servicios de distribución y logística?

Se puede concluir del modo más razonable, y al menos para comenzar en el mundo de Internet, formando parte de un portal en que sólo se compre. Si tras la experiencia, y con los conocimientos adquiridos sobre este nuevo comercio, interesa se puede proponer ampliar y vender a los clientes actuales o clientes potenciales. Puesto que se está abierto a nuevas formas, sí se invierte se tiene que pensar en posibles ampliaciones y tomar las decisiones actuales pensando en ello (modelo de negocio, estrategia). La aplicación de estos modelos se ve claramente y ampliada en los planes de acción.



11.2. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (Supply chain management, SCM)

Dadas las características de los tres negocios que se estudian y como ya se ha visto que existen problemas de suministro se va a analizar con más detalle la solución propuesta para el SCM (cadena de suministro ver fig. 2).

En primer lugar, recordar que SCM es la gestión del flujo de bienes, servicios, dinero e información entre proveedores, fabricantes, mayoristas, distribuidores, minoristas y usuarios finales.



Figura 2. Posición del SCM en la cadena de suministro.

La importancia de SCM ha surgido entre otros factores debido a:

- La **complejidad y el coste** de las cadenas de suministro han crecido de forma significativa y constante durante las pasadas dos décadas.
- A su vez, las compañías se han dado cuenta que el nivel de satisfacción (o insatisfacción) de sus clientes está **directamente relacionado** con el rendimiento de su cadena de suministro.
- Por otra parte, diversas compañías de distintos sectores han demostrado los tremendos beneficios del just-in-time, stock-cero, total quality management, la gestión integral de la cadena de suministro, etc.



A la empresa en estudio le puede interesar entre otros motivos porque los retos del SMC ataca alguno de los puntos débiles de la misma, entre ellos citar:

1. Aumento del **nivel de exigencia** de los clientes.
2. **Retención de clientes.**
3. Aumento de los **costes de desarrollo** de productos.
4. **Globalización** de la competencia.
5. **Complejidad** de la cadena de suministro extendida.
6. El efecto de **Internet** (eProcurement, eMarketPlaces,...)

Excepto el punto tres todos los demás retos se pueden aplicar a los tres negocios y obtener ventajas.

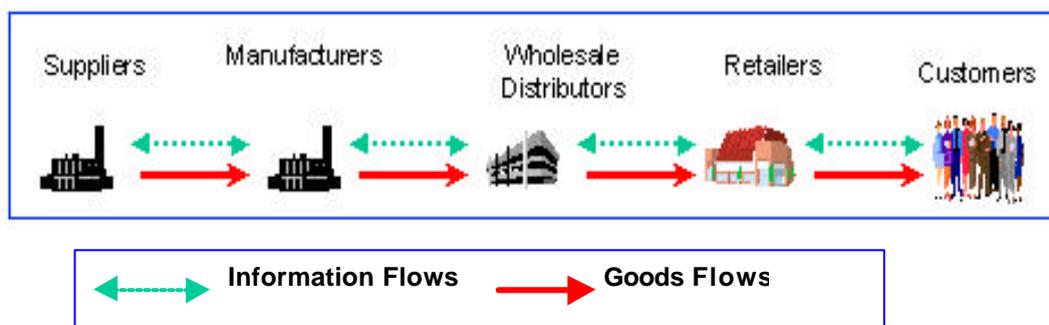


Figura 3. Flujos en la cadena de suministro.

Los beneficios del SCM son de interés para cualquiera empresa, pero para los tres negocios que se estudian, además son necesarios llevar a cabo. (Ver fig. 3). Estos son:

- Reducción de **inventarios**:
 - La visibilidad sobre la demanda y los recursos disponibles sustituye inventarios por información.
 - El aumento en la frecuencia y exactitud de la planificación disminuye la necesidad del stock de seguridad.



- Capacidad de saber cuándo comprar materiales basado en la demanda, la capacidad de producción y de medios de transportes necesarios.

- Aumento de la **satisfacción del cliente**:
 - Mejor distribución de los recursos a través de la cadena de suministro para anticipar la demanda.
 - Reducción de los plazos de entrega por medio de una gestión más eficaz del inventario.
 - Mejora de la capacidad de cumplir compromisos de entrega a partir del conocimiento de la disponibilidad de materiales, capacidad productiva y transporte.
 - Notificación de potenciales problemas de entrega por anticipado.

- Incremento de **ingresos**:
 - Mejor conocimiento de mix de productos a ofrecer a cada cliente.
 - La visibilidad en tiempo real a través de la cadena de suministro permite efectuar ventas que de otra forma se perderían (almacenes alternativos, pedidos anulados, etc.).

- Mejora de la **Productividad**:
 - Una mejor coordinación de los materiales y la capacidad de producción previenen la subactividad generada por roturas de stock, etc.
 - La optimización de los cambios en la producción, flujo de pedidos y otras restricciones de la producción maximiza la productividad.

- Reducción de **costes operativos**:
 - Optimización de la planificación de la logística reduce el número de envíos, los retrasos y los camiones con envíos incompletos.



- Mayor visibilidad para evitar el “heroísmo” del último minuto para mantener el servicio al cliente.

