EMPRESA EXCELENTE

INSTITUTO de EMPRESA

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES - MDOP

Nº 11

www.ie.edu/empresaexcelente

Editorial
Pág. 2

Entrevista con Guillermo Serrano
Pág. 3

'Inter-network competition'
Pág. 4

Caso práctico: Panrico: sincronización e integración de redes de operaciones
Pág. 6

Sección informativa
Pág. 7

Foro On Line: La gestión de la demanda en Internet
Pág. 8

mpresa Excelente es una publi-
ación del Instituto de Empresa

© Instituto de Empresa

epósito legal: M-23444-1997

La red global de suministro: preparados para crecer

Enrique López-Tello
Director de implementación de estrategia de e-Business de Lucent Technologies

Responder al reto competitivo que presenta el entorno actual del mercado pasa necesariamente por una gestión integrada de la red de suministros. Cinco son las características principales que ha de seguir el diseño de una red global de suministro.

Durante los últimos años, las condiciones de mercado en las que determinados sectores económicos desarrollan su actividad han variado sustancialmente. Cuando nos fijamos en los sectores sometidos a crecientes niveles de competencia que, al mismo tiempo, han visto "globalizadas" sus cadenas de suministro para mantener sus expectativas de crecimiento, vemos que las condiciones de los mercados han variado de una forma brusca. En este tipo de contexto, las estructuras de aprovisionamiento empiezan a mostrar unas características nuevas cuando se comparan con las anteriores. Algunas de estas características son las siguientes:

- **Diseño integral de una red de suministro con nodos de terceros.** Las redes de suministro actuales (frente al antiguo concepto de cadena) no son "lineales", contemplan movimientos complejos entre nodos que trabajan de forma coordinada. La integración en esta red de nodos de interacción que no posee la compañía ya es una constante; los suministradores de productos subcontratados o integrables con los propios, y los servicios logísticos han pasado a formar parte de nuestra "propia" red, sin práctica distinción desde un punto de vista de operaciones.
- **Diseño integral de la ejecución *Quote-to-Cash*.** Los procesos que "sub-optimizan" una parte del proceso de realización de las órdenes de venta han de ser eliminados como principio y pasar a un diseño *end-to-end* del proceso que va desde la presentación de una oferta hasta el ingreso en nuestra caja del metálico del cliente.
- **Capacidad de asignación dinámica de la fuente de suministro.** Los nodos no tienen una dimensión suficiente para soportar picos en mercados concretos por razones de eficiencia en coste. Ha de existir un

EDITORIAL

En un entorno de *inter-network competition* o de competencia entre redes de empresas, donde la adición de valor se realiza a través de la gestión exitosa de los procesos críticos de negocio intra e interorganizacionales, la visión y la gestión sistémica del sistema operativo resultan determinantes. De hecho, serán éstas las que potencien las capacidades competitivas que demanda el mercado actual: velocidad, flexibilidad y servicio al cliente.

En este nuevo contexto, Internet y las nuevas plataformas de información y de comunicaciones, que en un primer momento fueron utilizadas como elementos que facilitaban la integración entre empresas, han cobrado una mayor importancia al ser fuente de oportunidades espectaculares de eficiencia y de generación de nuevos tipos de valor. Sin embargo, para conseguir explotar el máximo potencial de estas nuevas tecnologías y de la red de empresas, es necesario definir un modelo de gestión que facilite y asegure la consecución del fin común de estas empresas: mayores niveles de satisfacción del cliente final.

Desde el Máster en Dirección de Operaciones, creemos que la adopción del nuevo modelo de *Supply Chain Management (SCM)* –entendido como "la integración de los procesos clave de negocio desde el usuario final hasta los proveedores últimos que suministran productos, servicios e información que añade valor para los clientes"– provee de un marco de actuación que cuenta con los elementos indispensables para una integración o inter-relación exitosa entre los miembros de la red. Estos elementos son: la estructura, que estudia la configuración de las compañías dentro de la *supply chain*, quiénes son los miembros de ésta y con cuáles de ellos se integrarán los procesos; los procesos de negocio, en los que se estudia cuáles de estos procesos deberían ser integrados entre los miembros de la red, independientemente de las estructuras formales intra e interorganizacionales; y la gestión de los elementos físicos, técnicos y de gestión que se utilizan para determinar el nivel de integración que se aplicará a cada una de las interfaces entre los procesos.

