

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa ZARA.

Dairo Alexander Buitrago, Gabriel Castrillón, Yamid Galindo Hernández, Diego Danilo

Robayo Romero y César Augusto Piñeros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Marzo 2021

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Capítulo 1 Introducción e información general | 11 |
| Objetivos | 12 |
| Objetivo general: | 12 |
| Objetivos específicos: | 12 |
| Capítulo 2 Configuración de la red de Supply Chain para la empresa. | 13 |
| Presentación de la empresa | 13 |
| Contextualización. | 14 |
| Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa ZARA. | 15 |
| Red Estructural de una empresa..... | 16 |
| Contextualización. | 17 |
| Red Estructural de la empresa ZARA..... | 17 |
| Dimensiones estructurales de la red de valor..... | 18 |
| Contextualización. | 18 |
| Estructura Horizontal de la empresa ZARA. | 19 |
| Estructura Vertical de la empresa ZARA. | 20 |
| Posición Horizontal de la compañía ZARA..... | 20 |
| Posición Horizontal de la compañía ZARA..... | 20 |
| Tipos de Vínculos de procesos. | 21 |
| Contextualización. | 22 |
| Vínculo administrado en la compañía ZARA..... | 23 |
| Vínculo Monitoreado en la compañía ZARA..... | 23 |
| Vínculo No administrado en la compañía ZARA..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| | 3 |
| Vinculo No participante en la compañía ZARA..... | 25 |
| Capítulo 3 Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF..... | 26 |
| Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF)..... | 26 |
| Contextualización | 26 |
| Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa ZARA. | 26 |
| Revisando estrategias corporativas y de Marketing..... | 28 |
| Capítulo 4 Procesos según enfoque de APICS-SCOR. | 54 |
| Contextualización. | 54 |
| Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa ZARA. | 58 |
| Proceso 1 Plan..... | 58 |
| Proceso 2 Source..... | 62 |
| Proceso 3 Make..... | 65 |
| Proceso 4 Deliver | 69 |
| Proceso 5 Return. | 71 |
| Proceso 6 Enable..... | 73 |
| Capítulo 5 Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa ZARA..... | 76 |
| Flujo de información..... | 76 |
| Contextualización. | 76 |
| Diagrama de flujo. | 77 |
| Flujo de producto. | 78 |
| Contextualización | 78 |
| Diagrama de flujo. | 79 |
| Flujo de efectivo. | 79 |

| | |
|---|------------|
| | 4 |
| Contextualización. | 79 |
| Diagrama de flujo. | 81 |
| Capítulo 6 Colombia y el LPI el Banco Mundial | 82 |
| Contextualización. | 82 |
| Comparativo de Colombia ante el mundo..... | 83 |
| Capítulo 7 Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística..... | 97 |
| Contextualización. | 97 |
| Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística | 98 |
| Capítulo 8 El efecto látigo (The Bullwhip Effect). | 99 |
| Contextualización. | 99 |
| Análisis de causas en la empresa ZARA. | 100 |
| Demand-forecast updating | 100 |
| Order batching | 101 |
| Price fluctuación..... | 102 |
| Shortage gaming | 103 |
| Capítulo 9 Gestión de Inventarios. | 105 |
| Contextualización | 105 |
| Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa ZARA | 105 |
| Instrumento para recolección de la información..... | 105 |
| Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida. | 107 |
| Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado..... | 108 |
| Centralización y descentralización de inventarios | 110 |

| | |
|--|------------|
| | 5 |
| Contextualización | 110 |
| Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa ZARA..... | 111 |
| Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa ZARA..... | 112 |
| Pronósticos de la demanda..... | 112 |
| Contextualización..... | 112 |
| Aspectos fundamentales en la empresa ZARA..... | 113 |
| Recomendaciones al respecto para la empresa ZARA..... | 113 |
| Capítulo 10 El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa..... | 114 |
| Contextualización | 114 |
| Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa ZARA..... | 116 |
| Descripción de la situación actual..... | 116 |
| Plano del Layout actual..... | 116 |
| Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa ZARA..... | 117 |
| Descripción y justificación de la Propuesta..... | 117 |
| Plano del Layout propuesto..... | 118 |
| Capítulo 11 El aprovisionamiento en la empresa..... | 120 |
| El proceso de aprovisionamiento..... | 120 |
| Contextualización | 120 |
| Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa ZARA..... | 121 |
| Instrumento para recolección de la información..... | 124 |
| Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida | 124 |
| Selección y evaluación de proveedores..... | 128 |

| | |
|---|------------|
| Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa | 132 |
| Capítulo 12 Procesos logísticos de distribución..... | 133 |
| El DRP | 133 |
| Conceptualización..... | 133 |
| Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual..... | 134 |
| Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa ZARA. .. | 135 |
| El TMS..... | 136 |
| Conceptualización..... | 136 |
| Aspectos fundamentales de un TMS..... | 136 |
| Identificación de la estrategia de distribución en la empresa ZARA..... | 137 |
| Conceptualización de los modos y medios de transporte | 139 |
| Modos y medios de transporte utilizados por la empresa ZARA en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado. | 141 |
| Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa ZARA. | 141 |
| Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa ZARA | 141 |
| Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa ZARA. | 143 |
| Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución. | 144 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo 13 Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística. | 146 |
| Conceptualización..... | 146 |
| Aspectos fundamentales de las megas tendencias en Supply Chain Management y Logística–Mapa conceptual. | 147 |
| Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa ZARA. | 148 |
| Conclusiones. | 153 |
| Referencias Bibliográficos..... | 160 |
| Anexos | 169 |

Lista de figuras.

| | | |
|-------------------|---|----|
| Figura 1. | Miembros de la red ZARA..... | 14 |
| Figura 2. | Proveedores primarios ZARA..... | 15 |
| Figura 3. | Red Estructural de la empresa ZARA..... | 16 |
| Figura 4. | Red Estructural de la empresa ZARA..... | 17 |
| Figura 5. | Dimensiones estructurales red ZARA..... | 18 |
| Figura 6. | Estructura Horizontal compañía ZARA..... | 19 |
| Figura 7. | Posición Horizontal compañía ZARA..... | 20 |
| Figura 8. | Tipos de vínculos del proceso compañía ZARA..... | 21 |
| Figura 9. | Vinculo administrativo de la compañía ZARA..... | 23 |
| Figura 10. | Vinculo de monitoreo de la compañía ZARA..... | 23 |
| Figura 11. | Vinculo de proceso no administrativo en la compañía ZARA..... | 24 |
| Figura 12. | Vinculo de proceso no participante en la compañía ZARA..... | 25 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| Figura 13. | Ventajas del sistema CMR | 27 |
| Figura 14. | Esquemas de Métricos. | 32 |
| Figura 15. | Visión general del ECR..... | 35 |
| Figura 16. | Diagrama administración del servicio al cliente. | 35 |
| Figura 17. | Diagrama versión general ECR..... | 36 |
| Figura 18. | Modelo ciclo de servicio. | 37 |
| Figura 19. | Modelo ciclo de servicio 2. | 38 |
| Figura 20. | Gestión de la orden de la empresa ZARA. | 41 |
| Figura 21. | Gestión de la orden perfecta de la empresa ZARA. | 43 |
| Figura 22. | Administración del flujo de manufactura de la empresa ZARA. | 45 |
| Figura 23. | Desarrollo y comercialización de productos nuevos de la empresa ZARA..... | 48 |
| Figura 24. | Red de proveedores la empresa ZARA. | 51 |
| Figura 25. | Diagrama APICS-SCORE..... | 55 |
| Figura 26. | Procesos APICS-SCORE. | 55 |
| Figura 27. | Designación APICS-SCORE. | 56 |
| Figura 28. | Planificación de la cadena de suministro. | 59 |
| Figura 29. | Plan APICS-SCORE. | 59 |
| Figura 30. | Source APICS-SCORE. | 63 |
| Figura 31. | Make APICS-SCORE. | 66 |
| Figura 32. | Make 2 APICS-SCORE. | 68 |
| Figura 33. | Deliver APICS-SCORE. | 70 |
| Figura 34. | Return APICS-SCORE..... | 73 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Figura 35. | Enable APICS-SCORE. | 74 |
| Figura 36. | Diagrama flujo de información. | 77 |
| Figura 37. | Diagrama flujo de producto..... | 79 |
| Figura 38. | Diagrama de dinero. | 81 |
| Figura 39. | Ubicación Japón. | 84 |
| Figura 40. | Ubicación Canadá..... | 85 |
| Figura 41. | Ubicación Portugal. | 86 |
| Figura 42. | Ubicación México. | 87 |
| Figura 43. | Ubicación Argentina..... | 88 |
| Figura 44. | Efecto Látigo. | 99 |
| Figura 45. | Sistema ARP..... | 108 |
| Figura 46. | Sistema ARP..... | 109 |
| Figura 47. | Actual compañía ZARA..... | 117 |
| Figura 48. | Plano Layout propuesto..... | 119 |
| Figura 49. | Mapa mental DRP..... | 134 |
| Figura 50. | Sistema de Gestión de Transporte. | 137 |
| Figura 51. | Estrategia logística de la compañía ZARA. | 137 |
| Figura 52. | Estrategia de Cross Docking..... | 143 |
| Figura 53. | Megatendencias Logísticas..... | 147 |
| Figura 54. | Medio de transporte aéreo. | 170 |
| Figura 55. | Medio de transporte terrestre..... | 170 |
| Figura 56. | Medios de Transporte Terrestre..... | 170 |
| Figura 57. | Medio de transporte ferroviario..... | 170 |

Lista de Tablas.

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 1. | Métricas para atributos..... | 64 |
| Tabla 2. | Colombia vs Japón en términos logísticos..... | 90 |
| Table 3. | Colombia vs Canadá en términos logísticos. | 91 |
| Table 4. | Colombia vs Portugal en términos logísticos..... | 93 |
| Tabla 5. | Colombia vs México en términos logísticos..... | 94 |
| Tabla 6. | Colombia vs Argentina en términos logísticos. | 96 |
| Tabla 7. | Plantilla de recolección de información ZARA..... | 106 |
| Table 8. | Formato para evaluación de proveedores..... | 127 |
| Tabla 9. | Cuadro DPR ZARA..... | 135 |

Capítulo 1 Introducción e información general.

Supply Chain Manager actualmente forma parte imprescindible en los procesos de todas las organizaciones como respuesta a los constantes cambios que se generan en el entorno y los mercados, existen metodologías de disciplina que permite el correcto manejo de todas las operaciones logísticas que las empresas llevan a cabo de forma diaria y que de alguna manera influye de forma directa en la competitividad de la empresa así como también de su rentabilidad, esto obliga de cierta forma a que las organizaciones deben estar a flote con su activa participación en el mercado, lo cual cada vez exige más y se encuentra más saturado.

Por lo tanto, la innovación no será solo una herramienta o estrategia que se usa para estar a la vanguardia, sino que, acompañada de objetivos con visión agresiva, permitirá fortalecer toda la cadena logística además de sus redes, factores importantes para favorecer con éxito la efectividad y eficiencia en los procesos.

A lo largo de este proceso se desarrolla un diagnóstico de toda la cadena logística desde el aprovisionamiento hasta la distribución final del producto terminado, contando además con descripción e identificación de las características de la empresa y posibles planes de mejora, teniendo en cuenta las partes interesadas: proveedores, clientes internos, externos, trabajadores, competencia, entre otros que permitieron direccionar las estrategias de manera adecuada.

Se pretende consolidar una propuesta en Supply Chain Management y logística para la empresa, con el objetivo de organizar, optimizar, garantizar la gestión de adquisición, producción y distribuciones de los bienes de la empresa ZARA para entregar un producto de calidad en los tiempos acordados al cliente final.

La implementación y aplicación de SCM en la empresa, genera mejoras en los procesos, logrando beneficios significativos y reducción en los inventarios, optimización en la producción, estas prácticas generan valor en la eficiencia y rendimiento en las unidades de negocio de la compañía.

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta en Supply Chain Management y Logística para la empresa ZARA-Inditex para mejorar los procesos donde se encuentren deficiencias y que le permitan avanzar y mantenerse en el mercado mundial.

Objetivos específicos:

Identificar las características de los procesos logísticos de la empresa ZARA.

Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa ZARA de acuerdo con las metodologías del Supply Chain Management.

Plantear las metodologías de cada capítulo del diplomado en forma práctica en la empresa ZARA.

Capítulo 2 Configuración de la red de Supply Chain para la empresa.

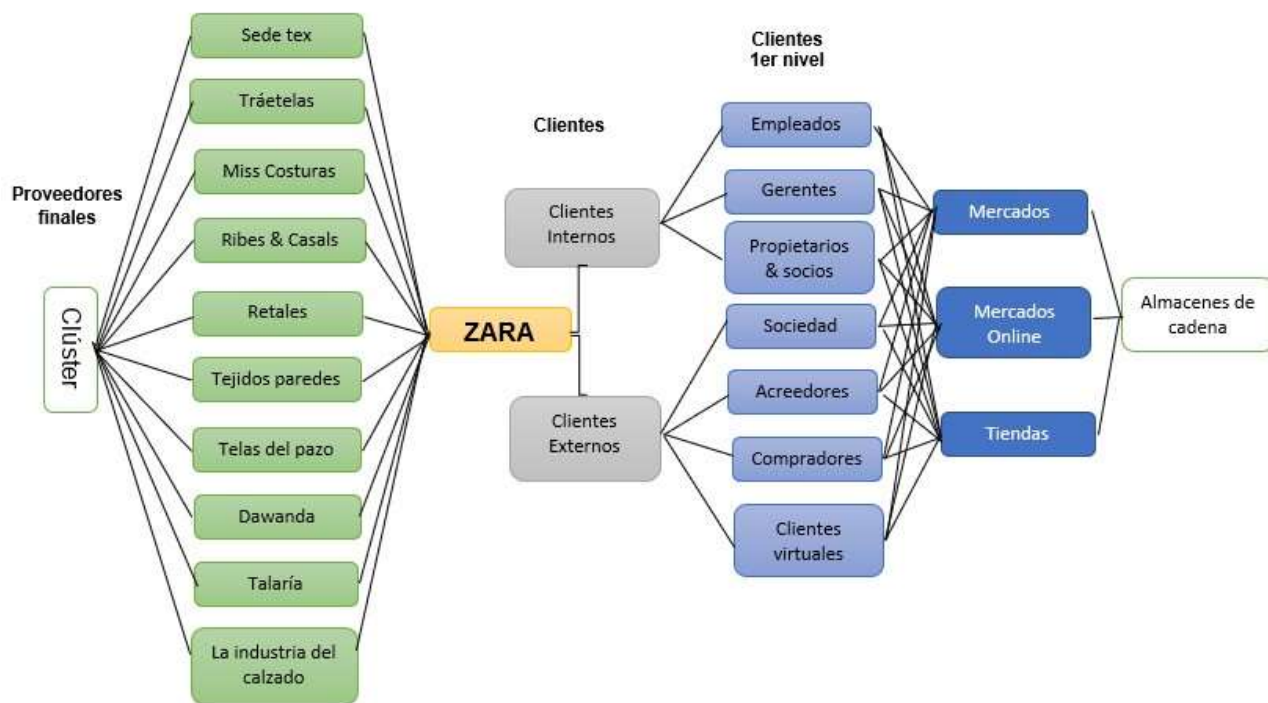
Este apartado comprende el estudio, análisis y por ende la aplicación conceptual de los procesos y esquemas estructurales de la empresa ZARA, dicha actividad se tomó como referente el texto “Administración de la Cadena de Suministro de ZARA” para poder desarrollar la configuración de la Red Estructural, de esta forma se llegó a abordar los procesos estratégicos de algunos postulados, mediante ejemplos explicar las dimensiones estructurales de la red de valor: estructura horizontal, estructura vertical, posición horizontal de la compañía.

Presentación de la empresa.

ZARA es una empresa de origen español, dedicada a la venta de ropa cuya sede principal se encuentra en la ciudad de La Coruña, Galicia. Es la marca principal y más importante del grupo Inditex, la compañía fue fundada en 1975 por Amancio Ortega y Rosalía Mera, la compañía cuenta con más de 2200 tiendas de ropa en el mundo con presencia en todos los continentes.

Ortega cinco años después de haber fundado la empresa, cambió la estrategia y modificó los diseños, la fabricación y el proceso de distribución para ser eficiente en las entregas y competitivo en el mercado, reaccionando con nuevas tendencias de manera rápida, la cual llamó “moda rápida”. Esta estrategia los llevó a tener un crecimiento rápido y continuo, en 1988 abrieron su primera tienda a nivel internacional. (Tentulogo, s.f.).

Las tiendas de ZARA tienen ropa para hombres y mujeres, así como ropa para niños en su dependencia Zara Kids. Los productos se suministran con base en las tendencias del consumidor. Su cadena de suministro altamente receptiva envía nuevos productos a las tiendas dos veces por semana. Después de diseñar los artículos, de los cuales se hacen unos 450 millones al año, se demora de 10 a 15 días culminar todo su proceso de realización. (Tentulogo).

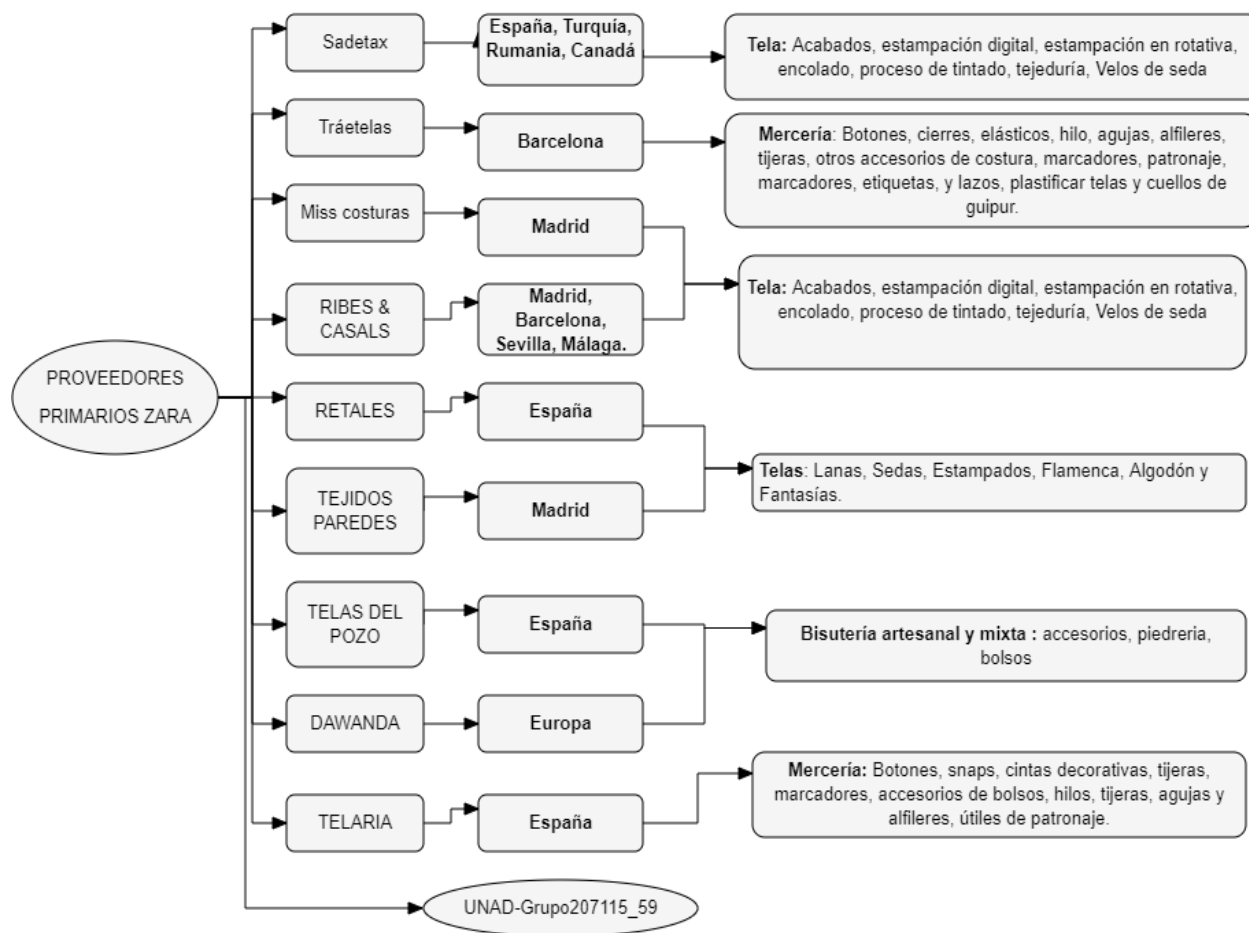
Figura 1.*Miembros de la red ZARA.*

Nota: Describe la relación entre la compañía y proveedores y cliente. Elaboración propia.

Contextualización.

Los miembros de la red de la cadena de suministro se describen en la figura 1, de la compañía ZARA describen la forma en que se relaciona directa o indirectamente a través de sus diferentes proveedores y clientes, empezando desde el punto de inicio o de origen hasta el punto final.

Proveedores De Primer Nivel: Los siguientes son proveedores de materias primas básicas de toda producción textil de alta calidad de las prendas de ropa de moda en la empresa ZARA.

Figura 2.*Proveedores primarios ZARA.*

Nota: Empresas encargadas del abastecimiento primera línea ZARA. Elaboración propia.

Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa ZARA.

Identificar los miembros de la red de la empresa ZARA:

Los miembros de la red de la cadena de suministro de la compañía ZARA describen la forma en que se relaciona directa o indirectamente a través de sus diferentes proveedores y

clientes, empezando desde el punto de inicio o de origen hasta el punto final como se muestra en la figura 2.

Proveedores De Primer Nivel: Los siguientes son proveedores de materias primas básicas de toda producción textil de alta calidad de las prendas de ropa de moda en la empresa. Los proveedores finales de la compañía ZARA, son los encargados principalmente de la producción de la materia prima, se evalúan a que los estándares en cuanto a la calidad del material, el cual proporciona productos de calidad a buen precio.

