



# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Aplicación de la cadena de suministro en el comercio electrónico**

**WU,JINGYI**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, FECHA**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**Aplicación de la cadena de suministro en el comercio electrónico**

Trabajo presentado por: **WU,JINGYI**

Tutor: **GERMÁN ORTEGA**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 08-Junio

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1 ANTECEDENTES (DE LA INVESTIGACIÓN) .....	1
1.2 IMPORTANCIA ( DE LA INVESTIGACIÓN) .....	4
1.3 METODOLOGÍA (DE LA INVESTIGACIÓN ) .....	5
1.4 ESTRUCTURA DE TFG .....	6
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1 EL CONCEPTO DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	7
2.1.1 <i>¿Qué es el comercio electrónico ?</i> .....	7
2.1.2 <i>Tipo de comercio electrónico</i> .....	9
2.2 EL CONCEPTO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO .....	10
2.2.1 <i>¿Qué es la cadena de suministro?</i> .....	10
2.2.2 <i>Características de la cadena de suministro</i> .....	11
2.2.3 <i>¿Qué es la gestión de la cadena de suministro ?</i> .....	12
2.2.4 <i>Beneficios de la aplicación de la gestión de la cadena de suministro</i> .....	13
2.3 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UN ENTORNO DE COMERCIO ELECTRÓNICO .....	16
2.3.1 <i>El concepto de gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico.</i> .....	16
2.3.1 <i>Tipos de cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico</i> .....	17
2.3.2 <i>Desarrollo de la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico</i> .....	19
<b>3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA EMPRESA JD</b> .....	<b>20</b>
3.1 DESCRIPCIÓN LA EMPRESA .....	20
3.1.1 <i>Resumen básico</i> .....	20
3.1.2 <i>Estructura organizativa</i> .....	21
3.1.3 <i>Proceso de la gestión logística</i> .....	25
3.2 ANÁLISIS DEL STATUS QUO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE LA EMPRESA ..	27
3.2.1 <i>El estado de desarrollo de JD Grupo</i> .....	27
3.2.2 <i>Análisis de la cadena de suministro de JD</i> .....	30
3.2.3 <i>Los beneficios del desarrollo de la cadena de suministro</i> .....	35
<b>4 ANÁLISIS DAFO DEL JD MALL</b> .....	<b>37</b>
4.1 <i>¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DAFO?</i> .....	37
4.2 ANÁLISIS DAFO .....	39
4.2.1 <i>Fortalezas</i> .....	39
4.2.2 <i>Debilidades</i> .....	40

4.2.3	<i>Oportunidad</i> .....	42
4.2.4	<i>Amenazar</i> .....	44
4.3	MATRIZ DAFO .....	45
4.4	VENTAJAS COMPETITIVAS .....	48
<b>5</b>	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>51</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>54</b>

Gráfico 1 Ventas al por menor de comercio electrónico en todo el mundo.....	2
Gráfico 2 2016-2020 Ingresos netos anuales del Grupo JD .....	27
Gráfico 3 2016-2020 Beneficio neto de los accionistas ordinarios.....	28
Gráfico 4 2018-2020 Grupo JD GMV .....	28
Gráfico 5 2016-2020 JD Balance General.....	29
Gráfico 6 Ingresos por servicios y cuota de ingresos netos totales 2016-2020 JD .....	37
Gráfico 7 Ingreso per cápita de los ciudadanos chinos.....	43
Ilustración 1 Número de usuarios de Internet en el mundo en 2021.....	1
Ilustración 2 El modelo de organización de la gestión de la cadena de suministro en un entorno de comercio electrónico .....	17
Ilustración 3 Tres etapas de desarrollo de la cadena de suministro del comercio electrónico.....	20
Ilustración 4 Organigrama de JD.....	22
Ilustración 5 Modos comunes de logística de distribución .....	25
Ilustración 6 Servicio de cadena de suministro inteligente integrado de almacenamiento y distribución.....	25
Ilustración 7 Servicio de cadena de suministro inteligente integrado de almacenamiento y distribución.....	26
Ilustración 8 Cadena de suministro completa de JD .....	31
Ilustración 9 Matriz de Análisis DAFO .....	38
Ilustración 10 DAFO MATRIZ.....	46
Ilustración 11 La matriz DAFO de JD.com .....	47
Imagen 1 El proceso básico del SCM .....	13
Imagen 2 ¿Qué es el efecto látigo?.....	14
Imagen 3 La transición de "PUSH" a "PULL" .....	15

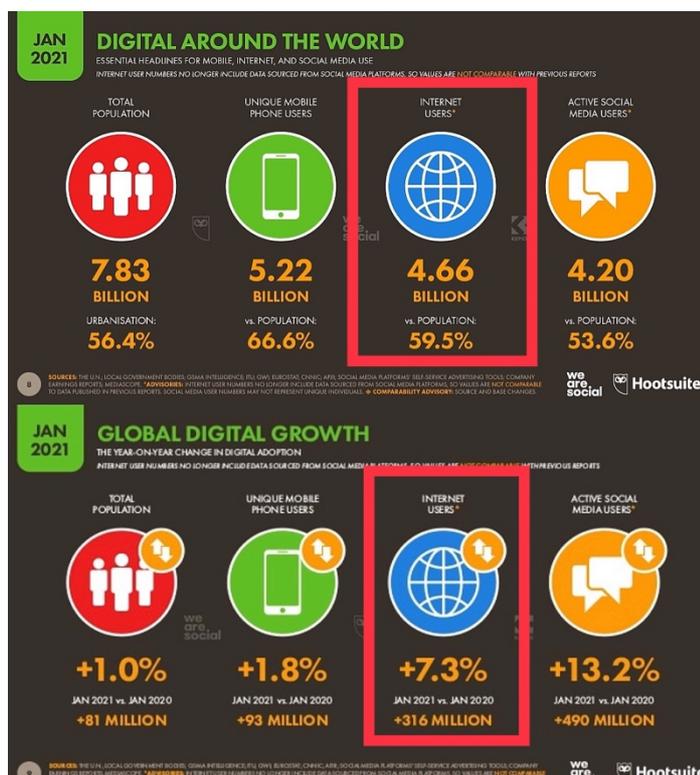
# 1 Introducción

## 1.1 Antecedentes (de la investigación)

La revolución digital, a veces denominada tercera revolución industrial, la revolución de la ciencia y la revolución de la tecnología. En 1980 se empezaron a popularizar los ordenadores personales, la gente empezó a buscar una forma más cómoda de comunicarse. En Estados Unidos, cuando las redes comerciales se abrieron por completo, formando internet en sentido práctico, la transmisión de información se hizo más fácil, rápida y barata, y la vida de la gente cambió radicalmente.

A lo largo de la última década, la tecnología de Internet ha ido mejorando y los usuarios de Internet han ido aumentando. Según el informe conjunto Digital 2021 de We Are Social y Hootsuite, el número de personas que utilizan Internet en todo el mundo ha alcanzado los 4.660 millones, lo que supone un aumento de 316 millones de personas o un 7,3% respecto al mismo periodo del año anterior. En enero de 2021, la población mundial asciende a 7.830 millones de personas, lo que significa que la penetración global de Internet ha alcanzado el 59,5%.

Ilustración 1 Número de usuarios de Internet en el mundo en 2021



Fuente: (We Are Social, 2021)

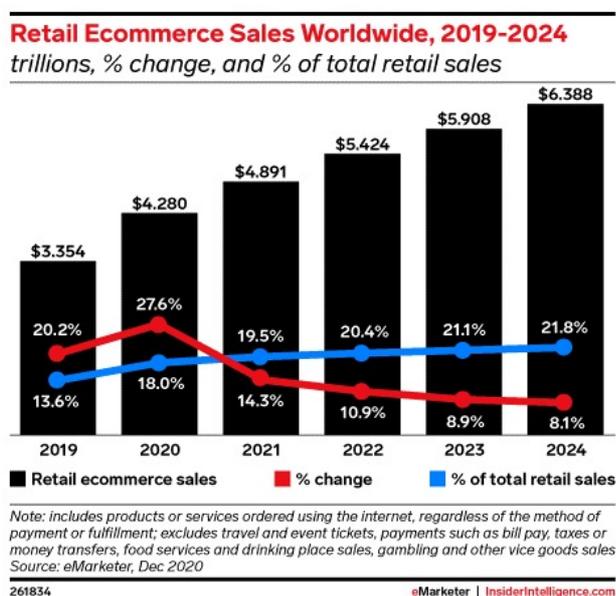
Internet no es sólo un medio de intercambio de información y difusión cultural, sino también un nuevo medio de negocio. Se trata de la integración de la tecnología de la

información, la tecnología empresarial y la tecnología de gestión como uno de los sistemas de comercio electrónico. La aparición del comercio electrónico ha facilitado las necesidades de compra diarias de la gente, que puede adquirir sus productos favoritos sin salir de casa.

En los últimos dos años, el entorno global afectado por el nuevo coronavirus (2019-nCoV), ha visto un enorme cambio en la forma de comprar, y cada vez más gente hace sus compras por Internet. Según los últimos datos de investigación de eMarketer, el crecimiento global de las ventas de comercio electrónico al por menor fue del 27,6% en 2020, mientras que las ventas de comercio electrónico de España crecieron un 36%, superando el crecimiento medio global y convirtiéndose en el cuarto organismo de mayor crecimiento del mundo .

El informe también prevé una tasa de crecimiento del comercio electrónico minorista mundial del 14,3% en 2021, aunque esta cifra supone un gran descenso respecto al crecimiento incremental de los dos años anteriores. Sin embargo, debido al mayor volumen original, todavía hay 611.000 millones de dólares de crecimiento en las ventas en 2021. Cada vez son más los comercios que trasladan su principal campo de batalla a Internet, inyectando nueva energía al mercado en general.

Gráfico 1 Ventas al por menor de comercio electrónico en todo el mundo



Fuente : (eMaketer, 2021)

El rápido crecimiento del mercado de comercio electrónico ofrece enormes oportunidades de desarrollo a las empresas de comercio electrónico, pero también les hace enfrentarse a grandes retos. La competencia en el mercado es cada vez más feroz, las exigencias de los consumidores en cuanto a incertidumbre y personalización de los productos han aumentado progresivamente, y la gente se inclina más por los servicios

personalizados. El ciclo de vida de los productos y las estructuras de los mismos también se han vuelto más complejas, y el modelo de producción tradicional de gestión empresarial se ha vuelto difícil de satisfacer las necesidades del mercado y de los consumidores.

Al mismo tiempo, la teoría y la aplicación de la gestión de la cadena de suministro se han desarrollado mucho y se consideran una base importante para el rápido desarrollo de las empresas. Después de tantos años de constantes actualizaciones, la actual gestión de la cadena de suministro, a través de cortes horizontales, la gestión de la planificación, la adquisición, el almacenamiento, la distribución y el servicio, y cortes verticales, la gestión del flujo de productos, el flujo de información y el flujo de capital, rompen las barreras entre los departamentos y mejoran la eficiencia general a través de una forma de optimización global. Hace tiempo siempre oímos el dicho "el que tiene el producto tiene el mundo", y la tecnología patentada es lo principal para que la empresa pueda competir. Y con el rápido desarrollo del tiempo y la tecnología, esto ha cambiado y el mercado necesita no sólo productos novedosos, servicios de calidad, sino también productos que puedan producirse al coste adecuado y en un tiempo relativamente pequeño. Ya no se trata de una competencia entre productos, sino de una competencia entre cadenas de suministro.

El comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro interactúan cada vez más entre sí como dos herramientas principales para mejorar la competitividad básica de una empresa. El comercio electrónico promueve el rápido desarrollo de la cadena de suministro, apoya la integración y la innovación de la cadena de suministro a través de la tecnología digital, y también impulsa la propia cadena de suministro para mejorar la cooperación de las empresas anteriores y posteriores.

Creo que la gestión de la cadena de suministro en el marco del comercio electrónico empresarial será la tendencia futura, en la relación de mercado cada vez más competitiva, la investigación y el aprendizaje de los conocimientos relacionados pueden mejorar la fuerza competitiva integral de las empresas, así como su desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, la teoría y la aplicación de la gestión de la cadena de suministro se han desarrollado mucho y se consideran una base importante para el rápido desarrollo de las empresas. Después de tantos años de constantes actualizaciones, la actual gestión de la cadena de suministro, a través de las secciones horizontales, la gestión de la planificación, la adquisición, el almacenamiento, la distribución y el servicio, y cortes verticales, la gestión del flujo de productos, el flujo de información y el flujo de capital, rompen las barreras entre los departamentos y mejoran la eficiencia general a través de una forma de optimización global. Hace tiempo siempre oímos el dicho "el quien tenga el producto tendrá el mundo", y la tecnología patentada es lo principal para que la empresa

pueda competir. Pero con el rápido progreso de los tiempos y la tecnología, esto ha cambiado y el mercado necesita no sólo productos novedosos y servicios de calidad, sino también productos al coste adecuado y en un tiempo relativamente reducido. Por lo tanto, ahora ya no se trata de la competencia entre productos, sino de la competencia entre cadenas de suministro.

El comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro, como dos herramientas principales para mejorar la competitividad básica de las empresas, interactúan cada vez más entre sí en el funcionamiento de las empresas. El comercio electrónico impulsa el rápido desarrollo de la cadena de suministro, apoyando su integración e innovación a través de la tecnología digital, impulsando la mejora de la cooperación de las propias empresas ascendentes y descendentes. La cadena de suministro para el mercado del comercio electrónico abrirá un nuevo modelo.

Considero que la gestión de la cadena de suministro en el marco del comercio electrónico empresarial será la tendencia futura, en la relación de mercado cada vez más competitiva, la investigación y el aprendizaje de los conocimientos relacionados pueden mejorar la fuerza competitiva integral de las empresas, así como su desarrollo sostenible.

## 1.2 Importancia ( de la investigación)

El comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro son en realidad un proceso de valor agregado desde el fabricante hasta el usuario final. El comercio electrónico es una cadena de suministro virtual construida sobre una plataforma de tecnología de red informática nueva y eficiente para realizar el valor agregado del comercio electrónico. El proceso es un proceso de gestión de la cadena de suministro. En términos de proceso, la gestión de la cadena de suministro es el proceso de maximizar las operaciones de la cadena de suministro y minimizar los costos, desde la adquisición hasta la entrega. El comercio electrónico conecta procesos comerciales independientes en la gestión de la cadena de suministro y se convierte en el pegamento de toda la cadena de suministro.

Primero, es el impacto en la estructura de la cadena de suministro. La cadena de suministro tradicional es una estructura de sistema jerárquica de múltiples nodos en serie. El mecanismo de toma de decisiones multinivel de esta estructura inevitablemente distorsionará y ampliará la información de demanda del mercado transmitida a los proveedores ascendentes, aumentará el costo de inventario multinivel de la cadena de suministro y la respuesta del mercado es lenta y carece de la agilidad necesaria. Después del auge del comercio electrónico, se ha convertido en una "red de cadena de suministro" (estructura de red de cadena de suministro) compuesta por muchos comerciantes,

incluidos fabricantes de productos, proveedores de materias primas y minoristas de productos básicos.

En segundo lugar, es el impacto en el modo de operación de la cadena de suministro. Con el desarrollo de la tecnología de redes y la tecnología de comercio electrónico, la aparición de mercados comerciales en línea que conectan a compradores y vendedores también ha cambiado radicalmente el modo de funcionamiento de la cadena de suministro tradicional. A diferencia del modelo de operación tradicional en el que los productos o servicios clave dependen de unos pocos o incluso de un solo proveedor en el pasado, con la ayuda del mercado de comercio electrónico, una empresa puede seleccionar el producto o servicio más adecuado entre cientos de proveedores a través de licitar y configurar razonablemente su capacidad de producción. Hacer un uso extensivo de los recursos virtuales de la red para reorganizar rápida y dinámicamente la cadena de suministro y coordinar los procesos comerciales. Para seguir construyendo un modo de operación de la cadena de suministro electrónica sincronizada sobre la base del modo de operación colaborativa de la cadena de suministro general.

Evidentemente, el comercio electrónico tiene grandes ventajas sobre el comercio tradicional. Frente a un entorno de mercado cada vez más feroz, la previsión y la planificación de la demanda se han vuelto más complejas y difíciles. El sistema de gestión de la cadena de suministro construido por el comercio electrónico puede vincular a fabricantes, proveedores, vendedores y clientes para hacer que la oferta y la demanda información práctica de mercado en el momento más adecuado, lo que reduce en gran medida los enlaces de circulación, reduce los costos y mejora la eficiencia y los beneficios, mejorando así el nivel de gestión de la empresa.

### 1.3 Metodología (de la investigación )

#### 1) Método de investigación de la literatura

Complete la redacción de artículos examinando libros, artículos académicos, revistas académicas y materiales en Internet, aprenda el conocimiento teórico y el contenido relacionado tanto del comercio electrónico como de la cadena de suministro, clasifique la literatura existente, resuma los puntos de vista de la investigación existente, sobre esta base , realizar un análisis integral del comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro a través de un nivel más detallado.

#### 2) Método de estudio de casos

Tome JD como un caso para analizar en profundidad el papel de la cadena de suministro en el comercio electrónico. Como empresa relativamente completa e influyente

en el comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro de China, el JD utiliza estas teorías para resumir ventajas relevantes y señalar algunos aspectos de la empresa que pueden mejorarse, de modo que otras empresas de comercio electrónico puedan llevar a cabo saca un contraste, deshazte de la escoria y elige la esencia.

### 3) Método de contraste comparativo

Comparar y analizar los puntos fuertes y débiles del negocio de JD con el mismo tipo de empresas de comercio electrónico para resumir los puntos positivos y negativos de ambos, y analizar en profundidad y determinar la competitividad básica del negocio de JD.

## 1.4 Estructura de TFG

Capítulo uno : Introducción. En primer lugar, se plantea la gran importancia del uso del comercio electrónico en el contexto del rápido desarrollo de Internet, pero el comercio electrónico está lejos de ser suficiente. Solo haciendo pleno uso de la tecnología de gestión de la cadena de suministro para que ambos interactúen entre ellos puede desempeñar su papel más importante. En segundo lugar, presenta el contenido y los métodos de investigación de este artículo.

