

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; CONCEPTS, PROCESSES, APPROACHES

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; CONCEPTOS, PROCESOS, ENFOQUES

MAICKOL RODRIGUEZ UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD ECBTI UDR
BARRANCABERMEJA/ CLAUDIA XIMENA BENAVIDES UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD ECBTI CEAD ACACIAS/ JUAN FELIPE RANGEL FANDIÑO UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A
DISTANCIA UNAD ECBTI CEAD ACACIAS

Resumen

En el presente informe se busca ejecutar una descripción y explicación sobre los conceptos, procesos y enfoques de supply chain management al identificarlos y relacionarlos en la cadena de tiendas de moda española (con sede en La Coruña y perteneciente al grupo Inditex) conocida como ZARA. Es así como se configura la red estructural de ZARA a través de la identificación de los participantes de la cadena y sus vínculos a fin de representar gráficamente la composición de la misma y la descripción de sus procesos según Global Supply Chain Forum. Del mismo modo se realiza un cuadro comparativo donde se presentan los principales enfoques en Supply Chain Management; se identifica y explica la Estructura genérica de ZARA y se aplica los 8 procesos estratégicos en ZARA.

Palabras claves: Red SCM, niveles estructurales,

Abstract- In this report, we seek to describe and explain the concepts, processes and approaches of the supply chain management by identifying them and relating them in the chain of Spanish fashion stores (headquartered in La Coruña and belonging to the Inditex group) known as ZARA. This is how ZARA's structural network is configured through the identification of chain participants and their links in order to graphically represent the composition of the chain and the description of its processes according to the Global Supply Chain Forum. In the same way a comparative table is made where the main approaches in Supply Chain Management are presented; the ZARA generic structure is identified and explained and the 8 strategic processes in ZARA are applied.

Keywords: Inventory management, storage, procurement, logistics, supply chain.

El Grupo Inditex, y su marca líder Zara, es una de las marcas líderes en confección españolas y europeas. El grupo, a través de sus diversas marcas, siempre ha sido leal en términos de producción a la ciudad de La Coruña; Ciudad gallega donde Armancio Ortega fundó su primera fábrica. Desde allí, el grupo se extendió a las ciudades del noroeste de la península antes de establecerse en las grandes ciudades de España. Desde entonces, el grupo se ha vuelto altamente internacional y su primera ubicación fuera de Europa ha sido en América Latina. (Benavides, 2013)

Zara ha reinventado el modelo de negocio establecido en la moda textil, asignando una parte importante de su producción a proveedores locales, lo que le permite una mayor agilidad a la hora de responder a las tendencias del mercado (Moscoso, 2006).

En este informe se reconocerán los procesos involucrados en la cadena de suministro mediante un ejercicio práctico al configurar la red SCM para la empresa española ZARA, describir sus procesos y relaciones según Global Supply Chain Fórum

I. INTRODUCCIÓN

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. (Chopra & Meindl, 2013)

Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (Chopra & Meindl, 2013)

II. CONFIGURACIÓN DE LA REDESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA ZARA

A. Dimensión estructural

Al describir y analizar y suministrar el Supply Chain, Para ZARA S.A, y es esencial tener en cuenta tres niveles estructurales y están son, una estructura vertical, estructura vertical, estructural es la posición horizontal de Zara como empresa líder dentro del Supply Chain.

Según Shaid et al (2009) la estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que componen Supply Chain, puede ser larga o corta depende de sus niveles. La estructura vertical nos muestra el número de proveedores o clientes que hay en cada nivel. Un Supply Chain puede obtener estructura vertical estrecha, con pocas compañías en cada nivel o una estructura vertical amplia, y puede contar con muchos clientes o proveedores.

Zara presenta una estructura horizontal larga, con tres niveles en proveedores y 3 niveles en clientes y, una estructura vertical ancha con muchos proveedores y clientes dentro de cada nivel, por ejemplo, tiene 1751 tiendas en 86 países en el segundo nivel de clientes. La tercera dimensión estructural es la posición horizontal de Zara como empresa líder dentro del Supply Chain

B. Tipos de vínculos de procesos

El vínculo de proceso administrado es el tipo de trato más crítico que existe en la SCM en donde la empresa, y equitativo dispone los lazos entre los clientes y proveedores del nivel 1. Zara presenta vínculos administrados con su proveedor de primer nivel primario Comditel, con sus clientes de primer nivel, su cliente de segundo nivel y con su cliente de 3 nivel o consumidor final. Mediante estos lazos ZARA comprende positivamente en la administración de las relaciones con proveedores y clientes, a través de sus alianzas pactadas frente a unos protocolos que se establecieron por parte y parte

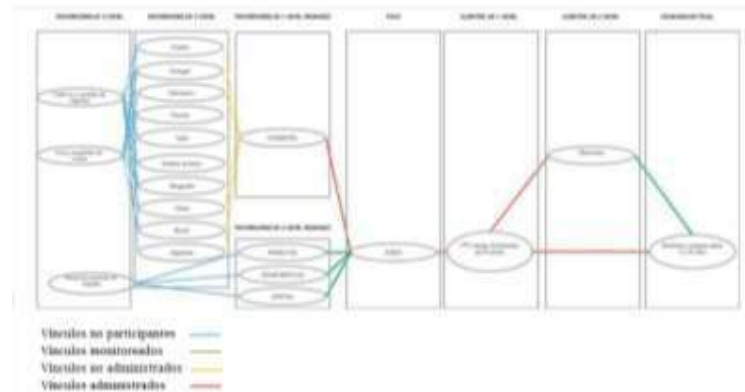
Tiene vínculos monitoreados con sus proveedores de segundo nivel primario pues compromete el normal funcionamiento de la empresa y por tanto audita y monitorea, pero no como procesos críticos, por ejemplo, las empresas de servicios públicos, y, con los clientes de su cliente de segundo nivel. Estos vínculos monitoreados no son tan críticos como los primeros, pero la empresa justamente verifica y monitorea a modo que estén completados y gestionados los lazos.

Presenta vínculos no administrados con los proveedores de segundo nivel, Codmitel se encarga de la administración del vínculo con los clientes de segundo nivel por lo que Zara confía plenamente. Los vínculos no participantes se dan en Zara con los proveedores de tercer nivel que responde a las empresas cuyas actividades comerciales involucra la

producción y explotación de recursos naturales y materia prima, cuyas decisiones afectan a Zara pero que no hacen parte de su cadena.

C. Diseño de la red estructural para Zara

Imagen 1. Red estructural Zara



Fuente: El autor

II. PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL SCM EN ZARA

La optimización de flujos del producto no puede lograrse sin tener un conocimiento detallado de los procesos del negocio (Universidad Santo Tomas, s.f) Los procesos de negocios relevantes identificados por los miembros del Council Logistic Management dentro de la cadena de suministro, son los siguientes aplicados al caso de Estudio de ZARA:

A. Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM).

Este es un proceso que provee la estructura de cómo se desarrollan y se mantienen las relaciones con los clientes. El objetivo primordial de este proceso es formar un solo equipo de trabajo con los clientes actuales y nuevos que buscan implementar procesos y eliminar actividades que no agregan valor (Tejeda, 2011). Ejecutar reportes que están diseñados para medir el carácter lucrativo por cada cliente, como también el impacto financiero de cada uno de ellos en ZARA.