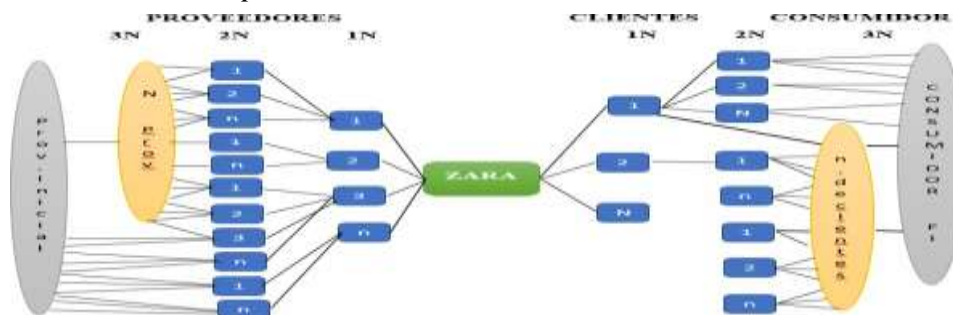
Clientes de Primer Nivel: Los clientes internos de la compañía ZARA el cual se encuentra dentro de la empresa, que son los recursos para su proceso interno de esta. El proceso inicia con la entrega de las prendas y este se encarga de distribuirlas a los clientes externos.

Clientes de Segundo Nivel: Los clientes de segundo nivel se encargan de distribuir las prendas producidas por la compañía y las envía a las diferentes plazas comerciales o tiendas de cadena.

Red Estructural de una empresa.

Figura 3.

Red Estructural de la empresa ZARA.



Nota: Dimensión estructural de la red en los procesos de Supply Chain. Elaboración propia.

Contextualización.

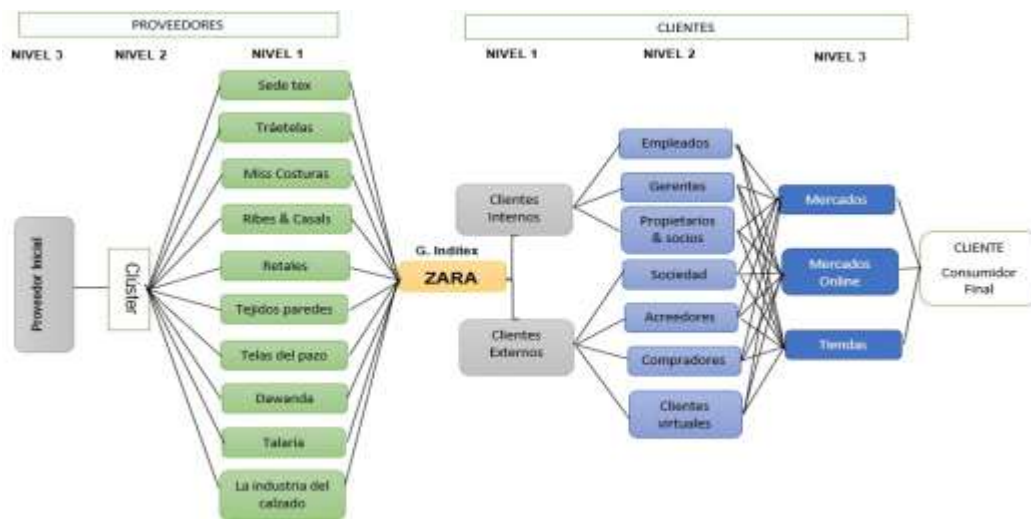
En la estructura de la red figura 3, hay un factor clave para gestionar el SC es tener claridad en el conocimiento y entendimiento de la manera en la que está configurada la estructura de la red de Supply Chain, de acuerdo con los estudios se ha identificado que los aspectos primarios de la estructura de una red para la empresa ZARA o cualquier otra compañía son, los integrantes del Supply Chain , las dimensiones estructurales de la red y los diferentes tipos de vínculos de los procesos a través del Supply Chain , estos puntos están relacionados con el primer elemento. (Pinzón, 2005).

Red Estructural de la empresa ZARA.

En la figura 4, se muestran los principales proveedores de materias primas para la elaboración de prendas, calzado y artículos, también se puede observar el nivel de los clientes a las cuales se debe la empresa.

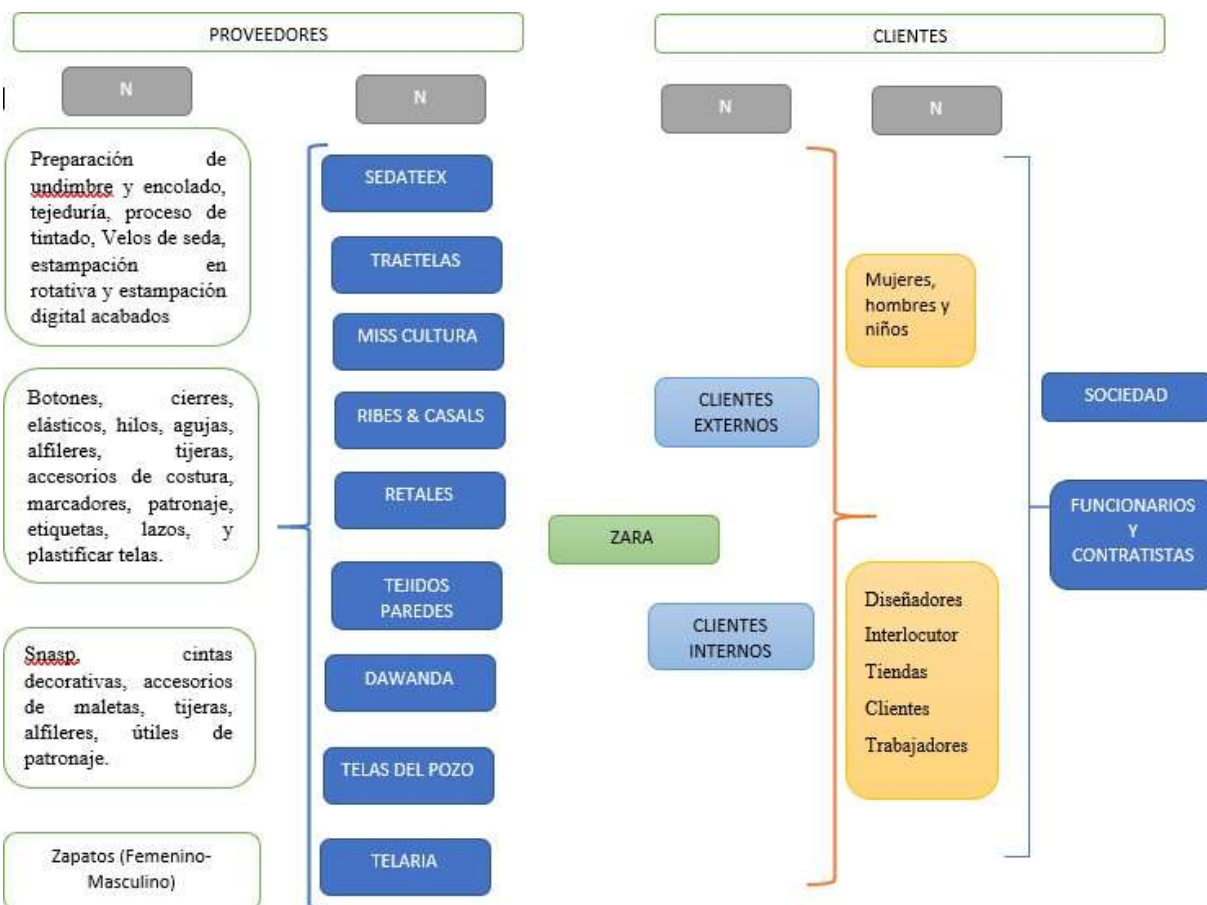
Figura 4.

Red Estructural de la empresa ZARA.



Nota: Principales proveedores de materias primas. Elaboración propia.

Dimensiones estructurales de la red de valor.

Figura 5.*Dimensiones estructurales red ZARA.*

Nota: Niveles de proveedores y clientes. Elaboración propia.

Contextualización.

En la figura 5 se describe los proveedores de primer nivel y los dos niveles de clientes que lo conforman. Es importante analizar, administrar y describir el SC, aplicando las tres dimensiones estructurales de la red, a continuación, se realiza una breve descripción de cada una de las estructuras, la estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que lo componen el SC, puede tener varios niveles y pocos, mientras la estructura vertical describe el número

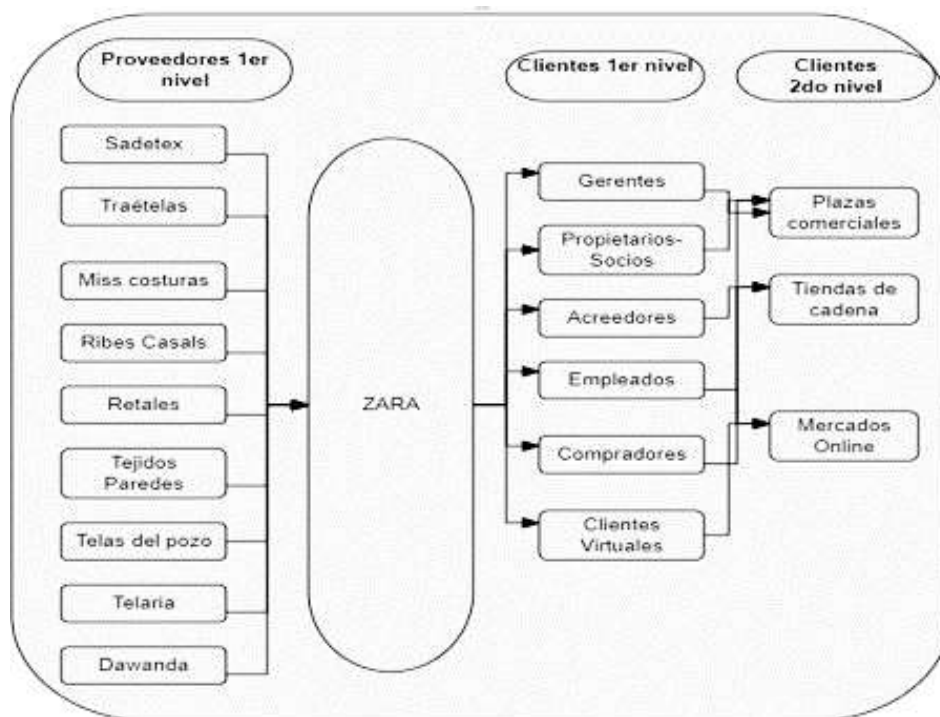
clientes o proveedores que hay en cada uno de los niveles, la tercera dimensión estructural es la posición horizontal, esta dimensión se puede encontrar en todos puntos de la cadena, puede estar al inicio o al final, o mejor, en cualquier lugar de la cadena entre puntos extremos. (Pinzón, 2005).

Estructura Horizontal de la empresa ZARA.

Determina la cantidad de niveles que componen esta cadena de suministro. En la figura 6 se describe los proveedores de primer nivel y los dos niveles de clientes que lo conforman.

Figura 6.

Estructura Horizontal compañía ZARA.



Nota: Niveles de proveedores y clientes en la compañía de forma horizontal. Elaboración propia.

Estructura Vertical de la empresa ZARA.

La estructura vertical indica la cantidad de proveedores o clientes que hay en cada nivel, en Supply Chain la estructura puede ser ancha, angosta, con pocos o muchos proveedores en cada nivel. Como podemos observar en la figura 6, se cuenta con 9 niveles, también se cuenta con sub- proveedores, manejado como una bodega de distribución la cual maneja transportes asociados e independientes, transportando la metería prima a nuestras instalaciones. (Calderón et al., s.f.).

Posición Horizontal de la compañía ZARA.

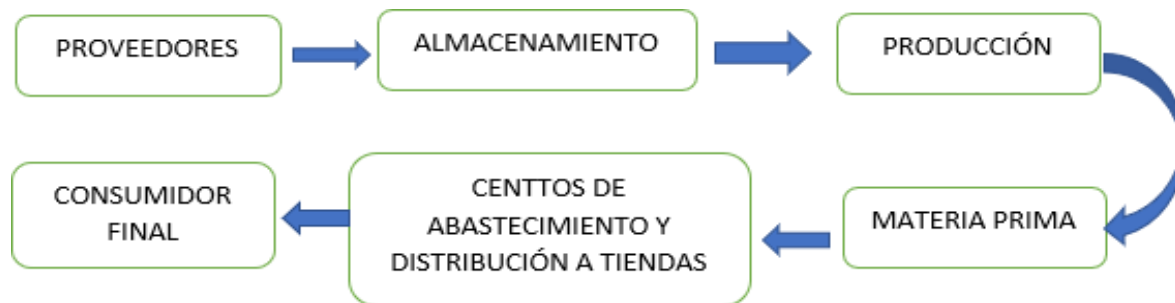
Se considera la posición horizontal para la compañía ZARA la cual podría estar cerca o ser la fuente inicial de abastecimiento, entre los puntos extremos de la cadena como lo describe la figura 7.

Posición Horizontal de la compañía ZARA.

Se considera la posición horizontal para la compañía ZARA la cual podría estar cerca o ser la fuente inicial de abastecimiento, entre los puntos extremos de la cadena como lo describe la figura 7. *Elaboración propia.*

Figura 7.

Posición Horizontal compañía ZARA.



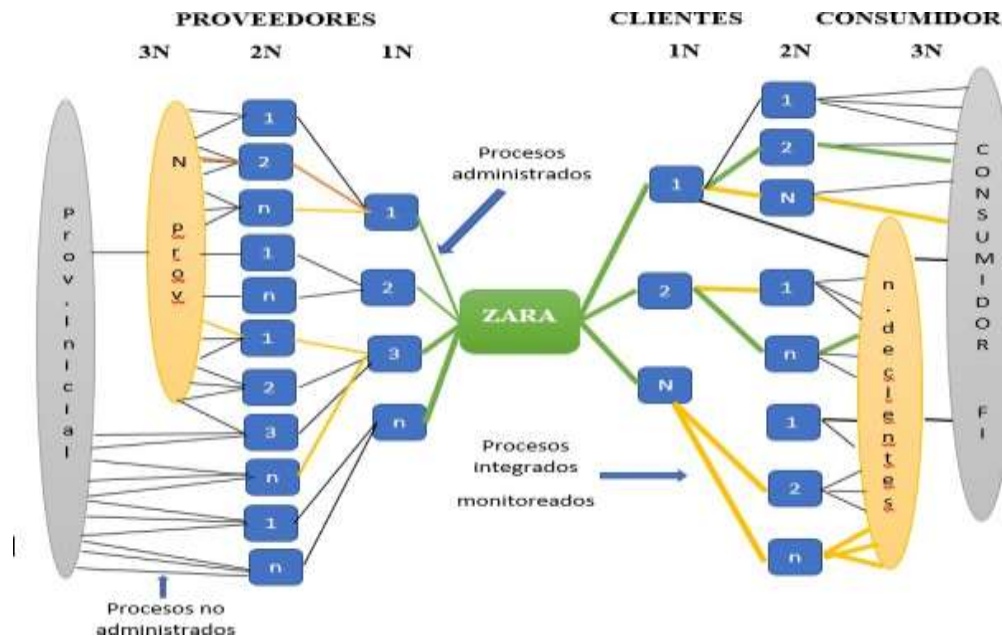
Nota: Ciclo horizontal desde proveedores hasta cliente final. Elaboración propia.

Tipos de Vínculos de procesos.

En la figura 8 se relacionan los vínculos existentes al interior de la empresa y que relaciona los proveedores, clientes y consumidores, mediante una serie de procesos administrativos y no administrativos, los cuales representan en ZARA, el ciclo horizontal de sus productos y son monitoreados para garantizar una óptima cadena de suministro.

Figura 8.

Tipos de vínculos del proceso compañía ZARA.



Nota: Ciclo horizontal desde proveedores hasta cliente final. Elaboración propia.

Contextualización.

¿Qué son los procesos? Una serie de actividades vinculadas a la transformación de las materias primas y lo transforma en un producto que genere valor para la empresa y cree riqueza. Como se conoce, no se debe integrar y gestionar los vínculos que hay entre el proceso de negocio a través de del SC, para integrar un proceso son eventuales y diferentes.

Vínculos de proceso de negocio administrado:

Son los vínculos existentes que integran los procesos entre los clientes o proveedores, muchos de estos procesos los complementa la participación de otras compañías dentro de la cadena de suministro. La compañía objetivo es la encargada de administrar e integrar los vínculos con los clientes y los proveedores que se encuentran en el Nivel 1. La compañía objetivo está involucrada activamente en la administración de una cantidad de otros vínculos de procesos más allá del nivel. (Pinzón, 2005).

Vínculos de proceso de negocio monitoreados:

Estos tipos de vínculos no son tan críticos, es importante que este tipo de vínculos estén integrados y administrados correctamente entre las demás compañías participantes, solamente audita o monitorea con una frecuencia debidamente establecida. (Cutiva et al., 2020).

Vínculos de procesos de negocio no administrados:

Este tipo de vínculo no está involucrado directamente con la compañía objetivo, no son considerado críticos, por ende, no se justifica dedicar recursos para realizar el proceso de monitoreo, en otras palabras, la compañía objetivo confía plenamente en los participantes administren de manera eficaz y correctamente la vinculación de ella. (Ríos et al., 2020).

Vínculos de proceso de negocio no participantes:

Son aquellos que se generan en empresas que no son parte de la cadena de suministro, pero cuyas decisiones pueden afectar a la empresa líder. (Pinzón, 2005).

En la figura 9, se detalla el vínculo existente entre las diferentes empresas proveedoras las cuales deben cumplir con unos estándares altos de calidad y además proveer materias primas sostenibles y los usuarios finales quienes disfrutan de la óptima calidad del producto, los cuales están categorizados en clientes nivel I, II y finales.

Vínculo administrado en la compañía ZARA.

Figura 9.

Vínculo administrativo de la compañía ZARA.

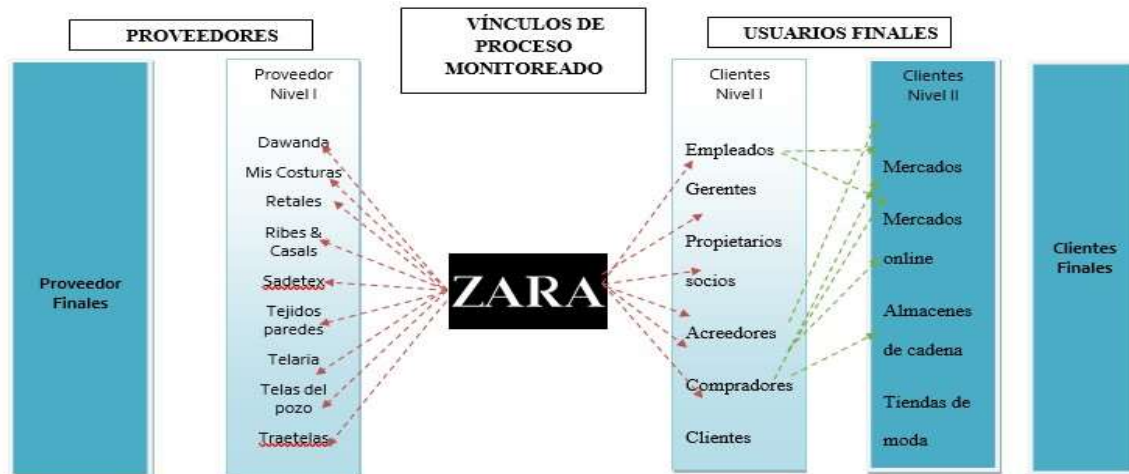


Nota: Proceso administrativo de proveedores a clientes finales. Elaboración propia.

Vínculo Monitoreado en la compañía ZARA.

Figura 10.

Vínculo de monitoreo de la compañía ZARA.



Nota: Proceso de proveedores a clientes finales. Elaboración propia.

En la figura 10 se explica el monitoreo que realiza la compañía, el cual incluye proveedores de nivel I y finales, al igual que los clientes I, II y finales, es de mencionar lo importante que es el monitoreo para garantizar la calidad en el proceso. ZARA integra y administra los vínculos con los clientes y los proveedores de Nivel I, de igual manera esta activamente involucrada en la administración de una cantidad de otros vínculos de procesos más allá del Nivel.

Vínculo No administrado en la compañía ZARA.

En la figura 11 se muestran los vínculos no administrados y son aquellos en los que ZARA, no está involucrada activamente, es decir, la empresa confía plenamente en que los otros participantes administran el vínculo asertivamente o se respalda en ellos, por limitación de recursos.

Figura 11.

Vínculo de proceso no administrativo en la compañía ZARA.



Nota: Proceso no administrativo de proveedores a clientes finales. Elaboración propia.

Vínculo No participante en la compañía ZARA.

En la figura 12 se indican los vínculos de no participantes y corresponden a aquellos que se generan en empresas que no son parte del Supply Chain, pero cuyas decisiones si afectan la empresa.

Figura 12.

Vínculo de proceso no participante en la compañía ZARA.



Nota: Procesos no participantes de proveedores a clientes finales. Elaboración propia

Capítulo 3 Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF.

El GSCF está comprendida desde el inicio de la cadena de abastecimiento, dichos conceptos serán empleados como concepto para ser aplicados a la empresa ZARA-Inditex, en donde cada área es clave para el desarrollo de las actividades productivas, permitiendo enlazar procesos entre sí, de forma tal que permita una sinergia dentro de la organización. (Ariño, 2015).

La gestión de la cadena de suministro es la clave en el correcto desarrollo de estas estrategias: analizar las actividades relacionadas con el flujo de materiales información iniciando desde el proveedor hasta el destino final (consumidor final) dentro de los sistemas productivos, con el fin de optimizar toda la cadena de abastecimiento de la empresa. (Ariño, 2015).

Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF).

Contextualización

De acuerdo con la determinación de los miembros del Supply Chain se realiza una descripción de los procesos con el enfoque GSCM, que permite a las organizaciones identificar las actividades claves en cada proceso.

Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa ZARA.

La figura 13 permite establecer el proceso que se provee en la estructura de cómo se desarrollan y mantienen las relaciones con los clientes.

La empresa ZARA, debe dividir su grupo de clientes de acuerdo con las necesidades del cliente y del negocio, como parte de la misión del negocio de la firma. Algunos grupos son divididos como: clientes claves, clientes objetivos, clientes de adaptación de acuerdo con el producto o servicio vinculado, nuevos clientes y otros que surjan de acuerdo con el diagnóstico realizado para evaluar las necesidades del cliente.

Figura 13.

Ventajas del sistema CRM.



Nota: Describe las principales características de los CRM en la empresa. RedK (2016).