En el capítulo 2, se analizan las implicaciones teóricas de los conceptos implicados tanto en el comercio electrónico como en la gestión de la cadena de suministro para comprender plenamente su desarrollo y el papel que aportan.

En el tercer capítulo, se presenta el caso del JD.com, y se presenta el análisis del Grupo JD, así como del JD.com, incluyendo su principal estructura organizativa, los problemas y retos a los que se ha enfrentado en los últimos años, y sus operaciones de producción actuales.

El cuarto capítulo, el uso del método de análisis DAFO para su posterior análisis.

El capítulo 5, que concluye todo el documento, ilustra plenamente la importancia sustancial de la utilización de la gestión de la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico y su importancia para promover el desarrollo sinérgico de toda la industria y su máxima función para hacer que la experiencia de compra de los clientes sea cada vez mejor.

## 2 Marco teórico

### 2.1 El concepto de comercio electrónico

#### 2.1.1 ¿Qué es el comercio electrónico <sup>1</sup>?

En términos sencillos, podemos dividir la palabra "comercio electrónico" en dos partes, "electrónico" y "comercio". En primer lugar, hay que entender qué son las actividades comerciales de las empresas, y luego entender el "comercio electrónico", es decir, las actividades comerciales electrónicas de las empresas es la definición más simple de "comercio electrónico". Pero no basta con entender este punto.

En sus inicios, el término "comercio electrónico" se refería a las "compras electrónicas" o a las "ventas en línea". A lo largo de los años, debido a la rápida evolución tecnológica, este término ha sido sustituido por una serie de definiciones más rigurosas, y aunque hasta hoy no disponemos de la definición más autorizada y completa, cada país, región e industria tiene su propia formulación diferente del concepto de "comercio electrónico".

La interpretación del concepto más autorizado de comercio electrónico en la Conferencia Mundial de Comercio Electrónico<sup>2</sup> celebrada en París, Francia del 6 al 7 de noviembre de 1977, se refiere a la realización de actividades de comercio electrónico<sup>3</sup>. En términos de cobertura, se puede definir como: cualquier forma de transacción comercial realizada por las partes de la transacción a través de transacciones electrónicas en lugar de a través de intercambios tradicionales cara a cara o entrevistas directas cara a cara. Desde una perspectiva técnica, se puede definir como: una plataforma de comercio electrónico es una colección de múltiples tecnologías, incluido el intercambio de datos (como transmisión electrónica de datos, envío y recepción de correos electrónicos), adquisición de datos (como bases de datos compartidas, boletines de información electrónicos). tableros) y captura automática de datos (como códigos de barras, RFID), etc.

La definición de "comercio electrónico" dada por el Parlamento Europeo es: "El comercio electrónico es el comercio realizado por medios electrónicos. Es el tratamiento y la transmisión electrónica de datos, incluidos el texto, el sonido y las imágenes. Abarca muchos aspectos de la actividad, como el comercio electrónico de bienes y servicios, la transmisión de datos en línea, las transferencias electrónicas de fondos, las transacciones

---

<sup>1</sup> E-Commerce

<sup>2</sup> The World Business Agenda for Electronic Commerce

<sup>3</sup> ELECTRONICCOMMERCE

electrónicas de valores, los documentos electrónicos de envío, las subastas comerciales, el diseño y la ingeniería en colaboración, la información en línea y el acceso a los bienes públicos. Abarca productos (por ejemplo, bienes de consumo, equipos especializados) y servicios (por ejemplo, servicios de información, servicios financieros y jurídicos), actividades tradicionales (por ejemplo, fitness, deportes) y nuevos tipos de actividades (por ejemplo, compras virtuales, entrenamiento virtual)".

La industria de la tecnología de la información<sup>4</sup> es un diseñador directo y un fabricante directo de dispositivos para el comercio electrónico. Muchas empresas han dado definiciones de negocio electrónico basadas en sus propias características tecnológicas. Aunque varían mucho, en general, tanto la opinión de la CCI como la de HP sobre la palabra electrónica y la de IBM sobre el negocio electrónico coinciden en que el comercio electrónico es el uso de los equipos informáticos existentes, los dispositivos de software y la infraestructura de red para llevar a cabo una serie de actividades comerciales en un entorno de red electrónico conectado por determinados protocolos.

Los académicos estadounidenses Ravi Karakota y Andrew B. Whiston dieron la definición de comercio electrónico en la monografía "La frontera del comercio electrónico": "En términos generales, el comercio electrónico es un método comercial moderno. Este método Al mejorar la calidad de los productos y servicios, y aumentando la velocidad de la prestación del servicio, cumple con los requisitos de gobiernos, organizaciones, fabricantes y consumidores para reducir costos. Este concepto también se utiliza para buscar información a través de redes informáticas para apoyar la toma de decisiones. En términos generales, el comercio electrónico actual es a través de redes informáticas que enlazan la información, los productos y los servicios de compradores y vendedores. En el futuro, el comercio electrónico conectará a compradores y vendedores a través de una de las innumerables redes informáticas que conforman la superautopista de la información".

El comercio electrónico ha provocado una revolución en el modelo de operaciones comerciales impulsada por el rápido desarrollo de los medios técnicos. Ahora juega un papel importante en todas las actividades comerciales. Iguala la base de supervivencia, el modo de operación y el mecanismo de gestión de las actividades económicas tradicionales. Se ha producido un cambio radical. El comercio electrónico es una forma social y económica completamente nueva. En comparación con el negocio tradicional original, el mayor cambio del comercio electrónico empresarial existente es que el espacio habitable

---

<sup>4</sup> Information technology IT

se transforma de un mercado geográfico físico a un mercado espacial virtual, rompiendo las barreras existentes entre regiones y haciendo que todo sea irrestricto. mercado virtual, que se basa y está controlado por la información, el mercado mundial de comercio electrónico se está acelerando ahora y evolucionará gradualmente hacia una "nueva normalidad"

### 2.1.2 Tipo de comercio electrónico

Hay muchos tipos de comercio electrónico, de acuerdo con diferentes aspectos de la división de los diferentes tipos. En nuestra vida, los más comunes se siguen dividiendo según los diferentes objetos de sus transacciones, y podemos dividirlos a grandes rasgos en las siguientes categorías.

#### 1) Business-to-Consumer (B2C)

Las empresas venden sus productos a través de Internet a los consumidores, que son los usuarios finales de sus productos o servicios. Normalmente, las tiendas online de comercio electrónico B2C son públicas y están abiertas a cualquier visitante, lo que significa que las personas pueden realizar cualquier consulta y compra relacionada con los productos sin necesidad de iniciar sesión.

PE: Las aplicaciones oficiales , los sitios web oficiales de varias marcas (Zara, Nike, etc.)

#### 2) Business-to-Business (B2B)

El modelo de negocio de intercambio y transferencia de datos e información y de realización de actividades transaccionales entre empresas y empresas a través de redes privadas o de Internet. Integra estrechamente la intranet de la empresa y los productos y servicios de la empresa con los clientes a través de sitios web B2B o clientes móviles, y proporciona mejores servicios a los clientes a través de la rápida respuesta de la red, promoviendo así el desarrollo comercial de las empresas.

PE: Alibaba.com , Globalsources.com

#### 3) Consumer-to-Business (C2B)

Se trata de un nuevo modelo de negocio en la era de la economía de Internet, que rompe la relación original entre el productor y el consumidor, que es exactamente lo contrario de la relación de oferta y demanda que conocíamos, y es el consumidor quien proporciona los servicios y productos correspondientes a la empresa. Los consumidores suelen publicar sus productos o servicios en línea, y las empresas pueden publicar sus ofertas sobre ellos. El consumidor revisa las ofertas y elige la empresa que cumple con sus expectativas de precio. C2B se centra más en los servicios personalizados por lo que

también se centra más en cada segmento de la industria, por lo que cada sector tiene su propio sitio web específico, por lo que no voy a dar ejemplos.

#### 4) Consumer-to-Consumer (C2C)

Como su nombre indica, el C2C es una transacción entre consumidores y consumidores a través de Internet, y la mayoría de estos modelos de negocio existen en las transacciones secundarias entre individuos privados, como nos es familiar con Ebay y Vinted, que acaba de surgir en Europa en los últimos años. Suele ocurrir que el consumidor A adquiere un bien de una empresa, pero el bien está disponible en cantidades limitadas o por otras razones, lo que da lugar a una prima de marca. El consumidor A puede entonces vender el producto a B con una prima y generar así algún margen de beneficio. Otro tipo de transacción es aquella en la que el consumidor A adquiere un producto, pero tras un periodo de uso, lo revende al consumidor B con un descuento por motivos personales, perdiendo algo de dinero pero obteniendo algún beneficio.

## 2.2 El concepto de la gestión de la cadena de suministro

### 2.2.1 ¿Qué es la cadena de suministro?

El concepto de cadena de suministro<sup>5</sup> apareció por primera vez alrededor de la época de los ochenta. Ya en 1980, el concepto de "cadena de valor" apareció en el libro de Michael Porter «Competitive strategy». Pero la "cadena de valor" no puede considerarse como una "cadena de suministro" completa. No fue hasta que Peter Kraljic publicó un artículo en la revista Harvard Business Review en 1983 que el término "cadena de suministro" entró en escena.

Christopher 1992 define la cadena de suministro como una red de organizaciones que participan en diferentes procesos y actividades dentro de esta red a través de vínculos ascendentes y descendentes. Estos procesos y actividades proporcionan valor en forma de productos y servicios al consumidor final.

En 1994, La Londe y Masters propusieron que la cadena de suministro pasara un grupo de materiales hacia adelante. Por lo general, en esta cadena de suministro, varias empresas independientes participan en la fabricación de productos y los ponen en manos de un cliente posterior, y la empresa finalmente vende el producto terminado a los consumidores. Los miembros de esta cadena de suministro incluyen fabricantes de

---

<sup>5</sup> Supply chain

materias primas, fabricantes de componentes, ensambladores de productos, mayoristas, minoristas y empresas de transporte.

Utilizando las definiciones anteriores, podemos ver que, sea cual sea el nombre del proceso, la cadena de suministro debe contener los siguientes elementos :

1) Participantes en la cadena de suministro, la cadena de suministro no se consigue con una sola empresa, está compuesta por una serie de empresas a través de múltiples entidades, proveedores de materias primas y componentes, productores, mayoristas, sub-ventas, minoristas, transportistas, etc.

2) Las actividades de la cadena de suministro, en la misma cadena, se cruzan y enlazan. El suministro de información, servicios, productos, almacenamiento u otras formas de entrega final del producto al consumidor.

Así pues, este conjunto de participantes y actividades son los que conforman una cadena de suministro completa

### 2.2.2 Características de la cadena de suministro

**Dinámica:** Las relaciones de las empresas de una cadena de suministro no son fijas y deben ajustarse de forma dinámica. La cadena de suministro debe cambiar con el cambio de objetivos, cambiar con el cambio en la prestación de servicios y estar en un proceso de ajuste dinámico en todo momento.

**Sistemática:** La cadena de suministro en sí misma es un sistema global de cooperación, coordinación y unificación, hay múltiples socios en la cadena de suministro, y toda la "cadena" se mueve en la misma dirección y obedece a la situación general. Con el mismo objetivo, colaboramos entre nosotros y avanzamos.

**Virtualidad:** la cadena de suministro es una organización colaborativa, no necesariamente un grupo real de empresas.

**Complejidad:** Muchas cadenas de suministro son una combinación de países, regiones y sectores. Existen enormes diferencias en cuanto a geografía, cultura, condiciones nacionales, humanidades, costumbres y hábitos, así como grandes diferencias en cuanto a infraestructuras, asignación de recursos y desarrollo económico entre los países. Sin embargo, la necesidad de garantizar la precisión, la aplicación y la alta calidad de las operaciones en la cadena de suministro y las distintas realidades dan a la cadena de suministro su característica de complejidad.

Valor añadido: Una cadena de suministro es una cadena de valor añadido en la que los materiales añaden valor a través de los procesos de producción, transformación y servicio.

### 2.2.3 ¿Qué es la gestión de la cadena de suministro ?

El concepto estratégico de gestión de la cadena de suministro ha aparecido con diferentes nombres en los Estados Unidos en el pasado. Algunas empresas denominaron las actividades de su estructura de red como "colaboración", algunas se refirieron a la práctica como el desarrollo de "alianzas estratégicas", y otras lo vieron como la creación de relaciones logísticas especiales entre " los proveedores "proveedores clave" y "clientes clave" para crear relaciones logísticas especiales y mejorar la eficacia general.

A principios de la década de 1990, acabó de surgir una gran cantidad de literatura sobre SCM y comenzaron a formarse organizaciones relacionadas, y el concepto, las ideas básicas y las teorías relacionadas de SCM comenzaron a difundirse rápidamente. La cadena de suministro es siempre inherente, pero la gestión de la cadena de suministro se forma a posteriori. Por lo tanto, hasta ahora, el concepto de SCM no ha podido desarrollar una definición uniforme, y cada uno tiene sus propios puntos de vista y opiniones sobre la definición de SCM. A continuación, algunas de las definiciones más reconocidas de SCM,

Según William, uno de los principales expertos en SCM de Estados Unidos, la SCM es " la técnica de gestionar el flujo de logística y productos desde la fuente de suministro hasta el consumidor del producto <sup>6</sup> ". La palabra "flow" en la definición indica directamente que la esencia de la MEC es el flujo. Esta es la mayor diferencia entre la SCM y otras ciencias de la gestión. La mayoría de las ciencias de la gestión se centran en la mejora de cada eslabón, pero la SCM se centra en todo el proceso, desde el proveedor hasta el departamento de posventa final, centrándose más en el flujo entre las empresas y la interconexión (coordinación) de cada eslabón.

El Consejo de la Cadena de Suministro <sup>7</sup> se estableció en 1996 en los Estados Unidos y la organización considera que el SCM trabaja para cada actividad que incluye el proceso de producción y entrega del producto final. Es la gestión de proveedores desde el cliente del cliente hasta el proveedor.

---

<sup>6</sup> The art of managing the flow of materials and products from source to user

<sup>7</sup> Supply Chain Council

Imagen 1 El proceso básico del SCM



Fuente: (Supply Chain Council, 2018)

En general, la idea de la gestión de la cadena de suministro es tratar a todas las actividades y a los participantes en las actividades como una organización integrada. Esto es lo que llamamos la "cadena". Las empresas de la "cadena" cooperan entre sí en condiciones mutuamente beneficiosas y se denominan "socios". La gestión de la cadena de suministro es la gestión integrada de todo el sistema de la cadena de suministro para la planificación, coordinación, operación, control y optimización generales. Varias actividades y Procesos.

La gestión de la cadena de suministro<sup>8</sup> es la gestión de todos los elementos de la cadena de suministro, optimizada a través del funcionamiento de la cadena de suministro, con el menor costo y la mayor eficiencia, desde el proveedor hasta el consumidor final.

#### 2.2.4 Beneficios de la aplicación de la gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro ha cambiado la gestión empresarial tradicional, rompiendo el modelo de gestión de la gestión empresarial tradicional basado en departamentos funcionales, tratando a todas las empresas de la cadena de suministro como un todo, utilizando los conceptos y métodos de planificación y coordinación general, y enfatizando el núcleo competitividad de cada empresa. La competitividad integral de la cadena de suministro compuesta es el objetivo final de proporcionar a los consumidores productos y servicios satisfactorios. Se ha cambiado el modelo original de gestión y producción de arriba hacia abajo de la empresa, "grande y completo, pequeño y completo", lo que no solo no logra la diligencia en todos los eslabones, sino que también invierte

---

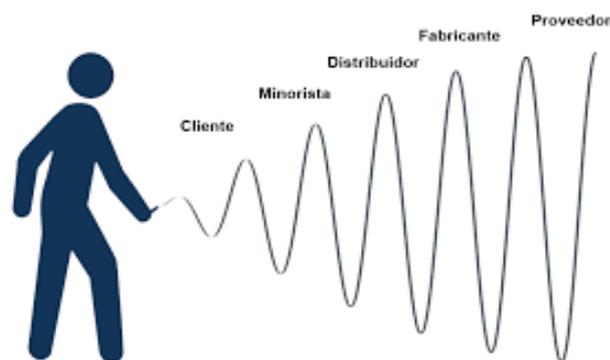
<sup>8</sup> Supply Chain Management SCM

mucho tiempo y costos laborales. El uso de la gestión de la cadena de suministro ha revolucionado la gestión empresarial tradicional en los siguientes aspectos:

### 1) Integración efectiva de la oferta y la demanda

En el proceso tradicional de transacción de productos básicos, las conexiones entre fabricantes, proveedores, distribuidores, mayoristas y vendedores son intrincadas y complicadas, y los canales de circulación son muy engorrosos. La mayoría de ellos solo valoran sus propias ganancias. La retroalimentación de los consumidores es lenta y confusa. lo que también puede provocar un error en la transmisión de información. La gestión de la cadena de suministro los combina orgánicamente, optimiza cada eslabón operativo, mejora continuamente el flujo de productos e información, refleja las necesidades precisas y la retroalimentación de los consumidores en sentido inverso al fabricante, quien, tras una mejora continua, proporciona un servicio y productos de mayor calidad. Sin embargo, la cadena de suministro no está exenta de deficiencias. Al igual que el "Efecto Látigo"<sup>9</sup> presentado por el profesor Li Xiaoliang de la Universidad de Stanford, todavía habrá diferencias en la velocidad de respuesta de la cadena de suministro al mercado. Cuando aumenta la demanda del mercado, los proveedores tienen capacidad insuficiente para respaldar la producción. Cuando la demanda del mercado disminuye, los fabricantes no obtienen información precisa y rápida, lo que resulta en sobreproducción y acumulación de inventario. Incluso si la cadena de suministro ha aumentado considerablemente la oferta y la demanda, todavía tenemos que seguir estudiando y hacer un progreso continuo.

Imagen 2 ¿Qué es el efecto látigo?