Zara tiene clientes en 86 países del mundo, hombres y mujeres entre 0 y 40 años, siendo el principal grupo de clientes o cliente crítico (importante en la misión comercial de Zara) la mujer joven, moderna y elegante, de ingresos medios y que habita las grandes ciudades, con una edad media entre los 18 y 35 años.

Los acuerdos específicos establecidos para este grupo son la fabricación rápida de prendas demandadas (gracias al JIT) a un buen precio y la renovación constante de colecciones (2

veces por semana), se ofrece al cliente la elección de gustos y tendencias,

Los clientes más alejados en la red o grupo secundario es el compuesto por público femenino mayor a 45 años con alto poder adquisitivo a quienes van dirigidos productos de tallas grandes. Así mismo, dentro de este grupo secundario se encuentra el susceptible a comprar ropa para bebés y niños, y, finalmente al segmento masculino. Con este grupo específico se deberán crear acuerdos para eliminar fuentes de variabilidad de la demanda. Las evaluaciones de desempeño en ZARA permitirán analizar el nivel de servicio proporcionado a los clientes y la rentabilidad de éstos, por esto se recomienda y sugiere a Zara gestionar el servicio al cliente 2.0:

- Monitorear la satisfacción del cliente a través de su página web
- Dar respuesta rápida y oportuna a los PQRS de sus clientes vía web
- Generar la comunicación multidireccional estratégica con sus clientes
- Gestionar la presencia de la empresa en las redes sociales: Facebook y Twitter con su perfil Care Zara

Así mismo, es de tener en cuenta que, para INDITEX a través de ZARA, la atención y servicio al Cliente es el factor diferenciador, trabajando en mejorar relación, satisfacción y preferencia de los segmentos del mercado. Analizando la naturaleza de la empresa, se encuentran varios factores que influyen en el desarrollo de la estrategia de administración de relaciones con los clientes. También se recomienda implementar estrategias tales como:

- Voz de la Experiencia: se decide incluir entre sus socios y entre sus trabajadores, a personas que consuman los propios productos; con el objetivo de contar con su experiencia y aprovecharla en la prestación del servicio. Destacando el hecho de que gracias a esa experiencia se contaría con el personal base que se encargaría de compartir con otros trabajadores sin experiencia, el conocimiento pleno del funcionamiento interno y las exigencias de los clientes; motivo que lleva a empresa a posicionarse rápidamente en el tipo de servicio deseado, demostrando cobertura integral en cuanto a suministros de personal técnico capacitado Y con la experiencia suficiente para ofrecer servicios de calidad fundamentadas en políticas de mejoramiento continuo en cada una de sus prendas. (Isaza, 2015)
- Mercadeo Voz a Voz: Una de las técnicas del mercadeo voz a voz y que se puede implementar en Zara es la

Marketing de guerrilla esto le permitirá romper esquemas es cada uno de los puntos que maneja a nivel mundial. Es poco usual la técnica justamente tiene la virtud de sorprender a la gente, llamar en gran forma su atención y generar alta recordación, de esta manera usar este enfoque de manera creativa puede dar mucho de qué hablar y más si la comparte en redes sociales con los clientes y seguidores de la marca. Por otro lado, la empresa aprovecharía la experiencia de sus distribuidores ya que son muy conocidos en las diferentes regiones y rutas donde llega el producto, pues permanentemente se realizan visitas a los Clientes directos de los productos elaborados, brindándoles una constante retroalimentación sobre los servicios que presta y de cómo pueden ser parte activa de los procesos que allí se manejan. (Isaza, 2015)

- Voz del cliente: Para este caso se implementaría un sistema de medición presencial donde se aplique, a un tamaño maestra, una encuesta que arrojará como resultado las preferencias de los clientes de diferentes estratos socioeconómicos, edades, sexo pero que participaran de la misma actividad económica. (Isaza, 2015)
- Identificar criterios para categorizar a los clientes: Luego de la medición de preferencias, serán identificados los criterios para la categorización de los clientes: Secciones o área con mayor número de consumidores, secciones que necesiten cumplir metas y aumentar los porcentajes de disponibilidad, puntos donde el servicio ofrecido causa mayor impacto de marketing, secciones donde el servicio se cancela por tareas. (Isaza, 2015)

Teniendo como base estos criterios, la empresa tendrá más posibilidad de aumentar su planta de personal, por lo tanto, su capacidad productiva, obtendrá más ganancias, su conocimiento y posicionamiento en el mercado hará una empresa más competitiva:

- Proveer guías para el grado de Diferenciación en Productos y Servicios Acordados: La empresa, realiza la diferenciación de los productos y servicios con base en las necesidades prioritarias de sus clientes (consumidores), esas necesidades las indican las áreas donde se requiere mayor o menor atención por parte de los distribuidores. Todos los procesos son coordinados por el supervisor de los CDRs (Centros de Distribución Regional), quien está pendiente de toda la logística correspondiente. (Solanelles, 2003)

Para la empresa propuesta ZARA se utilizarían tres tipos de métricas que son aplicables en este proceso, orientadas siempre a lograr la satisfacción del cliente, buscando mejorar cada día las relaciones entre ambos, las cuales son:

- Métricas de los resultados: Para este caso se mide el tiempo que demoró el servicio en horas hombre y el tiempo que fue pactado para llegar al cliente con los productos. Así se puede verificar el desempeño que se tuvo en el trabajo que se realizó y si se alcanzaron las metas trazadas o no. (CEPAL, 2008)
- Métricas del proceso: En este caso se mide el rendimiento del proceso en puntos críticos, para ello se tiene en cuenta el tiempo de entrega del servicio, la calidad de las especificaciones y de los procedimientos empleados en el servicio, la reacción y disponibilidad inmediata de los productos comercializados y terminación de la distribución, antes del tiempo pactado. (CEPAL, 2008)
- Métricas de las entradas: Evalúan el grado de responsabilidad de los proveedores en las entradas y su cumplimiento en los requisitos para este proceso. Se vigila que los proveedores cumplan a cabalidad con las entregas a tiempo de los productos y demás servicios, buscando satisfacer las necesidades del cliente. (CEPAL, 2008)

Es importante tener en cuenta que la competencia siempre estará presente, por esta razón lo conveniente es mantener y adquirir nuevos clientes, dándoles a conocer el producto, realizando campañas de impulso, campañas publicitarias, innovaciones en la imagen de cada uno de los productos. La idea consiste en no centrarnos en un solo tipo de cliente, sino poder suplir las necesidades de todos, desde el más pequeño al más grande. Manteniéndolos estándares de calidad, por ninguna razón se debe maltratar el producto, porque se verían afectados los ingresos de la empresa. Como empresa debemos tener en cuenta las variaciones e inestabilidad de económica de algunos de los países, no podemos surgir si nuestra competencia vende un producto de las mismas indicaciones a un precio menor, por estas razones necesario cuidar el producto e innovar con presentaciones tipo económico que se encuentren al alcance de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas. (Pallares, 2015)

B. Administración del Servicio al Cliente

Imagen 2. Administración del servicio al cliente Zara



Fuente: El autor

Es uno de los procesos estratégicos más importantes y relevantes pues es donde cliente y ZARA interactúa, hablan y pueden llegar a posibles negocios, el proceso estratégico de la Administración del Servicio al Cliente provee el único recurso de información para el cliente, como disponibilidad de productos, fechas de embarque y estatus de las órdenes, es responsable de planear como cada uno de los productos y servicios acordados, van a ser despachados y administrados. (Pinzón, 2005)

Para la empresa ZARA es indispensable tener una excelente comunicación con sus clientes, por tal motivo mantienen una comunicación muy cercana con un grupo selectivo de clientes los cuales marcan tendencias y brindan información clave para el desarrollo de sus productos, esto basado en sus gustos y preferencias. Cuentan con aplicaciones para móviles, donde se tiene la información de primera mano, independientemente del lugar donde se encuentre el cliente, informándolo de las existencias de un artículo en una tienda física. Cuenta con página web para realizar compras en línea, manteniendo los precios, como si se estuviera en la propia tienda.