Profundizar en la comprensión y estudio de este modelo y sus elementos es un aspecto distintivo de nuestro programa.

proceso de gestión de picos de demanda en mercados concretos soportados por el conjunto de la red. Esto obliga al diseño e implementación de procesos de colaboración entre nodos que permitan la redistribución de cargas entre diferentes nodos.

- **Gestión estratégica del riesgo.** El riesgo en proveedores de la red y en su ejecución ha de ser encarado con dos herramientas: planes para minimizarlo (utilizando capacidad, inventario y dobles fuentes) y "planes B" para cuando se genere una situación de riesgo (el "plan A" no ha funcionado como se espera). El riesgo existe y hay que trabajar con él.
- **Capacidad para personalización masiva de productos.** El "café para todos" no existe en un mundo en competencia.

Las redes de suministro actuales no son "lineales", contemplan movimientos complejos entre nodos que trabajan de forma coordinada

- **Operaciones en la *Web*.** Los costes globales de operar "en la *Web*" y no "con la *Web*", comparados con otras alternativas, indican que quien no "salte" a la *Web* no soportará la presión en el margen en su cuenta de resultados en un plazo medio.

En definitiva, el juego hasta ahora era: cómo compito con mi cadena de suministro frente a la cadena de suministro de mi competidor. A partir de ahora el juego es diferente:

- Cómo compito con mi cadena de suministro y las de mis socios "integrados" en ella frente a la cadena de suministro de mis competidores y sus "socios de cadena". Elegir con quien vas en este viaje es una de las nuevas llaves del éxito.
- La integración de la propia cadena y de la nuestra y la integración de nuestros socios integrados en ella puede ser a la "vieja usanza" o con las reglas de negocio de la Nueva Economía. La segunda alternativa ofrece unas perspectivas de éxito radicalmente diferentes en el medio plazo, en capacidades, coste, velocidad, etc.

Como el juego es diferente, sus reglas también lo son. Aprendalas rápido. ❑

Las alianzas: factor clave de crecimiento

Miguel Costa
Director de Admisiones y Márketing del Instituto de Empresa

Entrevista con Guillermo Serrano, director adjunto de planificación estratégica y alianzas de Iberia.

Las alianzas bilaterales y multilaterales son componentes clave de la estrategia de Iberia para responder al reto de globalización en el que se desarrolla la compañía aérea.

Pregunta: En el mercado global en el que se desarrolla la competencia actualmente, ¿qué papel ocupan las alianzas en la estrategia de Iberia?

Respuesta: El transporte aéreo está organizado por tratados bilaterales entre los diferentes países, de forma que las compañías aéreas tienen sus bases de operación y sus derechos de tráfico concentrados en sus países de origen. Pueden tener en éstos una cobertura de mercado amplia, pero sólo pueden dar servicio a sus clientes en otras zonas del mundo a través de programas de cooperación con otras compañías. De esta necesidad nació IATA, que es en realidad la "alianza" más importante que existe y la que hace posible que haya un servicio integrado de transporte aéreo. Un cliente puede adquirir un billete, en cualquier agencia, enlazando cualesquiera destinos del mundo, con vuelos de diferentes compañías. Naturalmente, esta cooperación tiene sus barreras: la principal, lógicamente, es la competencia.

Ya no hay en Europa mercados locales reservados para las compañías igualmente locales, sino un Mercado Único Europeo en el que las compañías europeas tenemos que consolidar la posición. Para tener una cobertura suficiente en este mercado ampliado, Iberia o cualquier otra compañía tendría que tener un crecimiento muy grande en poco tiempo, crecimiento que, además de tener demasiado riesgo económico, es materialmente imposible por la actual congestión de las infraestructuras. La alternativa son las alianzas. Además, ésta es la alternativa para ofrecer productos globales en el ámbito mundial.