Adaptado: <http://www.redk.net/infografia/ventajas-sistemas-crm-empresa.pdf>

Para la organización INDITEX vinculado a ZARA, el factor diferenciador ante la competencia es el servicio al cliente, trabaja día a día para mejorar la relación, satisfacción y preferencia de acuerdo con el segmento del mercado.

Este proceso tiene como objetivo formar un solo equipo de trabajo, trabajar como unidad con los clientes actuales y los nuevos, se busca implementar procesos y eliminar aquellas actividades que no generan valor. De esta forma ZARA ejecuta reportes que permiten evaluar el carácter de ganancias que se generan por cada cliente, así como también el impacto financiero que genera para la empresa. (Marketingintell, S.f.).

Al analizar la naturaleza de la empresa ZARA, podemos encontrar varios factores que permiten influenciar en el correcto funcionamiento de la estrategia de administración implementada y desarrollada en relación con los clientes. (Alfaro, 2008).

Para ello se plantean las siguientes estrategias:

1. Fácil adaptación y flexibilidad con las exigencias y demandas de los clientes.
2. Mejoramiento en la atención al cliente con base en las sugerencias y comentarios de los clientes, a través de la aplicación de las encuestas, cadenas de servicios, que permitan obtener información clara y oportuna.
3. Entrega de pedidos desde una venta electrónica en el mismo día de la compra.
4. Servicio de localizador de artículos.
5. Realización de seminarios y jornadas de capacitación permanente al personal de las tiendas.
6. Asignación de roles vinculadas a la evaluación constante de los servicios al cliente.
7. Eficacia y agilidad en el servicio de respuesta al cliente y el público.

Revisando estrategias corporativas y de Marketing.

Voz de la experiencia:

ZARA desde un comienzo incluye como primeros clientes a los socios y empleados con el fin de contar con su experiencia y aprovecharla al máximo en la prestación del servicio. Este constituye en el personal base para compartir con otros trabajadores sin experiencia el conocimiento de los productos de la marca, funcionamientos interno y de las diferentes

exigencias del cliente y del mercado, esto permite que la empresa escale rápidamente en el tipo de servicio deseado, permite obtener cobertura integral para el suministro de personal técnico capacitación, dicha experiencia permite fortalecer la política de mejoramiento continuo en el diseño de cada una de sus prendas.(Ariño, 2015).

Mercadeo voz a voz:

ZARA implementa el Marketing de guerrilla que permite romper esquemas de cada uno de los niveles a escala mundial, la técnica es poco usual, sin embargo, es una técnica que sorprende a la gente, llama la atención y genera alta recordación, de forma tal que este enfoque se lleva a cabo de forma creativa y da de qué hablar, con el uso de diferentes redes sociales con los clientes y seguidores de la marca.

La empresa recoge la experiencia de sus distribuidores ya que muchos de ellos son muy conocidos a nivel regional y local en donde llega el producto, ZARA realiza visitas periódicas a los clientes directos brindando retroalimentación de forma gradual y constante sobre los servicios que se prestan y de cómo puede activarse los procesos que allí se manejan. (Morales, 2018).

Voz del cliente:

ZARA implementa un sistema de medición presencial, a cierto tamaño muestral: encuesta la cual arroja los resultados sobre las preferencias de los diferentes clientes de estratos socioeconómicos, edad, sexo, que participen dentro de la actividad económica. Durante dicha administración del servicio al cliente se encuentra algunas estrategias. (Ariño, 2015).

- Cliente centro del negocio
- Contacto permanente: teléfonos, página web

- Atención personalizada
- Conocimiento previo de necesidades y expectativas
- Satisfacción del cliente o consumidor frente a las necesidades y expectativas

Identificación de criterios para categorización de clientes:

Una vez se lleva a cabo la medición de preferencias, se divide los criterios para la categorización de clientes.

Sección o área donde hay mayor número de consumidores.

Selección de secciones que necesiten apoyo para cumplimiento de metas y aumentar los % de disponibilidad.

Desarrollo de puntos de servicio ofreciendo los que generen mayor impacto de marketing.

Selección de puntos de servicio que se cancela por las tareas.

Desarrollo de diferentes estrategias para el tratamiento de algunos segmentos de clientes, que no son tan constantes en la demanda del servicio.

En base a estos criterios, ZARA tendrá mayor número de probabilidad de aumentar personal, capacidad productiva, obteniendo mayores ganancias, conocimiento de la posición en el mercado y mejoramiento de la competitividad. Algunas de las estrategias que se contemplan son las siguientes:

- Procesos productivos, logística, distribuciones más ágiles

- Mayor uso de tecnología para la promoción de la marca, productos y gestión de inventarios

- Implementar colecciones variadas y continuas con alto grado de rotación en base a tendencias de consumo.

Aprovisionamiento de guías para el grado de diferenciación en productos y servicios prestados:

ZARA realiza procesos de diferenciación de los productos y servicios en base a las necesidades de mayor prioridad para sus clientes (consumidores finales), dichas necesidades indican en qué áreas se requiere mayor o menor atención por parte de los distribuidores. El supervisor de los CDRs (Centros de Distribución Regional) es la persona encargada de coordinar todos los procesos: logística correspondiente a:

- Verificación de la realización eficiente de la distribución y trabajo en campo.
- Reservar y generar los tiquetes en base a las diferentes rutas.
- Coordinar los tiempos y movimiento de la realización de cada una de las labores.
- Confirmación de pedidos.
- Facturación: notas crédito/débito, planilla despacho, orden de ruta, distribución final a los clientes.
- Dar cumplimiento al cliente en las diferentes áreas y atenderlas en el menor tiempo posible, con el fin de minimizar las afectaciones a las ventas de los productos.

Es importante recordar que cuando se presentan incumplimientos, ZARA activa el protocolo de estrategias que permitirán alcanzar la satisfacción del cliente. Algunas de ellas son:

- Producción de productos más sensibles al precio.
- Sistemas de producción JIT.
- Diseño de escalas de producción flexible, masiva, acorde con la demanda del mercado, con adecuada planificación por periodos quincenales.
- Implementación de talleres especializados para mantener las relaciones a largo plazo.
- Renovación de colecciones en poco tiempo, varias veces dentro de una misma temporada.
- Diseño de sistema continuo de órdenes y entregas de productos, con el fin de mantener stocks mínimos de producción y disminución de costos en el almacenamiento e inventarios.

Figura 14.

Esquemas de Métricas.



Nota: Imágenes y características sobre relación de métricas. Staffdigital (s.f.).

<https://www.staffdigital.pe/blog/wp-content/uploads/metricas.png>

La figura 14 indica los diferentes tipos de métricas que pueden ser empleadas por la compañía para lograr la satisfacción.

ZARA emplea 3 tipos de métricas que son aplicadas en el proceso, con el objetivo de lograr satisfacción del cliente, buscando una permanente satisfacción en la relación entre ambos. (Indítex. Clientes. S.f.).

1. Métricas de los resultados: Este mide el tiempo que demoró en llegar el servicio en relación horas hombre y tiempo que fue empleado para la llegada de los productos al cliente. Esta permite evaluar el desempeño que se obtuvo con el trabajo realizado y si se alcanzaron las metas trazadas.

2. Métricas del proceso: este mide el rendimiento del proceso durante los procesos críticos, en este caso las variables evaluadas son: tiempo entrega del servicio, calidad especificaciones y de los procedimientos empleados en el servicio, reacción y disponibilidad inmediata de productos comercializados y terminados para su distribución, antes de que llegue el tiempo pactado para su entrega.

3. Métricas de las entradas: este evalúa el grado de responsabilidad de los proveedores en las entradas y del cumplimiento de los requisitos dentro del proceso. Evalúa el cumplimiento de los proveedores en la entrega de productos a tiempo, buscando satisfacer las expectativas del cliente.

Desarrollo de guías para mejorar los beneficios de participación en los procesos con los clientes:

ZARA es consciente de que la competencia estará siempre presente, por lo que procura mantener y adquirir nuevos clientes, realizando campañas de promoción, campañas publicitarias,

renovación a la imagen y diseño de cada uno de sus productos. La idea tiene como propósito no centrarse en 1 solo cliente, sino poder llegar a suplir las expectativas y necesidades de todos; además de fortalecer los estándares de calidad, sin llegar a maltratar el producto.

La empresa tiene en cuenta las variaciones e inestabilidad económica de algunos países, dicho de otra forma, la empresa no podrá surgir si la competencia vende productos con precio menor, por ello es necesario innovar con presentaciones tipo económico que sea de acceso a los clientes y cumplir con sus exigencias.

Algunas de las estrategias a implementar son:

- Formación y capacitación a proveedores sobre sostenibilidad en la cadena de producción y buenas prácticas en materia condiciones laborales.
- Mantener comunicación constante con proveedores, fabricantes y representantes con el objetivo de desarrollar y mantener una cadena de producción duradera y de calidad.
- Mantener estrategias de colaboración directa con proveedores y fabricantes.
- Mantener relaciones fundamentadas en la ética y la responsabilidad, regidas por el código de conductas de los fabricantes.

Administración servicio al cliente:

Constituye en uno de los procesos estratégicos más importantes y relevantes para ZARA en donde se identifica la interacción cliente-empresa, se pueden llevar además negocios, proceso estratégico de administración del servicio al cliente como se muestra en la figura 15.

Figura 15.

Visión general del ECR.

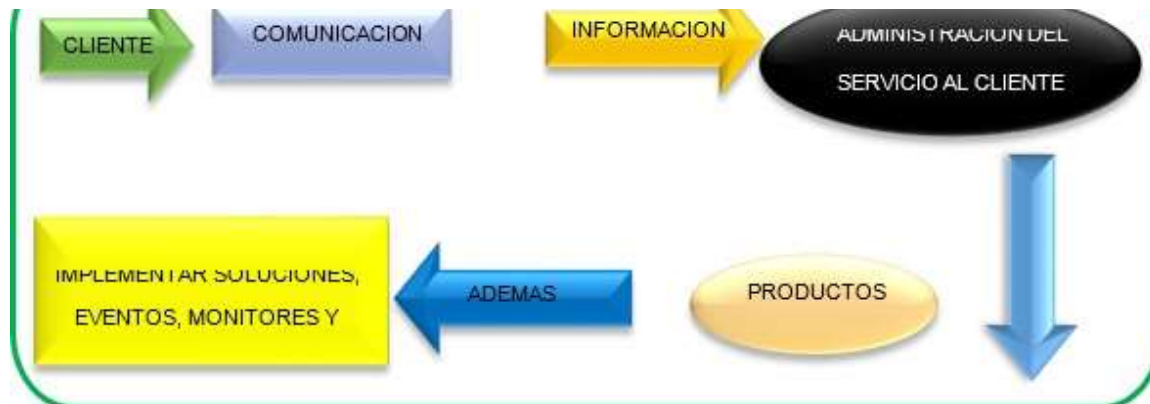


Nota: Sistema orientado a dar respuesta al consumidor. Elaboración propia.

El ECR, es quien provee el recurso de información para el cliente: disponibilidad de productos, fechas de embarque, estatuto de órdenes, responsable de planificar cómo serán despachados y distribuidos cada uno de los productos. (Contreras, 2018).

Figura 16.

Diagrama administración del servicio al cliente.



Nota: Permite verificar el proceso del servicio al cliente. Elaboración propia.

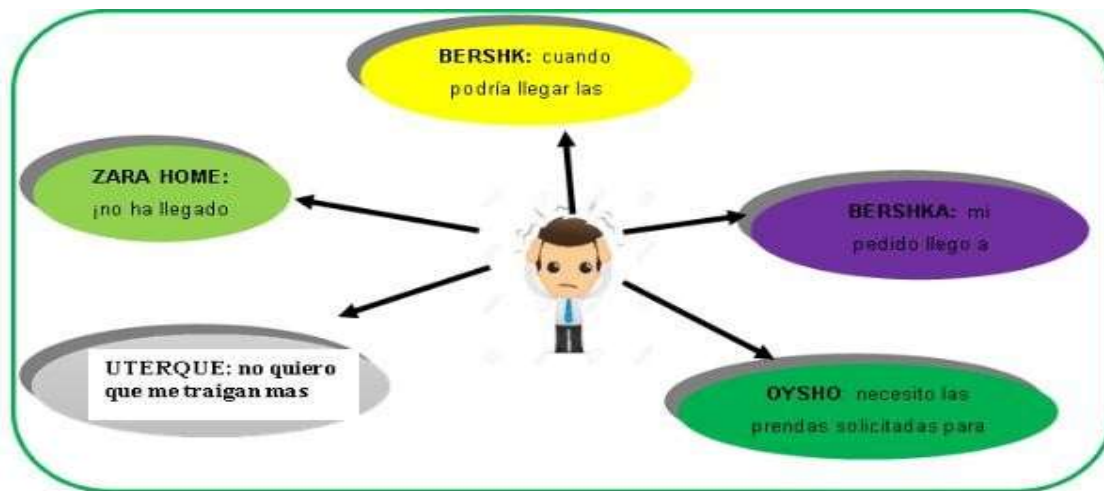
Como lo indica la figura 16 administración del servicio al cliente, esta es fundamental para el desarrollo de la empresa.

El encargado de dicha labor debe contar con suficiente conocimiento técnico y de la empresa: operaciones internas, externas de todos los productos que se ofrecen, con el fin que el cliente se mantenga constantemente informado, el cual está diseñado y estructurado de tal forma que permite desarrollar estrategias de infraestructura y coordinación necesarias para proveer el punto clave tratando de prever los efectos de los eventos en el cliente a nivel operativo.

Cuando queremos que las órdenes de compra sean perfectas y el cliente esté siempre satisfecho, como lo muestra la figura 17 en el ECR, el cual permite verificar el proceso de atención al cliente.

Figura 17.

Diagrama versión general ECR.



Nota: Permite verificar el proceso de atención del servicio al cliente. Elaboración propia.

La compañía ZARA ha implementado modelos estratégicos para mejorar el servicio al cliente antes, durante y después de la compra, se tiene en cuenta devoluciones de mercancía, quejas o reclamos, sugerencias, pedidos, etc. Para el diseño y ejecución de estos modelos se consideran los objetivos y las metas concretos para el servicio prestado, definiendo la logística para dar soporte al personal y los sistemas requeridos para dar el servicio al cliente como lo son maquinaria, sistemas informáticos, vendedores automáticos, etc.

Por otro lado, el personal que presta el servicio es vital, ya que realiza la labor periférica; a continuación, se describe el modelo del ciclo del servicio representado en la figura 18. (Inditex, 2015).

Figura 18.

Modelo ciclo de servicio.



Nota: Detalla paso a paso las partes de más importantes del ciclo de atención al cliente.

Elaboración propia.

Este modelo tiene el objetivo principal de evaluar el servicio antes, durante y después de realizada la venta, el cual se describe a continuación en la figura 19, implementación pasó a paso del ciclo de atención al cliente, para prestar el mejor servicio y lograr la satisfacción plena y avanzar como una empresa comprometida con sus usuarios.

Figura 19.

Modelo ciclo de servicio 2.



Nota: Implementación pasó a paso del ciclo de atención al cliente. Elaboración propia.

Gestión de la Demanda:

La gestión o administración de la demanda está basada en buscar una solución pronta a las necesidades de los clientes, esta se realiza bajo los procesos de segmentación del mercado donde se dividen diferentes características relevantes adaptada a cada objetivo a ofrecer, de este modo la compañía ZARA mantiene un enfoque centrado al cliente.

El cual se realiza diferentes procesos como monitoreado constante en cuanto a las necesidades actuales de los clientes, el cual se realiza un pronóstico de la demanda donde se

estima las ventas del producto durante un periodo de tiempo determinado, cabe resaltar que el sector de la moda requiere pronósticos de demanda diferentes a los tradicionales. (Contreras, 2018).

ZARA trabaja con pronósticos probabilísticos el cual se considera todos los futuros posibles de la moda y se calcula las respectivas posibilidades, sin embargo, es importante resaltar que la incertidumbre de la demanda en la moda es inevitable ya que está en constantes cambios a lo largo del tiempo, la colección y tendencias de esta industria se renueva generalmente antes de las estaciones principales que son primavera, verano, otoño e invierno. (Contreras, 2018).

Como se mencionó anteriormente la gestión de la demanda cumple el objetivo de identificar las solicitudes de los clientes, realizando reportes de las ventas, productos más solicitados y colecciones que estén agotadas, haciendo una retroalimentación y análisis constante en todas las tiendas, cabe resaltar en las tiendas principales ubicadas en España, Italia, Francia y Estados Unidos realizan una rotación e innovación de nuevas prendas mayor debido a que presentan patrones de cambios mayores en la industria de la moda. (Marketingintell s.f.).

Gestión de la Orden (Order Fulfillment):

La orden de compra marca y señala el inicio de las actividades en la empresa INDITEX, marca ZARA se satisfacen los requerimientos en términos de gestión de la orden, también se integran los planes de manufactura, logística y marketing.

En ZARA se están desarrollando sociedades con los miembros claves del S.C, para satisfacer las necesidades de los clientes y reducir los costos de envío, dándole un valor a los procesos en la compañía, Pinzón, B. (2005). "El equipo de la empresa, evalúa las competencias

críticas dentro de las órdenes perfectas y determina qué aspectos de los procesos tienen una potencial diferenciación en el servicio para aplicarlo en la compañía''. (p.17).

Revisando la red de logística para la empresa ZARA, son importantes las órdenes perfectas. El diseño y operación de la red tiene una influencia importante en los contornos y desempeño del sistema de la empresa ZARA.

Las órdenes de compra son las que activan todos los procesos de la empresa INDITEX en la marca ZARA, en la compañía es importante la comunicación, tanto a nivel interno como con los clientes, pues los clientes de la compañía deben saber cuándo registrar la orden en su empresa, el personal de recepción de pedidos debe tener la capacidad conocer los clientes de la compañía INDITEX.

Para lo anterior es fundamental capacitar e ilustrar en los procesos de toma de pedidos a todo el personal de la compañía, para tener mayor claridad la compañía implementa protocolos para tener clientes felices y a su vez crecer de manera segura. (Hualda, s.f.).

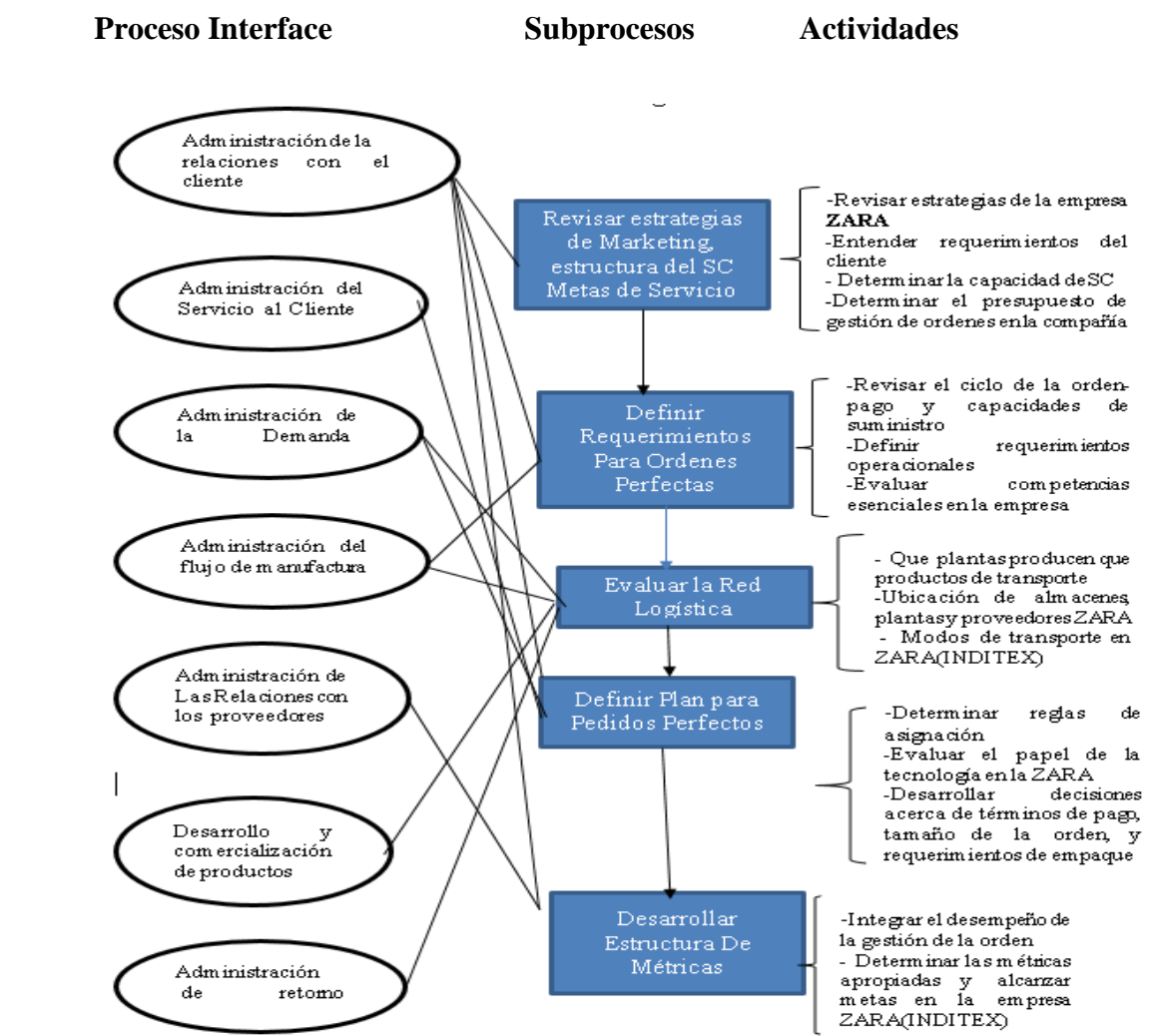
La gestión del proceso de aprovisionamiento o compras es muy importante. Su función principal, es desarrollar planes estratégicos con los proveedores para efecto de apoyar el proceso de administración del flujo de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, en esta etapa se clasifican los proveedores de acuerdo a la contribución a los procesos (importancia) y a su organización. (Calderón et al., s.f.).

Durante el proceso de gestión de la demanda se deben equilibrar los requisitos del cliente con la capacidad de suministro de la empresa, intentando determinar qué y cuándo comprarán (pronóstico). (Calderón et al., s.f.).