El equipo encargado de este procesos debe tener las bases suficientes, información, conocimiento en operaciones internas y externas y muy importante de todos los productos que se ofrecen, de esto depende de que el cliente este bien informado por lo tanto el objetivo sería de la Administración del Servicio al Cliente en su nivel estratégico es desarrollar la infraestructura y coordinación necesarias para implementar los productos y servicios acordados y proveer el punto clave de contacto con el cliente tratando de prever los efectos de los eventos en el cliente a nivel operativo como: filosofía / Proceso / Valor agregado / Resultados / Intangibles; SAC Pre-venta, Transacción y Post-venta; Grado de satisfacción al cliente = Relación entre el servicio esperado y el servicio percibido; Softwares: CRM (Customer Relationship Gestión Empresarial)

Lo más importante es usar las herramientas Tics que gestiona y controlan la cadena de abastecimiento usando el EficientConsumer Response – ECR, perfecto para Aplicación de SCM en la industria de Consumo Masivo, el ECR según Correa et al (2009) es un modelo estratégico cuál clientes y proveedores trabajan en forma conjunta para entregar el mayor valor agregado al consumidor final, el funcionamiento del ECR está basado en la utilización de código de barras y el EDI, lo cual permite la identificación y seguimiento a los productos, mejorar la trazabilidad y agilizar el intercambio de información entre el cliente-proveedor. Según Barg (2013) se debe manejar herramientas y técnicas – reposición continúa como: Computer assisted ordering; Gerenciamiento por categorías; Vendormanagedinventory; Sistema de recepción electrónica; Cross docking; Direct store delivery; Active

basedcost; Uso de EDI (intercambio electrónico de datos) y otras tecnologías (Código de barras)

Imagen 3. Herramientas y técnicas- reposición continua



Fuente: El autor

El ECR propone la utilización de tecnologías para perfeccionar cada paso del proceso del negocio, cuyo resultado es hacerlo más rápido y preciso. Las estrategias en las que clientes y proveedores trabajan coordinada y conjuntamente para aportar valor agregado a los clientes, pero a la vez reduciendo los costos de gestión de pedidos y almacenaje. Establece relaciones de mutua colaboración en donde minoristas, mayoristas, fabricantes, transportista, etc., a quienes llaman socios estratégicos, trabajan juntos sobre las ineficiencias y la reducción de costos buscando el beneficio de cada uno de los componentes de la relación. La última meta es orientar el ciclo de abastecimiento y todos los procesos del negocio hacia los datos que surgen del punto de venta con el objeto de darle una interpretación puntual a la demanda. Estos datos son transmitidos al fabricante vía EDI (Electronic Data Interchange) para que los productos sean fabricados en la empresa propuesta en las cantidades basadas a partir del consumo actual, lo que genera la adecuación considerada como respuesta eficiente al consumidor. El ECR es un proceso de elaboración de capacidades, paso por paso. (Barg, 2013)

Según Labajo & Cuesta (2012) los componentes esenciales del E.C.R. son: C.A.O. (ComputerAssistedOrder), Orden de Compra asistida por Computador; E.D.I. (Electronic Data Interchange), Intercambio Electrónico de Datos, RFID, CPFR, VMI, EMAIL); Distribución Fluida; A.B.C. (ActivityBasedCost), Costeo Basado en Actividades; C.M. (Category Management), Administración por Categorías; Resurtido Continúo. (Cross Docking – Cruce de Anden)

C. Administración de la Demanda

Para la empresa ZARA, la administración de la demanda es uno de los procesos estratégicos que mejor tiene, pues luego de escuchar las propuestas y

tendencias de sus clientes, la empresa en tan solo 15 días puede generar una nueva colección con todos los requerimientos del cliente, teniendo para ello más de 1.200 diseñadores comerciales, equipos, materia prima, infraestructura y personal disponibles. También cuenta con personal especializado en Street visión en diferentes lugares en todo el mundo, Evalúan la tendencia de la alta costura asistiendo a las pasarelas y revisando los catálogos de las marcas lujosas, se envían reportes diarios de ventas de las colecciones en las tiendas y reporte de productos que los clientes solicitan y no están ese momento en la colección.

Elaborar una cadena de suministro eficiente es una de las funciones en las cuales se han enfocado ZARA para establecer objetivos como (Amendola et al, 2015): Reacciones drásticamente más rápidas frente a las demandas de los consumidores; Mayor precisión en los pronósticos de ventas; Comunicaciones más directas y duraderas; Mejoras en los niveles de ventas; Reducción de inventario; Reducción de costos.

Una buena eficiencia e impacto ante la demanda establece principios básicos en el ECR: Proyectos de Eficiencia; Optimización del Transporte; Optimización de Pedidos; Optimización de la entrega; EDI, email; CPFR, VMI; Mercados digitales; Mermas; Resurtido continuo, alcanzar niveles óptimos de inventario y eliminar desabasto. (Amendola et al, 2015)

A su vez creando valor agregado en: Entender a los compradores y a las temporadas de venta; Explotar los esfuerzos de innovación; Programas promocionales conjuntos; Administración por Categorías; Administración del espacio; Nuevos productos; Nuevos servicios. (Amendola et al, 2015)

Según Rovira (2013) para que la administración de la demanda de un producto en el mercado no falle se debe prevenir en materia logística: Proliferación de SKU's; Demasiadas Promociones; Posición / Espacio en la góndola; Negociaciones complejas; Práctica de Cupones; Fallas en Lanzamiento de Nuevos Productos; Compras anticipadas con descuento; Excesos de Inventarios; Artículos difíciles de vender; Agotados.

Cambiando la demanda del consumidor y la dinámica competitiva implica nuevos métodos. Prácticas tradicionales más adversas, menos colaborativas crean una desventaja competitiva. Por ende, la

gerencia de la demanda es una de las más importantes porque un proceso entre detallista - proveedor debe manejar las categorías como unidades estratégicas de negocio, produciendo resultados mejorados, enfocándose en entregar mayor valor agregado al consumidor. (Rodríguez & Rodríguez, 2013)

Los resultados de una buena administración de la demanda se pueden ver en varios aspectos: Crecimiento en ventas; Margen de rentabilidad; Administración del inventario; Satisfacción del consumidor. (Cuevas, 2002)

D. Gestión de la Orden (Ordenes Perfectas)

Imagen 4. Ordenes Perfectas



Fuente: El autor

Para Zara es indispensable la entrega de sus órdenes, por tal motivo produce en sus propias fábricas el 60%. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tintan en la factoría “último grito” de la Compañía y se envían a coser a talleres de la zona. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos significa que Zara opera casi sin “stocks” y, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores. (Cuevas, 2002)

La cadena de suministro estándar no puede suministrar productos personalizados de forma rápida y fiable. Incluso utilizando los sistemas “Just- in- time”, sólo provee productos estándar y un servicio como el de la mayoría al coste más bajo posible. En una red de valor las preferencias de los clientes se transmiten a todos los suministradores asociados, que trabajan para suministrar sus componentes tal como las demandas la compañía, otro proveedor, o, a veces, el cliente directamente. En el centro de esta red, está la compañía (Zara en este caso) que coordina todas estas actividades proporcionando actualizaciones

continuas a todos los participantes; por sus esfuerzos, la compañía captura y se apropia de una parte del valor creado. (Herrero, 2000).