P.: ¿Cuáles son para usted los factores críticos para mantener y potenciar una alianza?

R.: El principal es que la alianza produzca valor añadido para los aliados, tanto por mayor generación de ingresos como por ahorro de costes. También es importante que los socios obtengan estos beneficios de forma equilibrada, es decir, sin subsidios cruzados.

Asimismo, es necesario que haya buen entendimiento entre los aliados y que superen las barreras culturales. Esto es esencial para que la alianza funcione.

Sin embargo, lo más importante es que la alianza aporte productos y servicios que convienen a los clientes, ya que, finalmente, son ellos quienes van a decidir si los resultados obtenidos son los esperados.

P.: ¿Cómo se articula operativamente (roles de las personas, sistemas de gestión, resolución de conflictos, etc.) este tipo de alianzas?

R.: Un programa de cooperación amplio entre dos o más compañías aéreas requiere una organización bastante compleja. Tienen que relacionarse muchos grupos técnicos especializados y tener un diálogo fluido, para coordinar procedimientos y proporcionar al cliente un servicio "sin fisuras", es decir, un servicio tan fiable como si fuera realizado por una sola compañía.

Esta organización procura el desarrollo conjunto de los productos y procedimientos con unos modelos y sistemas de trabajo ya muy establecidos en la industria. Hay un *know-how* muy desarrollado precisamente por la larga tradición de cooperación que hay en el transporte aéreo.

P.: ¿Ve posible el futuro de una empresa sin el establecimiento de alianzas?

R.: Para las compañías de red o de marca, el proceso de las alianzas es necesario para su desarrollo futuro.

Las alianzas globales están todavía comenzando a desarrollarse y cabe esperar que evolucionen hacia una mayor integración. En Europa, por ejemplo, sería normal que se produjeran fusiones entre compañías, ya que, como decíamos antes, sólo a través de la acción conjunta puede cubrirse el mercado total europeo.

No obstante, las compañías aéreas que no tengan vocación de ser "compañías de red", sino que ofrezcan nichos de mercado o sirvan determinados enlaces "punto a punto" exclusivamente, pueden desarrollarse perfectamente de forma independiente al margen de las alianzas. ❑

‘Inter-network competition’: un paradigma de gestión para las empresas del siglo XXI

Dr. (Ph.D.) Luis E. Solís
Director del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología del Instituto de Empresa

Uno de los cambios más importantes en el paradigma de gestión de los negocios es que las empresas individuales no compiten más como entidades autónomas, sino como redes de negocios *(supply chains).*

La gestión de los negocios ha entrado en la era de la competencia entre redes *(inter-network competition),* donde la medida de éxito última para la empresa individual dependerá de la habilidad de sus ejecutivos para integrar la compleja red de relaciones de negocios de la compañía.

Las nuevas reglas de competencia

Las reglas para competir en los mercados han cambiado y lo continúan haciendo. Ya no es suficiente apoyarse en el prestigio de la marca o en ser propietario de la tecnología. Sin duda, la combinación de marcas reconocidas con la innovación de productos y procesos puede proporcionar a las empresas una base sólida sobre la que construir su éxito en el mercado. Hoy, sin embargo, la verdadera ventaja competitiva tiene su origen en una *suply chain* superior.

> La clave del éxito en este nuevo modelo está en la forma en que los proveedores, la compañía y los clientes se enlazan en una relación para lograr objetivos mutuamente benéficos

Aún existe un gran número de empresas estructuradas y gestionadas sobre la base de la optimización interna de sus operaciones que dan poca o nula atención a sus interfaces con los proveedores y los clientes. Este modelo de negocio esencialmente transaccional se ha caracterizado principalmente por la perspectiva de corto plazo en la compra y venta de productos y servicios. Poco énfasis se da al concepto de relaciones de largo plazo mutuamente dependientes. El resultado final de este modelo ha sido, en la gran mayoría de los casos, productos/servicios costosos y de baja calidad para el cliente final en la red.