El análisis de la gestión de la cadena de suministro de ZARA proporciona una comprensión más profunda de la cadena de valor interna. Sus servicios centrados en el cliente, la velocidad líder, la tecnología personalizada, la logística, la integración vertical y las economías de escala capturadas por su empresa matriz, Inditex son la clave del éxito.

Figura 20.

Gestión de la orden de la empresa ZARA.



Nota: Proceso estratégico para definir el proceso de orden. Elaboración propia.

Los insumos de su cadena de suministro, la colaboración y la capacidad de inventiva, la gestión de la información, y el conocimiento y una organización educativa también han surgido como causa significativa de éxito. La mentalidad y la estrategia ZARA son los servicios centrados en el cliente. (Borja, s.f.).

En la figura 20 se presentó como se está realizando el proceso estratégico, en la gestión de la orden.

El siguiente proceso estratégico es definir el plan para las órdenes en la empresa ZARA (Inditex), determinando las órdenes de varios segmentos de clientes. En la compañía se comunican con el equipo de proceso de administración de las relaciones con el cliente.

El proceso operacional de órdenes perfectas define los pasos específicos, en la empresa manejamos tres pasos para aceptar y procesar una orden.

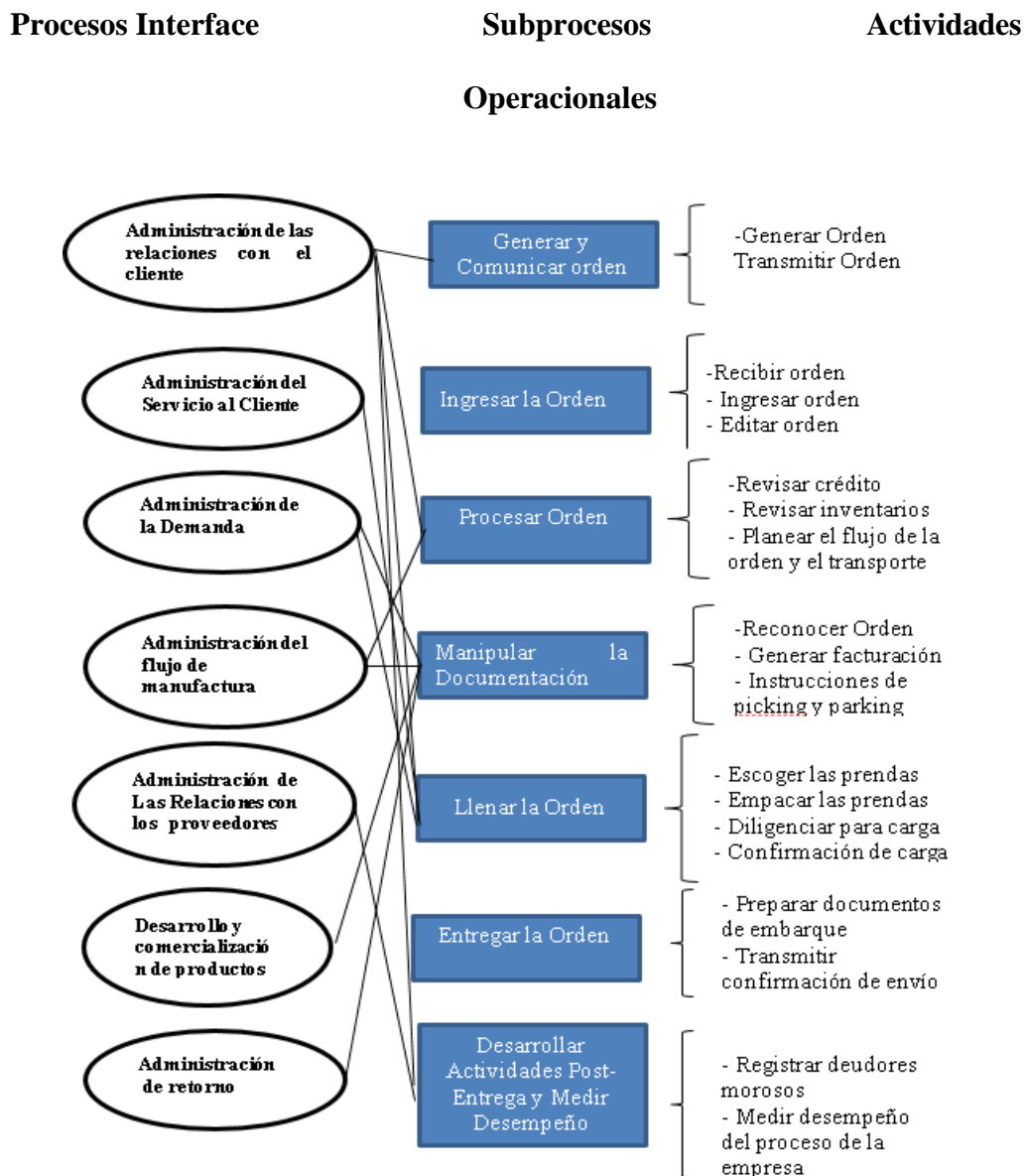
1. Las órdenes son generadas y comunicadas.
2. Uno de los miembros del equipo ZARA de órdenes perfectas, recibe, ingresa, edita las órdenes, y transmite estos datos a los procesos de administración de servicio al cliente y administración de la demanda.
3. En nuestra organización el inventario y crédito del cliente son chequeados y las órdenes procesadas.

La clave de una eficiente red de negocios está en el cumplimiento de los requerimientos del cliente. Bajo esta óptica, el logro de una alta proporción de cumplimiento de los pedidos se vuelve importante. Por esta razón, para el cumplimiento de los pedidos se requiere

de un proceso eficiente de integración de los planes de fabricación, distribución y transporte.
(Calderón et al., s.f.).

Figura 21.

Gestión de la orden perfecta de la empresa ZARA.



Nota: Proceso operacional para definir el proceso de la orden perfecta. Elaboración propia.

Para lograr lo anterior, se deberán desarrollar pactos con los miembros clave de la red de negocios y en especial con los transportistas para cumplir con los requisitos del cliente y así reducir el costo total de distribución. El objetivo debe buscar desarrollar un proceso de gestión desde el proveedor hasta varios segmentos de clientes. (Calderón et al., s.f.).

En la figura 21 se presentó el modelo ideal de la gestión de la orden perfecta que debe tener la empresa, para alcanzar el estándar superior en calidad.

Administración del flujo de manufactura en la empresa ZARA (Inditex):

La administración del flujo de manufactura lo define: Pinzón, B. (2005) " El proceso de administración del flujo de manufactura trata con la fabricación de productos y el establecimiento de la flexibilidad necesaria en la manufactura necesaria para servir las metas del mercado. El proceso incluye todas las actividades necesarias para administrar el flujo del producto a través de todas las actividades de manufactura y obteniendo, implementando y administrando la flexibilidad" (p.20).

En la empresa ZARA, podemos observar falencias en todos los niveles de la logística, manufactura y compras. Faltan estrategias que ayuden a identificar los cambios en la tecnología de la manufactura, que son necesarios para operar el flujo de la manufactura. Cualquier diferencia entre el proceso de manufactura y las características del mercado, pueden tener resultados negativos en la rentabilidad del negocio.

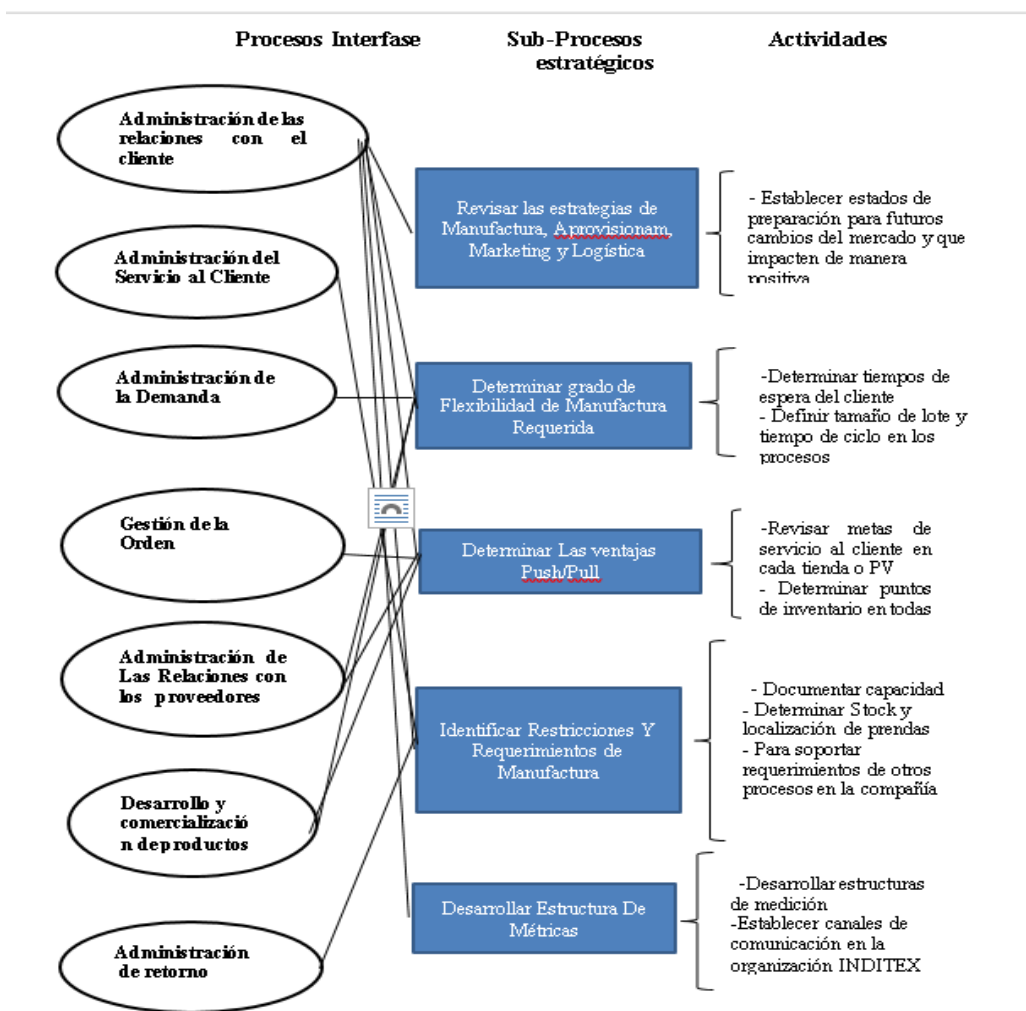
En conjunto, la estrategia ZARA y la logística deben concentrarse en las funciones, procesos y acciones de los objetivos de la gestión de la cadena de suministro para administrar el flujo del producto de manera asertiva.

En INDITEX se va a trabajar de manera mancomunada en la marca Zara para que realice los ajustes pertinentes en la logística, manufactura y compras. Se van a realizar estrategias para lograr ser más eficientes en todos los niveles de los procesos en la compañía.

En la figura 22 se evidencia como la empresa realiza el proceso operacional para lograr el proceso de manufactura.

Figura 22.

Administración del flujo de manufactura de la empresa ZARA.



Nota: Proceso operacional para definir el proceso de manufactura. Elaboración propia.

Desarrollo y comercialización de nuevos productos de la empresa ZARA:

Para el desarrollo de nuevos productos de la empresa ZARA debemos tener en cuenta su actividad principal que son prendas de vestir, dado el caso que este es un producto de temporada, su producción en masa y con ciclos periódicos se debe contar con un equipo de investigación en el área de innovación y marketing con el fin de definir tendencias, estos procesos podemos definirlos.

1. Idea: generalmente está ligada a un estudio o necesidad, en el caso específico de nuestra empresa es generar tendencia en cuanto a moda.
2. Estudio de marketing que estará reflejado en lo que la tendencia y el cliente desean obtener previamente realizado, inicialmente este es realizado por las mismas tiendas ya que deben generar un reporte al diario de inventario para con el que se determina la introducción de nuevos productos según las ventas.
3. Planificación de tiempos con otras áreas relacionadas ya que este producto es de producción casi inmediata porque solo aplica en temporadas, invierno, verano en el caso de nuestros países, en otros contempla las 4 estaciones, se debe analizar los procesos de producción, desarrollo y capacidad en planta si hay déficit, ya que es una industria de producción cíclica este se basa en la categoría del just in time para no dejar stocks.
4. Determinar cuáles son los procesos para llevar a cabo la producción, definiendo las características del producto, material, colores, tamaños y estudios correspondientes.
5. Diseño y fabricación de prototipos con el fin de generar un concepto real basado en los bocetos previamente aprobados para la producción.

6. Analizar financieramente las posibilidades que mejor rentabilidad le generan a la empresa es decir producir en planta propia o comprar productos de solo ensamble o ya terminados, o maquila es decir un sistema de producción a menor costo que actualmente muchas empresas textiles utilizan a nivel mundial. Estos permiten determinar una estabilidad financiera a la compañía.

7. Análisis con los proveedores y la administración para determinar procesos y tiempos en el desarrollo de producción y abastecimiento para realizarse de forma eficiente, estos deben estar vinculados de principio a fin.

8. Implementación del marketing por parte de la empresa solo se basa solo en publicidad básica en las calles, catálogos y la voz a voz, teniendo una ventaja que la marca ZARA es reconocida se puede incluir un método de difusión rápida para que los clientes frecuentes accedan más rápido como mensajes de texto, correos, anuncios televisivos.

9. Resultados del comportamiento del producto ofrecido verificado por cada tienda en cuanto a la relación diaria de productos vendidos, si estos son agotados se efectúa una nueva orden, pero con stock limitado, si a su vez como son productos de temporada llegase a quedar inventario se puede modificar y se relanza como producto nuevo así se logran minimizar pérdidas.

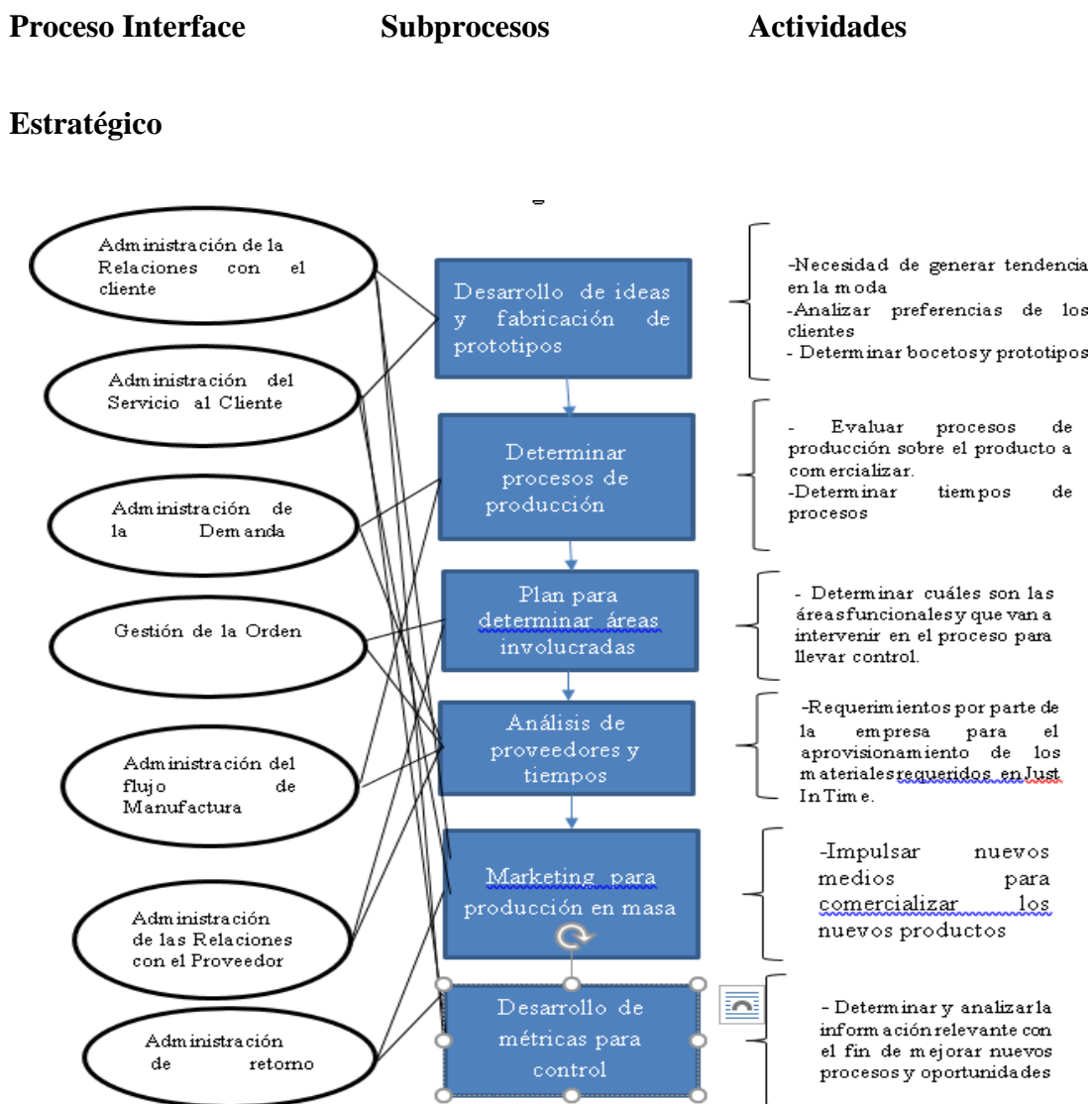
10. Determinar por medio de estudios en el proceso productivo si hay resultados positivos en cuanto a la producción y las alianzas entre proveedores y la empresa ZARA.

En la figura 23 se detalla el proceso que define la estrategia productos nuevos, lo cual es fundamental para el crecimiento empresarial, y que además contribuye al posicionamiento continuo de la marca y el reconocimiento a nivel mundial por la asertividad en las estrategias de

comercialización, buscando alcanzar los nuevos clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, lo cual es fundamental para que la empresa continúe vigente y avance al éxito permanente como lo ha hecho hasta el momento.

Figura 23.

Desarrollo y comercialización de productos nuevos de la empresa ZARA.



Nota: Proceso que define la estrategia productos nuevos. Elaboración propia.

Aprovisionamientos:

El aprovisionamiento es la gestión encargada de la adquisición, la reposición, la administración y entrega de todos los recursos, tales como materias primas e insumos necesarios y suficientes para el óptimo funcionamiento de la empresa en el momento preciso.

Debe propender por mantener los objetivos de calidad, cantidad y precio establecidos.

El aprovisionamiento funciona como un agente integrador entre clientes y proveedores y los proveedores de estos; formando lazos de colaboración y beneficio mutuo. Está conformado por tres componentes principales; compras, almacenamiento e inventario, para ZARA el suministro de productos y materias primas cumple con los estándares sociales, medioambientales, de salud y seguridad más exigentes. (Inditex. Aprovisionamiento S.f.).

Inditex trabaja con proveedores de 44 mercados diferentes para aprovisionarse de la mayoría de los productos y de las materias primas necesarias para elaborarlos. El 54% de los fabricantes se ubican cercanos a la sede en Arteixo (La Coruña, España), principalmente en España, Portugal, Turquía y Marruecos. ZARA tiene un proceso de aprovisionamiento complejo, pero con un principio claro: “abastecemos de manera responsable y sostenible”. (Inditex. Aprovisionamiento S.f.).

El primer paso del aprovisionamiento es promover que todas las prendas sean elaboradas con materias primas sostenibles, que puedan completar un ciclo de vida eficiente; (existe un punto específico donde los clientes pueden depositar sus prendas cuando han decidido su fin de uso y se trabaja para darles una segunda vida o reciclarlas).

Todos los proveedores y fabricantes a través de los cuales abastecen las necesidades de ZARA, en el mundo, deben cumplir con un Código de Conducta, que exige los estándares más

elevados en materia de protección de los derechos humanos y promoción de la normatividad laboral internacional, salud y seguridad del producto y aspectos ambientales. (Contreras, 2018).

Este enlace permite ver el código de conducta para fabricantes y proveedores grupo

Inditex:

<https://www.inditex.com/documents/10279/241032/C%C3%B3digo+de+Conducta+de+Fabricantes+y+Proveedores+de+Inditex/fdb155a3-3fd9-4ac7-98aa-096a9856dbc4> .

ZARA colabora con socios expertos en el uso eficiente de recursos y se realiza una importante inversión en nuevas tecnologías para fabricar productos medioambientalmente sostenibles.

Trazabilidad:

En ZARA se cuenta con una trazabilidad para garantizar que todos los proveedores y fabricantes que producen sus artículos cumplen con los estándares sociales, medioambientales de salud y seguridad. La trazabilidad no termina en la primera línea de abastecimiento, sino que abarca hasta la última línea de la cadena de producción. (Inditex. s.f.).

Los proveedores deben declarar todas las instalaciones y procesos que utilizan para la elaboración de cada prenda: desde las fábricas en las que se cortan, cosen y finalizan, hasta las lavanderías, estampados, tintorerías e hilaturas; todas deben cumplir con los requisitos del Código. (Inditex. Trazabilidad. s.f.).

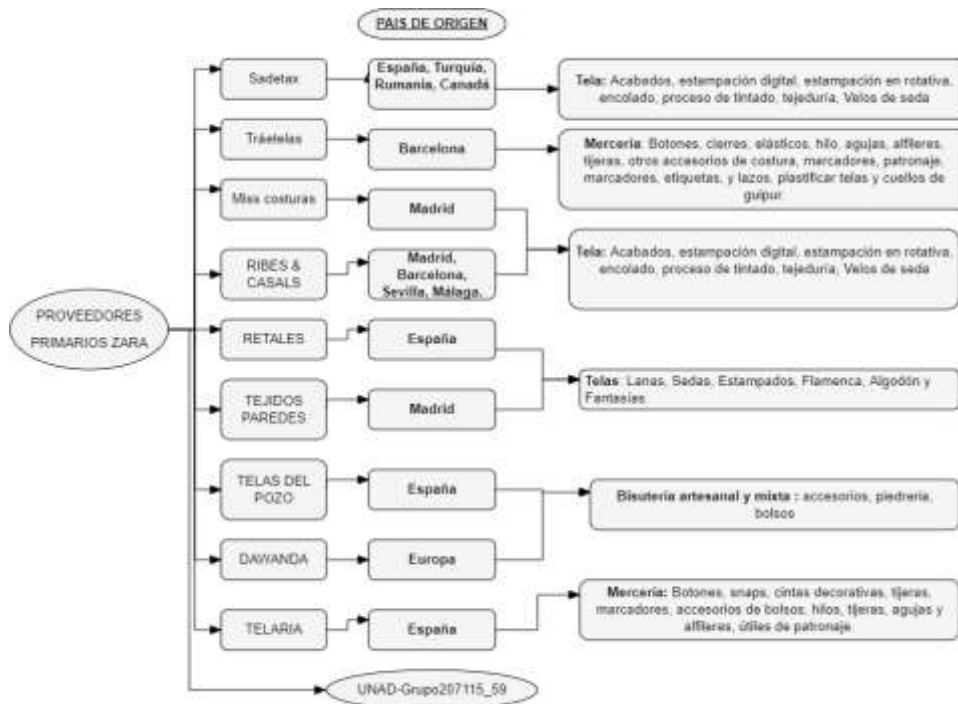
Una comunicación directa con los proveedores permite controlar todas las órdenes de compra y analizar el comportamiento de la producción en cada una de sus fases; para asegurar que los proveedores están fabricando los productos donde afirman y en las condiciones debidas.