Zara, un minorista de ropa español, produce “moda para las masas” de jóvenes urbanos y modernos, está organizada de forma que en menos de dos semanas convierte diseños en productos colocados en las perchas de sus tiendas. El resultado de esta operación de alta velocidad es que los clientes forman largas colas en las tiendas en los días de recepción de mercancía nueva. (Herrero, 2000)

La ventaja competitiva de Zara, en parte, está en la logística, producción just in time, tiene la capacidad de renovar completamente todo lo que hay en sus tiendas en unas pocas semanas. Inditex tiene también la ventaja de su almacenaje en Europa, en Zaragoza, sus competidores no han visto las ventajas de un centro logístico relativamente cercano a los puntos de distribución. Pero este post no trata de las ventajas competitivas de Zara, sino de la diferencia en como construye su marca. Mientras que los competidores de Zara utilizan una estrategia de utilizar a mujeres famosas (como Madonna y Kate Moss) Zara utiliza a modelos anónimas para publicitar sus prendas. Zara no ha contratado a ningún diseñador estrella, sino que confía en el talento de diseñadores (mayoritariamente mujeres) jóvenes y desconocidos. (Herrero, 2000)

ZARA tiene que tener una excelente comunicación con sus clientes, la empresa cuenta con una clientela bastante grande por lo que es usual recibir bastantes ordenes de pedido para que a su vez sea despachado, rápido, segura, lo que solicitan y en perfectas condiciones siempre buscando la satisfacción del cliente en estos casos las órdenes del cliente son: generadas y comunicadas, ingresadas, procesadas, documentadas, recogidas, entregadas y manipuladas por lo tanto ZARA debe contar con el personal a cargo deben analizar cómo será entregado las ordenes de pedido, que rutas usara, a quien despachar primero y con qué velocidad lo hará el equipo de trabajo encargada de este proceso debe adelantarse a cualquier eventualidad por si algún inconveniente surgiera, esto con el fin de conservar la buena clientela.

La empresa ZARA siempre debe estar en el primer puesto lo cual es aconsejable:

- Primero: las órdenes son generadas y comunicadas, generalmente estas órdenes provienen

de administración del servicio al cliente. (Pinzón, 2005)

- Segundo: un miembro del equipo de órdenes perfectas, recibe, ingresa, edita las órdenes, y transmite estos datos a los procesos de administración de servicio al cliente y administración de la demanda. (Pinzón, 2005)

- Tercero: El inventario y crédito del cliente son chequeados y la orden procesada. La información acerca de esta orden es suministrada al proceso de flujo de manufactura. (Pinzón, 2005)

Se debe establecer para las órdenes perfectas un proceso importante del uso de tecnologías aplicadas para generar un nivel estratégico en materia de Zonificación y localización de centros de crossdocking, dimensionamiento de flota óptima y a nivel operativo determinar un sistema de Gestión de Almacenes (WMS) y ruteo automático. Permitirá una solución al cliente en materia de despachos realizados versus entregas perfectamente recibidas con un margen de error mínimo, teniendo en cuenta que se pueden presentar variables internas y externas difíciles de controlar para la compañía. (Moral, 2014).

E. Administración del Flujo De Manufactura

Los artículos más de moda se producen internamente para asegurar la calidad y tiempo de entrega. Los artículos básicos y más sensibles al precio se subcontratan para reducir los costes. Variedad y adecuación de los lugares de producción al riesgo asumible: Productos de moda más sensible al tiempo: producción interna o europea (aún a costa de ser los costes de fabricación mayores que los competidores). Productos más sensibles al precio: externalización a Asia • Sistema de producción JIT Se produce (internamente o externamente) las actividades que requieren mucho capital. El cosido (muchacha mano de obra y poco sensible a las economías de escala) se realiza en pequeños talleres especializados de Galicia o Portugal, con los cuales se mantienen relaciones a largo plazo y se asegura la calidad mediante inspecciones in situ. (Cuevas, 2002)

Para Zara se puede aplicar el sistema de Planificación de Requerimientos de Materiales (Material Requirements Planning System - MRP). Qué producto; Qué cantidad y Cuándo es preciso. Aplicar los 3 niveles: MRP, MRPII (Manufacturing Resource Planning) y MRPIII (Money Resource Planning) o El Sistema de Gerenciamiento

de las Relaciones con Proveedores (Supplier Relationship Management - SRM). Gestión de la calificación, negociación y los contratos con proveedores.

El uso del CPRF (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) o en su traducción planeamiento participativo, pronóstico, y reabastecimiento, el CPFR según Bradley (2001) la idea principal es que los socios trabajen mancomunadamente en toda la cadena para determinar las estrategias de inventario y reaprovisionamiento, y realicen esfuerzos para alinear sus pronósticos de ventas consecuentemente. Si la iniciativa es exitosa, se logra disminución de inventarios en toda la cadena, aumento de la rotación de los mismos, disminución del agotamiento de existencias y aumento de la rentabilidad. La implementación de iniciativas de este tipo requiere de un soporte tecnológico que garantice la conectividad de los socios y la rastreabilidad de los productos.

Aplicar la Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC) permite identificar y eliminar los cuellos de botella en un proceso productivo para equilibrar su flujo.

También se recomienda manejar el método Kanban como sistema de tarjetas visuales con sistemas de información que controla de modo general la fabricación de los bienes necesarios en la cantidad y tiempo establecido en cada uno de las fases al interior de la compañía y tercerizadas

El Método ABC (Principio 80/20 o Ley de Pareto), determina la priorización en las compras y permanencia en inventario. Como al igual en todas las fases productivas de las compañías es indispensable en esta área de compras el manejo de las tecnologías vinculadas a la gestión de compras, proveedores y sobre todo tener habilidades negociadoras del jefe de compras.

F. Administración de las Relaciones Con el Proveedor

La cadena de suministro de Inditex se caracteriza porque más de un 50% de la producción se realiza en áreas próximas a las sedes y centros logísticos en España. La flexibilidad que define a Inditex se extiende también a sus proveedores y fabricantes, que han crecido con la compañía a lo largo de los años de relación con ella. (Cuevas, 2002)

Los más de 1.500 proveedores que forman la cadena de producción de Inditex se encuentran en diferentes países, lo que permite asegurar una amplia gama de productos al cliente. Todos ellos están obligados por los valores de responsabilidad social y medioambiental que definen a Inditex, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. (Cuevas, 2002)

En la actualidad, Inditex cuenta con diez clústers de proveedores en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina. Estos clústers agrupan el 87% de la producción total de Inditex. (Cuevas, 2002)

El grupo Inditex aparte de tener una gran relación con sus proveedores, también se preocupa por la seguridad y la salud de los trabajadores tanto de los propios como los de sus proveedores, analizando las condiciones laborales a las cuales se enfrentan a diario. Creando programas que benefician el bienestar integral de sus trabajadores. Fomentan la responsabilidad social con sus grupos de interés. (Cuevas, 2002)