El paradigma de competitividad emergente representa un cambio de 180 grados con referencia al modelo convencional. Sugiere que en el entorno de competencia global que hoy se vive en las empresas, la ruta para una ventaja competitiva sostenible descansa en la gestión de la compleja red de relaciones que une a los proveedores con la oferta final de una red efectiva en coste y de alto valor añadido. La clave del éxito en este nuevo modelo está en la forma en que los proveedores, la compañía y los clientes se enlazan en una relación para lograr objetivos mutuamente benéficos. Así, Compaq y Dell, Ford y Renault, Benetton y The Limited, Nokia y Lucent Technologies, Hewlett Packard e IBM compiten no como negocios independientes, sino como redes únicas de alianzas y asociaciones.

‘Supply Chain Management’

El término *Supply Chain Management* (SCM) está siendo cada vez más usado y, aunque estrictamente no es una cadena *(chain),* sino una red *(network)* e, idealmente, debería ser demanda, no *supply*, el asunto crítico es que proporciona una base para la gestión integrada, que es uno de los principios fundamentales del paradigma de competencia entre redes. Las oportunidades para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de SCM son considerables en la medida en que las bases de competencia cambian del negocio individual a la red. Los objetivos de SCM pueden resumirse en tres conceptos: mejor, más rápido y más cerca.

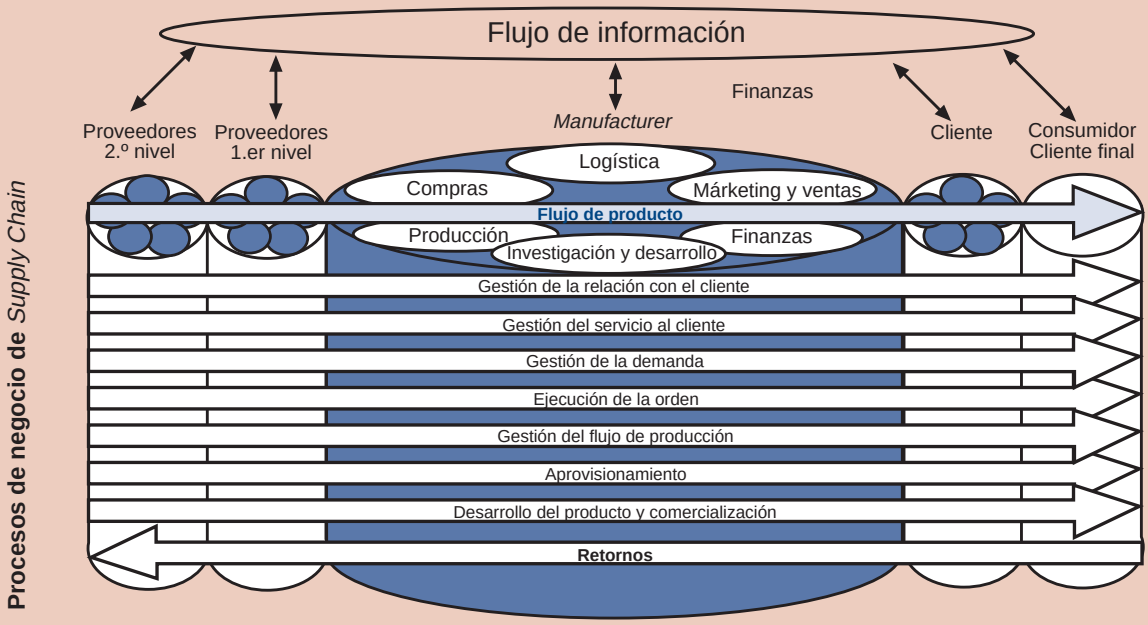
¿Qué es ‘Supply Chain Management’?