Por medio de auditorías de trazabilidad se evalúa la información proporcionada por los proveedores y se comparan con su capacidad productiva, sus procesos y sus plazos de producción aprobadas previamente. (Inditex. s.f.).

El departamento de compras sólo trabaja con los proveedores que cumplen con los criterios de sostenibilidad; si se identifica que un proveedor no cumple con alguno de los requisitos, se contacta para que corrija esa situación y se compromete a cumplirlos; Si el proveedor no la corrige o no aplica las mejoras exigidas por Inditex, se cancela la relación comercial con ese proveedor y a partir de ese momento nadie en Inditex podrá realizar un pedido a ese proveedor. (Inditex. s.f.).

Figura 24.

Red de proveedores la empresa ZARA.



Nota: Reconocimientos principales proveedores empresa ZARA. Elaboración propia.

En la figura 24 se realiza el esquema de los diferentes proveedores de la empresa ZARA.

Devoluciones:

La gestión de devoluciones (logística inversa) hace referencia al conjunto de tareas encaminadas a la recuperación de un producto que ya había salido del almacén y por una u otra razón es devuelto por el cliente o consumidor final; tal gestión involucra el transporte, la reparación, el almacenamiento, la eliminación del producto defectuoso y el reciclaje de los embalajes utilizados. (Rentero, 2018).

Se debería emplear como oportunidad para determinar cuál o cuáles son los factores del proceso que generan la inconformidad del cliente; realizar mejoras del producto o desarrollo de otro nuevo.

Las devoluciones producen una serie de costos llamados ocultos que generan un alto impacto en los resultados finales.

En estos momentos en que el comercio electrónico (ecommerce) ha crecido y generalizado considerablemente, también las devoluciones han crecido; en ZARA, donde una de sus líneas fuertes es el ecommerce, el porcentaje de devoluciones está cerca del 4%. Resulta clave asegurar la logística inversa para mantener la confianza de sus clientes frente a futuras compras. (Inditex. Producto s.f.).

El proceso de devolución en ZARA está regido por la política de devoluciones contenido en el contrato de condiciones de uso y compra del almacén, que se puede ver en su página web y en el cual se contemplan entre otros temas:

- El derecho legal a desistir de la compra.

- El derecho contractual de desistimiento.

- Cambios de talla.

- Devoluciones de productos defectuosos.

Para atender las devoluciones Onest ha implementado un proceso de devolución para su ecommerce, a través de un aviso al correo electrónico del cliente; luego de haber sido reportada por este la inconformidad.

El operador recoge el producto en el domicilio del cliente al día siguiente, se verifica en el centro de distribución el estado de la prenda y se devuelve con las especificaciones requeridas. Del transporte local se encarga el operador y para envíos a distancia se contratan servicios de mensajería. (Inditex. Producto. S.f.).

Capítulo 4 Procesos según enfoque de APICS-SCOR.

El desarrollo de la presente actividad, el cual busca interpretar y desarrollar los procesos de enfoque de APICS-SCOR para la empresa INDITEX, marca ZARA, desarrollando así un análisis detallado cómo se aplicaría los 6 procesos (Planificación, Aprovisionamiento, Manufactura, Distribución, Devolución y Activar).

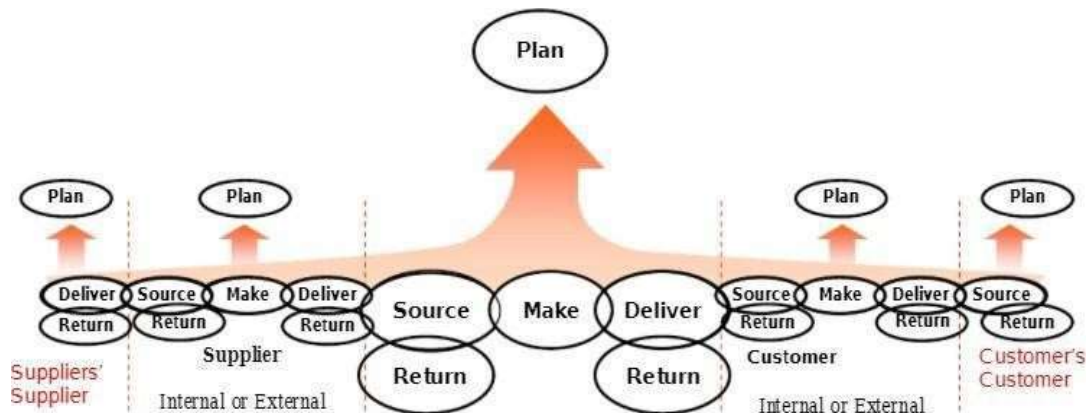
Aplicados para la marca ZARA, para ello, cada estudiante seleccionó un proceso en el cual desarrollara su énfasis y de esta forma aplicar los conocimientos adquiridos desarrollando los procesos pasos a paso con el fin de dar un concepto objetivo de cada uno de ellos.

Contextualización.

El modelo SCOR es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el rendimiento de las cadenas de suministro y la integración entre sus diferentes eslabones; fue diseñado e implementado en el año 1996, incluye las diferentes interacciones necesarias que están directamente relacionadas con los clientes, las transacciones físicas de materiales e interacciones con el mercado. (Díaz & Jiménez, 2012).

Está organizado en función de los 6 procesos de gestión principales, tales como Planificación, Fuente, Fabricación, Entrega, Devolución y Habilitar, como lo ilustra la figura 25. A través de bloques de construcción de procesos, el modelo SCOR puede usarse para describir cadenas de suministro que son muy simples o complejas usando un conjunto común de definiciones en industrias dispares.

Hoy las organizaciones y empresas públicas y privadas de todo el mundo utilizan el modelo como base para la cadena de suministro global y específico del sitio proyectos de mejora. (Díaz & Jiménez, 2012).

Figura 25.*Diagrama APICS-SCORE.*

Nota: Herramienta que mejora el proceso de la cadena de suministros. IIEC. S.f.

<https://ieec.edu.ar/wp-content/uploads/2015/07/SCOR-imagen-clasica-300x171.png>

La certificación APICS SCOR-P es esencial si la compañía está involucrada en los procesos descritos en la figura 26.

Figura 26.*Procesos APICS-SCORE.*

Nota: Detalla las gestiones que se ocupa dicha herramienta. Elaboración propia.

La designación APICS-SCOR contribuye a diferentes procesos como lo muestra la figura 27:

Figura 27.

Designación APICS-SCORE.



Nota: Describe las ventajas en el proceso y desarrollo de la herramienta. Elaboración propia.

El Modelo de SCOR trabaja con tres niveles de procesos, dentro de los cuales se pueden identificar el de la reingeniería, benchmarking e identificación de mejores prácticas; describiremos brevemente cada uno de ellos:

- Reingeniería: se evalúa la situación actual en que se encuentra la compañía y se marca lo que se quiere en un futuro.

- Benchmarking: mide el funcionamiento de la competencia, estableciendo objetivos y metas, estos se basan en los mejores resultados.

- Identificación de mejores prácticas: se caracterizan las prácticas y se plantean diferentes tipos de soluciones con el fin de obtener un crecimiento óptimo.

El modelo SCOR permite dar solución a los principales problemas presentes en cualquier cadena de suministro:

- Optimiza la efectividad de la gestión de la cadena, brindando un servicio al cliente de máxima calidad.

- Optimiza los costes, al usar métricas para evaluar y comparar diferentes estrategias.

- Optimiza la gestión de relaciones con proveedores y colaboradores, gracias al uso de un lenguaje común estandarizado.

- Optimiza la gestión de riesgos de la cadena, mediante herramientas de planificación, identificación de riesgos y coordinación entre sus diferentes eslabones.

Proceso Scor Definición de procesos

En la tabla se describe cada uno de los procesos de la compañía ZARA según el enfoque APICS – SCORE

Para visualizar la contextualización referente a este tema, se puede dirigir al final de este documento en el (**Anexo. 1**).

Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa ZARA.

Proceso 1 Plan.

ZARA implementa 3 factores de gran importancia para la cadena de suministro:

- Supervisión, que es la que tiene relación cercana con el proveedor en el control de la producción.

- Verificación: quien se encarga de los procesos de auditoría sobre la trazabilidad en la cual se realiza verificación in situ de la producción del proveedor.

- Adecuación: Acercamiento de la práctica global y estándar a la realidad local Para garantizar que las actividades de los proveedores generen un impacto positivo en la comunidad donde opera, INDITEX coopera de forma gradual con otros grupos de interés a nivel global y local. (Inditex. Proveedores. s.f.).

Dicha cooperación está enmarcada por medio del Acuerdo Marco Global Industrial en la que se unen fuerzas con distintas iniciativas y organizaciones locales, regionales e internacionales en la cual se promueve la sostenibilidad dentro del sector textil para de esta forma mejorar la calidad de las comunidades que dependen de este sector industrial. (Inditex. Proveedores. s.f.).

Esta actividad se hace mediante clúster identificados como espacios de cooperación que ayudan a promover la sostenibilidad de un área geográfica ubicada estratégicamente en el marco para el cumplimiento de los Derechos Humanos y Laborales. (Inditex, 2020).

Figura 28.

Planificación de la cadena de suministro.



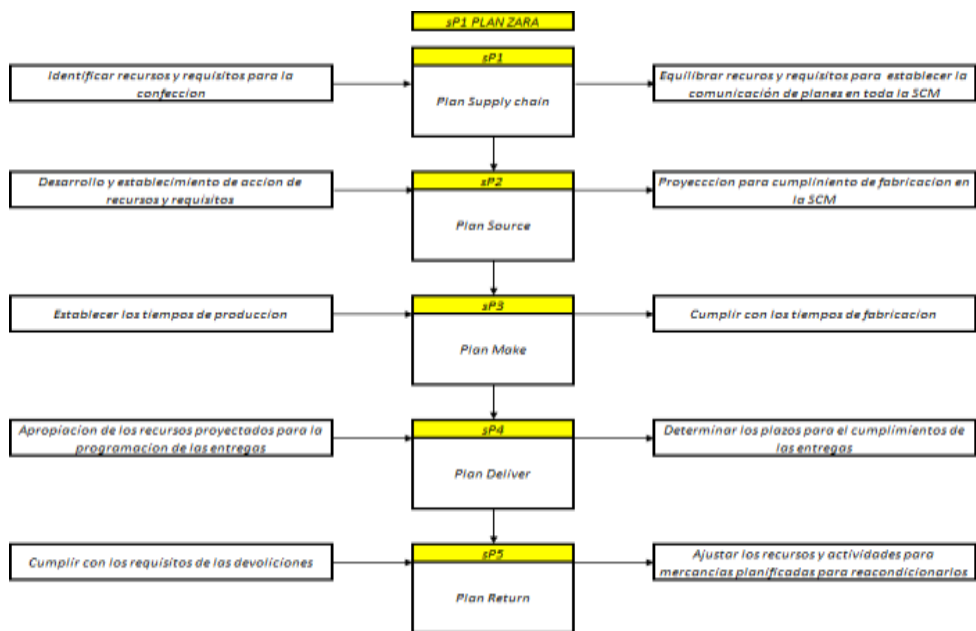
Nota: Describe las principales estrategias de planificación en la cadena de suministro.

Elaboración propia.

En la figura 28 se describe las estrategias que permiten la planificación de la cadena de suministro y en la figura 29 se describen todas las posibles estrategias de planificación.

Figura 29.

Plan APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso en todas las planificaciones. Elaboración propia.

Nivel 1. ZARA inicia realizando un pronóstico sobre la manera en que se va a ajustar cada una de las actividades de marketing. Algunos ejemplos.

- Proponer por una semana adelantar búsqueda de clientes (nicho de mercado) tanto en estratos altos como estratos medios.

- Ofrecer un 50% sobre la primera prenda a las primeras 100 personas que realicen compras superiores a \$200.000, descuento que será aplicado de forma trimestral.

- Pronosticar sobre la cantidad de clientes que estarán dispuestas a adquirir la nueva colección cada vez que se realice el lanzamiento de nuevas prendas.

- Incentivar a los clientes por medio de campañas publicitarias al consumo de todos los productos para toda la familia.

Sumado a lo anterior, ZARA conoce la capacidad de respuesta que tiene frente a eventualidades en el caso de un aumento significativo de las ventas, acceso y disponibilidad de todas las prendas en todas las tiendas y del stock para dar cumplimiento a la demanda.

(Caamaño, 2010).

Nivel 2. Es considerado la fuente del plan, dentro del cual se realiza identificación de los productos que se confeccionan, requisitos exigidos, el cual debe ser planeado con anterioridad para mantenerlo en el mercado.

Sin embargo, se debe también tener en cuenta el transporte de suministro, materias primas, ZARA para ello cuenta con un plan piloto de operación de carácter local e internacional que respalde el cumplimiento, demostrando así su funcionamiento. Para ello se tiene implementado unas políticas de funcionamiento por software que permite controlar aspectos

como la demanda y la oferta, aplicación de encuestas para evaluar la satisfacción del cliente diferente al servicio prestado, si lo recomienda o volvería a comprar en algunas de nuestras tiendas.

Para ZARA conocer la opinión del cliente es sumamente importante, el software además cuenta con el servicio de mostrar cantidad de piezas vendidas en un día, historia del cliente, restricciones (si las hay) en el servicio y de qué forma se solventan con el fin de mantener retroalimentado en todo momento el servicio. (Inditex. Clientes. s.f.).

Nivel 3. Este nivel define la acción de ejecutar la acción dentro del tiempo mínimo requerido, cumpliendo los cronogramas y fechas prescritas de producción para su posterior venta, siempre ZARA busca el equilibrio entre servicio prestado y el cliente satisfecho, puesto que esta es considerada como la fuente de ingresos de tal forma que atraiga nuevos clientes.

Inditex siempre ha manejado stocks por medio de un programa que permite conocer el abastecimiento de todas las tiendas, cuando se debe realizar nuevos pedidos de materias primas e insumos, en qué momento se están agotando los materiales para evitar al máximo retratos o inconformidades con el cliente. Además, es considerada por la empresa como estrategias de compras con los proveedores, ya que estos pueden ofrecer incentivos como, por ejemplo, pronto pago, compras frecuentes y fidelización.

Nivel 4. Este tiene relación con el balance de los recursos que tiene ZARA junto con la capacidad de prestación adecuada de los servicios, este se fundamenta la evaluación del recurso utilizado, de tal forma que no se generen pérdidas improductivas en materia prima y contar con las capacidades del trabajador estén acordes con los niveles de producción. ZARA siempre cuenta con la noción de demanda real vs demanda futura, de tal forma que se cuente con

reabastecimiento de forma gradual y constante, implementando toda vez sistema de inventarios, PEPS (primeros en entrar y primeros en salir). (Inditex. Producto. s.f.).

Proceso 2 Source.

En la empresa Inditex, marca ZARA aplicamos el proceso Source para asegurar la demanda o la previsión de ella para que sean servidas. Algunas de las tareas que ocupa es: emisión de órdenes, recepción, inspección, almacenamiento, pago de materiales, etc. Se ocupa de las entregas de las prendas de vestir en las tiendas ZARA, aceptación de la factura del proveedor. (Contreras, 2019).

Este proceso en ZARA es importante aprovisionar los insumos de acuerdo a la demanda de la empresa, al aprovisionar, estamos dando cumplimiento con las materias primas necesarias para desarrollar las órdenes de producción y a su vez cumplimos con las metas propuestas en la organización, llegando con los pedidos a tiempo a las tiendas y poder satisfacer a los clientes, el objetivo final de la compañía. (Inditex. Aprovisionamiento s.f.).

En ZARA (Inditex), Los empaquetados con materiales sostenibles, son unos de los principales artículos que tiene que aprovisionar la compañía para garantizar el embalaje y posterior la distribución de las prendas de vestir a las tiendas S2, fuente hacer ha pedido de producto bajo pedido. (Inditex. 2015).

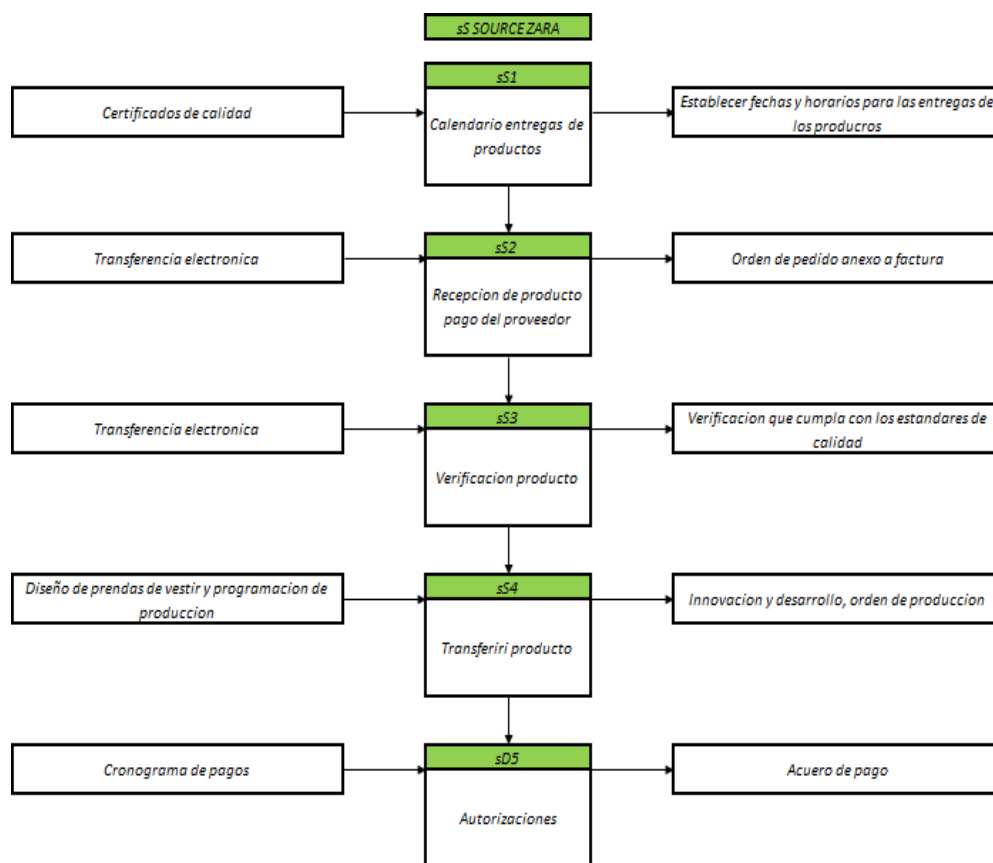
Considero que este proceso transaccional es relevante para la empresa ZARA, teniendo en cuenta que trabajamos pedido bajo pedido, esto indica que, cuando recibimos la solicitud de pedido, la empresa genera la orden de compra al proveedor.

En la figura 30 se describe el proceso abastecimiento que realiza la empresa, el cual permite mantener la materia prima disponible para la confección de las prendas de vestir, de

igual manera tener el producto elaborado para surtir los diferentes locales y satisfacer las necesidades de la clientela.

Figura 30.

Source APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso abastecimiento. Elaboración propia.

En la tabla 1 se presenta las métricas de los atributos de la confiabilidad, flexibilidad y costos de la cadena de suministro, lo cual es fundamental para reconocer los indicadores de calidad empresariales.

Tabla 1.*Métricas para atributos.*

| Atributos de Performance | Métrica | Valor |
|--|--|------------------|
| Confiabilidad Cadena de Suministros | Porcentaje de horarios cambiados por el tiempo de espera del proveedor. | 10 % |
| Flexibilidad Cadena de Suministros | Tiempo de programación de entrega de producto del proveedor a la empresa | 0.02 |
| Costos Cadena de Suministros | Costo de programar entrega de productos, cantidades por envío | \$250.000 |

Nota: Niveles de las métricas. Elaboración propia.

Nivel 1. El 10% de las veces que el proveedor entrega tarde, o en tiempos distintos a los acordados, la gran mayoría de veces se da por temas de tráfico en la ciudad o por malas prácticas en la cadena de suministro o logística de parte del proveedor, aunque no son muchas los incidentes por cuellos de botella en la operación del proveedor, tenemos otros factores que inciden de manera directa en el costo, cuando no citan en la empresa a una reunión y por algún motivo no asiste, esto puede generar pérdidas económicas significativas para la empresa, puede ser más de \$250.000 dependiendo del tiempo de espera y los sueldos de las personas citadas a dicha reunión.

Nivel 2. Los proveedores de la empresa ZARA presentan algunas falencias en la cadena de suministro, no cumplen con las entregas en las fechas y horarios establecidos por las dos partes, la empresa también tiene problemas con el cumplimiento del personal, no cumple a cabalidad con sus obligaciones, en este caso no dan cumplimiento a los horarios establecidos para el inicio de las reuniones donde son requeridas de manera obligatoria por parte de la compañía.

Nivel 3. El desempeño de las empresas que están trabajando de la mano como proveedores de ZARA, no están siendo eficientes en sus procesos y están rompiendo la cadena de suministro, debemos auditar los procesos y procedimientos de cada uno de los proveedores que están presentando desmejora en cada una de sus actividades, después de la investigación se realizará una retroalimentación donde les dejemos unos lineamientos establecidos, para que se rijan y den cumplimiento a lo solicitado, de esta manera mitigar las falencias para crecer como empresa y poder lograr los objetivos propuestos por la marca ZARA (Inditex. s.f.).