G. Desarrollo y Comercialización De Productos

El ritmo preciso comienza en las tiendas, donde los gerentes realizan pedidos dos veces por semana, cumpliendo plazos estrictos. El proceso de logística es también muy exacto. El almacén central en La Coruña prepara los envíos a todas las tiendas. Una vez que la mercadería es recibida, los gerentes exhiben las prendas inmediatamente ya que estas han sido etiquetadas antes de ser enviadas y se encuentran en óptimas condiciones. La necesidad de un control en esta etapa se reduce al mínimo, porque los envíos son 98,9% precisos. El más importante es el sistema de Planificación de Requerimientos de Distribución (Distribution Requirements Planning System – DRP-MRP). (Cuevas, 2002)

El uso del VMI, vendor managed inventory, El VMI, por medio del proveedor realiza el reabastecimiento al cliente, con base a la información de stocks y consumos de mercadería que allí se registra, ha sido desarrollado para lograr un proceso de reabastecimiento más eficiente y para evitar o mitigar muchos de los problemas que normalmente se presentan al tener que mantener permanentemente

disponible al consumidor, una gran cantidad de artículos diferentes. El VMI permite evaluar simultáneamente la Demanda con la Oferta a través del Reabastecimiento, en cada localización del cliente, ya sea ésta un local de ventas, un hipermercado o un Centro de Distribución. Es también por ello que la práctica del VMI en conjunto con la tecnología, proporcionan una visión integradora del conjunto de las variables rectoras del proceso logístico en cada una de las localizaciones del Cliente. El VMI es una respuesta al fenómeno conocido como efecto Bullwhip. (Universidad Nacional de Colombia, s.f)

En la logística de bodegaje, se implementaría el proceso zonal mediante la figura del Crossdocking, en el cual establece una larga franja de métodos para procesa un embarque que evitan colocar productos en stock (cero inventarios) y los envía rápidamente hacia las tiendas minoristas. El Cross docking según Gasca y Torres (2014) consiste en recoger directamente los productos desde un productor, generalmente una empresa manufacturera, y a partir de allí organizar la distribución para colocarlos directamente en los sistemas de venta al por menor. Este mecanismo reduce el manejo y almacenamiento de productos, eliminando, en algunos casos, el papel de los centros de distribución de las propias cadenas de supermercados y los "cuellos de botella" de los proveedores especializados. Estas innovaciones del sistema de distribución de alimentos que surgieron bajo la modalidad empresarial permitieron casi de manera inercial el control corporativo por parte de una gran firma, así como de una extensa variedad y cantidad de establecimientos a lo largo de la cadena de suministro y distribución al detalle. El que se recomienda para ZARA es el de procesos des consolidados:

Imagen 5. Crossdocking aplicado a Zara



Fuente: El autor

Se establecerán los CEDIS en las principales ciudades donde hace presencia Zara y operando bajo la figura del crossdocking de des-consolidación.

Por último, la logística y el transporte se encuentran fuertemente vinculados con la Tecnología, estos se deben a que dicho sistema ha permitido una mejora en la distribución de los cargamentos, por ende, el uso del GPS como una solución logística para el transporte de mercadería, siendo según Cortés et al (2010) un sistema de posicionamiento global cuya tarea es brindar una dirección disponible nueva, instantánea y única para cada parte de la superficie del planeta.

H. Administración del Retorno

Es importante determinar la logística Colaborativa, para detectar una oportunidad entre socios comerciales para alcanzar nuevas e innovadoras maneras para resolver problemas de negocio de forma cooperativa y hacer más eficientes los procesos, en este caso lo que significa una logística a la inversa o retro logística, por ejemplo, para prendas defectuosas, embalajes reutilizables, garantías, entre otros, para ello es importante la tramitación electrónica de Recogida (Picking).

- Logística Inversa: Para las empresas la logística inversa consiste en “el proceso de planificación, implantación y control del flujo de materias primas, inventario en proceso y bienes terminados, desde un punto de uso, manufactura o distribución a un punto de recuperación o disposición adecuada” (Revlog, 1998,), o también es “el proceso de mover bienes de su destino final típico a otro punto, con el propósito de capturar valor que de otra manera no estaría disponible, para la disposición apropiada de los productos” (Reverse Logistics Executive Council, 2005).

- Tecnología RFID - Radio Frequency Identification: La Identificación por Radiofrecuencia es una tecnología de transmisión de datos automática que emplea la radiofrecuencia para comunicar información entre un lector y una etiqueta electrónica (e-tag), utilizando ondas electromagnéticas para enviar la información desde la etiqueta al lector. Este sistema permite la captura de datos sin que sea necesario establecer un contacto entre el lector y la etiqueta, eliminando así el contacto visual directo.

- Sistemas de gestión de flotas SGF por GPRS: La aplicación de la tecnología GPRS a la trazabilidad en el transporte consiste en controlar y gestionar los vehículos de la empresa a través de una dirección web, desde cualquier lugar con acceso a Internet. En el momento en el que el usuario se identifica aparece el mapa donde podrá ubicar los distintos elementos gestionados, fundamentalmente vehículos. El sistema tiene como objetivo controlar vehículos, personas, máquinas y herramientas, permitiendo conocer con máxima precisión el tiempo útil de trabajo y la localización de los mismos a través de una unidad GPS/GPRS instalada y conectada a Internet. (Mas Moscardó, 2015)

- Sistemas de gestión de flotas por GPS y GPRS: Según Mas Moscardó (2015) esta suite de localización y gestión de flotas está basada en tecnologías GPS y GPRS, totalmente adaptada a las necesidades del cliente. Se compone de una «caja negra» instalada en los vehículos que recoge información de localización, del tacógrafo digital, de periféricos y alarmas, y la transmite vía GPRS. La información se recibe en el centro de control situado en las oficinas de la empresa/cliente, se muestra en tiempo real sobre cartografía para controlar y gestionar la flota al minuto, y se guarda en una base de datos que permite consultas posteriores, así como la integración con el ERP del cliente. Se obtiene:

- Incremento de beneficio empresarial y productividad de la flota.
- Cumplimiento legislativo de tiempos de conducción.
- Reducción de hasta un 85% de llamadas de teléfono del jefe de tráfico.
- Ahorro en comunicaciones.
- Reducción de hasta un 100% en horas extras.
- Optimización de kilometraje por vehículo.
- Mejora del servicio y la satisfacción del cliente.