Fuente : (J, FORRESTER; LI, XIAO LIANG, 1961)

### 2) Reducir los costos de circulación

---

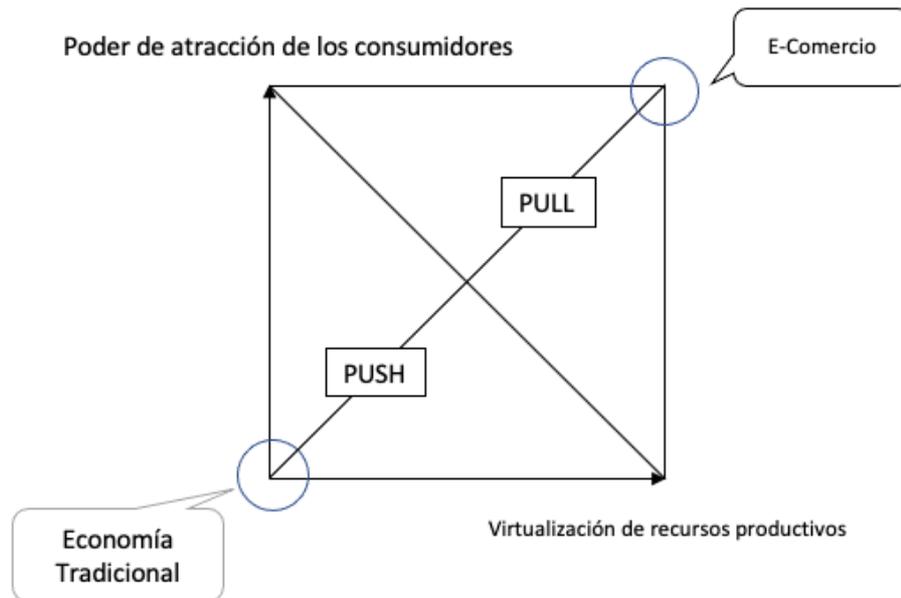
<sup>9</sup> bullwhip effect

La gestión de la cadena de suministro integra en gran medida los recursos existentes, organiza y construye los canales de circulación más convenientes, reduce los procesos innecesarios en el proceso de suavización de la circulación, reduce en gran medida los costos de circulación, reduce el costo final de los productos y ahorra tiempo y costos.

### 3) Mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la demanda del cliente

La gestión de la cadena de suministro promueve el funcionamiento coordinado de cada empresa de la "cadena" a través de métodos de gestión sistemáticos e integrados, de modo que la comunicación de "push" original entre la empresa y el cliente se transforme en la actual comunicación de "pull", o en una combinación de "push y pull", lo que maximiza la satisfacción y la fidelidad del cliente.

Imagen 3 La transición de "PUSH" a "PULL"



Fuente: (Lan, Bo Xiong; Zheng, Xiao Na; Xu, Xin, 2000)

### 4) Mejorar la competitividad central de la empresa

La gran mayoría de las empresas modernas han cambiado su propio modelo de producción empresarial, centrándose más en la eficiencia del producto, la flexibilidad y la profesionalidad. Los diversos eslabones de la cadena de suministro de las empresas prestan más atención a su propia energía para centrarse en la producción de los sectores en los que es bueno, las otras partes de la externalización a cabo para compensar las deficiencias de la empresa, la máxima realización de su propio valor, sino también para impulsar el valor de la producción de las industrias relacionadas, por lo que las industrias

marginales son rentables, y realmente mejorar la competitividad del núcleo de las empresas.

## 2.3 Gestión de la cadena de suministro en un entorno de comercio electrónico

### 2.3.1 El concepto de gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico.

Con el desarrollo de la sociedad, el cambio de los tiempos y la continua actualización y mejora de las ideas de gestión, la gestión original de la cadena de suministro evolucionó gradualmente hacia la nueva situación actual de desarrollo sinérgico del comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro.

El impacto del comercio electrónico en la gestión moderna de la cadena de suministro es muy amplio. La gestión de la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico, basada en Internet para organizar y fusionar las actividades de las transacciones de comercio electrónico y la cadena de suministro, para gestionar la producción de productos, el suministro de materias primas, el diseño de productos, el procesamiento de pedidos, el transporte y las opiniones de los clientes. No sólo cambia la forma de las transacciones de productos básicos, sino también la logística, el flujo de información y el flujo de capital. En el proceso de desarrollo continuo de la tecnología de comercio electrónico, las empresas tienen una enorme dependencia de la tecnología informática de red, y la gestión integrada se realiza principalmente a través del comercio electrónico. Aunque algunas sociedades utilizan actualmente los sistemas de MRP, CRM y ERP, pero su conexión electrónica y las interfaces de la empresa y el cliente son relativamente débiles, lo que también hará que la cadena de suministro en el problema de las islas de información, para las características del sistema de gestión de la cadena de suministro y las ventajas estratégicas son difíciles de reflejar plenamente y apoyar la razón de esta situación, porque en el sistema de operación de tipo Pull, La razón por la que se produce esta situación es que, bajo el sistema de funcionamiento Pull, los requisitos de los consumidores o clientes para las transacciones y servicios han cambiado profundamente, y los requisitos para la transmisión de información son más eficientes y precisos.

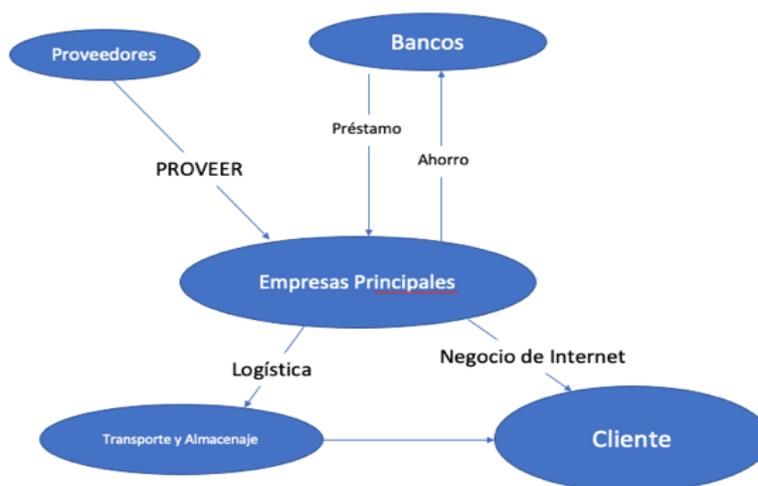
Gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico<sup>10</sup> es una cadena de suministro en la que las empresas trasladan sus redes de suministro y canales de venta a

---

<sup>10</sup> Ecommerce Supply Chain

la web, utilizando la tecnología de Internet para mejorar la eficiencia operativa dentro de la empresa y en todos los segmentos. A través de las redes de información se crea una colaboración interempresarial, tanto real como virtual, que abarca toda la cadena de suministro, desde los proveedores hasta el cliente final. La siguiente figura muestra el modelo de organización de la gestión de la cadena de suministro en un entorno de comercio electrónico.

Ilustración 2 El modelo de organización de la gestión de la cadena de suministro en un entorno de comercio electrónico



Fuente: (Hou, Zhen Xing, 2008)

Con el apoyo del comercio electrónico, las órdenes de compra son generadas automáticamente por el ERP<sup>11</sup> enviadas a los proveedores, los proveedores confirman la cantidad de entrega, el precio unitario, enviado al comprador a través del comercio electrónico, y después de que el comprador y el proveedor verifiquen que no hay ningún error, esto se escribe en el ERP como un compromiso del proveedor y se convierte en el estándar para el juicio posterior sobre si está en tiempo. Si hay un desajuste, se avisa al personal de compras, al de control de materiales, etc. para que intervengan manualmente. Dicho esto, la manipulación del personal es generalmente la excepción, aproximadamente el 10% de los pedidos totales. Gracias a la participación del flujo de información del comercio electrónico, los costes de personal se reducen considerablemente.

### 2.3.1 Tipos de cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico

En el entorno del comercio electrónico, las cadenas de suministro se clasifican en varios tipos diferentes según distintos criterios y distintos énfasis.

---

<sup>11</sup> Sistema de planificación de recursos empresariales

Según el grado fijo de los socios, las cadenas de suministro pueden dividirse en cadenas de suministro dinámicas y cadenas de suministro relativamente estables. En las cadenas de suministro dinámicas, la información es compartida y simétrica, y cada empresa de cada eslabón de la cadena de suministro puede obtener la información que necesita a tiempo, y debido a la información compartida y recíproca, las empresas pueden elegir sus socios óptimos en tiempo real, y los socios no son necesariamente fijos. Por el contrario, la información en las cadenas de suministro relativamente sólidas es asimétrica, y algunas empresas tienen una elección relativamente fija de socios en sus cadenas de suministro para evitar los numerosos inconvenientes y problemas iniciales de los nuevos socios. Esta elección depende de la orientación de las propias necesidades de la sociedad.

En función de la industria involucrada, las cadenas de suministro pueden dividirse en cadenas de suministro integradas y cadenas de suministro únicas. La cadena de suministro integrada implica a múltiples industrias y considera varios negocios dentro de la empresa y entre las empresas nodales como un proceso funcional completo, formando un sistema de gestión de la cadena de suministro integrada. A través de la información, la fabricación y la moderna tecnología de gestión, los tres elementos relacionados con el proceso de producción y funcionamiento de la empresa -personas, tecnología y gestión de operaciones- se integran orgánicamente y funcionan de forma óptima. Al controlar y coordinar eficazmente el flujo de materiales en el proceso de producción y operación, el flujo de información en el proceso de gestión y el flujo de decisiones en el proceso de toma de decisiones, la cadena de suministro dentro de la empresa y la cadena de suministro fuera de la empresa se integran y gestionan orgánicamente para lograr el objetivo óptimo dinámico global. Por lo general, una sola cadena de suministro solo se encuentra en una determinada industria, y las empresas de la cadena de suministro pertenecen todas a la misma industria, y la configuración es bastante monótona.

De acuerdo con la perspectiva del marketing, la cadena de suministro puede dividirse en cadena de suministro de respuesta eficiente al consumidor ECR<sup>12</sup> y cadena de suministro de respuesta rápida<sup>13</sup>. La rápida respuesta del mercado no siempre es eficaz, y una parte de consumidores son meros seguidores, no reales demandantes. Cada miembro de la cadena de suministro de respuesta efectiva del consumidor produce y vende sólo en respuesta a la respuesta efectiva del mercado. El objetivo principal es eliminar los

---

<sup>12</sup> European Conservatives and Reformists

<sup>13</sup> QR Quick response

costes que no añaden valor a los consumidores en todo el proceso de funcionamiento de la cadena de suministro, para transformar el sistema de empuje de la oferta en un sistema de atracción de la demanda más eficiente, y retornar los resultados de estas eficiencias a los consumidores. Se espera que los productos lleguen al consumidor de forma más rápida, mejor y más económica para satisfacer sus necesidades. En la cadena de suministro de respuesta rápida, los miembros comparten la información más reciente del mercado y colaboran estrechamente para establecer un sistema de suministro rápido con el fin de lograr un crecimiento de las ventas basado en esta información relevante, con el fin de maximizar el servicio al cliente y los niveles de existencias, minimizar el riesgo de los productos y las reducciones de precios, y aprovechar las oportunidades del mercado lo antes posible.

### 2.3.2 Desarrollo de la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico

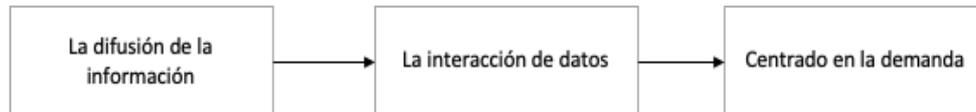
El desarrollo de las cadenas de suministro en el entorno del comercio electrónico puede dividirse en tres etapas de desarrollo:

La primera etapa es la difusión de la información. Esta etapa es el nivel más bajo de la aplicación del comercio electrónico, y es la etapa del flujo de información unidireccional, en la que las empresas proporcionan información sobre servicios o productos a los clientes a través de Internet, pero las transacciones físicas todavía tienen que llevarse a cabo a través de los canales convencionales fuera de línea, y las transacciones en línea no se pueden realizar todavía, y la cadena de suministro no se utiliza plenamente.

La segunda etapa es la interacción de datos. En esta etapa, los consumidores pueden realizar una serie de procesos de compra directamente en el sitio web de la empresa. En este momento, el sistema de la cadena de suministro puede proporcionar a los usuarios información sobre el inventario, los pedidos, la ruta de distribución de las mercancías y otra información, pero la logística y la información aún no se han integrado, por lo que el proceso de ejecución de la cadena de suministro todavía tiene que completarse a través de la logística tradicional.

La tercera etapa es el comercio electrónico que se centra en las necesidades de cada eslabón. En esta etapa, la cadena de suministro utiliza Internet para suministrar información y conectar a las empresas individuales para compartir recursos de información. El objetivo de la cadena de suministro es satisfacer las necesidades del cliente, por lo que la información se transmite a lo largo de la cadena de suministro hasta el consumidor y la transferencia de información está en una posición positiva.

*Ilustración 3 Tres etapas de desarrollo de la cadena de suministro del comercio electrónico*



Fuente : (Chen, Bao Dan, 2016)

Para el entorno de comercio electrónico de hoy en día del grado de uso de la cadena de suministro, el general son todavía relativamente carente, además de un número muy pequeño de más poderosos, más avanzados tecnológicamente las empresas líderes se han trasladado a la segunda etapa, muchas empresas están en la primera etapa. El desarrollo de las cadenas de suministro en el entorno del comercio electrónico todavía tiene un largo camino que recorrer y un montón de dificultades que superar.

### 3 Análisis de la gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico en la empresa JD

#### 3.1 Descripción la empresa

##### 3.1.1 Resumen básico

JD.com, una empresa de comercio electrónico autónoma en China, una vez llamada JD.com y 360buy (Willis Wee, 2013). Fundada en 1998 en Zhongguan Cun (Pekín), JD sólo era un minorista 3C de tamaño casi nulo en sus inicios.

En 2004, JD entró por primera vez en el sector del comercio electrónico y empezó a gestionar oficialmente el sitio web JD Multimedia, y empezó a aparecer el centro comercial Jingdong Mall, y la empresa fue creciendo poco a poco y estableciendo una estructura organizativa funcional.

El 24 de diciembre de 2009, el pedido número 10 millones del centro comercial JD fue obtenido, producido y entregado por él mismo. Con unas ventas de casi 4.000 millones de yuanes en 2009, JD Mall se ha convertido en la mayor empresa de B2C de China, superando a todos sus rivales del sector chino de B2C en un 300% anual en cinco años.

En mayo de 2014, JD Grupo cotizó oficialmente en la bolsa de valores NASDAQ de Estados Unidos, convirtiéndose en la primera plataforma china de comercio electrónico integrado en cotizar con éxito en Estados Unidos. En junio de 2020, JD Grupo realizó una cotización secundaria en la bolsa de valores de Hong Kong, recaudando aproximadamente

34.558 millones de dólares de Hong Kong para invertir en innovaciones tecnológicas clave basadas en la cadena de suministro para mejorar aún más la experiencia del usuario y mejorar la eficiencia operativa.

En el mes de agosto de 2020, JD Grupo entró por quinta vez en la lista Fortune Global 500, ocupando el puesto 102. En la actualidad, JD es el mayor sitio web de comercio electrónico de gestión directa de China y uno de los más influyentes y populares del sector del comercio electrónico chino.

JD es la empresa líder en el sector del comercio electrónico en China, ya sea en términos de visitas, ventas reales o influencia en el sector. Su rápida tasa de crecimiento y sus amplias perspectivas de mercado han ganado el favor de un gran número de inversores a nivel internacional. Nos adheriremos al valor del "éxito de la forma correcta" y practicaremos con firmeza la forma legal para lograr el éxito comercial (JD.com, 2021). Desde su creación, JD ha sido un minorista de confianza en China al mantener su filosofía central de integridad, adhiriéndose a los productos genuinos y abogando por una economía de calidad. Está comprometida con su filosofía de servicio "el cliente es lo primero" y ha desarrollado enérgicamente su propio sistema de logística para proporcionar a los consumidores una experiencia de compra en línea placentera, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios de calidad a precios absolutos a través de su sitio web de fácil uso y su cliente móvil.

Al mismo tiempo, ha puesto en marcha iniciativas como la entrega por tiempo limitado 211<sup>14</sup>, la entrega nocturna, las devoluciones rápidas, la instalación de electrodomésticos y los servicios de garantía ampliada para optimizar sus propios servicios de entrega y posventa. Ha tomado la delantera y se ha convertido en la referencia de la integridad en el sector del comercio electrónico B2C de China.

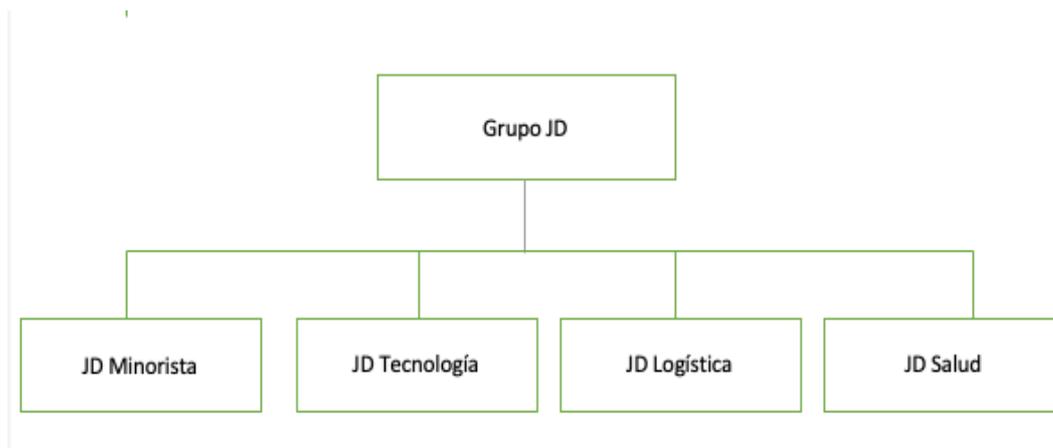
### 3.1.2 Estructura organizativa.