A pesar del reconocimiento, cada vez más amplio, por parte de los directores de empresas de la importancia de la gestión de SCM y de que ésta no puede dejarse al azar, ha requerido un gran esfuerzo y una gran cantidad de tiempo encontrar una definición de SCM que fuera operacionalmente práctica para gestionar la complejidad de su implantación. Una de las definiciones que ha sido ampliamente aceptada es la proporcionada por el Global Supply Chain Forum:

> “*Supply Chain Management* es la integración de los procesos clave de negocios que generan los productos, servicios e información que añaden valor a los clientes y otros *stakeholders*,

'Supply Chain Management':

Integración y gestión de los procesos de negocio a través de la 'Supply Chain'



Fuente: Adaptado de Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert y Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics", en *The International Journal of Logistics Management,* vol. 8, n.º 1 (1997), pág. 10.

considerando dicha integración desde el cliente o usuario final hasta los proveedores iniciales".

La figura 1 ilustra la definición y describe una estructura de red simplificada, los flujos de información y de productos/servicios, y los procesos clave de negocios en la red que penetran y se expanden más allá de los silos funcionales de la compañía y de las corporaciones a lo largo de la red.

Gestión de SCM

Los altos ejecutivos están siendo cada vez más conscientes del paradigma emergente de *inter-network competition* y de que la exitosa integración y gestión de los procesos clave de negocios a través de los miembros de la *supply chain* determinará el éxito final de la empresa individual. La gestión de la red no puede dejarse al azar y es por esta razón por la que los directivos de las empresas se están esforzando en interpretar y determinar cómo gestionar la red de la que forma parte su compañía para poder alcanzar el potencial de SCM.

La gestión de la *supply chain* involucra tres elementos inter-relacionados, que son los siguientes:

- la estructura de la red;
- los procesos de negocio críticos; y
- los componentes de gestión.

Una SCM exitosa está basada en la determinación de estos factores:

- ¿Quiénes son los miembros críticos de la red con quienes se integrarán los procesos?
- ¿Cuáles son los procesos críticos?
- ¿Qué tipo o nivel de integración debe ser implantado en cada uno de los procesos críticos?

En la gestión de la SCM es importante, también, distinguir los roles de los miembros de la red, así como la posición de su empresa dentro de la configuración de la red.

Los objetivos de SCM pueden resumirse en tres conceptos: mejor, más rápido y más cerca

La estructura de las actividades y procesos, dentro y entre compañías, es un aspecto esencial para poder crear una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. El éxito de SCM requiere la integración de los procesos con miembros clave de la *supply chain*. Cuando la red no esta bien integrada y no es adecuadamente gestionada y ágil, los resultados serán mucha fricción y una gran cantidad de recursos valiosos desperdiciados. ❑

CASO PRÁCTICO

Panrico: sincronización e integración de redes de operaciones

Javier Carricas, director nacional de logística de Panrico.

El factor tiempo es el "principal enemigo" de una empresa que elabora productos de consumo diario. En este caso, la sincronización y coordinación de sus redes de operaciones se convierte en un elemento clave a la hora de distribuir sus productos en los diferentes puntos de venta.

La logística de distribución debe cubrir las necesidades que la red comercial previamente ha diseñado para cada momento, coordinando las operaciones fabriles y logísticas hacia la máxima eficiencia. Con este fin, debemos marcar cuáles son los tiempos de recepción de la mercancía, definir –en el caso de Panrico– cuáles son los niveles de frescura del producto y acercar el punto de pedido al momento más cercano al punto de venta.

Al margen de tener altos niveles de sincronización y coordinación con ventas, también tenemos que extraer la información necesaria para poder trabajar con unos datos que nos van a ayudar a coordinar nuestras previsiones.