Proceso 3 Make.

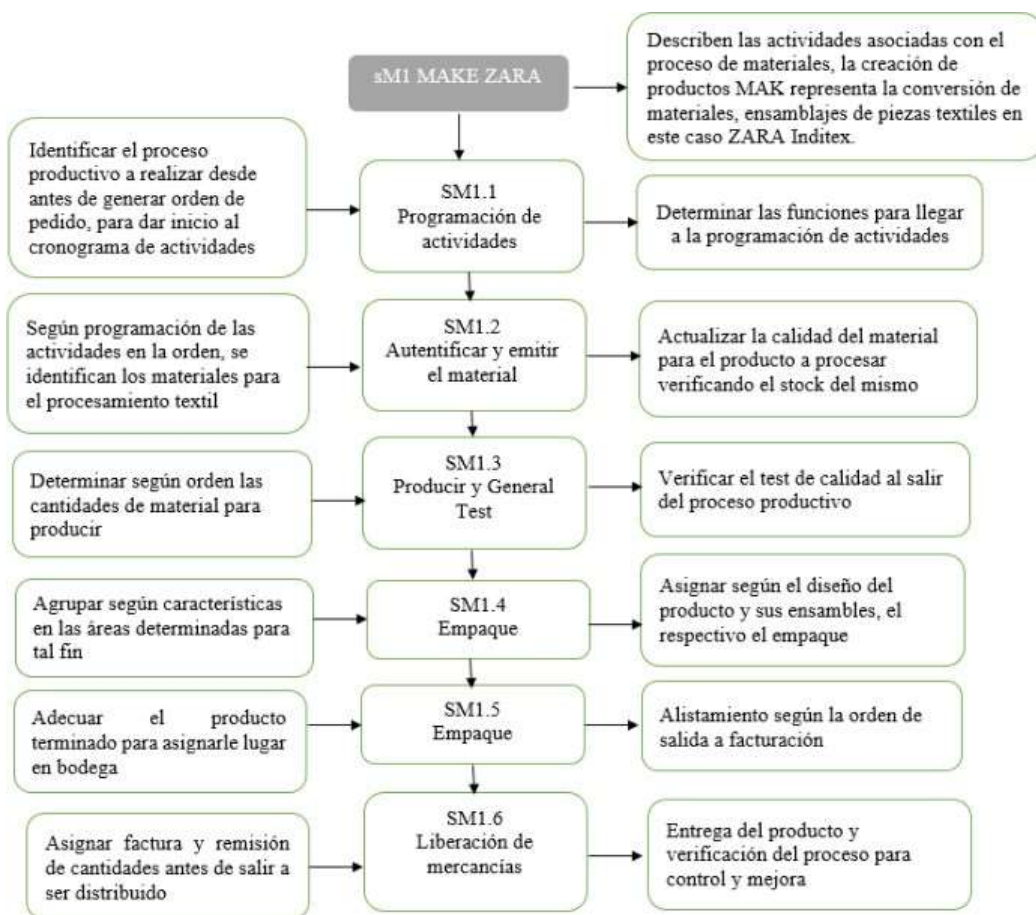
En este proceso o eslabón dentro de la cadena de suministros MAKE permite verificar dentro de la compañía ZARA (Inditex) la conversión de la materia prima, desde la generación de orden de pedido, en la cual permitirá crear la programación del proceso productivo, como logramos ver en las actividades de fabricación de la compañía ZARA, estas permiten obtener capacidad de producción en la planta óptima ya que sus productos textiles tiene que estar en tienda dados los ciclos o temporada que se presente. (EAE Business School, 2018).

En las plantas los procesos se realizan según cronogramas específicos dado que cada función requiere alto grado de precisión con el fin de que cada prenda obtenga el mejor acabado

posible, en cuanto a la diversidad de modelos que son necesarios para iniciar la producción, se debe tener en cuenta que la programación debe estar precedida de una selección de materiales en los cuales se deben configurar las plantas para tal fin en la fabricación textil, se debe tener en cuenta los plazos en la producción y fabricación, luego que no se puede exceder en los tiempos evita los costos en demoras por causas de producción.

Figura 31.

Make APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso fabricación del producto. Elaboración propia.

En la figura 31 se describe el proceso de fabricación de producto como se indica a continuación:

sM1.1 Programación de actividades en esta etapa es importante contar con un plan en cuanto al desarrollo, desde antes de iniciar las órdenes de producción contar con el recurso necesario para la fabricación del producto dado que ZARA (Inditex) produce ropa de forma masiva y cíclica necesita de una planta acorde para tal fin a eso nos referimos contar con ese recurso suficiente en el proceso independiente de la materia prima.

sM1.2 Identificar y emitir material se debe implementar la selección de los materiales a partir del diseño, para emitir la cantidad adecuada de producto a suministrar para la fabricación estos basados en cantidades limitadas de cada producto para no manejar un stock que se pueda quedar represado en los inventarios.

sM1.3 Producir y generar test identificadas las cantidades de materia prima se realiza el proceso productivo de las prendas, determinadas por un test de calidad, al finalizar el ensamble de dichas prendas analizar los componentes ya que poseen accesorios que se pueden deteriorar en el proceso, realizar la devolución de las que no cumplan con los requerimientos y se procede a la siguiente estación.

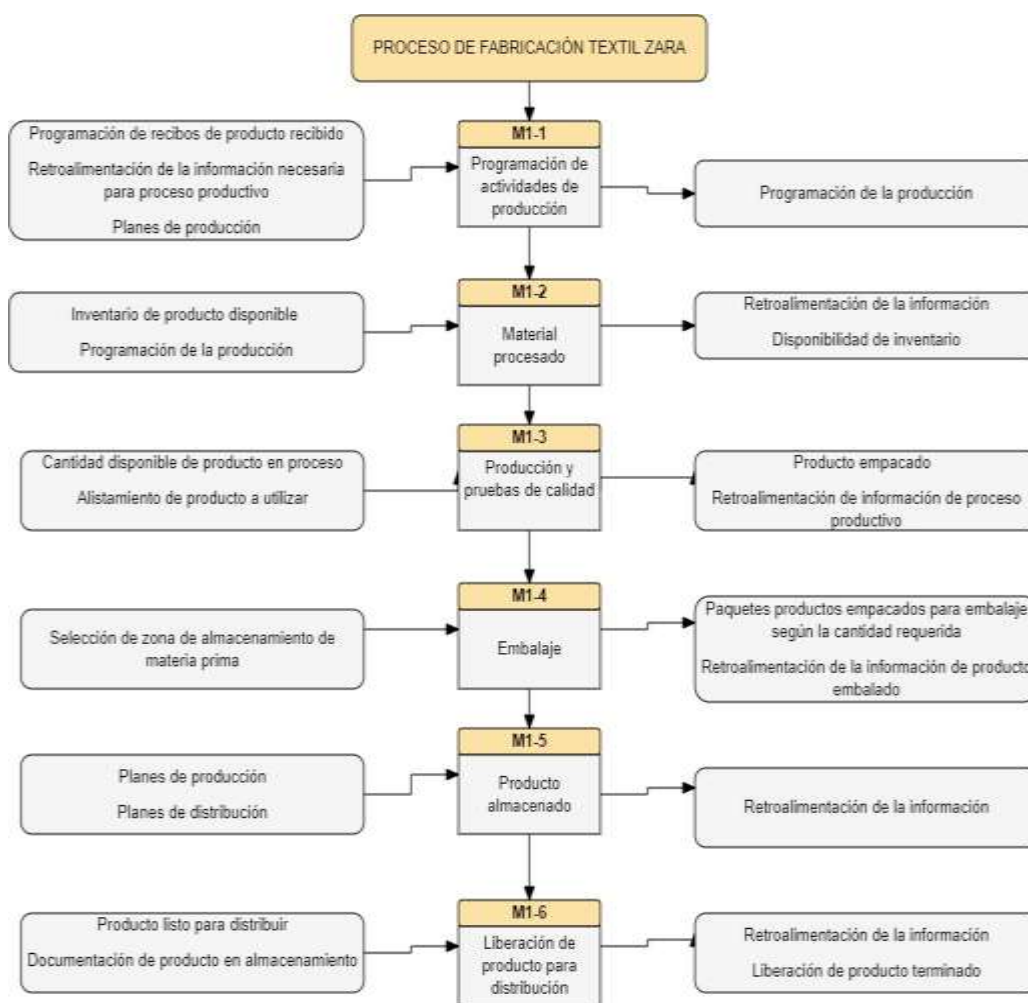
sM1.4 Empaque ya determinada la calidad de las prendas se procede al empaque de esta dependiendo del producto se asigna su respectivo contenedor con las cantidades asignadas.

sM1.5 Almacenaje se procede a ubicar en la bodega de inventarios, analizar sus respectivos procesos de alistamiento según la salida hacia las tiendas ya que no es recomendable tener la misma ubicación con ropa de temporadas anteriores ya que `podría generar confusión al distribuir.

sM1.6 Liberación de mercancía se asigna con la orden de salida a tiendas ya que permite determinar las cantidades para las tiendas que más demanda y de este parte el análisis para determinar las cantidades necesarias para nuevas solicitudes.

Figura 32.

Make 2 APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso fabricación del producto. Elaboración propia.

En la figura 32 se describe el proceso de fabricación de producto adecuado para la empresa.

Proceso 4 Deliver

El proceso Deliver dentro de la compañía ZARA se encarga de llevar una adecuada gestión del pedido, almacenaje, transporte y gestión de mercancía textil desde la fabricación de prendas en la fábrica de España hasta la distribución a las tiendas.

La compañía cuenta con 9 centros logísticos a nivel nacional, los inventarios no están almacenados y se distribuyen a las tiendas ZARA dos veces por semana las prendas con mayor demanda a las 6.300 tiendas que posee a nivel mundial en un lapso de tiempo aproximado de 48 horas, también se abastecen a las tiendas de Europa cada 24 a 36 horas como máximo. (Iglesias, 2019).

En cuanto a las distribuciones de mercancía al extranjero, los inventarios son llevados a la frontera de España, lo recoge un transportista logístico del país y lo distribuye a las tiendas en un promedio de 48 horas, los almacenes se encargan de ordenar acciones de ofertas y el encargado comercial es el que toma estas órdenes.

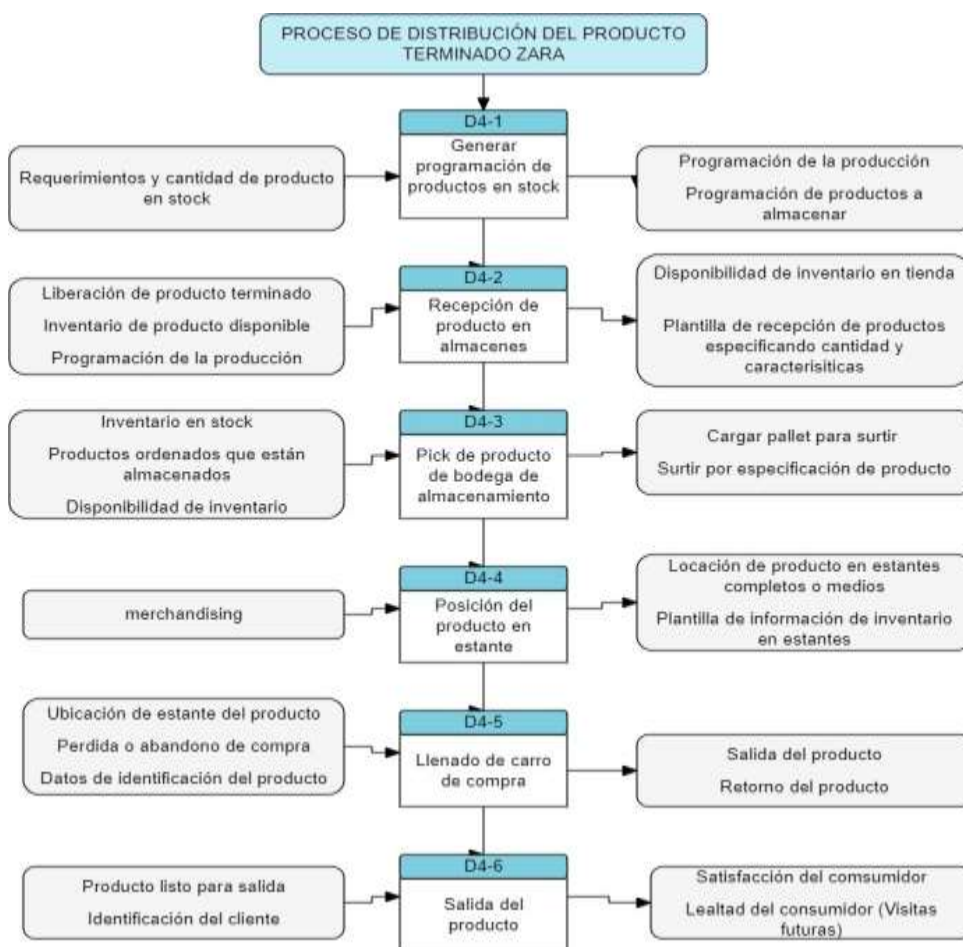
Las tiendas ZARA se clasifican de acuerdo al nivel de ventas y órdenes, de esta manera se le da prioridad para los suministros de la orden, se realiza un análisis de producción, el cual una vez identificado los productos que no se están vendiendo se detiene inmediatamente la producción, de esta forma se previene que se acumule mercancía con poca rotación en las tiendas.

En el caso de la compañía ZARA emplea una distribución exclusiva, es decir esta implica la concesión a un único minorista, tienen un convenio entre el detallista y el fabricante comprometiéndose a solo ofrecer en el punto de venta las líneas de productos únicamente de marca ZARA. (Caamaño, 2010).

ZARA maneja un sistema de distribución “Just in time” el cual le permite aumentar la productividad, reducir costos de gestión y almacenaje, adicionalmente cuentan con un modelo de negocio llamado “Fast Fashion” que consiste cambios frecuentes de mercancía en ciertas temporadas del año con el propósito de brindar a los clientes prendas a la moda. A continuación, exponemos en la figura 33 el proceso de distribución de las prendas terminadas.

Figura 33.

Deliver APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso fabricación del Distribución. Elaboración propia.

Nivel, 1 Se obtiene de pedidos agregados por los clientes demandados y proyectados según los parámetros realizados por las órdenes según los inventarios de ZARA Inditex, la intención es entregar los productos disponibles cuando el cliente esté satisfecho, los productos y servicios deben estar debidamente ajustados a los detalles del pedido.

Nivel 2 Los procesos realizados para la entrega del producto en este caso el textil, permite determinar las referencias del pedido el cual se intercambia con el cliente, estos productos son identificables por el pedido y etiquetado mediante las fechas de producción de inventario.

Nivel 3 Para lograr cumplir con la asignación de los pedidos de un cliente tiene requisitos y especificaciones únicos para la entrega del producto que está diseñado específicamente según las características, del cual se logrará verificar mediante la recepción y validación del producto.

Nivel 4 Al entregar los productos en tienda que son utilizados para comercializar se ubican físicamente donde venden los productos mediante los puntos de venta, la comercialización a nivel tienda permite la ubicación del almacenamiento para surtir y luego genera ventas.

Proceso 5 Return.

Return gestiona el reintegro de los productos al final de la cadena de suministro de manera efectiva y económica; incluyendo tanto las devoluciones generadas a los proveedores como las devoluciones recibidas por los clientes.

Involucra la logística inversa con el objeto de recuperar y reciclar envases, embalajes, la disposición de desechos y residuos peligrosos; la disposición de excesos de inventario, de devoluciones de clientes, y de los productos obsoletos e inventarios excesivos. (Inditex. Producto s.f.).

El proceso de devolución en ZARA está regido por la política de devoluciones contenido en el contrato de condiciones de uso y compra del almacén, que se puede ver en su página web y en el cual se contemplan entre otros temas:

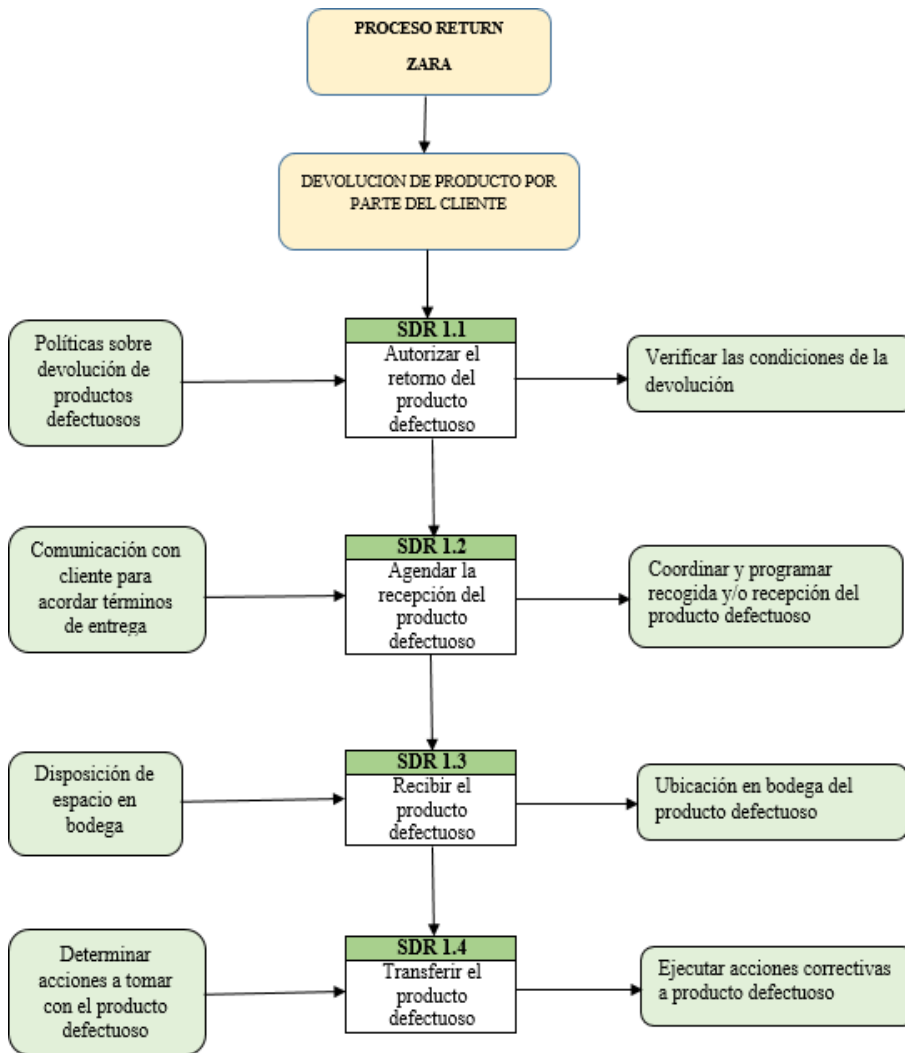
- El derecho legal a desistir de la compra.
- El derecho contractual de desistimiento.
- Cambios de talla.
- Devoluciones de productos defectuosos.

Para atender las devoluciones se ha implementado un proceso de devolución para su ecommerce, a través de un aviso al correo electrónico del cliente; luego de haber sido reportada por este la inconformidad; dentro del plazo establecido en el contrato.

El operador recoge el producto en el domicilio del cliente al día siguiente, debe estar embalado en el empaque original; se verifica su estado y se almacena para determinar destino final. Del transporte local se encarga el operador y para envíos a distancia se contratan servicios de mensajería.

Al término de tres días se devuelve la prenda al cliente con las especificaciones requeridas o se hace reintegro del dinero en un plazo no mayor a 14 días.

En la figura 34 se describe el proceso de devolución que se realiza del producto, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa frente a una prenda que ha presentado un defecto y que debe ser solucionado para suplir las exigencias de los clientes.

Figura 34.*Return APICS-SCORE.*

Nota: Describe el proceso devolución. Elaboración propia.

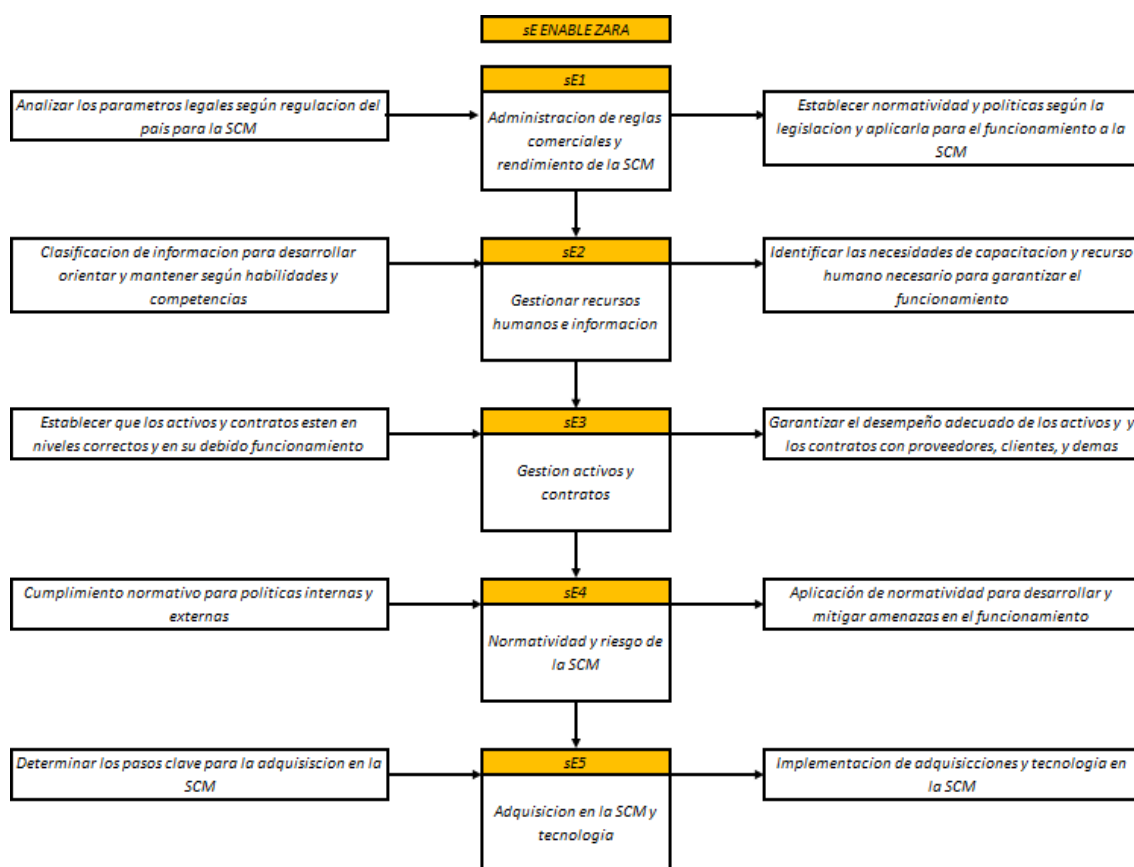
Proceso 6 Enable.