JD Grupo se divide en cuatro subgrupos, JD Minorista, JD Tecnología, JD Logística y JD Salud.

---

<sup>14</sup> Los pedidos enviados antes de las 11:00 horas del mismo día llegarán el mismo día. Los pedidos actuales presentados antes de las 23:00 horas del mismo día se entregarán antes de las 15:00 horas del día siguiente

Ilustración 4 Organigrama de JD



Fuente: ( JD.com, 2021)

JD Minorista : El tema de nuestra investigación es " Aplicación de la integración de la cadena de suministro en el comercio electrónico ", por lo que tenemos que prestar atención y estudiar las dos partes de JD Minorista y JD Logística en los cuatro grandes sectores de Grupo JD.

De hecho, el comercio minorista es una industria muy antigua. Ha existido desde los primeros tiempos de la humanidad en el mercado tradicional de venta al por menor. Durante el período de Trueque, los fabricantes de bienes (grano, tela, adornos artesanales) eran los minoristas. Hoy en día, los minoristas generalmente se refieren al último eslabón de la cadena de suministro de productos básicos (Chen, Jun, 2004). Todos los proveedores anteriores participan en la adición de valor a la mercancía. Los minoristas desempeñan una importante función en la distribución de bienes, conectando directamente las terminales de producción y consumo. Como mencionamos anteriormente, debido a que los eslabones de la cadena de suministro son engorrosos, la cadena de suministro es larga y fragmentada, la transparencia de la información de las dos partes es baja y la asimetría de información puede conducir fácilmente al "efecto látigo". Y en los últimos años, con el desarrollo de la tecnología y el rápido progreso de los tiempos, la industria minorista ha sufrido un cambio radical.

JD Minorista se encuentra en el primer escalón de la industria del comercio electrónico, adhiriéndose a la filosofía empresarial de "creación de valor basada en la confianza y centrada en el cliente" y continuando con la innovación y la creación de valor para los usuarios y socios. JD Minorista se compromete a proporcionar a los clientes los productos y servicios adecuados en el momento y el lugar adecuados a través de su sólida cadena de suministro, datos, tecnología y capacidades de marketing en diferentes escenarios de consumo y terminales de conexión. Además, crea la experiencia de compra

definitiva para los usuarios. JD Grupo, que comenzó como una industria minorista, ha cubierto todas las categorías, incluidas computadoras digitales, teléfonos móviles, electrodomésticos, bienes de consumo, moda, muebles para el hogar, alimentos frescos, servicios de vida y productos industriales en los últimos 17 años. JD Minorista no es solo para consumidores individuales. Su negocio corporativo proporciona a gobiernos, empresas e instituciones soluciones de gestión de adquisiciones inteligentes y personalizadas para ayudar a los clientes gubernamentales y corporativos a mejorar la eficiencia de las adquisiciones y controlar racionalmente los costos. Actualmente, tiene más de 8 millones de clientes activos. Los clientes corporativos son la elección común de más del 91% de las empresas Fortune 500. Comprometidos con lograr una conexión perfecta entre el flujo ascendente y el flujo descendente de la cadena de la industria de fabricación industrial a través de la tecnología, y brindar a los clientes empresariales servicios de adquisición inteligentes y soluciones de cadena de suministro.

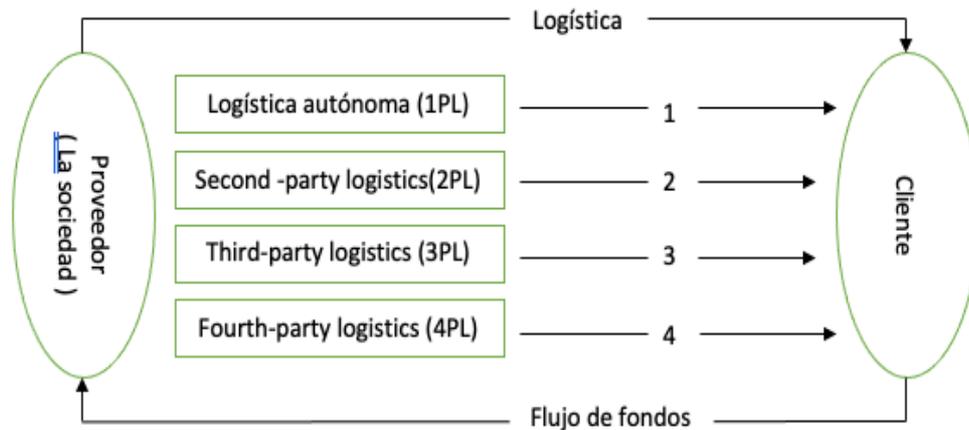
Como todos sabemos, el negocio minorista es notoriamente poco rentable, con precios unitarios del cliente relativamente bajos y márgenes de beneficio bruto extremadamente bajos. Después de años de experiencia y acumulación, la empresa se centró en el aumento del margen de beneficio de los ingresos por productos básicos y considera los ingresos por servicios como una medida importante para diversificar su estructura de ingresos y aumentar las ganancias. La tasa de crecimiento de los ingresos por publicidad y plataformas de terceros y la tasa de crecimiento de bienes y servicios son básicamente cercanas a las anteriores, pero el crecimiento de sus ingresos por servicios se debe principalmente al aumento acelerado de los ingresos por servicios logísticos y digitales. JD Minorista se ha convertido en la típica empresa minorista impulsada por la tecnología. Sobre la base de la digitalización, la empresa sigue promoviendo la construcción de capacidades inteligentes, potenciando la industria a través de diversas tecnologías para reducir los costes y aumentar la eficiencia, y crear la experiencia óptima del usuario. En la actualidad, existen modelos de negocio y capacidades de desarrollo relativamente maduros en el campo de la C2M, y se han generado numerosas categorías nuevas que se ajustan a las necesidades de los consumidores e incluso las lideran gracias al modelo C2M. La red de cumplimiento inteligente y omni-canal puede seleccionar la ruta de generación de pedidos y la solución de entrega con el mejor coste y la mayor eficiencia a partir de diferentes escenarios y formatos comerciales, y cuenta con una capacidad de cumplimiento de realimentación que representa el nivel avanzado de la industria. En la actualidad, el personal de I+D de tecnología para el comercio minorista de JD ha superado un tercio del número total de empleados.

JD Logística : La mayor diferencia entre JD.com y otras empresas líderes de comercio electrónico es que tiene su propio sistema de logística autónomo. Debido a las desventajas del sistema logístico de terceros, como el bajo nivel de servicio y la inestabilidad de los plazos, JD comenzó a prepararse para los asuntos relacionados con la logística autoconstruida ya en 2007, llevando a cabo activamente la financiación externa y realizando una serie de trabajos preparatorios. En 2009, se creó oficialmente JD Logística y se establecieron siete centros logísticos en China, con el objetivo de cubrir la logística y la distribución de todas las grandes ciudades del país. En 2010, JD Logística propuso el "modelo de distribución 211", y al mismo tiempo que proponía diversos métodos de comercialización, también siguió ampliando la construcción de sus propios almacenes logísticos, construyendo almacenes secundarios en Nanjing, Hangzhou, Hefei y otras ciudades importantes. A finales de 2012, el área de almacén en construcción superó el millón de metros cuadrados. Además, JD.com también ha invertido mucho en la construcción de modernas instalaciones de almacén de "Asia One ". Su proyecto de primera fase en Shanghai cubre un área de casi 100.000 metros cuadrados. Despliegue vigorosamente puntos de distribución y puntos de recogida automática en todo el país. En 2013, los puntos de distribución y puntos de recogida automática de JD.com superaron los 1.000 y 430. En 2014, aumentaron a 2.000 y 800 respectivamente. A finales de 2014, JD.com había construido 7 grandes centros logísticos. Centro, 119 almacenes grandes y medianos, con una superficie de más de 2,4 millones de metros cuadrados. En 2017, JD Grupo anunció oficialmente el ajuste de su estructura organizativa interna. JD Logística operó de forma independiente y se convirtió oficialmente en una subsidiaria secundaria de JD Grupo. Hasta ahora, JD Logística ha cubierto más de 400 ciudades en todo el país y tiene más de 1,000 estaciones de distribución. Al mismo tiempo, también está explorando activamente los canales y métodos de distribución, como la cooperación comunitaria, la cooperación con las tiendas de conveniencia y la cooperación del campus. se ha convertido en la empresa de logística más grande de China Grupo de distribución. En los últimos años, JD ha incrementado su inversión en logística inteligente basándose en su potente sistema de logística y distribución ya existente. En mayo de 2016, JD creó la División X para entrar oficialmente en el campo de la logística inteligente y establecer una plataforma abierta para la tecnología de logística inteligente para los principales fabricantes de equipos inteligentes del mundo. La División X es plenamente responsable de la investigación, el desarrollo y la inversión en logística inteligente, e introduce activamente tecnologías modernas de alta tecnología, como almacenes no tripulados, drones, vehículos no tripulados y robots de almacenamiento, en la rutina diaria de la logística de JD.

### 3.1.3 Proceso de la gestión logística

El actual modelo de distribución típico del comercio electrónico, combinado con la clasificación de la relación de la transacción, así como el objeto del servicio logístico, se divide en cuatro modelos principales:

Ilustración 5 Modos comunes de logística de distribución

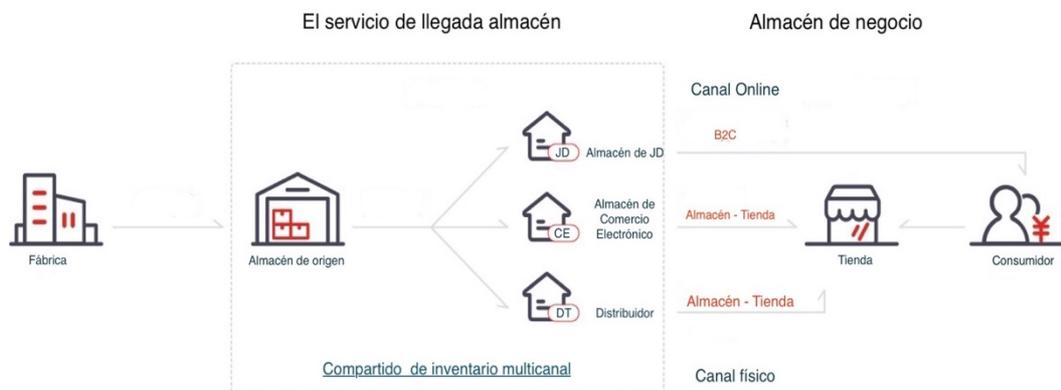


- 1: El proveedor es responsable de la entrega
- 2: Logística del propio cliente
- 3: Empresa de distribución logística profesional
- 4: Empresa de logística integrada de distribución

Fuente: (Zhou, Kang, 2019)

JD Logística pertenece a la logística autónoma, y sobre la base de los servicios de logística de la cadena de suministro, JD Logística ha desarrollado un único "servicio integrado de almacén y distribución" cuyos procesos específicos son los siguientes:

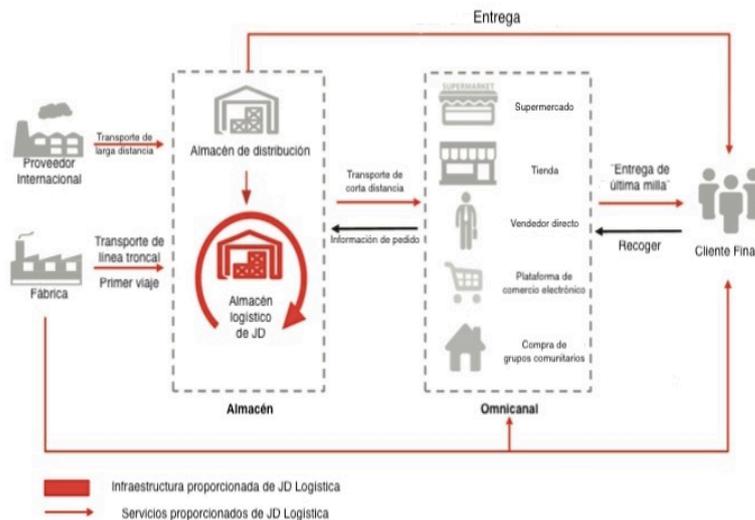
Ilustración 6 Servicio de cadena de suministro inteligente integrado de almacenamiento y distribución



Fuente: (JDL, 2021)

A partir de las soluciones de la cadena de suministro para la industria de bienes de consumo, podemos ver claramente la integridad de la cadena de suministro de logística de JD.

Ilustración 7 Servicio de cadena de suministro inteligente integrado de almacenamiento y distribución



Fuente: (JDL, 2021)

El primer paso es desde el proveedor hasta el almacén de origen. En esta etapa, no se generan pedidos de los clientes. Pero los productos se envían desde la fábrica a la base de almacenamiento de JD Logística a través de la logística troncal o la logística de rama. El fabricante o distribuidor puede organizar la entrega por propio o puede concertar una cita con la empresa para la recogida a domicilio del "Servicio de transporte de primer viaje"

El segundo paso es el servicio de distribución en almacén. Tras la aceptación, consolidación y paletización, las mercancías se trasladan entre los almacenes de varios niveles de la empresa en todo el país. Basándose en su amplia experiencia operativa y en la optimización algorítmica, asigna diversos tipos de mercancías al "Centro de Distribución Regional" (RDC) o al "Centro Logístico Fronterizo" (FDC) más idóneo en función de la previsión de la demanda de los consumidores.

El tercer paso, la entrega rápida. Los documentos del prospecto de JD Logística revelan que el 90% de los pedidos de JD.com pueden ser entregados el mismo día o al día siguiente, basándose en una red de almacenamiento inteligente única: la primera vez después de que el consumidor hace un pedido, las mercancías en el RDC / FDC más cercano fuera de almacenamiento, enviado a una de las 7.280 estaciones de distribución (tiendas), por uno de los 190.000 empleados de JD Logística Express para completar la

"última "entrega de la última milla". Por supuesto, los consumidores también pueden optar por recoger en la tienda.

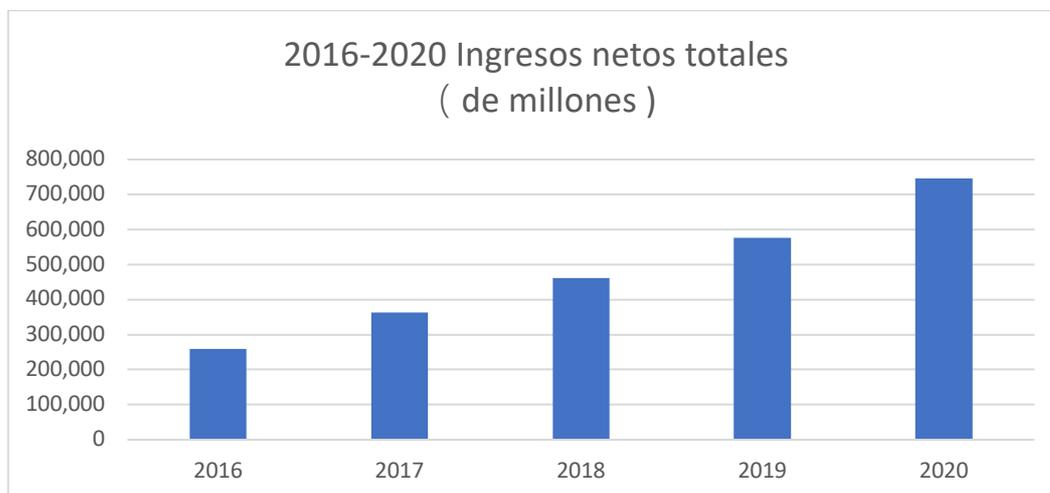
## 3.2 Análisis del status quo de la cadena de suministro de comercio electrónico de la empresa

### 3.2.1 El estado de desarrollo de JD Grupo

De hecho, a través de las soluciones de logística en la cadena de suministro mencionadas anteriormente, es obvio que el Grupo JD ya no es sólo una empresa minorista, una empresa de logística o una simple empresa de comercio electrónico. Ya es una empresa de comercio electrónico con servicios inteligentes e integrados en la cadena de suministro. Este diseño no se puede completar en unos pocos días o meses. Desde el establecimiento de la logística autónoma en 2007, JD.com ya ha escrito el concepto de combinar la cadena de suministro y el comercio electrónico en sus planes para los próximos años o décadas. Sistema de logística autoconstruido, realizando el modelo de activos pesados de integración de almacenamiento y distribución, y realizando una gestión de cadena completa.

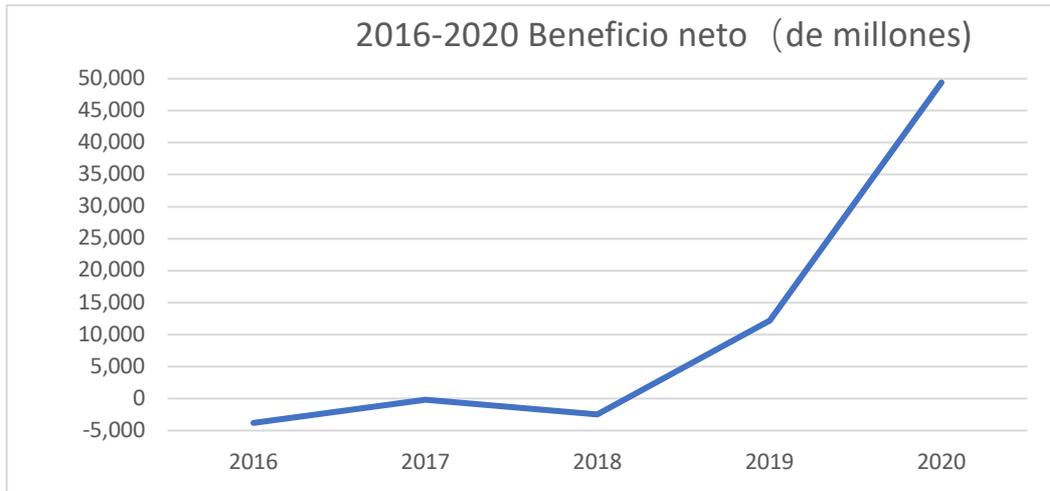
JD tiene tales logros notables en esta etapa no significa que ha ido todo el camino es suave, de vuelta en 2014 después de la cotización de JD, la velocidad de desarrollo de la empresa y las perspectivas de desarrollo han comenzado a ser optimistas. Alrededor de 2018, todo el grupo cayó en una gran crisis. El concepto de degradación del consumo se popularizó y Pinduoduo apareció. Para JD.com, la empresa con grandes inversiones y activos pesados, la ventaja original se convirtió de repente en una desventaja, lo que provocó que El gran golpe, sumado a la influencia de varios factores internos, disminuyó gradualmente las capacidades comerciales, la capacidad profesional hizo cada vez más lento, y empezaron a aparecer más y más dudas.