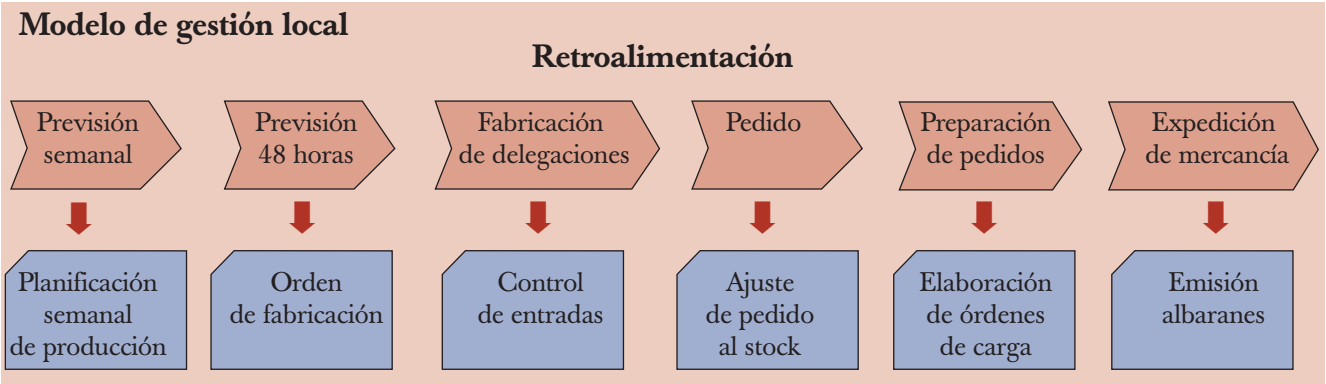
Coordinación entre fábricas

Panrico posee diez fábricas en toda España que elaboran todo tipo de productos: *donuts,* pan, bollería salada, etc. Lógicamente, esta concentración de productos permite, de alguna manera, intentar concentrar operaciones no focalizando todos los esfuerzos en una sola fábrica, sino en varias que se vayan complementando, y, sobre todo, provocando la centralización de la producción en algunas de ellas para generar estas economías de escalas que estamos buscando. Esto nos da una mayor eficiencia y un menor coste de fabricación, pero una mayor necesidad de coordinación entre las fábricas, ya que debemos tener en cuenta que son productos que se piden hoy y se venden mañana.

A su vez, la necesidad de la red comercial marca los tiempos y los volúmenes, esto es, las fábricas ya no pueden hacer lo que quieren y cuando quieren, sino que es el departamento logístico de Panrico quien, en función de las necesidades del cliente, determina cómo lo quiere, cuándo lo quiere y lo que quiere. De esta manera, Panrico ha tenido que adaptar las capacidades fabriles, los turnos y las formas de fabricación a las necesidades que ha impuesto este nuevo escenario. Así, la elaboración de uno o dos productos en dos fábricas que están a 900 kilómetros una de otra exige una mayor coordinación logística.

Modelo de gestión local

Panrico ha adoptado el modelo de gestión local en una empresa multiproducto que trabaja con una previsión semanal de aproximadamente doscientos productos para vender, todos y cada uno de los días, en cada una de las delegaciones. No obstante, esta previsión puede verse modificada con 48 horas de antelación a la entrega o, incluso, 24. La



previsión de 48 horas permite conocer las necesidades de fabricación y ventas para dos días; la segunda, por su parte, se contrasta con las dos previsiones anteriores con el fin de ajustar el pedido.

Desde el punto de vista logístico, lo que hacemos es modificar estas necesidades de ventas, incrementándolas para generar pequeños stocks en algunos productos cuya "vida" lo permite. El pan, por ejemplo, es un producto cuya demanda varía de forma muy significativa a lo largo de la semana. Los lunes estamos hablando de que necesitaríamos 25 ó 26 horas al día para fabricar; el martes nos sobrarían tres horas; los miércoles, cuatro; y los jueves necesitamos en torno a 26 y 27 horas.

Por último, la elaboración de órdenes de carga, la expedición de mercancía y la emisión de albaranes cierran este modelo de gestión local.

Cuando hablamos de "local", nos estamos refiriendo a una zona comercial concreta que actúa sobre una fábrica concreta. En el momento en que estamos pasando a trabajar con varias fábricas, nos encontramos con que el responsable de logística no sólo está buscando las necesidades locales de su zona, sino que también, además de tener varias previsiones semanales para planificar la producción, tiene unas previsiones entre fábricas. Esta previsión semanal nos ayuda a ver cuáles son nuestras capacidades y qué tipo de flujos interfábricas vamos a tener que desarrollar para la semana.