Este proceso no estaba en las primeras versiones del modelo SCOR, esta incluye actividades de gestión de la cadena de suministro como la gestión de reglas de negocio, gestión de datos, infraestructuras, contratos, recursos, etc., Es el conjunto de procesos que permiten controlar y medir nivel del desempeño de cada uno de los procesos anteriormente descritos, se

realiza una calificación cuantitativa y cualitativa de (Conforme y no conforme) para determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los cinco procesos y subprocesos anteriores que lo conforman, detectando puntos débiles y poder utilizar herramientas de apoyo para así poder realizar una mejora continua como se ilustra en la figura 35.

Figura 35.

Enable APICS-SCORE.



Nota: Describe el proceso devolución. Elaboración propia.

Nivel 1 Establecer las políticas internas y externas de la compañía ZARA Inditex según la legislación vigente del país donde realice su actividad económica, con el fin de determinar y

documentar sobre las reglas comerciales a las cuales apliquen con respecto al negocio, estas se usan para la toma de decisiones y funcionamiento dado la aplicación según la actividad que realice la compañía.

Nivel 2 Establecer los datos fundamentales que la compañía tiene con sus clientes tanto internos como externos, con el fin de garantizar en la organización la información necesaria para mantener el rendimiento de la empresa tanto en el recurso humano, como en los datos asociados para calcular las métricas necesarias en cuanto información con proveedores, clientes, suministros, personal entre otros.

Nivel 3 En este proceso de programación se debe garantizar que los activos estén en los niveles adecuado para su funcionamiento dentro de la cadena de suministro, e igualmente mantener los contratos que estén relacionados con el funcionamiento de la misma con el fin de mantener la operatividad dentro de la SCM.

Nivel 4 Cumplimiento normativo para describir los procesos y políticas que la organización tiene tanto en organismos externos como lo es el gobierno u otras organizaciones que trasladan certificaciones de manera voluntaria como lo son las normas ISO, con el fin de evaluar mejoras ante las posibles interrupciones en la cadena de suministro.

Nivel 5 Identificar cuáles son los pasos claves para la adquisición de productos tecnológicos con el fin de desarrollarlas en la cadena de suministros y las cuales logren desarrollar la productividad y la información de forma efectiva.

Capítulo 5 Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa ZARA.

En esta actividad se va a analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial, con base en la información suministrada en el entorno de conocimiento de la unidad, realizaremos tres diagramas de flujo para la empresa INDITEX con enfoque en la marca ZARA, flujo de información, flujo de productos y flujo de dinero.

Basados en la información suministrada por el LPI, se elabora un cuadro comparativo de Colombia vs. Un país de: América Latina, Centroamérica, Norteamérica, Europa, Asia y uno de África. Donde el cuadro comparativo debe tener el análisis de resultados. También vamos a elaborar un cuadro sinóptico donde se evidencie el conocimiento de los elementos fundamentales del Conpes 3547 Política Nacional logística. (Campo et al., 2020).

Flujo de información.

Contextualización.

El flujo de información es inverso al flujo de productos, este empieza desde el cliente y el mercado. Dicha información está constituida desde los intereses de los clientes, las compras que realiza, las quejas, reclamos y preguntas que se reciben en los diferentes locales empresariales.

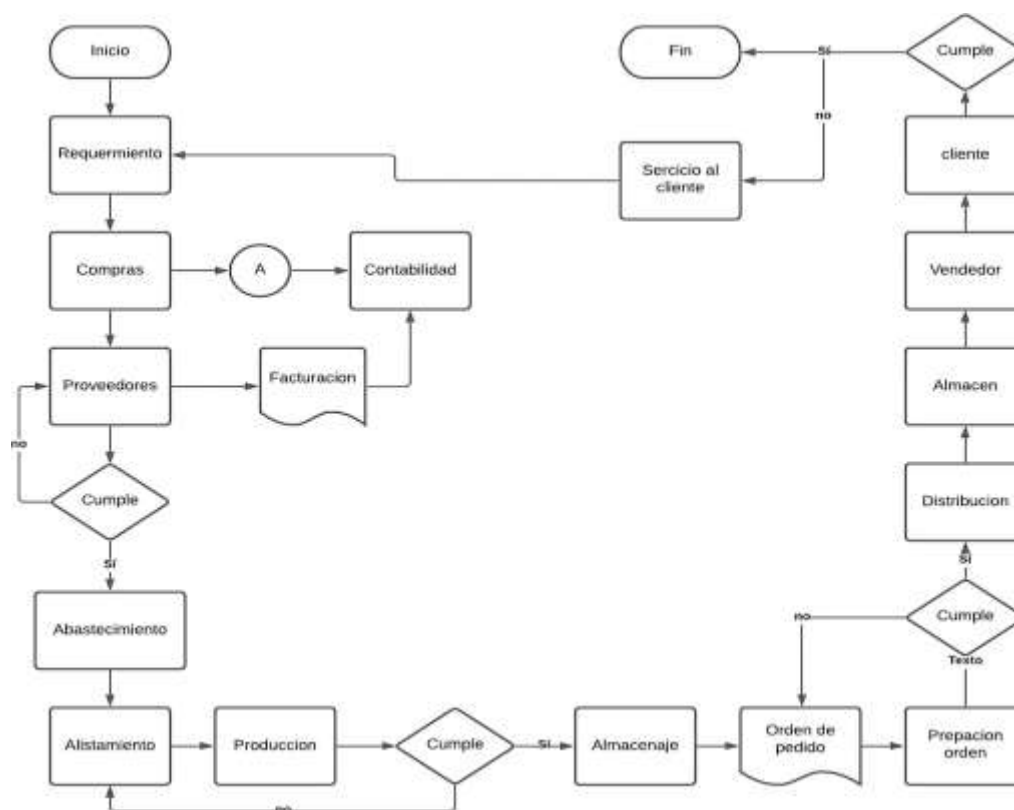
Posteriormente esta información se debe recoger y ser almacenada en la base de datos. Por un lado, para el área de servicio al cliente en donde se analizan las diferentes situaciones de PQR, estas deben ser analizadas para mejorar el servicio, informando y reportando todas aquellas situaciones críticas para que se empiecen a desarrollar los planes de mejora.

Por otro lado, el área de ventas y análisis de información de Business Intelligence BI, a través de recopilar la data del mercado, ventas y productos, realiza informes gerenciales y está en la capacidad de realizar análisis de tendencias del mercado. Todo este flujo de información se encamina a que los líderes empresariales o junta directiva tomen las mejores decisiones basándose en la información recibida y analizada desde el cliente como se muestra en la figura 36.

Diagrama de flujo.

Figura 36.

Diagrama flujo de información.



Nota: Describe el proceso de información dentro de la empresa ZARA. Elaboración propia.

Flujo de producto.

Contextualización

El flujo productivo para empresas de línea de producción con gran cantidad de ventas de unidades produciendo en un sistema push, por lo general el flujo de producción debe comenzar con la estrategia de mercado que se desea adoptar. Posteriormente se debe construir los planes de inventario, distribución y producción para los correspondientes períodos. (Carvajal et al., 2020).

El plan de inventario debe ser compartido con el área de compras, almacenes y producción con el fin de encontrar sincronía en el flujo de trabajo. Además de que conocer la información de antemano permite realizar la planeación adecuada del personal, maquinas y espacio requerido para almacenamiento.

Al recibir el plan de producción se deben solicitar las materias primas al almacén cuando se requiera, y este debe disponer los recursos oportunamente. El almacén es el encargado de recibir el inventario y realizar la correcta gestión de este. (Carvajal et al., 2020).

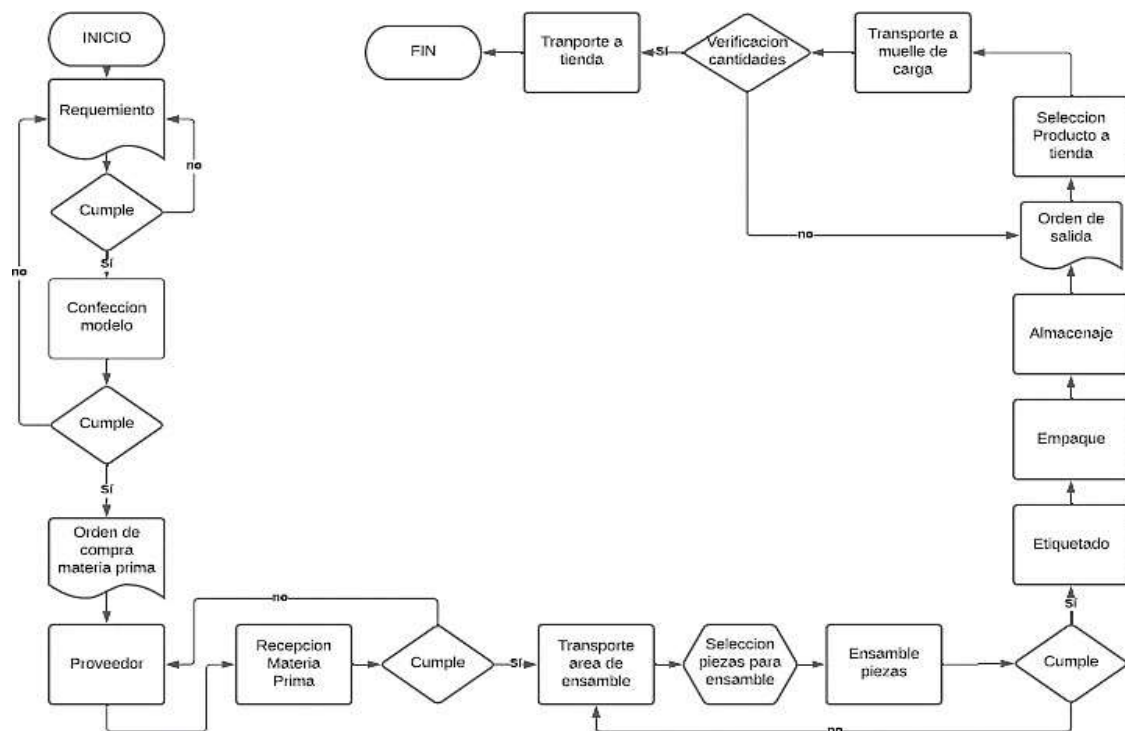
A medida que finalice la producción esta se debe gestionar con el almacén de producto terminado y que posteriormente debe coordinarse con el departamento de distribución. El plan de distribución debe ser compartido con el departamento de distribución y rutas logísticas.

Debe coordinar los movimientos de producto terminado con el almacén de producto terminado y los almacenes de la compañía respectivamente, asegurando las entregas en los tiempos planeados en los diferentes planes que vienen desde gerencia estratégica. (Carvajal et al., 2020).

Diagrama de flujo.

Figura 37.

Diagrama flujo de producto.



Nota: Describe el proceso entre áreas para la fabricación del producto a la empresa ZARA. Elaboración propia.

En la figura 37 se describe el proceso en las diferentes áreas para la fabricación del producto con unos estándares altos de calidad.

Flujo de efectivo.

Contextualización.

Inicialmente dentro de la compañía siempre están inmersas las inversiones, capital inicial que sirve para arrancar los primeros meses, posteriormente las ventas son la única fuente de dinero de la compañía.

También se realizan las inversiones necesarias, maquinaria, locales, personal, equipos, etc., para el correcto desarrollo de la organización- Siempre en todo movimiento debe realizarse la respectiva contabilidad.

Durante todo el periodo se tienen ingresos de dinero por ventas, todos los locales de la compañía y vendedores tiene que reportar dichas ventas (Así como el respectivo inventario). Las ventas son contabilizadas y el dinero es registrado en la cuenta de la compañía.

Una vez que el periodo cierre y se pongan en marcha los diferentes planes de producción también se tienen los planes de compra, los cuales deberán ser monitoreados por el departamento financiero y el área de compras.

El departamento financiero debe registrar dichos egresos o inversiones que se hacen por concepto de inversión en insumos. También el departamento financiero se encarga de realizar el pago de diferentes obligaciones bancarias que tenga la empresa, cuentas por pagar de servicios, arriendos, inversiones, cuentas de nómina del personal.

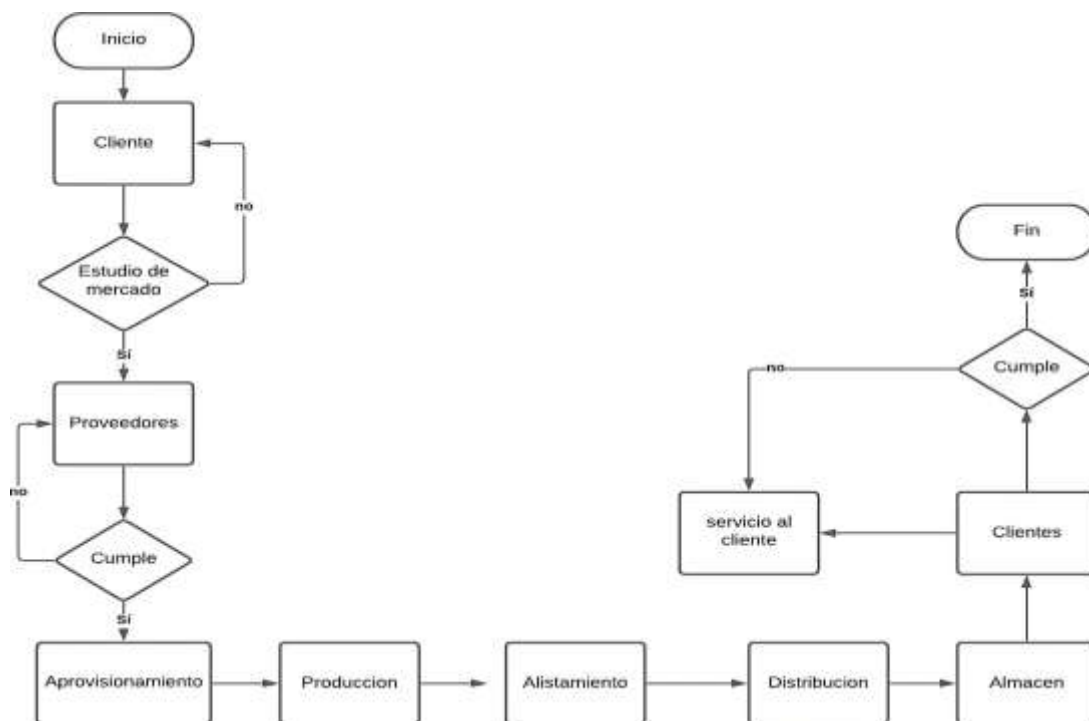
Este proceso constituye un ciclo, ya que se tienen ingresos diarios de dinero y de la misma manera este debe ser invertido para sostener el funcionamiento de la compañía.

En la figura 38 se detalla el flujo del movimiento del dinero al interior de la compañía lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad en términos económicos de la empresa.

Diagrama de flujo.

Figura 38.

Diagrama de dinero.



Nota: Describe el proceso de como fluye el dinero en la empresa ZARA. Elaboración propia.

Capítulo 6 Colombia y el LPI el Banco Mundial.

Basados en el indicador logístico (LPI) del Banco Mundial conoceremos la posición de Colombia y la analizaremos frente a otros países para poder determinar cómo es su actual desempeño en cuanto a la logística en el contexto mundial y cómo se proyecta su futuro. (Clavijo, 2018).

En esta actividad se va a analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial, con base en la información suministrada en el entorno de conocimiento de la unidad, realizaremos tres diagramas de flujo para la empresa INDITEX con enfoque en la marca ZARA, flujo de información, flujo de productos y flujo de dinero.

Contextualización.

El Índice de Desempeño Logístico o LPI, es una medición realizada por el Banco Mundial con el objetivo de mostrar y describir las tendencias globales en materia de Logística. (Clavijo, 2018).

Se encarga de medir la eficiencia de las cadenas de suministro de cada país y cómo se desenvuelve en el comercio con otros países (socios comerciales). Una logística ineficiente conlleva a un alza de los costos del comercio y por ende reduce la integración global afectando a los países en desarrollo en su búsqueda por competir en el mercado. (Consejo Nacional de Competitividad 2016)

Esta herramienta permite identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en su desempeño en logística comercial y lo que pueden hacer para mejorar su desempeño.

La evaluación de la eficiencia de las cadenas de suministro se mide a través de 6 componentes:

1. Desempeño de las Aduanas: representa la eficiencia en el proceso del despacho y la rapidez por parte de las entidades u organismos de control de fronteras. Dentro de estas se encuentran las aduanas que en Colombia es la DIAN. (DIAN. s.f.).
2. Infraestructura: se representa la infraestructura disponible para el comercio y transporte como lo son los puertos, las carreteras, ferrocarriles, etc.
3. Envíos Internacionales: se concentra la organización de los envíos de un país a otro a precios del mercado.
4. Competencia de Servicios Logísticos: calidad y competencia con que se realizan los servicios de logística como los operadores de transporte y los agentes de aduanas.
5. Seguimiento y Rastreo: Consiste en el rastreo y seguimiento de envíos.
6. Oportunidad: Hace referencia a la puntualidad con que se realizan las entregas a su destino.

(COMPES 3982. s.f. Política nacional logística.).

Comparativo de Colombia ante el mundo.

Se seleccionan cinco países de América Latina, Centroamérica, Norte América, Europa, Asia y África así:

En la figura 39 se presenta el mapa de Japón a nivel de ubicación geográfica en el continente de Asia, esta ubicación lo consolida como un centro logístico para la recepción y traslado de diferentes mercancías hacia varios lugares del mundo donde se requieran, logrando ser un puerto mercantil.

_ Japón (Asia).

Figura 39.

Ubicación Japón.



Nota: Ubicación geográfica de Japón. Infolaso. (S.f.).

<https://www.infolaso.com/geografia/114-geografia-de-espana/610-japon.html>

Extensión 377.835 km²

Población 126.874.000 h.

Capital Tokio (8.949.000 h.)

Idioma Japonés

Moneda Yen

Religión Budista, sintoísta

Gobierno Monarquía parlamentaria

En la figura 40 se ilustra la ubicación geográfica de Canadá en Norte América, lo que hace que sea un lugar importante en la comercialización de productos.

_ Canadá (Norte América).

Figura 40.

Ubicación Canadá.



Nota: Ubicación geográfica de Canadá. Infolaso. (S.f.).

<https://www.infolaso.com/geografia/114-geografia-de-espana/610-japon.html>

Extensión 9.984.670 km²

Población 33.477.000 h.

Capital Ottawa (1.083.000 h.)

Idioma inglés, francés

Moneda Dólar Canadiense

Religión Católica, protestante

Gobierno Monarquía federal democrática

En la figura 41 se ilustra la ubicación de Portugal en el continente europeo, la cual está rodeada por el océano Atlántico, lo cual es importante para el comercio de productos.

_ Portugal (Europa).

Figura 41.

Ubicación Portugal.



Nota: Ubicación geográfica de Portugal. Infolaso. (S.f.).

<https://www.infolaso.com/geografia/114-geografia-de-espana/610-japon.html>

| | |
|-----------|------------------------|
| Extensión | 92.391 km ² |
| Población | 10.562.000 h. |
| Capital | Lisboa (545.000 h.) |
| Idioma | Portugués |
| Moneda | Euro |
| Religión | Cristiana (católica) |
| Gobierno | República democrática |

En la figura 42 se presenta la ubicación geográfica de México en centro América, la cual es estratégica por que cuenta con los dos océanos en sus costas Pacífico y Atlántico, siendo de suma importancia para el comercio de productos.

_ México (Centro América).

Figura 42.

Ubicación México.



Nota: Ubicación geográfica de México. Infolaso. (S.f.).

<https://www.infolaso.com/geografia/114-geografia-de-espana/610-japon.html>

| | |
|-----------|---------------------------------|
| Extensión | 1.972.550 km ² |
| Población | 112.323.000 h. |
| Capital | Ciudad de México (8.851.000 h.) |
| Idioma | Español |
| Moneda | Peso |
| Religión | Cristiana (católica) |
| Gobierno | República federal parlamentaria |

En la figura 43 se ilustra la ubicación geográfica de Argentina en América latina, la cual en su costa está rodeada del océano Atlántico lo que la hace interesante para el comercio.

_ Argentina (América latina).

Figura 43.

Ubicación Argentina.



Nota: Ubicación geográfica de Argentina. Infolaso. (S.f.).

<https://www.infolaso.com/geografia/114-geografia-de-espana/610-japon.html>

| | |
|-----------|-------------------------------|
| Extensión | 2.766.890 km ² |
| Población | 40.119.000 h. |
| Capital | Buenos Aires (2.890.000 h.) |
| Idioma | Español |
| Moneda | Peso |
| Religión | Cristiana (católica) |
| Gobierno | República federal democrática |

La puntuación en los siguientes cuadros representa la calificación de LPI de los 5 países comparados con Colombia en los años 2012, 2014, 2016 y 2018, el rango va de 1 que es la menor calificación hasta 5 que es la mejor calificación, esta calificación se compone de 6 componentes en los cuales se evidencia una comparación en el desempeño de los diferentes países de diferentes continentes en donde se muestra el índice LPI.

Según el Logistics Performance Index (LPI) ubicado por el Banco Mundial en 2018, Japón ocupa el puesto número 5 en el mundo en cuanto al desempeño logístico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 2 se puede evidenciar claramente que Japón siendo un país desarrollado en muchos términos sobrepasa a Colombia, posicionándose en el lugar 8 en el año 2012 y a pesar de que su posición decayó en los años 2014 a 2016 mejoró drásticamente para el año 2018 posicionándose en el 5° puesto.