Gráfico 2 2016-2020 Ingresos netos anuales del Grupo JD



Fuente: (2020 Annual Reporter, 2021)

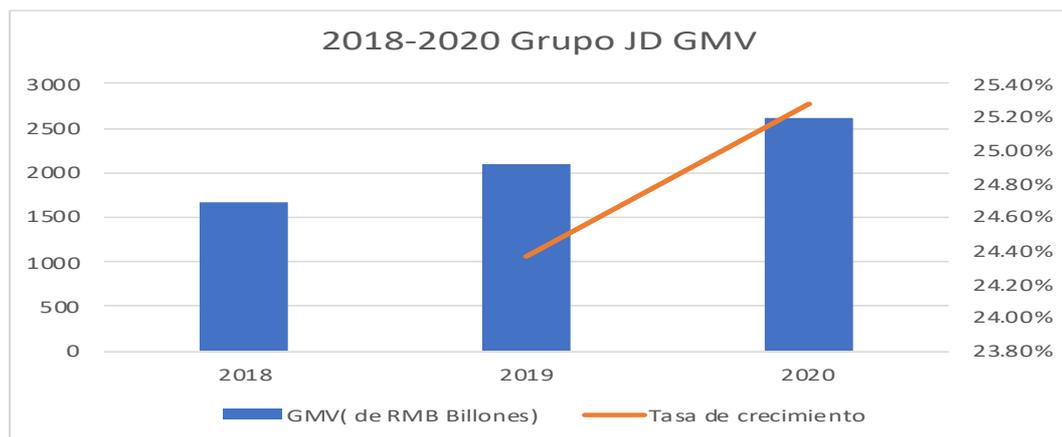
Gráfico 3 2016-2020 Beneficio neto de los accionistas ordinarios



Fuente : (2020 Annual Reporter, 2021)

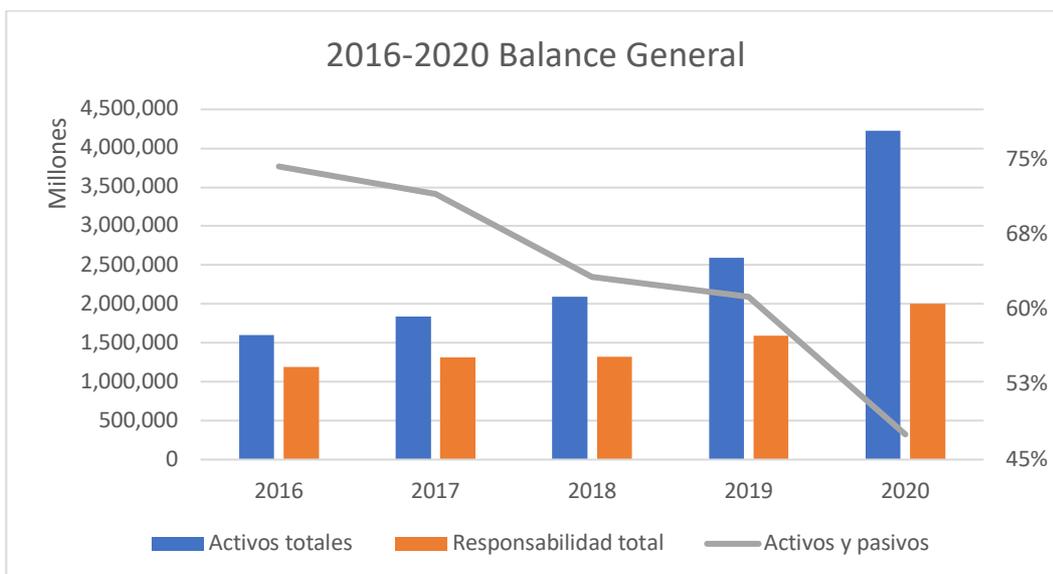
A través de la publicación de estados financieros de JD para el año fiscal 2020, notamos claramente la tendencia de crecimiento de los ingresos netos anuales se desaceleró de 2016 a 2018, con un descenso directo del beneficio neto en 2017. Pero el crisis no duró mucho. 2018 comenzó con los ingresos operativos de JD que empezaron a aumentar año tras año, y en 2020 su beneficio neto anual se había aumentado directamente hasta el triple.

Gráfico 4 2018-2020 Grupo JD GMV



Fuente : (JD.com Inc Fourth Quarter 2020 Results, 2021)

Gráfico 5 2016-2020 JD Balance General



Fuente: (JD.com Inc Fourth Quarter 2020 Results, 2021)

Además, los activos totales aumentaron de 160,4 mil millones de RMB en 2016 a 4222,3 mil millones de RMB en 2020, un aumento del 160%, y la relación deuda activos también mostró una tendencia descendente similar a un acantilado. GMV llega a los 2,6 billones, un aumento del 25% interanual, y ambos han logrado un crecimiento inesperado de este volumen de empresas.

Nada de esto es casualidad. Podemos encontrar el origen de la explosión de datos financieros de JD - la cadena de suministro que tardó más de una década en construirse ha empezado a mostrar su poder. El año 2020 fue bastante duro tanto para JD como para cualquier industria del mundo. Con el estallido de la coronavirus-19 en todo el mundo, la vida de las personas se detiene y la situación económica mundial está deprimida. En medio de esto tiempo, JD siguió rindiendo por encima de las expectativas. En la hora más oscura de JD, lo que le salvó fue la cadena de suministro establecida en las primeras etapas. Confiando en su sistema de distribución y logística de construcción propia y aprovechando al máximo su cadena de suministro, almacenamiento, logística y ventajas técnicas, JD.com se ha convertido en una de las pocas plataformas que puede garantizar que los usuarios realicen pedidos normalmente bajo la epidemia, y puede lograr el objetivo de la entrega al día siguiente incluso en un período tan especial. Al mismo tiempo, los drones y las ruedas no tripuladas han venido a la batalla, no solo adhiriéndose a la iniciativa de reducir y cero el contacto durante la epidemia, sino también resolviendo el problema de la entrega de productos básicos. Después de tantos años de desarrollo, la cadena de suministro inteligente se ha convertido en un poderoso paraguas para JD. Como dijo el director de estrategia de JD, Liao Jianwen, en la conferencia de JJD de 2020: "En la era de Internet

del consumidor, el problema de la eficiencia de las transacciones debe resolverse, mientras que el problema de la eficiencia industrial debe resolverse en la segunda mitad, es decir, cómo para mejorar los productos upstream de la cadena de valor. La eficiencia de la creatividad, el diseño, la I + D, la fabricación y la fijación de precios. En los últimos diez años, JD.com no solo ha vendido productos para satisfacer la demanda de los consumidores, sino que ha construido un base de la cadena de suministro en torno a la “cadena de suministro de productos básicos + cadena de suministro logística” Las instalaciones continúan optimizando el costo, la eficiencia y la experiencia de toda la industria” (Liao, jian wen, 2020).

### 3.2.2 Análisis de la cadena de suministro de JD

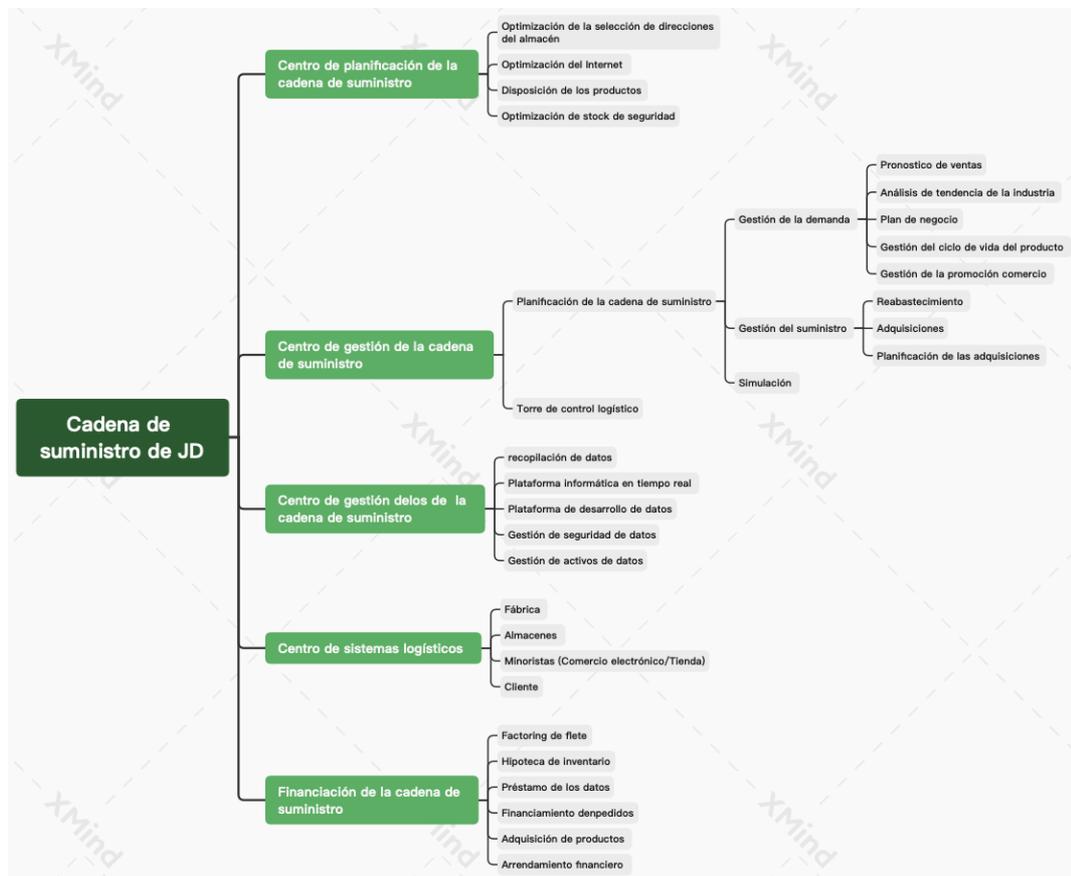
Desde la perspectiva del modelo comercial, la cadena de suministro de JD es un modelo de integración de la cadena de valor, con un nuevo modelo de comercio electrónico social único en el mundo. A través de la cooperación con Tencent, puede llegar a más de 900 millones de consumidores chinos. Como dijo el director ejecutivo de JD, Liu Qiangdong: “JD se transformará inquebrantablemente en una empresa de servicios de cadena de suministro impulsada por la tecnología en los próximos diez años. ” Por lo tanto, podemos analizar su cadena de suministro a través de JD Mall, que es el más típico y de referencia del Grupo JD, y comprender y analizar completamente la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico.

Analizada desde las dimensiones vertical de la gestión de la cadena de suministro (flujo de información, flujo de capital, flujo de producto), la construcción de su cadena de suministro es determinar una sinergia razonable y un modelo de beneficio mutuo. La sinergia es el flujo de información, flujo de capital y flujo de capital de los socios en la cadena de suministro. Cómo cooperar entre sí en el flujo de productos, el modo de integración toma la gestión del flujo de productos como el núcleo estratégico, la gestión del flujo de efectivo como el soporte del sistema y la gestión del flujo de información como el método de integración de recursos para formar una estructura integrada verticalmente formato minorista en línea con plataformas y circuitos comerciales cerrados Las características de apertura y rendimientos marginales crecientes a largo plazo.

Analizando desde la dimensión horizontal de la gestión de la cadena de suministro, a través del modelo de referencia SCOR, la gestión de la cadena de suministro se compone de tres partes: gestión de suministro, gestión de operaciones y gestión logística. Y las cadenas de suministro del comercio electrónico suelen incluir el abastecimiento, la compra, el almacenamiento, la distribución y la posventa. La distribución tradicional en varios niveles no puede adaptarse a los rápidos cambios de la demanda, por lo que la aplicación

de la tecnología de Internet y el big data y otras tecnologías han actualizado continuamente los métodos y estrategias operativas de las cadenas de suministro tradicionales del comercio electrónico. Al igual que la cadena de suministro inteligente de JD Grupo, tiene cinco centros: centro de planificación de la cadena de suministro, centro de gestión de la cadena de suministro, centro de gestión de datos de la cadena de suministro, centro del sistema de logística y finanzas de la cadena de suministro, realizando la integración de toda la cadena industrial desde el suministro hasta el postventa, incluidas las ventas Los servicios de valor agregado como la previsión, la planificación de la producción, la gestión de inventarios y la alta dirección del cliente terminal darán pleno rendimiento a la inteligencia y la digitalización para proporcionar a los clientes una mejor experiencia de usuario.

Ilustración 8 Cadena de suministro completa de JD



Fuente: (JDL, 2021)

El famoso experto en cadena de suministro Martin Christopher dijo una vez: "En el mercado sólo hay una cadena de suministro y ninguna empresa", "la verdadera competencia no es entre empresas, sino entre la cadena de suministro y la cadena de suministro" (MARTIN, CHRISTOPHER, 2017). Esto indica que la competencia del mercado

en el siglo XXI pasará de la competencia entre empresas a la competencia entre cadenas de suministro. En todo el sistema de la cadena de suministro, los proveedores juegan un papel vital, por lo tanto, los proveedores afectan la competitividad de las plataformas downstream en términos de entrega, calidad del producto, plazo de preparación, nivel de inventario, diseño del producto, etc. El centro de planificación de la cadena de suministro, el centro de gestión y el centro de gestión de datos creados por JD Grupo brindan a los clientes buenos servicios de la cadena de suministro basados en herramientas avanzadas de planificación de la cadena de suministro y una metodología líder en la industria. Comparta información de forma sinérgica con los proveedores para clasificar los productos en función de factores como la continuidad de la demanda, la volatilidad y el valor del producto, determine el patrón de almacenamiento y la estrategia de reposición de cada SKU en cada nodo de la cadena de suministro y oriente a los clientes en la disposición precisa de las mercancías en cada ubicación. Indique al proveedor en qué momento debe reducirse el precio, la reposición que debe hacerse con la reducción del precio, el análisis del ciclo futuro del producto, etc. A través de la minería de datos, analiza la situación actual de los datos de funcionamiento de los comerciantes y la disposición de los inventarios, combina los resultados de la predicción de big data para obtener una visión de las futuras tendencias comerciales de los comerciantes, y simula mejor la curva de ventas en el mercado identificando el ciclo de vida del producto y juzgando la etapa actual del mismo. Además, basándose en los grandes datos de JD y en el motor de algoritmos, realiza una previsión de ventas y un análisis de la tendencia futura de la propia categoría y ofrece una clasificación de la industria de los propios productos según los datos de JD. Definición flexible de las dimensiones de la previsión de ventas y de los métodos de división; racionalización de los planes comerciales para cada dimensión en función de los valores del plan de previsión y de los objetivos de ventas.

La adquisición no es sólo el punto de partida de la cadena de suministro interna de JD, sino también el nodo de conexión con la cadena de suministro externa. JD Mall es una empresa típica de comercio electrónico minorista, su modelo de producto se divide en JD.com modelo autónomo y el tercero ( no autónomo ). Su modelo autónomo es JD a través del personal de ventas y proveedores ascendentes para establecer relaciones, a través de la negociación de consultas, órdenes, gestión de procesos, aceptación y otros pasos de trabajo básicos de adquisición, con el fin de garantizar el suministro oportuno y preciso de productos o servicios. También con proveedores para establecer y mantener buenas relaciones de cooperación. Su modelo no autónomo es a través de terceros comerciantes, los comerciantes pueden elegir utilizar la logística de JD o la de terceros, su cadena B2C completa depende de los propios proveedores, JD solo proporciona "servicios

logísticos + plataforma” o solo proporciona la plataforma. Análisis de decisiones basado en big data, análisis de seguimiento, servicios de análisis estadístico, robot RPA, mapa forense inteligente de AI, servicio de atención al cliente inteligente, recomendaciones inteligentes y otros servicios, de modo que la contratación hacia los datos, la automatización, inteligente. Basándose en algoritmos inteligentes para identificar factores clave como el flujo rápido y lento, la banda de precios, etc., combinados con el presupuesto operativo de la empresa, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de los proveedores para proporcionar recomendaciones sobre la ejecución de las compras.

El almacenamiento está en el corazón de la cadena de suministro. JD Mall optimiza el diseño del almacén, el posicionamiento de las funciones de almacén y el flujo de flujo de productos, genera escenarios de optimización a corto plazo, a largo plazo y otros y comparación horizontal, diseña la mejor red, basada en big data de la industria, flujo de información empresarial del cliente y planificación futura del desarrollo logístico, optimiza la estructura de red existente a través del algoritmo de investigación de operaciones, lleva a cabo una ubicación razonable y ajustes de verificación de los almacenes y evalúa el nivel de servicio bajo la nueva red de la cadena de suministro, genera las opciones de ubicación más preferidas que pueden aterrizar. Sobre la base de la información sobre materias primas, la información histórica sobre ventas, los métodos de promoción, los períodos de tiempo y otros datos, el modo de bucle cerrado de gestión de inventario se realiza perfectamente. Combinado con la demanda final de productos y el diseño de productos básicos, se identifican el mejor nivel de inventario de seguridad y la estrategia de inventario en la estructura de la cadena de suministro de varios niveles y se verifica el efecto de la estrategia de inventario a través de la simulación, que puede satisfacer los requisitos de nivel de servicio, realizar el mejor efecto del inventario seguro y minimizar los gastos de retención de capital de trabajo e inventario. A través de su sistema inteligente en la tasa de penetración de envejecimiento esperada del comerciante y las limitaciones de costos, dar consejos de posicionamiento extremo, mejorar la experiencia del usuario confiando en el sistema clásico de gestión de inventario. Adoptando continuamente la inteligencia artificial y la orientación precisa para vincular a los clientes, integra la supervisión del inventario, el diagnóstico del inventario y las recomendaciones de optimización, la ejecución del procesamiento del surtido de mercancías y la supervisión de las operaciones de enlace completo de la cadena de suministro.