III. PRINCIPALES ENFOQUES EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Enfoque estratégico del GSFC	Enfoque transaccional de APICS SCOR MODEL	Enfoque de John Gattorna (Dynamic Supply Chain)
GSFC se fundamenta en partes importantes, primero por la red, en la cual participan actores que se encuentran dentro de la cadena de suministro, luego diferenciamos los componentes de gestión, que va desde la planeación, control, estructura de trabajo, estructura de organización, de facilitación del flujo de producto y de información, de liderazgo, cultura (Cooper et al., 1997). Este enfoque estratégico empieza con la correcta administración de las relaciones con los clientes, dando a la empresa un enfoque para mejorar en este aspecto importante, en este punto la compañía podrá identificar sus clientes objetivo y clave con base a su misión, la segmentación, la categorización y analizar el impacto financiero que tiene cada uno de los clientes para la empresa, con este proceso se puede lograr un acercamiento al cliente, así conociendo lo que realmente las necesidades de este en el mercado actual. El proceso de administración del servicio al cliente brindará a la empresa la información necesaria para el manejo de los pedidos, de esta manera se conocerán si están disponibles los productos, el estado de cada solicitud y la fecha de entrega. En esta parte del proceso se administran los productos o servicios ofrecidos al cliente, ofreciéndoles información en tiempo real, por lo cual se debe tener bastante cuidado con el tipo de información que se le da	El modelo SCOR se basa en la estandarización de las decisiones en todas las fases incluso estandariza los procesos. El modelo de referencia de operaciones de cadena de suministro (SCOR) describe las actividades comerciales asociado con todas las fases de satisfacer la demanda de un cliente. El modelo en si está organizado en torno a los seis procesos de gestión principales de Plan, Fuente, Hacer, Entregar, Regresar y Habilitar Usando estos bloques de construcción de proceso, el modelo SCOR se puede usar para describir cadenas de suministro que son muy simples o muy complejas usando un conjunto común de definiciones a través de industrias dispares. Hoy organizaciones y empresas públicas y privadas de todo el mundo usa el modelo como base para la cadena de suministro global y específica del sitio proyectos de mejora SCOR abarca todas las interacciones con los clientes (cotización en efectivo), todas las transacciones de material físico (obtención para el pago, incluidos equipos, suministros, repuestos, productos a granel, software, etc.) y todas las interacciones del mercado (fabricación, desde la comprensión del agregado exigir al cumplimiento de cada orden). El modelo está diseñado y mantenido para soportar cadenas de suministro de diversas complejidades y en múltiples industrias (http://www.apics.org, s.f)	Uno de los referentes en el mundo de la logística es el australiano John Gattorna, uno de los principales expertos mundiales en gestión de la cadena de suministro. En su primer libro propugnaba la idea de una cadena de suministro viviente. "Hay que olvidarse de la visión vertical y de la especialización, son como camisas de fuerza", explica Gattorna. Para el experto australiano, la cadena logística es algo integral y dinámico que tiene que ver con todas las actividades que realiza una empresa. Por ello, cada empresa debe comprender y segmentar adecuadamente a sus clientes, para luego, y a la inversa, realizar un proceso de ingeniería interna que le permita alinearse con sus clientes de una manera específica para cada caso concreto. El concepto de alineamiento lo creó Gattorna para entender el mercado y las preferencias de los clientes a través de la segmentación. A partir de este estudio se elabora una estrategia para lanzar productos adecuados y, a continuación, ya dentro de cada organización, es pertinente desarrollar una cultura empresarial adecuada para producto y clientes y, finalmente, cada organización debe contar con líderes que desarrollen e implementen la estrategia adaptada de acuerdo al mercado. La mejor manera de crear valor es logrando un fino y adecuado "alineamiento con clientes y proveedores". Actualmente, muchas empresas gastan mucho o poco en "servicio al cliente", y en ambos casos están perdiendo mucho dinero. En otras palabras están adivinando y desperdiciando recursos. Un único

al cliente, ya que esta ofrece confianza y seguridad al momento de seguir creyendo en los servicios de una compañía. Cada una de las acciones como lo son la administración del flujo de manufactura, la administración de relaciones con el proveedor, el proceso de desarrollo y comercialización de productos, el proceso de administración del retorno, buscan el correcto funcionamiento de una compañía en el mercado mediante estrategias de marketing buscando la aceptación de los productos o servicios, con la aplicación de los ocho procesos que forman el enfoque estratégico del GSFC permitiendo identificar oportunidades que contribuyan al mejoramiento de la productividad enfocando los esfuerzos en diferentes proyectos. Otra de las ventajas es poder identificar el alcance de los miembros vinculados al Supply Chain de la empresa, mediante el análisis de los objetivos que cada uno tenga a través de monitores o seguimiento. El GSFC conceptúa la gestión de la cadena de abastecimiento como la integración de los principales procesos de negocios desde el usuario final hasta los primeros proveedores que proveen de productos servicios e información que crea valor para los clientes y accionistas. Los tres pilares a través de los cuales se lleva a cabo la implementación de este modelo son: la estructura de red de la cadena de abastecimiento, los procesos de negocios de la cadena y los componentes de gestión. La estructura de red está dada por los actores que participan de la cadena de abastecimiento. El modelo GSFC adopta componentes de gestión que soportan los procesos: planeamiento y control, estructura de trabajo, estructura de organización, estructura que	El modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco Procesos Principales de Gestión: Planificación (Plan), Aprovechamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return). SCOR contiene tres niveles de detalle de procesos: Nivel Superior (Tipos de Procesos), Nivel de Configuración (Categorías de Procesos) y Nivel de Elementos de Procesos (Descomposición de los Procesos). En primer lugar, es bueno mencionar que en cuanto a la Gestión de la Cadena de Suministro, el modelo SCOR es una herramienta estratégica para tener una visión global de toda la CS y específica de cada uno de sus procesos y elementos, analizar, medir, establecer objetivos de rendimiento, determinar oportunidades de mejoras, identificar las mejores prácticas y sistemas, y priorizar proyectos. En segundo lugar, en este las propuestas o proyectos de mejoras son globales y locales, y por lo tanto son Estratégicas y Tácticas, pero luego la rutina de evaluación (KPI's) es Operativa, sin embargo, la elección de los puntos e índices de medición es estratégica. Por último, SCOR-model tiene un enfoque de Operaciones, no abarca las funciones de Finanzas, Marketing y Recursos Humanos, en cambio se centra en los flujos de Productos y de Información. El Modelo parte de una visión Estratégica de la CS, analizando la CS en cuanto a sus Bases de Competición y determinando sus Requerimientos de Rendimiento Competitivos (RRC), para luego seguir con una visión de Procesos y Tecnología que permite identificar los cambios en la Organización, las Mejores Prácticas y los Sistemas necesarios para lograr el nivel	diseño de la Supply Chain (Red de Valor) estática ha muerto! Adoptar el modelo "Alineación Dinámica" (Dynamic Supply Chains Alignment™), significa unir o integrar el cliente, la estrategia, la cultura interna y el estilo de liderazgo. Por definición esto significa que usted no puede hacer sólo toda la tarea, ni realizar todas las funciones/disciplinas dentro de la empresa. Se hace necesario trabajar de manera colaborativa para ofrecer lo que el cliente quiere. Las mejores organizaciones en el mundo dan cuenta que usted puede diseñar y operar las Supply Chains (Redes de Valor) desde "afuera hacia adentro!", debe ser 180 grados diferente a lo actual, es decir: "de adentro hacia afuera". Comience por volver a segmentar sus clientes. La forma en que generalmente lo hacen las empresas, no genera ninguna utilidad en el diseño de las Supply Chains (Redes de Valor).
---	---	--

facilite el flujo del producto, que facilite el flujo de la información, estructura de gestión, estructura de liderazgo, cultura y actitud.	predeterminado en sus RRC. En consecuencia, el Modelo subordina los enfoques de Recursos Humanos y a los Procesos y Tecnologías que resulten más adecuados para alcanzar los Objetivos de mediano y largo plazo de la CS.	
• Cada uno de los procesos del modelo GSFC está ligado a la estrategia corporativa y a las estrategias funcionales que tienen un gran impacto directa e indirectamente en las relaciones con el cliente y proveedores. (Lambert, Garcia-Dastugue, & Croxton, 2005) • Los procesos del modelo SCOR están desarrollados basándose en las estrategias de operaciones. Sin embargo, aunque las estrategias de operaciones deben estar desarrolladas basándose en las estrategias corporativas, SCOR no considera explícitamente estas estrategias. • El alcance del modelo GSFC tiene una amplitud mayor a la del modelo SCOR. Sin embargo, el modelo SCOR resulta muy útil ante la necesidad de un enfoque más preciso, detallado y delimitado de la cadena de abastecimiento. El enfoque transaccional y el poder del modelo para hacer más efectivas las transacciones a lo largo de la cadena de suministros. (Lambert, Garcia-Dastugue, & Croxton, 2005)		

IV. CONFIGURACIONES GENÉRICA DEL SUPPLY CHAIN O RED DE VALOR DE LA EMPRESA ZARA.

John Gattorna (2009) manifiesta tener evidencias empíricas para afirmar que existen cuatro configuraciones genéricas en el alineamiento de los Supply Chains: CONTINUOUS REPLENISHMENT SUPPLY CHAIN (CRSC), LEAN SUPPLY CHAIN (LSC), AGIL SUPPLY CHAIN (ASC), FULLY FLEXIBLE SUPPLY CHAIN.