El punto más crítico

Además de sincronizar todas las necesidades de ventas en función de las previsiones, necesidades puntuales y puntos promocionales, uno de los aspectos más delicados es el de las horas en las que nuestro producto tiene que estar en las delegaciones. Cada minuto que lleguemos tarde es tiempo que éstas dejan de vender, porque llegarán tarde a todos sus clientes (al ser producto fresco, lo que hoy no vendemos lo tiramos, con lo que aumenta el ratio de devolución de los vendedores y, por lo tanto, afecta a sus comisiones). Tenemos unas horas limitadas para llegar a nuestras delegaciones y, en consecuencia, la coordinación del transporte y de la fabricación entre las distintas plantas es un aspecto básico en nuestra gestión. Realmente, el pedido con 24 horas de antelación no existe, ya que nuestros vendedores nos transmiten sus necesidades a las 16:00 horas y deben estar en sus delegaciones antes de las 03:00 horas del día siguiente. Sin duda alguna, para nosotros el área crítica absoluta es el momento de recibir el pedido. Cualquier incidente que retrase la hora de su recepción repercute en su gestión y en la expedición de mercancía, con lo que se atravesaría lo que denominamos la "barrera del servicio", que es esa hora en la que tenemos que estar con el producto perfecto a la hora perfecta con la calidad perfecta.

> Las fábricas ya no pueden hacer lo que quieren y cuando quieren, sino que es el cliente quien debe determinar cómo, cuándo y qué quiere

En alguna ocasión nos ha ocurrido que, por problemas técnicos, una delegación no ha sido capaz de cursar su pedido, lo que ha provocado una situación en la que a las 22:00 nos hemos encontrado sin saber qué hacer con 30 camiones sin carga, con tres horas para trabajar y con los almaceneros, que harían correctamente su trabajo en siete horas y media, pero que tendrán que hacerlo en la mitad de tiempo.

Nuestra asignatura pendiente, en este caso, es poder trabajar con previsiones más a largo plazo (mensuales o trimestrales), con el fin de ir adaptando las capacidades de nuestras fábricas a las necesidades de ventas. ❑

NOTICIAS

IX Aula Abierta sobre Dirección de Operaciones. La IX Aula Abierta, celebrada el pasado 11 de diciembre, trató el tema "Estrategia de transformación del negocio basada en la calidad y la nueva economía Internet", a cargo de José Ruiz-Canela López, director de desarrollo *e-Business* de Telefónica, S.A.

El caso Dell en la X Aula Abierta. Mario Pulgar Rodríguez, director de Operaciones y miembro del Comité de Dirección de Dell Computer España, dará la ponencia titulada *"e-Procurement.* El caso Dell" en la X Aula Abierta el próximo 21 de febrero.

Nombramientos.

Juan Fernández-Aceytuno, ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid y Máster en Dirección de Operaciones'95 por el IE, ha sido nombrado director de *e-Business* en GE Capital Real Estate para España y Portugal.

Pedro Fernández López, licenciado en Económicas y Máster en Dirección de Operaciones'96 por el IE, ha sido nombrado director de operaciones de la zona noroeste de España en Logista.

Publicaciones. El *International Journal of Operations & Production Management,* volumen 20, n.º 7 de 2000, ha publicado el artículo "Internal and External Integration of Assembly Activities", escrito por el profesor Gustavo Vargas, Ph.D, Lily Cárdenas y José Luis Matarranz, miembros del Área de Dirección de Operaciones y Tecnologías del IE.

FORO ON LINE

http://www.ie.edu/foroempresaexcelente

La gestión de la demanda en Internet: ¿aumenta la incertidumbre?