JD Logística es uno de los aspectos más destacados de su cadena de suministro, en lo anterior también mencioné JD logística por separado, fue analizado para que no exagero aquí.

Además de los procesos básicos de la cadena de suministro del comercio electrónico mencionados anteriormente, JD tiene su propia cadena de suministro financiera. En julio de 2014, JD lanzó el primer producto de pago de terceros sin comisiones en China, JD Payment, que opera completamente en línea sin necesidad de contratos y materiales en papel y tiene la capacidad de llevar grandes pedidos. En términos de seguridad y control de riesgos, JD Pay proporciona precauciones de grado financiero que proporcionan múltiples seguridad para los fondos de los clientes. Además, "JD Pay" es fácil de operar, puede consultar la transacción de fondos en tiempo real y puede retirar efectivo en cualquier momento. Su financiación de la cadena de suministro incluye B2B y B2C. Entre ellos, la parte B2B es proporcionar servicios de financiación e inversión a proveedores aguas arriba de su cadena de suministro. La financiación incluye: la financiación de pedidos, la financiación de recibos de almacén, la financiación de cuentas por cobrar y los préstamos. Aliviar a los propietarios de microempresas y pequeñas empresas de los problemas de las finanzas corporativas. Y en el lado B2C, proporciona servicios financieros para los usuarios comunes, incluyendo finanzas, oro, comercio de créditos, etc. A través de potentes capacidades de datos para que los clientes revitalicen los distintos eslabones de la franja de la cadena de suministro. La mejora continua del sistema de JD Pay hace que el pago en línea sea más rápido y cómodo, lo que refleja plenamente la eficacia del sistema de gestión de la cadena de suministro.

Tomemos un ejemplo de la vida real sobre cómo un traje de baño de marca llega al cliente rápidamente y en poco tiempo. JD Mall se basa en su avanzado sistema de múltiples tecnologías inteligentes de IoT para llevar a cabo el análisis de dispersión de una región para entender la base de clientes, la composición regional de los clientes, la densidad de clientes, la densidad de pedidos, etc. Sobre la base de estos datos, el análisis de toda la cadena de ventas de trajes de baño de la marca se pronostica por adelantado, y el almacenamiento se lleva a cabo de acuerdo con las ventas previstas, mientras que la decisión del almacén regional al que se asignarán los bienes adquiridos, y la cantidad de cada asignación de almacén, trajes de baño en El volumen de pedidos en las ciudades costeras es sin duda mucho mayor que en las ciudades del interior. Inmediatamente después, el volumen de ventas de productos de previsión se refina a cada región, si la región tiene una gran playa o instalaciones de juegos acuáticos, entonces el diseño del producto debe ser mayor que otras áreas, y luego de acuerdo con la información detallada de la parte delantera de las ventas, los compradores toman decisiones de adquisición más razonables. Los trajes de baño llegan pronto al almacén donde se encuentran, a la espera de que el cliente los compre. Cuando un cliente hace un pedido, se envía desde el almacén más cercano a él, y el mensajero completa la última milla de la entrega. Mientras que otras

plataformas de comercio electrónico siguen enviando sus productos a los clientes desde sus proveedores, los clientes que compran en JD Mall pueden obtener el artículo en sólo unas horas. Desde la perspectiva de la gestión de costes, esto acelera el volumen de negocios del inventario del producto, mejora la distribución razonable del grado de almacén del producto, ahorra el coste de adquisición, el coste de inventario, el coste logístico, los datos de ventas que pertenecen al alcance del coste operativo.

Rara vez habrá una empresa de comercio electrónico como JD hacerlo "pesado", a partir de 2007 en JD cuando la relativa falta de dinero comenzó a construir su propia logística, para comprar todo tipo de proyectos de activos pesados de la cadena de suministro, su núcleo radica en "reducir los eslabones intermedios", no sólo el nivel de distribución, si la comercialización, el comercio, el almacenamiento, la distribución, las postventas se realizan por sí mismos, se puede controlar eficazmente los costos de circulación de los bienes, el otro es garantizar la experiencia del usuario.

### 3.2.3 Los beneficios del desarrollo de la cadena de suministro

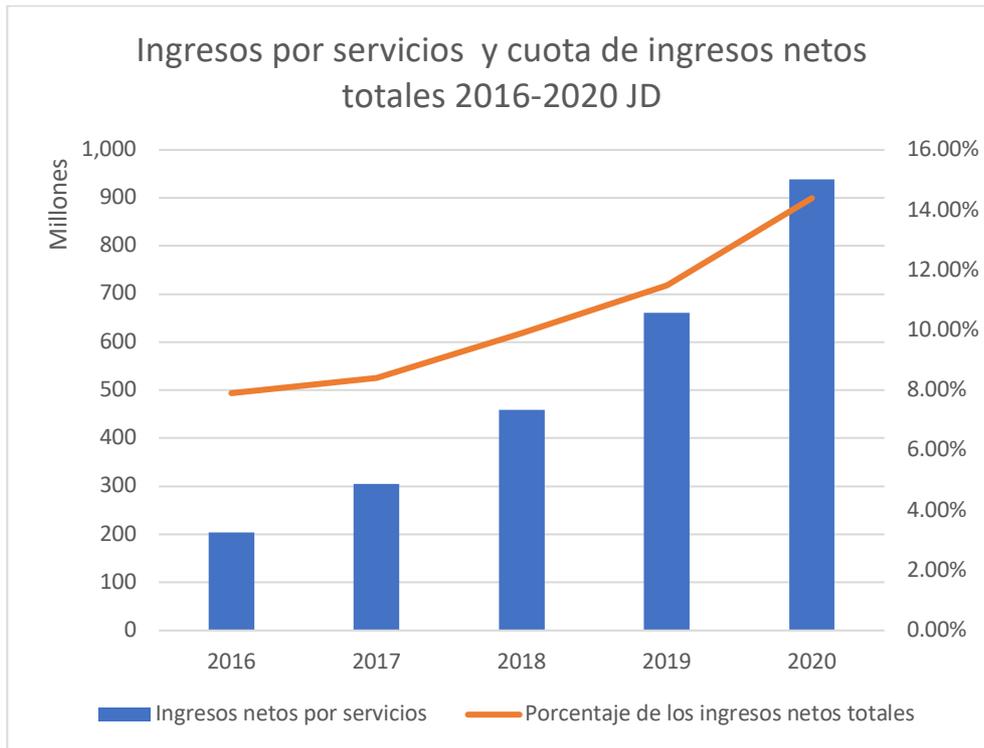
El núcleo de la cadena de suministro es el flujo de productos, la información y la velocidad de flujo de capital, su idea central es muy simple, es reducir la velocidad de manejo de productos, entonces la eficiencia se convertirá en alta, el bien resultante puede llegar a ser baja, el costo de la caída, los beneficios también se incrementará. JD, cuyo lema es "más rápido, mejor y más económico", sólo aportará beneficios adicionales de "más, mejor y más económico" si es "rápido" hasta el extremo. Para lograr este propósito, JD ha realizado inversiones a largo plazo en la construcción de la infraestructura de la cadena de suministro, y también ha ayudado a las industrias reales relevantes de la cadena de suministro a promover rápidamente el proceso de transformación digital de offline a online y de online a offline, optimizando así el coste, la eficiencia y la experiencia de la industria e incluso de toda la sociedad, lo que a su vez alimentará el negocio principal de comercio electrónico de JD y hará que tenga un mayor potencial.

El primer cambio significativo provocado por la creciente madurez de la cadena de suministro es el índice de rotación de inventarios de JD. La "rapidez" de JD no sólo le ha servido para "reducir costes y aumentar la eficiencia", sino también para "reducir el número de días de rotación de inventario para los clientes y reducir la proporción de los costes de logística social". En el cuarto trimestre de 2020, los días de rotación de inventario de JD se redujeron aún más hasta los 33,3 días, y en el tercer trimestre de 2020 (temporada baja), los días de rotación de inventario fueron de 34 días, el nivel más alto desde que la empresa salió a bolsa. En comparación con sus pares, los días de entrega de Amazon son 39 días y los de Walmart son 41 días. Costco, que es conocida por su eficiencia operativa en el

sector minorista mundial, por ejemplo, también tiene días de rotación de inventario en el rango de 30 días. Pero la diferencia es que Costco sólo gestiona unos pocos miles de referencias, mientras que JD gestiona 530w referencias. Para JD, esta situación es el resultado de la eficiencia y la resistencia de la cadena de suministro.

La segundo cambio significativo en la cadena de suministro es que los ingresos por servicios reconstruirán la estructura de ingresos de JD.com. Cuando el crecimiento de los ingresos en diferentes sectores de una empresa cambia, somos muy conscientes de que la estructura de ingresos del negocio está cambiando. Para JD.com, los ingresos por servicios incluyen ingresos por servicios logísticos e ingresos por servicios de información, he mencionado anteriormente a JD.com logística puede aportar valor, pero de hecho, los datos generados en la cadena de suministro se pueden utilizar directamente como información, ya que estos big data pueden generar servicios de producción y comercialización para la biblioteca, el rápido crecimiento de este sector, ilustra en gran medida a los comerciantes y usuarios de los socios de JD.com servicios de la cadena de suministro cada vez más aceptados, la dependencia se está fortaleciendo gradualmente.

Gráfico 6 Ingresos por servicios y cuota de ingresos netos totales 2016-2020 JD



Fuente: (2020 Annual Reporter, 2021)

## 4 Análisis DAFO del JD Mall

### 4.1 ¿Qué es el análisis DAFO?

Kenneth R. Andrews introdujo por primera vez el tema del pensamiento sobre el estratégico la empresa en su libro " El concepto de la estrategia de la empresa " en 1971 (Andrews, Kenneth R, 1977). Desarrollé e implementé la política de gestión estratégica básica de dos etapas de la estrategia de la empresa, ajustándose de manera razonable y efectiva a las oportunidades y riesgos causados por factores de recursos internos y factores externos, a fin de formular buenas estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar amenazas. El modelo teórico utilizado es el siguiente.

Ilustración 9 Matriz de Análisis DAFO



Fuente: (Herramienta DAFO, 2021)

Es decir, sobre la base del entorno competitivo interno y externo y las condiciones competitivas del análisis de la situación, está estrechamente relacionado con el objeto de estudio de varios puntos fuertes internos importantes, debilidades y oportunidades y amenazas externas, etc. a través de la encuesta enumerados y organizados en la forma de una matriz, y luego usando la idea de análisis de sistemas, los diversos factores coinciden entre sí para analizar, a partir del cual una serie de conclusiones correspondientes, y las conclusiones por lo general con un cierto grado de toma de decisiones. Para la mayoría de las empresas y organizaciones sin fines de lucro, el método de análisis de matriz DAFO es una herramienta clave en el proceso de planificación estratégica. Para dividir el DAFO, hay cuatro aspectos. F se refiere a ventajas potenciales, D se refiere a desventajas potenciales y O se refiere a oportunidades potenciales, A se refiere a amenazas potenciales.

Al utilizar el análisis DAFO, hay algunas reglas simples a seguir:

1. Al utilizar el análisis FODA, debe tener una comprensión objetiva de las fortalezas y debilidades de la empresa, en lugar de depender únicamente de suposiciones subjetivas.
2. Al utilizar el análisis DAFO, no solo debe centrarse en el status quo de la empresa, sino también en el desarrollo futuro de la empresa.

3. Al realizar un análisis DAFO, todos los factores deben considerarse de forma exhaustiva, de modo que no se omitan algunos factores aparentemente no relacionados y no se repitan algunos factores relacionados, ya que de lo contrario los resultados del análisis se verán afectados.

4. Al realizar un análisis DAFO, es importante analizar no sólo los puntos fuertes y débiles de la propia empresa, sino también compararla con sus competidores y analizar la diferenciación entre ellos y sus propios puntos fuertes y débiles.

5. Al utilizar el método de análisis DAFO, debe aclarar su pensamiento, recordar complicar el problema o analizar en exceso y perseguir el problema, lo que requiere que el proceso de análisis sea simple y claro.

## 4.2 Análisis DAFO

### 4.2.1 Fortalezas

La cadena de suministro de JD tiene dos ventajas principales. Por un lado, el modelo de cadena de suministro integrada puede lograr la solución óptima de eficiencia y flexibilidad. Por otro lado, JD tiene la cadena más completa, el proceso más cabal y el sistema inteligente más valioso. cadena de suministro en la industria. JD.com ya tiene ciertas ventajas en su desarrollo a largo plazo.

1) En China, Internet comenzó relativamente tarde y el desarrollo inicial del comercio electrónico se vio afectado. En comparación con algunos países desarrollados, China no ha alcanzado un nivel muy alto en la construcción del sistema de crédito de comercio electrónico en línea. A pesar de este entorno externo desfavorable, JD.com siempre se ha adherido a una garantía de producto con licencia 100% auténtica, y su credibilidad es extremadamente alta para los clientes. Debido a su buena reputación y servicio de alta calidad, se ha ganado el reconocimiento de todos.

2) Con más de 5 millones de SKU y una amplia variedad de productos, además de satisfacer las necesidades diarias de los clientes, también puede encontrar productos que son relativamente impopulares y difíciles de comprar.

3) En comparación con otras plataformas de comercio electrónico, tiene un sistema de cadena de suministro inteligente completo. Promueve el flujo de flujo de información inverso a través de potentes macro datos, acepta rápidamente información de primera mano de los clientes, mejora la transparencia de la información y puede satisfacer a los clientes tanto como sea posible la demanda. Gracias a la digitalización y la inteligencia del sistema de cadena de suministro inteligente, actualmente el 57% de los pedidos de JD.com se automatizan desde la adquisición hasta la asignación y el pronóstico de ventas; más del

90% de los SKU logran adquisiciones, precios, asignación, toma de decisiones de reabastecimiento automatizadas y La administración ha reducido en gran medida la mano de obra, y la eficiencia y los beneficios de cada eslabón de la cadena de suministro también se han mejorado de manera constante.

4) Desarrolle contenido de servicio basado en las necesidades del cliente. Por ejemplo, el servicio de distribución y logística de armarios de recogida automática proporcionado por JD.com es un servicio optimizado diseñado para las necesidades del cliente. Al instalar armarios de recogida automática las 24 horas en grandes comunidades, escuelas, empresas e instituciones, los productos solicitados por los usuarios pueden almacenarse previamente en los armarios de recogida automática. Cuando el usuario recibe la información de llegada de la mercancía, puede verificar directamente su identidad en el mostrador de recogida automática a través del código QR de recogida enviado por JD.com . Después de usar la máquina POS para deslizar la tarjeta para pagar, puede recibir los productos solicitados. En términos de la tasa de utilización de recursos de tiempo de los servicios de logística y distribución, este tipo de servicio en sí mismo es también un servicio característico basado en las necesidades del cliente. Los clientes pueden elegir libremente la hora de recogida, y la mejora de su aleatoriedad también es una solución eficaz para optimizar los servicios logísticos.

5) Explorando constantemente el mercado que se hunde, el "hundimiento al estilo JD" enfatiza brindar a los consumidores una experiencia de compra a bajo precio, no de baja calidad, que ahorre dinero y sin preocupaciones, mientras ayuda a más tiendas y formatos fuera de línea a reducir costos, mejorar la eficiencia, y contribuir activamente a La sociedad crea más oportunidades de empleo e inyecta más vitalidad económica en el mercado que se hunde.

6) Su principal ventaja es su sistema logístico autónomo, que cuenta con la tecnología logística líder en China. JD Grupo comenzó a implementar su propio sistema logístico en 2007. Desde el comienzo de su establecimiento, el objetivo era muy claro: "JD.com no se compara con las empresas exprés en el mercado, pero sirve a su cadena de suministro". Cadena corta Debido a Gracias a su integración y alta eficiencia, JD Logística ha logrado el "211 tiempo de entrega" del 85% de los pedidos, y su inversión es relativamente grande, la base es profunda y la participación de mercado es relativamente alta.

#### 4.2.2 Debilidades

Aunque JD.com ha ganado muchos premios y la escala es insuperable en China, todavía existe una gran brecha en comparación con algunos países desarrollados. Por lo

tanto, reconocer las propias ventajas es la clave del éxito y la clave para fortalecer aún más este aspecto en el futuro. Sin embargo, al tiempo que se reconocen las ventajas, también es fundamental reconocer las propias desventajas. A través del análisis de JD.com , se pueden resumir las siguientes deficiencias:

1) La transformación de la ciencia y la tecnología es insuficiente. Si bien la proporción de inversión en capacidades tecnológicas es alta, la aplicación de los logros tecnológicos en almacenamiento, transporte y distribución no se corresponde con la inversión en logros.

2) Hay que mejorar la calidad del servicio posventa. Porque hay una cierta desconexión entre su velocidad de desarrollo y la capacidad de negocio real de la empresa. Existe una desviación entre el servicio posventa de las tiendas propias y las de terceros, y las reclamaciones de los clientes no son atendidas a tiempo, a veces incluso habrá casos en los que la persona responsable en cada enlace elude la responsabilidad de cada eslabón. Esto ha provocado directamente el problema de la mala evaluación de los clientes del JD.com.