Podemos afirmar que Zara posee una estructura Fully Flexible Supply Chains (FFSC) que atiende los intereses y necesidades de segmentos que requieren soluciones innovadoras y rápidas, la fuerza de comportamiento de esta configuración es Desarrollo caracterizado por la creatividad, cambio y flexibilidad. De acuerdo a Gattora (2009) FFSC tiene como origen la capacidad de adaptación de la empresa con el fin de satisfacer ya sea las necesidades específicas de un cliente, resolver un problema del mismo o en procesos de personalización masiva a fin de satisfacer las necesidades específicas de un grupo de clientes. Usualmente no se presentan patrones de demanda establecidos y tiene un alto grado de investigación y desarrollo en su funcionamiento. Lo anterior concierne a Zara en el sentido que esta utiliza la personalización en masa a través del método postponement (evaluación de las estructuras de aplazamiento) dado que los productos se conservan seminternados para adaptarlos conforme a las tendencias o gustos de

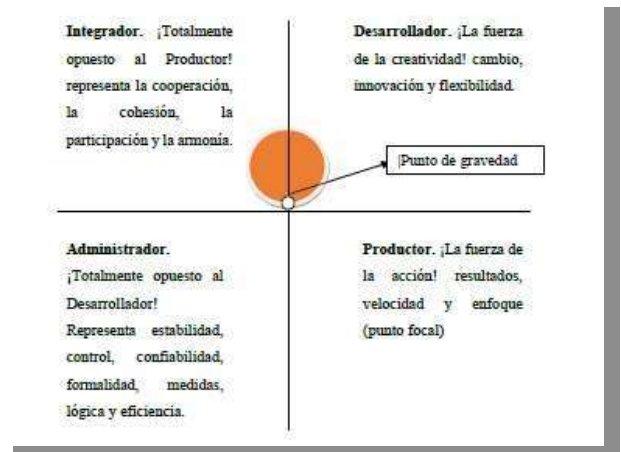
los consumidores. Del mismo modo el grado de investigación y desarrollo es uno de los procesos clave del éxito de la empresa convirtiéndolo en una ventaja competitiva y diferenciadora, finalmente es necesario argumentar que esta configuración genérica es la de Zara pues la flexibilidad que presenta la cadena refleja en la velocidad de respuesta bajo el modelo JIT que le permite adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes y plazos de entrega más cortos, característica de esta configuración genérica, pues FFSC aplica cuando existe una amplia gama de productos que comparten algunas características básicas y que se pueden fabricar a partir de la misma línea de producción (que es lo que hace ZARA), finalmente se establece que la respuesta innovadora y creativa hacia los clientes de Zara es la sorpresa, evidenciado en precios, innovación y rapidez. La clave de Zara para poder lograr esto es administrar los costos dentro de la cadena de suministro y optimizar la división entre los costos de operación fijos y variables.

A. Clasificación PADI

En base a la teoría de los “tipos psicológicos” de Carl Jung, Ichak Adizes y Fausto desarrollaron una propuesta que “fuerzas de comportamiento”. Desde una perspectiva de Supply Chains Management, estas fuerzas de comportamiento nos permiten comprender el tipo de relación existente entre compradores y vendedores, es decir entre quienes compran y quienes venden.

La clasificación de las fuerzas de comportamiento de Ichak Adizes y Fausto se denominan comúnmente P-A-D-I, y se describen de la siguiente manera:

Figura 6. PADI Zara



De tal manera, el punto de gravedad puede lograr una tendencia a cualquier cuadrante PADI. En el caso de ZARA, se observa lo siguiente:

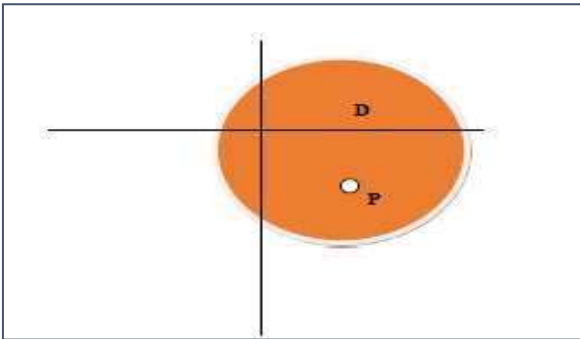
Fuerza de comportamiento (PADI)	Cualificación	Observaciones
P= Productor.	3	- Fuerte actitud comercial, - Crecimiento de patrones, - Demanda impulsada por clientes, - Importancia en las ventas, - Promociones y distribución. SERVICIO AL CLIENTE: Capacidad de respuesta comercial. RESPONDA
A= Administrador	0	No se observa lógicas basadas en patrones establecidos, cultura de experiencia u otro similar.
D = Desarrollador	2	- Se orienta al mercado - No existe lo tradicional - Enfoque a nuevo producto - Emprenderismo - No sensible al precio SERVICIO AL CLIENTE: Respuesta innovadora y creativa a requerimientos especiales. Eslogan: SORPRENDAME
I = Integrador	0	No se observa madurez de producto, relaciones perdurables énfasis en la calidad.

* Ranking de 0-3: 0= no existe tendencia; 1= tendencia baja; 2= tendencia moderada; 3= tendencia elevada.

Se observa una tendencia de tipo P-d que se ubica en los cuadrantes 1 y 4. Se considera una tendencia **P** (producción) ya que su capacidad de respuesta a la demanda de moda (efímera) ha generado una estrategia enfocada en la producción “inmediata” que le permite renovar perchas a nivel mundial cada dos semanas.

Se considera una tendencia tipo d (demanda) por se evidencia que ZARA ha generado una cultura de respuesta inmediata ala demanda creada, lo que podría entenderse bajo el slogan ¡sorpréndeme ya! Innova en base al deseo del consumidor. Este deseo es información que ZARA recoge a diario. La Configuración Genérica está representada por el siguiente diagrama:

Imagen 7. Configuración de la demanda



La configuración P-d podría interpretarse como un enfoque de control de Oferta-Demanda y se refleja en el siguiente texto: “ZARA es capaz de diseñar, fabricar, distribuir y surtir las tiendas de todo Europa en tan solo 15 días” (Pérez, pp., 29).

La razón de este argumento es que ZARA ha formulado una cadena de respuesta al consumidor que se basa en la renovación inmediata de la oferta tras un análisis del flujo de la demanda. Esto quiere decir, por un lado, que su cadena de producción y su cadena de suministro están diseñadas para una respuesta a la producción y por otro lado, que esta demanda de producción (o lo que se entendería como control de la demanda) es incentivada por un análisis de la tendencia y las necesidades de innovación del cliente en sus prendas de vestir. De esta manera ZARA se enfoca en mantener poco tiempo las prendas en stock.