Internet y el comercio electrónico están permitiendo a las empresas ampliar sus mercados, respondiendo a algo tan repetidamente mencionado y totalmente imparable como es la globalización. Sin embargo, lo que puede ser una oportunidad puede convertirse en una fuerte amenaza si en la planificación de un negocio en Internet no se tiene en cuenta el significado que sugiere la palabra *global,* en cuanto al tamaño y composición de ese mercado; esto es, si no se tiene en cuenta que la apertura de la empresa a través de la Red conlleva un componente que puede ser altamente peligroso en caso de no gestionarse bien: la incertidumbre de la demanda.

"Internet ha incumplido todas las predicciones", afirma Rafael Lavin, presidente de Avenida Digital. "En un primer momento, a la Red no se la consideraba una herramienta de negocio y, después, se pasó a creer que las empresas encontrarían a través de ella un rápido beneficio. Sin embargo, esto no ha ocurrido y muchas empresas están desapareciendo debido a que cometieron un error de estrategia. Ante todo, hay que saber dónde está el negocio".

Gestión integrada de la cadena de suministro

A partir de esta premisa básica para participar en el mercado electrónico, lo importante es, según comenta Mikel Garrido, jefe de producto de Navegalia, Airtel, "contar con una gestión integrada de toda la cadena de suministro, a lo largo de las 24 horas del día. No basta con decir que se pueden ofrecer productos o servicios a través de la *Web*, sino que dentro de la planificación hay que contar con un operador logístico que responda a las expectativas". Garrido apunta algunos ejemplos de errores en la previsión y gestión de la demanda que se han producido recientemente: "En la pasada Navidad, muchos portales no pudieron cumplir los plazos de entrega, por lo que se vieron obligados a enviar *e-mails* a los clientes en los que pedían disculpas por no poder servir el pedido. Tanto en el *business-to-business* como en el *business-to-consumer,* los plazos de entrega son primordiales. En el mercado dirigido al consumidor, por ejemplo, los buscadores electrónicos de producto que funcionan en Internet –añade Garrido– han incorporado el plazo de entrega a los factores de valoración para la decisión de compra, que, anteriormente, se basaban únicamente en el producto, el lugar y el precio".

Sin embargo, las organizaciones están respondiendo de forma muy lenta a esta exigencia que presenta el comercio electrónico. Carlos Albo, de Nokia, afirma que "las empresas de distribución, almacenaje y todas aquéllas que trabajan a lo largo de la cadena de valor tienen que adaptarse a este nuevo entorno, con plazos de entrega cortos, gran diversidad de artículos, una demanda muy fragmentada y, a menudo, de poco volumen. Es necesaria una nueva forma de gestión".

En definitiva, si la logística y la gestión de las operaciones son factores estratégicos para el desarrollo competitivo de una empresa en el mercado tradicional, el entorno de Internet los ha confirmado como componentes definitivos para participar en el comercio electrónico. Tanto es así que el mismo mercado ha sido el encargado de hacer desaparecer a quienes han cometido tamaño error estratégico, haciendo prevalecer cualquier otro componente sobre la planificación de las operaciones. ❑

ÍNEA DIRECTA INSTITUTO DE EMPRESA

Si usted desea recibir la publicación *Empresa Excelente* o información adicional sobre alguno de sus contenidos, así como sobre nuestro Programa Máster en Dirección de Operaciones o las actividades del Instituto de Empresa, cumplimente los siguientes datos:

Deseo recibir la newsletter *Empresa Excelente.*
Información adicional sobre alguno de los contenidos de este número.
Recibir información sobre el Máster de Dirección de Operaciones - MDOP.
Información sobre la actividad del Instituto de Empresa en……

Datos personales

Empresa ..... Nombre .....
Departamento ..... Cargo .....
Dirección ..... CP ..... Población .....
Tel.: ..... Fax: .....

91 568 96 10

91 411 55 03

admissions@ie.edu

Instituto de Empresa
Dpto. de Admisiones y Márketing
María de Molina,13
28006 Madrid
http://www.ie.edu.es

Les invitamos a enviarnos sus comentarios y sugerencias sobre ***Empresa Excelente*** a empresaexcelente@ie.edu