3) El riesgo financiero es muy alto. Todo tiene dos caras, y es el uso de la financiación externa para invertir significativamente en la construcción de JD Logística en las primeras etapas lo que llevó a que se invirtiera una gran cantidad de dinero en el almacenamiento, el transporte y la construcción de capital humano de JD Logística, lo que consumió una gran cantidad de flujo de caja corporativo y mantuvo al Grupo JD en un beneficio neto negativo durante muchos años, en gran parte también debido a la necesidad de invertir una gran cantidad de gastos de gestión, gastos de venta y amortización de intereses para JD Logística cada año. Además, JD Grupo también lanzó servicios financieros de cadena de suministro para comerciantes de plataformas, es decir, otorgar préstamos para comerciantes de plataformas, lo que sin duda empeorará al Grupo JD, que ya tiene muchas deudas. Por último, la construcción de grandes almacenes en muchos lugares de China requiere altos alquileres y riesgos derivados de las políticas de tierras. Aunque los estados financieros de los dos últimos años muestran que JD Logística ha aportado algunos beneficios al Grupo JD desde su funcionamiento independiente, y el beneficio neto también ha pasado de ser negativo a positivo. Sin embargo, JD Grupo todavía no puede subestimar la presión financiera de JD Logística. La enorme inversión a largo plazo en el comercio electrónico, una industria que cambia rápidamente, enfrentará riesgos muy altos.

4) La dificultad de gestión aumenta gradualmente. Con el desarrollo continuo de la cadena de suministro integrada de JD, las dificultades de gestión en todos los aspectos

han aumentado significativamente. Por ejemplo, su logística de construcción propia, en términos de gestión de almacenamiento, a medida que JD Logística continúa expandiendo su área de almacenamiento en todo el país, plantea desafíos para la gestión de almacenamiento, especialmente la logística rural, las condiciones de almacenamiento son malas y deben mejorarse con urgencia. Lo mismo ocurre con su nivel de gestión de tecnología de almacenamiento en cadena de frío, inferior a la competencia. Además, debido a la política de "siete días sin motivo para devoluciones" implementada por JD.com, hay aproximadamente una cuarta parte de las devoluciones y cambios de mercancías en varios centros de almacenamiento de todo el país. Cómo gestionar estas devoluciones también es un problema que necesita ser resuelto en este momento. En el proceso de distribución, su proceso de distribución muestra características evidentes de la cadena de suministro, y sigue faltando la interacción de datos e información con los proveedores anteriores, y depende excesivamente de los mensajeros en el proceso de distribución, lo que aumenta la probabilidad de errores. JD Logística presta atención a la eficiencia y no tendrá el fenómeno de las mercancías a la espera de los coches, por lo que inevitablemente conducirá a un fenómeno de alta tasa de carga vacía, los vehículos de transporte no pueden ejercer la máxima eficiencia y desperdiciar recursos. Por un lado, con la expansión de varios departamentos de JD.com, cada vez se necesitan más personas, la mayoría de los departamentos reclutan una gran cantidad de pasantes y la calidad del personal es desigual, lo que afectará su imagen corporativa. Por otro lado, con el horario 996( Empieza a las 9 de la mañana, termina a las 9 de la noche, trabaja 6 días a la semana.), los empleados suelen quejarse de la alta presión y la baja remuneración, y algunos empleados del segmento han desarrollado malos hábitos de trabajo, como la negatividad y la arrogancia, que pueden comunicarse a los consumidores, lo que refleja las deficiencias en la remuneración del personal y la gestión de la distribución del trabajo.

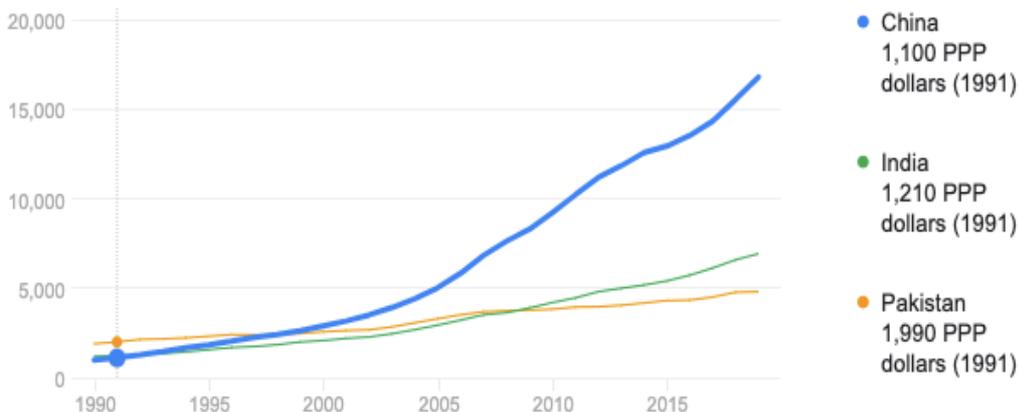
#### 4.2.3 Oportunidad

1) El ingreso nacional per cápita de China ha crecido de manera constante, y su ingreso disponible también ha aumentado, lo que ha estimulado aún más los niveles de consumo de las personas. Han aumentado las necesidades de todos para las necesidades diarias y la calidad de vida. Los beneficios originales de baja calidad, bajo costo y pequeños, pero Rotación rápida El modelo de comercio electrónico hace tiempo que dejó de existir y la gente se ha inclinado más a los productos de alta calidad. Por lo tanto, JD.com , que utiliza su eslogan "Solo vender productos genuinos", abrirá más oportunidades con sus años. de ventajas.

Gráfico 7 Ingreso per cápita de los ciudadanos chinos

China / GNI per capita

16,790 PPP dollars (2019)



Sources include: World Bank

2) La continua popularidad de Internet. Con la popularidad de Internet, las compras en línea se han ido incorporando gradualmente a la vida de las personas. No importa cuándo ni dónde, puede comprar sus productos favoritos siempre que se conecte a Internet. Los patrones de consumo de las personas cambian constantemente de fuera de línea a en línea, lo que brinda una gran oportunidad para el desarrollo de JD.com. Debido a la mejora continua del entorno externo, el sistema de comercio electrónico de China se está dando cuenta gradualmente del proceso de reforma. Además, JD.com se ha preparado completamente antes de esto y es bueno para comprender tanto en términos de capital como de modelo de negocio. la oportunidad y seguir desarrollándose. Se afirma claramente que las empresas de logística deben continuar promoviendo los servicios logísticos sobre la base original, impulsando así el desarrollo de industrias relacionadas y sentando una base sólida para el desarrollo del comercio electrónico.

3) El iniciativa de la Franja y la Ruta de China en pleno desarrollo. Desde que el presidente Xi Jinping presentó la iniciativa "la Franja y la ruta " en 2013, China ha tomado el desarrollo pacífico como principio básico, ha desarrollado activamente asociaciones de cooperación con países a lo largo de la ruta y aspectos económicos y culturales profundamente integrados. Tras la apertura sin problemas de la Zona Económica de "la Franja y la Ruta", los proyectos de contratación de China han superado los 3.000, y solo en 2015 China realizó inversiones directas en 49 países a lo largo de la ruta y llevó a cabo contratos de externalización de servicios en países relacionados por valor de 17.830 millones de dólares. Impulsadas por la Iniciativa de la Franja y la Ruta, cada vez más

empresas chinas salen al exterior y participan en la inversión y construcción de los países a lo largo de la ruta. Esto sin duda potenciará el desarrollo de las empresas de logística dentro de China, y a través de la política de la Franja y la Ruta, los intercambios en profundidad con los países a lo largo de la ruta en todos los aspectos de la economía y la cultura, lo que requiere que las empresas sean capaces de crecer y fortalecerse, y ir al extranjero e ir al mundo. Asume una carga y una tarea tan pesada es, sin duda, una gran oportunidad de desarrollo para las empresas chinas de logística de comercio electrónico.

#### 4.2.4 Amenazar

A partir del análisis anterior de la cadena de suministro inteligente de JD, se puede ver que su "contenido técnico" es el elemento más fundamental que respalda el éxito de toda la estrategia de integración de la cadena de suministro. La gerencia de JD se ha dado cuenta desde hace mucho tiempo de que la tecnología es un arma mágica para enfrentar los desafíos de las actualizaciones de consumo, porque para la nueva era minorista de consumo personalizado y popularización del comercio electrónico, el control inteligente de costos, eficiencia y experiencia del usuario es la clave para la éxito del comercio minorista omnicanal. Y la tecnología de la cadena de suministro y los talentos de la cadena de suministro son dos armas fundamentales que son indispensables para crear una mejora continua y de alta velocidad de la gestión de la cadena de suministro en un entorno de comercio electrónico. Entonces, la cadena de suministro inteligente de JD enfrenta las siguientes amenazas.

1) Cuello de botella de talento. La transformación de JD.com hacia la tecnología inteligente requerirá inevitablemente profesionales técnicos fuertes, una gran cantidad de talentos de la cadena de suministro minorista y nuevos talentos laborales generados durante el proceso de transformación. El cultivo y desarrollo de estos talentos es un problema que enfrenta.

2) JD Grupo ha estado a la vanguardia del diseño inteligente de la cadena de suministro, y una serie de plataformas y productos de cadena de suministro inteligente que ha desarrollado se irán abriendo gradualmente a sus proveedores y minoristas. Colabore con socios para lograr mejor el inventario corporativo más bajo y el lugar más alto, mejorando efectivamente la competitividad central de la industria minorista. Esto requiere que sus socios se mantengan al día con la tecnología de JD Grupo para conectarse con JD. El tema del intercambio de datos, la compatibilidad del sistema y otros problemas requiere una gran cantidad de inversión por parte del departamento técnico de la empresa.

3) La competencia del mercado es demasiado feroz. En la era actual, el desarrollo del comercio electrónico está cambiando con cada día que pasa, y el modelo de negocio

tradicional puede cambiar por completo debido a una pequeña innovación. El modelo de cadena de suministro de JD también se enfrenta a muchas amenazas y desafíos. El más típico es que Alibaba ha establecido un sistema de logística de "CAINIAO Red. La primera fase de la "CAINIAO Red" invirtió 100 mil millones de yuanes para construir la red troncal inteligente de China e integrar a la mayoría de las empresas de logística chinas. Sobre esta base, utilice tecnología de red de arco avanzada para establecer una plataforma de aplicación de datos abierta, transparente y compartida para mejorar la eficiencia y la calidad de la distribución logística; mejorar y complementar el sistema logístico original propiedad de varias empresas de logística, aprendiendo de las fortalezas de cada uno y Complementando las fortalezas de cada uno, se busca establecer un mecanismo de coordinación eficiente de los recursos socializados, reduciendo así el costo logístico de la "CAINIAO Red". Se trata de una enorme amenaza externa para JD.

Además, algunas de las otras plataformas de comercio electrónico líderes en China también están empezando a tener un impacto, con la línea de gama alta de Taobao "Tmall" ganando impulso con la misma rapidez, prometiendo proporcionar más de 10 mil millones de yuanes de comercio en servicios logísticos a varias empresas de mensajería en todo el país este año, lo que traerá casi 1 millón de pedidos incrementales por día a las empresas de mensajería, que a su vez proporcionarán servicios personalizados de valor añadido C2M a Tmall.

"Dangdang.com ha construido su propio sistema de logística durante más de 11 años. Para la plataforma de comercio electrónico líder en el campo de los libros, sus funciones están más subdivididas, lo que probablemente represente una gran amenaza para la categoría de libros de JD.com .

Es importante comprender las diversas amenazas que existen y tratar de mantenerlas dentro de unos límites que no perjudiquen a la empresa.

### 4.3 Matriz DAFO

Tras el minucioso análisis anterior, podemos llegar a la matriz DAFO que se muestra a continuación.

Ilustración 10 DAFO MATRIZ



Fuente: (business-to-you, 2017)

DA situación : Estrategia Mini-Mini

En esta situación, la empresa no tiene prácticamente ninguna oportunidad de crecer. Funciona en un entorno hostil con poco potencial de cambio. No tiene puntos fuertes significativos y puede resistir las amenazas. El objetivo de la mini-mini estrategia es minimizar los puntos débiles y las amenazas.

DO situación : Estrategia Mini-Maxi

En este caso, la empresa tiene más debilidades , pero su entorno ofrece muchas oportunidades para resolverlos. Esta estrategia intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. La estrategia debe incluir el aprovechamiento de estas oportunidades al tiempo que se reducen o corrigen los puntos débiles de la organización.

FO situación : Estrategia Maxi-Mini

En este caso, vemos una empresa fuerte que opera en un entorno hostil. El objetivo de la estrategia de Maxi-Mini es maximizar las ventajas de la empresa y minimizar las amenazas a través de estas ventajas. Una empresa con sólidas capacidades financieras y habilidades de reducción de costos puede bajar los precios para eliminar la competencia.

FA situación : Estrategia Maxi-Maxi

Cualquier empresa quiere estar en una posición en la que pueda maximizar sus ventajas y oportunidades. Estas empresas pueden aprovechar plenamente sus ventajas, utilizar sus propios recursos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. En este caso, la empresa puede considerar expandir su negocio internacional o diversificar su cartera de productos para aumentar los ingresos.

Ilustración 11 La matriz DAFO de JD.com

<div style="text-align: center;"> <p>Capacidades internas</p> <p>Factores externos</p> </div>	DEBILIDADES	Fortaleza
	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a las políticas de los gobiernos estatales y locales</li> <li>- La economía de China se está desarrollando rápidamente y su ingreso nacional está aumentando</li> <li>- El número de usuarios de Internet en China es alto, y el número de compradores en línea también está creciendo</li> <li>- Los hábitos de gasto de los usuarios cambian de fuera de línea a fuera de línea</li> <li>- Los consumidores prestan más atención a la calidad del producto</li> <li>- Mejorar la seguridad de las compras online</li> </ul>	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Busque tecnología avanzada de servicio posventa y soporte de equipos para mejorar el número y la calidad del personal del servicio posventa.</li> <li>- Solicitar apoyo financiero del gobierno para mejorar continuamente sus capacidades de inteligencia digital.</li> <li>- Cree una mejor experiencia comunitaria para los consumidores y aumente la fidelidad con los clientes.</li> </ul>
<p>AMENAZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competición feroz</li> <li>-Alta rotación de talentos senior</li> <li>-Cobertura negativa de los medios de comunicación de JD</li> <li>-Las ganancias son bajas</li> </ul>	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejore su servicio postventa lo antes posible</li> <li>-Desarrollar sistemas de desempeño efectivos, incentivos y mejorar a los empleados de la empresa gestión interna</li> <li>-Un campo extraño donde el rival es fuerte y maduro.</li> </ul>	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmentar continuamente el mercado para mantener una ventaja relativa en la competencia futura</li> <li>-Acelerar la construcción de centros de distribución y almacenamiento, reducir la dependencia de las empresas de logística, y finalmente lograr toda su propia distribución</li> <li>-Eliminar el daño a la reputación de la empresa causado por impactos sociales negativos.</li> <li>-Considere trabajar con competidores para evitar Evite competir de frente con oponentes fuertes</li> <li>-Hacer un buen trabajo en la formación del personal, gestión del rendimiento, gestión de la cultura corporativa, para retener el talento.</li> </ul>

En esta era de rápidas actualizaciones e iteraciones tecnológicas, la única forma de seguir siendo competitivo en el mercado es identificar constantemente sus propios errores, combinarlos con el entorno actual, aprender y aceptar el cambio de forma proactiva, y

optimizar siempre la gestión de su cadena de suministro desde la perspectiva de una respuesta rápida a la demanda de los consumidores y a los cambios del mercado.

#### 4.4 Ventajas competitivas

A través del análisis anterior de la cadena de suministro de JD.com, no es difícil encontrar que la sinergia entre el comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro es crucial en el entorno social actual, por lo que cada empresa de comercio electrónico debe establecer plenamente su ventaja competitiva:

1. Las empresas deben mejorar sus procesos de gestión de la cadena de suministro. Los procesos sirven como portadores del flujo de información y pueden entregar la información de forma precisa y sin errores, por lo que es fundamental reforzar los procesos de la cadena de suministro a nivel empresarial. Las mejoras de los procesos incluyen la alineación de los procesos entre las empresas y las mejoras de los procesos a nivel técnico. Además de trabajar juntas, las empresas de la cadena de suministro también soportan la carga de enfrentarse a los riesgos de forma conjunta, para lo que necesitan hacer frente a la situación cambiante del mercado exterior. Por lo tanto, en la economía de Internet, las empresas sólo pueden mejorar su competitividad en conjunto haciendo que sus propias fuerzas internas y externas trabajen juntas.

2. Aumentar los beneficios de explotación gracias a las ventajas de Internet. Las empresas tradicionales suelen aumentar su beneficio operativo reduciendo los costes de adquisición, transporte e inventario de la cadena de suministro. Sin embargo, en el contexto de la economía de Internet, la gestión de la cadena de suministro de las empresas no sólo debe reducir los costes, sino también ampliar los grupos de clientes y abrir nuevos mercados a través de Internet. Por ejemplo, al cooperar con los clientes en el desarrollo de nuevos productos, las empresas pueden realizar la creación de valor para el cliente y mejorar su fidelidad, lo que puede aumentar el beneficio operativo de las empresas, lo que supone una situación en la que tanto las empresas como los clientes salen ganando.

3. Cooperación con empresas en los nodos de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro no sólo debe centrarse en el desarrollo de la propia empresa, sino que también debe prestar más atención a la estrecha relación de cooperación con las empresas cooperativas. Sólo a través de la cooperación entre las empresas puede cada una de ellas mantener el mismo concepto y formar una red en su conjunto. La cooperación de todas las empresas en los nodos de la cadena de suministro puede hacer que se compartan recursos y datos a través de Internet, lo que puede reducir eficazmente la desviación de las previsiones y los datos de la oferta y la demanda, y así reducir los costes

de inventario, mejorar la tasa de rotación de inventario de la empresa y la tasa de utilización de la fabricación de productos, logrando así una situación en la que todos salen ganando.

## 5 Conclusión

El rápido desarrollo del comercio electrónico es el resultado de la rápida integración económica actual y el progreso continuo de la tecnología de Internet. Ha provocado grandes cambios en el flujo de productos originales, el flujo de información y el flujo de capital en la gestión de la cadena de suministro, y lo ha optimizado para Esto mejora la utilización de recursos, mejora la eficiencia operativa general de la cadena de suministro, reduce los costos y mejora la satisfacción del cliente.