V. CONCLUSIONES

Para iniciar el proceso de identificación de la cadena de suministros de Zara a través de la configuración de la red estructural fue imprescindible establecer el Sistema de Logística en cuanto a sus proveedores de nivel primario y primer nivel secundario, proveedores de segundo nivel primario y proveedores de segundo y tercer nivel, así como sus clientes de primer, segundo y tercer nivel, así mismo, al identificar y definir los “vínculos” o “enlaces”, entre los miembros de la Red de Negocio se sientan los criterios para establecer las relaciones con los clientes y proveedores.

La aplicación de procesos del SCM en la Empresa española Zara implica comprender y administrar una serie de actividades donde se involucra a los proveedores, el proceso de manufactura y el consumidor final que agregan valor a la línea de abastecimiento del producto, determinando en dichos procesos la proyección de la demanda, selección de proveedores, pedido de materiales, control de inventario, programación de la producción, envío y entrega productos, administración de la información, administración de la calidad y el servicio al cliente.

Configurar la red SCM, definir las relaciones entre los participantes de la cadena, identificar la estructura genérica de ZARA y gestionar los procesos estratégicos SCM nos permite visionar la red de valor, entender la operación armoniosa en cada uno de sus nodos, generar resultados mas eficientes al aplicar los diferentes enfoques SCM como el enfoque estratégico del GSCF, enfoque transaccional de Apics Scor Model o el enfoque de John Gattorna (Dynamic Supply Chain).

REFERENCIAS

Amendola L. Malave D. Tibaire A. Reyes J. Ramírez M (2015). Alineación de las estrategias de supply chain con

- la norma ISO21500 “gestión de proyectos”. 19th International Congress on Project Management and Engineering. Granada. Recuperado de: <https://www.aepro.com/files/congresos/2015granada/01031.4358.pdf>
- Barg E (2013). Administración de la producción logística/supply chain management. Introduccion Elementos Integrantes Del Costo M.O.Directa 10% Manejo de materiales 6 % Mats., piezas y Comptes. Recuperado de: <http://slidegur.com/doc/5949038/presentation>
- Benavides G. F. (2013). Evolutions et perspectives de la strategie de Zara: en Amerique Latine. Revista EAN, (75), 102-121. Retrieved December 06, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000200008&lng=en&tlng=fr
- Bradley P., (2001) The certainty of uncertainty. Supply Chain Management Review, Vol. 1, N° 3.
- CEPAL (2008) Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Curso Internacional: Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados Santiago de Chile, 24 Noviembre al 5 de Diciembre de 2008. Recuperado de: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/Programa.pdf>
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. y Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management.
- Correa Espinal, A., & Gómez Montoya, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. Dyna, 76 (157), 37-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/496/49611942004.pdf>
- Cortés Osorio, J., & Medina Aguirre, F., & Mendoza Vargas, J. (2010). Implementación de un sistema de posicionamiento global utilizando el módulo gps sirfstarii. Mti-6 de starsnav. Scientia Et Technica, XVI (45), 233-238.
- Cuevas Villegas C. (2002). FIJACIÓN DE PRECIOS Costo Plus (Costo más margen) y Target Costing (Costeo Objetivo). Estudios Gerenciales, 18(83), 13-30. Retrieved December 06, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200001&lng=en&tlng=es.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Tercera edición. Recuperado de: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gasca J, & Torres F. (2014). El control corporativo de la distribución de alimentos en México. Problemas del desarrollo, 45(176), 133-155. Recuperado en 27 de septiembre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362014000100007&lng=es&tlng=es
- Gattorna, J. (2009). Cadenas de Abastecimiento Dinámicas: Cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren. Bogotá: Eoe Ediciones - Pearson Education Ltd. Recuperado de: https://books.google.com.co/books/about/Cadenas_de_abastecimiento_din%C3%A1micas_rec.html?id=aF9MMwEACAAJ&redir_esc=y
- Herreros, C. (2000). Gestión estratégica en el sector confección y venta de ropa al por menor Zara: Un reto al pensamiento maduro. Recuperado de: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/caso_zara.htm
- Isaza J.J (2015). 8 formas de generar voz a voz. Recuperado de: <https://bienpensado.com/formas-de-generar-voz-a-voz/>
- Labajo González, V., & Cuesta Valiño, P. (2012). El Papel de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Canales de Distribución y la Gestión de la Cadena de Suministro. Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 127-150.
- Lambert, D. M, García-Dastugue, S. and Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. Journal of business Logistics. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000204&pid=S0120-3592200800010000400026&lng=en
- Mas Moscardó C (2015) UF0924 - Planificación de rutas y operaciones de transporte por carretera. Editorial Elearning, S.L. España. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=rX1XDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Moscoso P.G. (2006). Innovar en Operaciones, Fuente de Ventaja Competitiva, Universia Business Review, 11: 62-73.
- Moral L (2014). Logística del transporte y distribución de carga. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books/about/Log%C3%ADstica>

- [ica del transporte y distribuci%C3%B3n.html?id=8to3DgAAQBAJ&redir_esc=y](#)
- Pallares A (2015). Qué es y Cómo Prospeccionar Clientes. Marketing y ventas. Recuperado de: <https://startupmarketing.com/que-y-como-prospeccionar-clientes/>
- Pinzón. B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Suplemento Especial. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/Supply_Chain_Management.pdf
- Pinzón. B. (2005). Supply Chain Management. Presentación. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/Supply_Chain_Management.pptx
- Pinzón. B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II. Suplemento Especial. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/Procesos_en_Supply_Chain_Management.pdf
- Pinzón. B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Presentación. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/PROCESOS_S Supply Chain Management.pptx](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/PROCESOS_Supply_Chain_Management.pptx)
- Reverse Logistic Executive Council (2005). Logística Inversa Recuperado de: <http://www.rlec.org/glossary.html>
- Revlog (1998). The European Working group on Reverse Logistics. Recuperado de: <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/>
- Rodriguez Burgos X & Rodriguez Segura E. (2013). Analisis sobre la aplicabilidad del Category Management como herramienta para potencializar los resultados del negocio y brindar mayor valor agregado al consumidor. Universidad de la Sabana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/125385.pdf>
- Rovira J (2013). Consumering. ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=uQhSAQAAQBAJ&dq>
- Sahid F. Silva W. Pinzón F. Sahid A. (2009). Supply Chain Management Y Logística -Perspectiva Estratégica Y Táctica - (Modelo de Gestión para la Dirección de Abastecimientos de la Armada Nacional de Colombia)".
- Solanelles Rojas M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. ACIMED, 11(4) Recuperado en 06 de diciembre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000400006&lng=es&tlng=es.
- Supply Chain Council. (2008). SCORE Overview. Supply-Chain Operations Reference – Model. Versión 9.0 Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/SCOR_90_Overview_Booklet.pdf
- Tejeda, A. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. Ciencia y Sociedad, XXXVI (2), 276-310. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87019757005.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia (s.f). Aspectos Generales - Supply Chain Management Logistic. Recuperado de: www.docentes.unal.edu.co/wadarme/docs/LOGISTICA/2_PRESENTACION.ppt
- Vanegas Piedrahita A (2016). La personalización en masa un reto para los marketers. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/44/27586/personalizacion-masa-reto-para-marketers.html>