En el contexto de tal situación de desarrollo, este documento analiza la tendencia de combinar el comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro, y toma JD.com como ejemplo para analizar el funcionamiento y las ventajas de la gestión de la cadena de suministro de comercio electrónico, y resume las siguientes conclusiones:

En primer lugar, las empresas de comercio electrónico deben prestar más atención a la gestión de la cadena de suministro desde una perspectiva estratégica. JD concede una gran importancia a la gestión de la cadena de suministro desde un punto de vista estratégico. Si quiere ocupar un lugar en la feroz competencia del mercado, debe ocupar un lugar destacado en el pensamiento de gestión. La gestión de la cadena de suministro presta atención a la alianza estratégica entre cada eslabón. Solo cuando los socios de la cadena de suministro llegan a un consenso, se desarrollan y obtienen beneficios juntos, pueden gestionar mejor a los socios ascendentes y descendentes, lo que favorece el liderazgo de la empresa en la competencia de mercado.

En segundo lugar, la tecnología de la información proporciona la garantía necesaria para la aplicación y el desarrollo de la gestión de la cadena de suministro. Como "Amazon" en China, JD.com adopta el estándar de integración de tecnología de la información desde el almacenamiento, los sitios hasta la logística y la distribución, lo que acorta en gran medida el tiempo de logística y distribución. Como portadora del flujo de información, la tecnología de la información puede aportar un valor que no se puede subestimar para el buen desarrollo de la cadena de suministro de una empresa. Para ello, las empresas deben desarrollar vigorosamente la tecnología de la información e integrarla con su propia gestión de la cadena de suministro.

En tercer lugar, las empresas deben centrarse en las necesidades del cliente y crear valor para el cliente. La idea central de la gestión de la cadena de suministro se centra en las necesidades del cliente. Por lo tanto, en el proceso de implementación de la gestión de

la cadena de suministro, las empresas de la cadena de suministro pueden utilizar big data y otras tecnologías para recopilar información del consumidor, realizar una investigación en profundidad sobre el comportamiento del consumidor, y comprender las características psicológicas del consumidor y los hábitos de consumo, predecir las necesidades de los consumidores, a fin de satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Con el continuo desarrollo y la popularización de la tecnología de Internet, se están practicando tecnologías de la información avanzadas, como el big data, el Internet de las cosas y la computación en la nube, que han cambiado el modo de desarrollo de diversas industrias. El rápido desarrollo de la economía de Internet ha planteado nuevas exigencias a las industrias tradicionales. Bajo la nueva situación económica, la gestión de la cadena de suministro debe cambiar activamente su concepto, establecer el pensamiento de Internet, tomar la iniciativa de introducir y aprender toda la tecnología de Internet, y actualizar y cambiar continuamente. En el futuro, la cadena de suministro se convertirá en el punto central de la competencia de las empresas. Las empresas deben comprender la combinación efectiva de "Internet +" y la gestión de la cadena de suministro desde una perspectiva estratégica, y al mismo tiempo, deben construir un sistema moderno e integrado de gestión de la cadena de suministro desde el nivel técnico. Mediante la creación de un sistema de cadena de suministro interconectado que comparta la información, puede llevar a cabo la gestión colaborativa y el desarrollo común de las empresas a nivel interno y externo, proporcionando así servicios de cadena de suministro más convenientes y eficientes, a la vez que se ahorran costes y se obtienen ingresos para las empresas, logrando así una situación en la que todos salen ganando.

## 6 Bibliografía

2020 Annual Reporter. (16 de April de 2021). *JD.COM*. Obtenido de Annual Reports:  
<https://ir.jd.com/annual-reports>

Anantaran, Balakrishnan; Joseph, Geunes. (2004). Collaboration and Coordination in Supply Chain Management and E-Commerce. *PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT*, 13(1), 1-2.

Andrews, Kenneth R. (1977). *El concepto de la estrategia de la empresa*. España: Economía industrial.

Chen, Bao Dan. (2016). 电子商务服务平台服务供应链构建研究. *商业经济研究*, 94-96.

Chen, Jun. (2004). Intelligent Supply Chain Serial No. 3: Retail - the last link in the supply chain. *China Computer Communication*, 29-30.

eMaketer. (16 de 1 de 2021). *Retail Ecommerce Sales Worldwide*. Obtenido de 199IT:  
<http://www.199it.com/archives/1191410.html>

Gao, Tian; Su, Shiwei. (2020). Research on the Construction of Logistics System of E - Commerce Enterprises ——Take Jingdong Logistics as an Example. *LOGISTICS ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 26-29.

*Herramienta DAFO*. (Mayor de 2021). Obtenido de <https://dafo.ipyme.org/Home>

Hou, Zhen Xing. (2008). Research on Supply Chain Management in E-Business Enviromente : the case of Lenovo Group. *TFM de MBA*, 10.

J, FORRESTER; LI, XIAO LIANG. (1961). *BOREAL*. Obtenido de BOREAL:  
<https://borealtech.com/que-es-el-efecto-latigo-y-por-que-es-importante/>

JD.com Inc Fourth Quarter 2020 Results. (10 de Marzo de 2021). *JD.com*. Obtenido de JD.com Inc Fourth Quarter 2020 Results: [https://ir.jd.com/system/files-encrypted/nasdaq\\_kms/assets/2021/03/11/5-34-09/JD.com%20Announces%20Fourth%20Quarter%20and%20Full%20Year%2020%20Results.pdf](https://ir.jd.com/system/files-encrypted/nasdaq_kms/assets/2021/03/11/5-34-09/JD.com%20Announces%20Fourth%20Quarter%20and%20Full%20Year%2020%20Results.pdf)

*JD.com*. (2021). Obtenido de JD.com: <https://about.jd.com>

JDL. (2021). *Cadena de suministro de valor*. Obtenido de JDL: <https://vsc.jdwl.com/#!/index>

JDL. (2021). *JD Logística* . Obtenido de Servicio de distribución de almacén:  
<https://www.jdl.cn/supplyChain>

JDL. (2021). Oferta pública de venta de salida a bolsa de JDL. HONGKONG, CHINA.

- Kraljic, Peter. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- La Londe, Bernard J. and James M. Masters. (1994). "Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century,". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35-47.
- Lan, Bo Xiong; Zheng, Xiao Na; Xu, Xin. (2000). Supply Chain Management in E-commerce Era. *Chinese Journal of Management Science*, 3.
- Liao, jian wen. (2020). *Conferencia mundial de exploradores tecnológicos de JD 2020*. Beijing.
- Ling, Chen. (6 de 2020). Research on Supply Chain "New Retail" Model: Taking "Freshippo" and "JD Convenience Store" as Example. *Marketing and Communication Forum*, 67-74.
- Liu, Bao Hong. (2019). *Compras y gestión de la cadena de suministro: la perspectiva de un profesional*. Beijing: China Machinery Industry Press.
- Liu, Sheng Hua. (2005). 电子商务环境下供应链协同管理研究. *科技进步与对策*, 166-167.
- MARTIN, CHRISTOPHER. (2017). *LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*.
- Min, Soonhong, Zacharia, Zach G, & Smith, Carlo D. (2019). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*, 44-45.
- Porter.M.E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free*, 2-5.
- Silva Murillo, Roxana. (2009). BENEFICIOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. *PERSPECTIVAS*(24), 151-164.
- Song, Hua. (2003). 电子商务环境下的供应链管理变革. *BUSINESS ECONOMICS AND ADMINISTRATION*, 146(12), 5-7.
- Supply Chain Council. (2018, 10 11). *reingenieriadigital*. Retrieved from reingenieriadigital: [www.reingenieriadigital.es](http://www.reingenieriadigital.es)
- We Are Social*. (1 de 2021). Obtenido de We Are Social: <https://wearesocial.com/digital-2021>
- Willis Wee. (30 de 3 de 2013). *yahoo!finace*. Obtenido de <https://sg.finance.yahoo.com/news/chinas-b2c-e-commerce-giant-141116445.html?guccounter=1>

- Yu, Ying; Wang, Xin; Zhong, Ray Y; Huang, G Q. (2016). YU, Ying, et al. E-commerce logistics in supply chain management: Practice perspective. *Procedia Cirp*, 52, 179-185.
- Zhang, Gui xing;. (2018). A Study on the Integration of E-Commerce Logistics Based on Supply Chain Management — Taking Jingdong Mall as an Example. *JOURNAL OF HEIHE UNIVERSITY*(11), 58-59.
- Zhou, Kang. (2019). Jingdong Turn Right,Alibaba Turn Left —Study on Enterprise Logistics Mode Selection under Ecommerce Enviroment. *Logistics Sci-Tech*(1), 93.

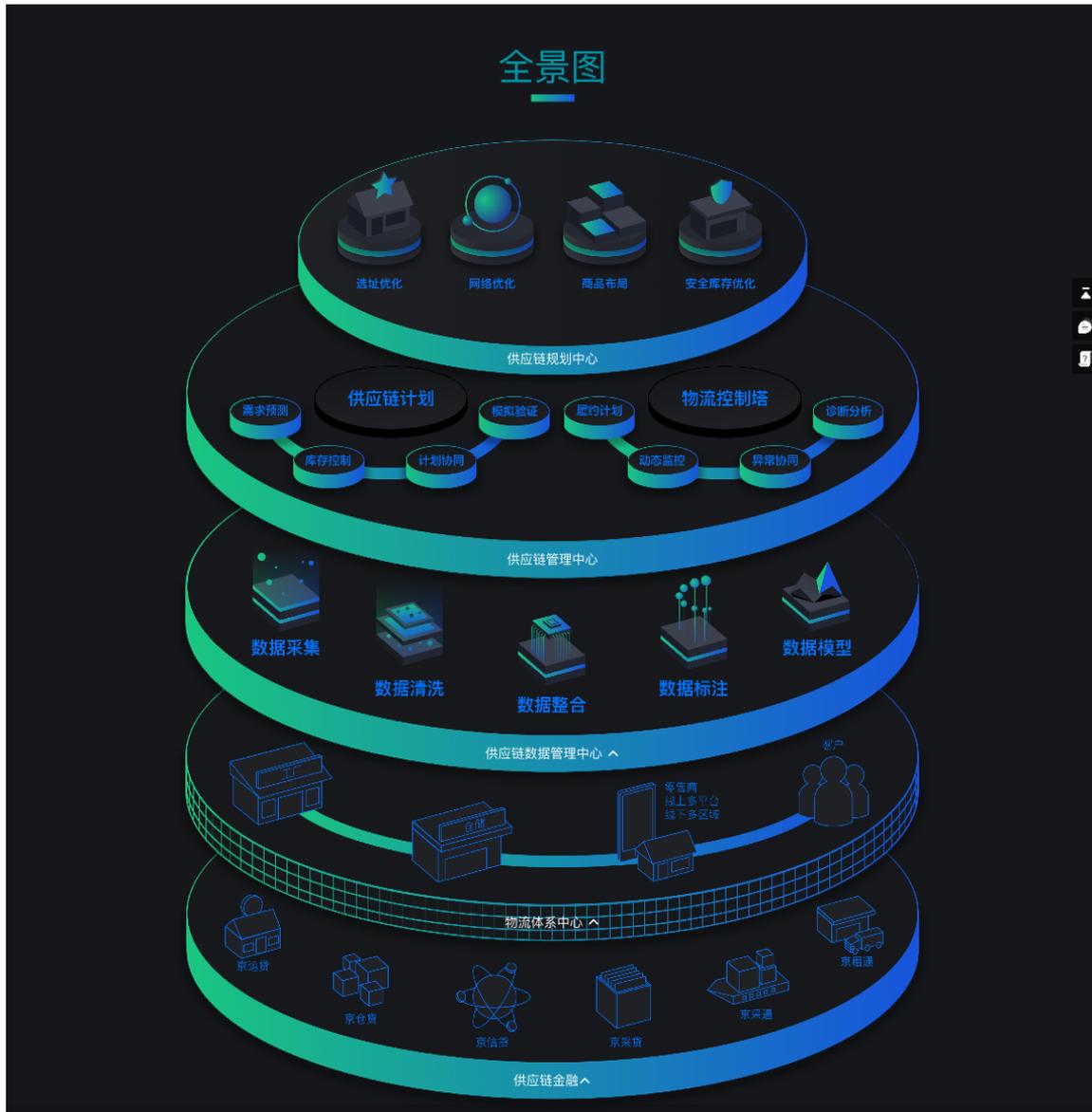
## ANEXO

	For the Year Ended December 31,					
	2016 RMB	2017 RMB	2018 RMB	2019 RMB	2020 RMB	US\$
(in millions, except for share, per share and per ADS data)						
<b>Selected Consolidated Statements of Operations Data:</b>						
<b>Net revenues<sup>(1)</sup>:</b>						
Net product revenues	237,944	331,824	416,109	510,734	651,879	99,905
Net service revenues	20,346	30,508	45,911	66,154	93,923	14,394
<b>Total net revenues</b>	<b>258,290</b>	<b>362,332</b>	<b>462,020</b>	<b>576,888</b>	<b>745,802</b>	<b>114,299</b>
Cost of revenues	(222,935)	(311,517)	(396,066)	(492,467)	(636,694)	(97,578)
Fulfillment	(18,560)	(25,865)	(32,010)	(36,968)	(48,700)	(7,464)
Marketing	(10,159)	(14,918)	(19,237)	(22,234)	(27,156)	(4,162)
Research and development	(4,453)	(6,652)	(12,144)	(14,619)	(16,149)	(2,475)
General and administrative	(3,436)	(4,215)	(5,160)	(5,490)	(6,409)	(982)
Impairment of goodwill and intangible assets	—	—	(22)	—	—	—
Gain on sale of development properties	—	—	—	3,885	1,649	253
<b>Income/(loss) from operations<sup>(2)(3)(4)</sup></b>	<b>(1,253)</b>	<b>(835)</b>	<b>(2,619)</b>	<b>8,995</b>	<b>12,343</b>	<b>1,891</b>
<b>Other income/(expense):</b>						
For the Year Ended December 31,						
	2016 RMB	2017 RMB	2018 RMB	2019 RMB	2020 RMB	US\$
(in millions, except for share, per share and per ADS data)						
Share of results of equity investees	(2,782)	(1,927)	(1,113)	(1,738)	4,291	658
Interest income	1,227	2,530	2,118	1,786	2,753	422
Interest expense	(619)	(964)	(855)	(725)	(1,125)	(172)
Others, net	1,544	1,317	95	5,375	32,557	4,989
Income/(loss) before tax	(1,883)	121	(2,374)	13,693	50,819	7,788
Income tax expenses	(166)	(140)	(427)	(1,803)	(1,482)	(227)
<b>Net income/(loss) from continuing operations</b>	<b>(2,049)</b>	<b>(19)</b>	<b>(2,801)</b>	<b>11,890</b>	<b>49,337</b>	<b>7,561</b>
<b>Net income/(loss) from discontinued operations, net of tax</b>	<b>(1,365)</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Net income/(loss)</b>	<b>(3,414)</b>	<b>(12)</b>	<b>(2,801)</b>	<b>11,890</b>	<b>49,337</b>	<b>7,561</b>
Net loss from continuing operations attributable to non-controlling interests shareholders	(48)	(135)	(311)	(297)	(75)	(12)
Net loss from discontinued operations attributable to non-controlling interests shareholders	(4)	(5)	—	—	—	—
Net income from continuing operations attributable to mezzanine equity classified as non-controlling interests shareholders	—	—	2	3	7	1
Net income from discontinued operations attributable to mezzanine equity classified as non-controlling interests shareholders	445	281	—	—	—	—
<b>Net income/(loss) attributable to ordinary shareholders</b>	<b>(3,807)</b>	<b>(153)</b>	<b>(2,492)</b>	<b>12,184</b>	<b>49,405</b>	<b>7,572</b>
<b>Including: Net loss from discontinued operations attributable to ordinary shareholders</b>	<b>(1,806)</b>	<b>(269)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Net income/(loss) from continuing operations attributable to ordinary shareholders</b>	<b>(2,001)</b>	<b>116</b>	<b>(2,492)</b>	<b>12,184</b>	<b>49,405</b>	<b>7,572</b>

For the Year Ended December 31,

	2016		2017		2018		2019		2020		
	RMB	%	RMB	%	RMB	%	RMB	%	RMB	US\$	%
Electronics and home appliances revenues	179,822	69.6	236,269	65.2	280,059	60.6	328,703	57.0	400,927	61,445	53.8
General merchandise revenues	58,122	22.5	95,555	26.4	136,050	29.5	182,031	31.5	250,952	38,460	33.6
Net product revenues	237,944	92.1	331,824	91.6	416,109	90.1	510,734	88.5	651,879	99,905	87.4
Marketplace and marketing revenues	17,074	6.6	25,391	7.0	33,532	7.2	42,680	7.4	53,473	8,195	7.2
Logistics and other service revenues	3,272	1.3	5,117	1.4	12,379	2.7	23,474	4.1	40,450	6,199	5.4
Net service revenues	20,346	7.9	30,508	8.4	45,911	9.9	66,154	11.5	93,923	14,394	12.6
Total net revenues	258,290	100.0	362,332	100.0	462,020	100.0	576,888	100.0	745,802	114,299	100.0

(2) Includes share-based compensation expenses as follows:



JD.com, Inc.  
Supplemental Financial Information and Business Metrics

	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020
Free cash flow (in RMB billions) – trailing twelve months (“TTM”)	19.5	15.2	22.7	30.2	34.9
Inventory turnover days <sup>(6)</sup> – TTM	35.8	35.4	34.8	34.3	33.3
Accounts payable turnover days <sup>(7)</sup> – TTM	54.5	51.7	50.8	49.2	47.1
Accounts receivable turnover days <sup>(8)</sup> – TTM	3.2	3.1	2.9	2.8	2.7
Annual active customer accounts (in millions)	362.0	387.4	417.4	441.6	471.9

	For the year ended		
	December 31, 2018	December 31, 2019	December 31, 2020
GMV <sup>(9)</sup> (in RMB billions)	1,676.9	2,085.4	2,612.5