En el análisis logístico se consideró la puntuación LPI, la infraestructura, envíos internacionales, la competencia logística, el seguimiento y rastreo, siendo estos los considerados en el análisis sin desconocer otros adicionales con igual importancia.

Colombia que en los años 2014 y 2016 tuvo una puntuación descendente comparada con el 2012, en el año 2018 tuvo mejores resultados posicionándose en el puesto 58 del LPI, con respecto a los componentes que evalúa el LPI, se observa que en los envíos internacionales.

Colombia mejoró mucho para el año 2018 y se posicionó tan solo unos puntos porcentuales por debajo de Japón, sin embargo, es un buen referente para mejorar en términos de logística comercial.

Tabla 2.*Colombia vs Japón en términos logísticos.*

| Colombia vs. Japón | | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|---------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Colombia | 64 | 97 | 94 | 58 |
| Rango LPI | Japón | 8 | 10 | 12 | 5 |
| | Colombia | 2,87 | 2,64 | 2,61 | 2,94 |
| Puntuación LPI | Japón | 3,93 | 3,9 | 3,97 | 4,03 |
| Aduana | Colombia | 2,65 | 2,59 | 2,21 | 2,61 |
| | Japón | 3,72 | 3,78 | 3,85 | 3,99 |
| Infraestructura | Colombia | 2,72 | 2,44 | 2,43 | 2,67 |
| | Japón | 4,11 | 4,16 | 4,10 | 4,25 |
| Envío | Colombia | 2,75 | 2,72 | 2,55 | 3,19 |
| Internacionales | Japón | 3,61 | 3,52 | 3,69 | 3,59 |
| Competencia | Colombia | 2,76 | 2,64 | 2,67 | 2,87 |
| Logística | Japón | 3,97 | 3,93 | 3,99 | 4,09 |
| Seguimiento y rastreo | Colombia | 2,66 | 2,55 | 2,55 | 3,08 |
| | Japón | 4,03 | 3,95 | 4,03 | 4,05 |
| Oportunidad | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| | Japón | 4,21 | 4,24 | 4,21 | 4,25 |

Nota: En la tabla se puede evidenciar la calificación de Colombia en comparación Japón.

En la tabla 3 se muestra logísticamente a Colombia comparada frente a Canadá.

Table 3.*Colombia vs Canadá en términos logísticos.*

| Colombia vs. Canadá | | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|----------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Colombia | 64 | 97 | 94 | 58 |
| Rango LPI | Canadá | 14 | 12 | 14 | 20 |
| | Colombia | 2,87 | 2,64 | 2,61 | 2,94 |
| Puntuación LPI | Canadá | 3,85 | 3,86 | 3,93 | 3,73 |
| | Colombia | 2,65 | 2,59 | 2,21 | 2,61 |
| Aduana | Canadá | 3,58 | 3,61 | 3,95 | 3,60 |
| | Colombia | 2,72 | 2,44 | 2,43 | 2,67 |
| Infraestructura | Canadá | 3,99 | 4,05 | 4,14 | 3,75 |
| | Colombia | 2,75 | 2,72 | 2,55 | 3,19 |
| Envío Internacionales | Canadá | 3,55 | 3,46 | 3,56 | 3,38 |
| | Colombia | 2,76 | 2,64 | 2,67 | 2,87 |
| Competencia Logística | Canadá | 3,85 | 3,94 | 3,90 | 3,90 |
| | Colombia | 2,66 | 2,55 | 2,55 | 3,08 |
| Seguimiento y rastreo | Canadá | 3,86 | 3,97 | 4,10 | 3,81 |
| | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| Oportunidad | Canadá | 4,31 | 4,18 | 4,01 | 3,96 |

Nota: En la tabla se puede observar el comparativo de Colombia frente a Canadá.

Elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto a envíos internacionales, seguimiento y rastreo y oportunidad, Colombia no se encuentra muy lejos de Canadá, con respecto a los otros rubros, como se mostró en la tabla 3.

En el caso de Canadá se puede evidenciar que se había posicionado dentro de los puestos 12 a 14 en los años del 2012 al 2016, sin embargo, para el año 2018 bajó su rendimiento y se posicionó en el lugar número 20, a diferencia de Colombia que mejoró drásticamente su posicionamiento pasando del puesto número 94 al 58.

Colombia tiene como principales clientes a países como Portugal, pero debido a la debilidad de la infraestructura y los altos costos es muy difícil acceder a estos mercados ya que no se da contrapeso a la disminución de aranceles contra el costo de la logística.

Sus rubros de envíos internacionales y seguimiento y rastreo son los que más se acercan a tener un nivel como el de Portugal, respecto a los demás debe seguir mejorando ya que se ve que en el transcurso de los años Portugal ha mantenido buen nivel de posicionamiento con respecto a la logística comercial.

En la tabla 4 se muestra el comportamiento de Colombia en comparación a Portugal en términos logísticos. Sus rubros de envíos internacionales y seguimiento y rastreo son los que más se acercan a tener un nivel como el de Portugal, respecto a los demás debe seguir mejorando ya que se ve que en el transcurso de los años Portugal ha mantenido buen nivel de posicionamiento con respecto a la logística comercial considerando la puntuación LPI, la infraestructura, envíos internacionales, la competencia logística, el seguimiento y rastreo, siendo estos los considerados en el análisis sin desconocer otros adicionales con igual importancia que se presentan en el análisis.

Table 4.*Colombia vs Portugal en términos logísticos.*

| Colombia vs. Portugal | | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|------------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Colombia | 64 | 97 | 94 | 58 |
| Rango LPI | Portugal | 28 | 26 | 36 | 23 |
| | Colombia | 2,87 | 2,64 | 2,61 | 2,94 |
| Puntuación LPI | Portugal | 3,50 | 3,56 | 3,41 | 3,64 |
| Aduana | Colombia | 2,65 | 2,59 | 2,21 | 2,61 |
| | Portugal | 3,19 | 3,26 | 3,37 | 3,17 |
| Infraestructura | Colombia | 2,72 | 2,44 | 2,43 | 2,67 |
| | Portugal | 3,42 | 3,37 | 3,09 | 3,25 |
| Envío | Colombia | 2,75 | 2,72 | 2,55 | 3,19 |
| Internacionales | Portugal | 3,43 | 3,43 | 3,24 | 3,83 |
| Competencia | Colombia | 2,76 | 2,64 | 2,67 | 2,87 |
| Logística | Portugal | 3,48 | 3,71 | 3,15 | 3,71 |
| Seguimiento y rastreo | Colombia | 2,66 | 2,55 | 2,55 | 3,08 |
| | Portugal | 3,60 | 3,71 | 3,65 | 3,72 |
| Oportunidad | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| | Portugal | 3,88 | 3,87 | 3,95 | 4,13 |

Nota: Evaluado frente a Portugal, Colombia se encuentra 35 puestos por debajo según su puntuación LPI. Elaboración propia.

En la tabla 5 se muestra el comparativo de Colombia frente a México en términos logísticos.

Tabla 5.

Colombia vs México en términos logísticos.

| Colombia vs. México | | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|----------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Colombia | 64 | 97 | 94 | 58 |
| Rango LPI | México | 47 | 50 | 54 | 51 |
| | Colombia | 2,87 | 2,64 | 2,61 | 2,94 |
| Puntuación LPI | México | 3,06 | 3,13 | 3,11 | 3,05 |
| | Colombia | 2,65 | 2,59 | 2,21 | 2,61 |
| Aduana | México | 2,03 | 2,69 | 2,88 | 2,77 |
| | Colombia | 2,72 | 2,44 | 2,43 | 2,67 |
| Infraestructura | México | 3,03 | 3,04 | 2,89 | 2,85 |
| | Colombia | 2,75 | 2,72 | 2,55 | 3,19 |
| Envío | México | 3,07 | 3,19 | 3,00 | 3,10 |
| Internacionales | Colombia | 2,76 | 2,64 | 2,67 | 2,87 |
| | México | 3,02 | 3,12 | 3,14 | 3,02 |
| Competencia | Colombia | 2,66 | 2,55 | 2,55 | 3,08 |
| Logística | México | 3,15 | 3,14 | 3,40 | 3,00 |
| | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| Seguimiento y rastreo | México | 3,47 | 3,57 | 3,38 | 3,53 |
| | Colombia | | | | |
| Oportunidad | México | | | | |

Nota: Colombia y México no están muy alejados en cuanto a su posición en el LPI.

Sin embargo, México si supera a Colombia en todos los rubros exceptuando envíos internacionales y seguimientos y rastreo, para el caso de estos dos rubros Colombia presenta mejores puntuaciones con respecto a México, no obstante, es un desafío para Colombia igualar o superar esas puntuaciones siendo México país latinoamericano en vía de desarrollo.

Sin embargo, México si supera a Colombia en todos los rubros exceptuando envíos internacionales y seguimientos y rastreo, para el caso de estos dos rubros Colombia presenta mejores puntuaciones con respecto a México, no obstante, es un desafío para Colombia igualar o superar esas puntuaciones siendo México país latinoamericano en vía de desarrollo.

Sin embargo, para el año 2018 Colombia se posiciona en el puesto 58 y Argentina en el 61, superando a este país en todos sus rubros exceptuando la Infraestructura y la Oportunidad, no obstante Colombia no se encuentra muy lejos de alcanzar estas puntuaciones y porque no mejorarlas en cuanto a su logística comercial se refiere.

En la tabla 6 se presenta el comparativo entre Colombia y Argentina en términos logísticos, el impacto en el desarrollo económico de América Latina, en general tiene grandes retos para desarrollarse y lograr estar al nivel de otras regiones en materia logística para conseguir mayor competitividad en el mercado mundial

La región tiene la necesidad de consolidar acuerdos de integración regional para lograr el desarrollo e implementación de políticas comunes que busquen el desarrollo regional.

Es necesaria la creación de verdaderas políticas y planes estratégicos de desarrollo logístico a nivel de cada país, para lograrse consolidarse y ser reconocido por el LPI en posiciones iniciales.

Tabla 6.*Colombia vs Argentina en términos logísticos.*

| Colombia vs. Argentina | | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|-------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Colombia | 64 | 97 | 94 | 58 |
| Rango LPI | Argentina | 49 | 60 | 66 | 61 |
| | Colombia | 2,87 | 2,64 | 2,61 | 2,94 |
| Puntuación LPI | Argentina | 3,05 | 2,99 | 2,96 | 2,89 |
| | Colombia | 2,65 | 2,59 | 2,21 | 2,61 |
| Aduana | Argentina | 3,45 | 2,55 | 2,63 | 2,42 |
| | Colombia | 2,72 | 2,44 | 2,43 | 2,67 |
| Infraestructura | Argentina | 2,94 | 2,83 | 2,86 | 2,77 |
| | Colombia | 2,75 | 2,72 | 2,55 | 3,19 |
| Envío | Argentina | 3,33 | 2,96 | 2,76 | 2,92 |
| Internacionales | Colombia | 2,76 | 2,64 | 2,67 | 2,87 |
| | Argentina | 2,95 | 2,93 | 2,83 | 2,78 |
| Competencia | Colombia | 2,66 | 2,55 | 2,55 | 3,08 |
| Logística | Argentina | 3,30 | 3,15 | 3,26 | 3,05 |
| | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| Seguimiento y rastreo | Argentina | 3,27 | 3,39 | 3,47 | 3,37 |
| | Colombia | 3,45 | 2,87 | 3,23 | 3,17 |
| Oportunidad | Argentina | 3,27 | 3,39 | 3,47 | 3,37 |

Nota: En el caso de Colombia vs Argentina, se evidencia que en los años transcurridos entre el 2012 y 2016 Argentina superó a Colombia con respecto a su posición en el ranking LPI.

Elaboración propia.

Capítulo 7 Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.

Dada la situación actual de Colombia frente a los diferentes países en cuanto a la logística resulta absolutamente necesario conocer los elementos fundamentales del documento CONPES 3547 Política Nacional logística. (CONPES 3547. 2008.).

Contextualización.

Para que el país pudiera ingresar en una economía globalizada necesariamente se debía abordar el tema de la competitividad y la productividad; con base en esto, el Gobierno Nacional definió en el Documento CONPES 3527 la Política Nacional de Competitividad y Productividad basada en 15 planes de 10 acciones, en diferentes áreas de trabajo. (CONPES 3547. 2008. Política Nacional logística.).

Dentro de dichos planes se identificó la logística como una de las estrategias que contribuirá al logro de los objetivos de dicha política, recomendando la formulación de la Política Nacional Logística contenida en el documento CONPES 3547 “Política Nacional Logística” que se presenta como un esfuerzo del Gobierno Nacional para el desarrollo de la infraestructura de transporte, acompañado de una provisión cada vez más eficiente de servicios para la distribución física de los productos, tanto a mercados internacionales como locales.

El objetivo se enfoca en la conformación de sistemas de transporte competentes complementarios, orientados al servicio e integrados a la economía global. (CONPES 3547. 2008).

El plan nacional de logística presenta los principales problemas nacionales dentro de este ámbito, este plan se articula con el plan nacional de competitividad hecho también en el 2008 (CONPES 3527) teniendo en cuenta que para que la competitividad establecida por el plan sea

posible se deben enlazar propuestas en materia de logística las cuales intenta plantear el CONPES y dales solución mediante diferentes planes de acción.

Desde una perspectiva subjetiva, el principal problema que enfrenta la logística nacional es el sistema de transporte que se maneja actualmente ya que más del 75% de los costos de distribución física están asociados a la infraestructura de transporte y a los servicios prestados en ella, donde la carga nacional transportada por carretera es del orden del 99% para demanda interna y para demanda externa es del orden del 9%.

Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística.

“Para mayor claridad e ilustración del tema”. (**Ver Anexo 3**).

La marca ZARA de la empresa Inditex, definiremos los términos y explicaremos cómo se aplica el efecto látigo a la empresa, teniendo presente las 4 causas solicitadas. Luego se procede a realizar y aplicar un instrumento donde se puede mostrar la forma en que la empresa gestiona los juegos de inventarios.

Al tener identificadas las falencias de la compañía procedemos a evaluar los procesos de la cadena de suministro, de acuerdo con las necesidades procedemos a corregir, la toma de decisiones es influyentes y los resultados pueden ser positivos o negativos para la compañía generando un impacto significativo en los resultados finales.

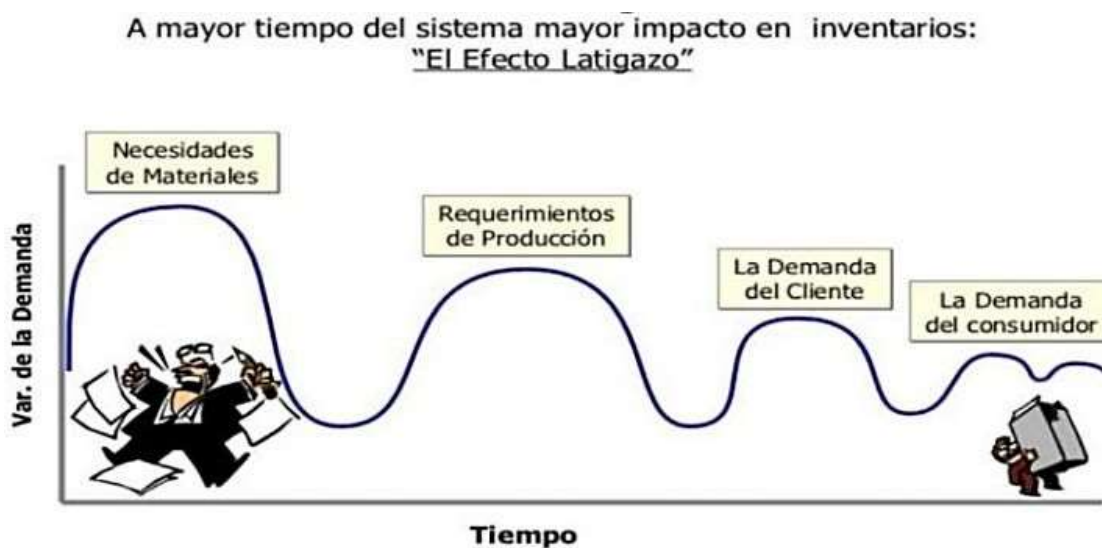
Capítulo 8 El efecto látigo (The Bullwhip Effect).

Por medio de la lectura " The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies" se definió el efecto que produce la demanda prevista es superada por demanda de actores intermedios dentro de la cadena de suministro, consiguiendo no sería una demanda real generada por consumidores reales, lo que implica paletización y ocasiona grandes inventarios o productos. (Lee et al., 1997).

Contextualización.

Figura 44.

Efecto Látigo.



Nota: Efecto que produce la demanda ante fabricación del producto. Fuente: (Reyes, 2012)

<https://image.slidesharecdn.com/a7cadenadesuministro-120306213709-phpapp01/95/a7-cadena-de-suministro-10-728.jpg?cb=1331070248>

El efecto látigo representado en la figura 44 es uno de los problemas más frecuentes y costosos dentro de la cadena de abastecimiento, ZARA los describe como la oscilación que se presenta en las órdenes de pedidos, lo que genera oscilaciones en la cadena de suministro, sumado a la variación que se presenta en la demanda lo que genera grandes oscilaciones en la producción o entrega de proveedores. El fenómeno se presenta cuando aparece déficit en alguna parte de la cadena de suministro, esto puede ser contrarrestado cuando el proveedor aumenta su capacidad de producción.

Análisis de causas en la empresa ZARA.

Demand-forecast updating.

ZARA desarrollo una cadena de suministro con elevada capacidad de respuesta se requiere de tomar medidas que definen los componentes básicos en la cadena de suministro: recepción, distribuidores, almacenamiento, confección de prendas, transporte, distribuidores y finalmente el consumidor final.

Para que todos los componentes trabajen de forma eficaz debe existir información clave, la cual será utilizada por la cadena de suministro la cual define la cantidad de productos que requiere el cliente, ayuda a mantener stock de productos que requieren ser solventados para los clientes. (Ríos et al., 2020).

En ZARA el efecto látigo implica obtener productos en cantidades que no supere la demanda, ejemplo: se tiene una producción de 1.000.000 de blusas, teniendo en cuenta la competencia de china, mucho de los compradores no compran las cantidades habituales y a causa de esto se tienen pérdidas por conceptos de transporte, almacenamiento, obra de mano entre otros.

Cuando existe acumulación de productos y no se tiene un orden claro de los pedidos, se ocasionará grandes pérdidas ya que el producto no estará rotando. (Lee et al., 1997).

Un detalle importante para tener en cuenta que en ZARA este efecto implica que la demanda tenga pronosticar cada mes, y de los productos relacionados dentro del portafolio, dicho efecto tiene relación dentro de la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de la oferta de productos a cargo de los proveedores: menor precio, costos de transporte, etc.

Concluye de esta forma que la empresa acumule grandes extensiones de inventario de productos en relación con su oferta a los clientes, los productos quedarían almacenados lo que ocasiona pérdidas por baja rotación de estos. (Lee et al., 1997).

Order batching

Dentro de los procesos internos que maneja ZARA, el sistema de inventarios en los diferentes almacenes son altos ocasionando órdenes de pedidos más frecuentes según la demanda de cada producto, se debe tener en cuenta que los pedidos que tienen mayor demanda son repetitivos generando facturaciones mínimas reduciendo el costo del papeleo y demás procesos que están involucrados. (EAE Business School 2018).

La paletización se limita a los mismos productos en algunos de los almacenes, sumado teniendo en cuenta algunos clientes (centros comerciales, puntos de venta) físicamente están en cercanía uno del otro lo que hace que el transporte (camiones) ocupan el 100% del volumen, de modo que se reduce de forma drástica el precio del transporte, ZARA aprovecha la optimización del transporte garantizando la entrega por plataforma. (Mora, 2016).

ZARA trabaja en la reducción de costos en la mayoría de las áreas y procesos, con el propósito para ofrecer a los clientes finales productos de alta calidad precios cómodos, aprovecha cada momento para no perder tiempo ni dinero en subprocesos por mala planeación al interior de

la compañía, en pocas palabras la empresa trabaja con justo a tiempo con clientes y proveedores. (EAE Business School 2018).

ZARA para contrarrestar los sobrecostos que se llegan a generar al despachar por pedidos pequeños optó por tercerizar la distribución de productos para los clientes finales en canales modernos y tradicionales al generarse pequeñas órdenes para dispersión alta, estos pequeños proveedores están en la capacidad de recibir pequeños pedidos a la vez, de igual forma garantiza el almacenamiento y distribución en vehículos al 100%. (EAE Business School 2018).

En conclusión, ZARA manipula ERP hace uso de intercambios electrónico de datos (EDI) con varios clientes para mejorar aspectos: comunicación, generación de pedidos, servicio al cliente, haciendo uso de herramientas como SELL -OUT (Venta en el Consumidor) lo que permite evidenciar el comportamiento de cada una de las ventas.

Price fluctuación.

Sabemos que existen dos factores por el precio: oferta y demanda y de buscar el equilibrio entre ambas, por un lado, preparándose para abastecer y por otro lado el de compra (mercado de equilibrio), funciona cuando aumenta el precio de un producto determinado aumentando la cantidad ofrecida y disminuyendo la cantidad en la demanda o viceversa con el fin de lograr un equilibrio.

La fluctuación de precios en ZARA juega un papel importante para los costos de la demanda de dentro de la cadena de suministro, ya que para materias primas e insumos de larga vida como la tela se pueden aprovechar los precios cómodos y hacer grandes compras, dicha situación es aprovechada por los exportadores teniendo en cuenta el valor del dólar al momento de generar pedidos, para conocer el precio al que está dispuesto pagar el cliente. (Inditex. Materias primas s.f.).

Son factores claves para generar equilibrio en el mercado, sumado se implementa CRP (Reposición continua de Productos), lo que permite una reposición de productos por medio de órdenes de compra teniendo en cuenta la demanda actual y la prevista, teniendo en cuenta parámetros de inventarios que son predeterminados en forma ordenada para la cadena de suministros. (EAE Business School 2018).

En Zara la fluctuación de precios se mitiga mediante la evaluación costo beneficio de adquirir inventario de materias primas fuera de los niveles de pronóstico de la demanda. Se evalúan los costos de mantener dicho inventario: Si los costos son menores al beneficio adquirido por la compra de materias primas fuera de los niveles requeridos por la demanda, se opta por realizar dicha adquisición.

Cuando los costos de mantener los inventarios son mayores que el beneficio obtenido por la compra de dichas materias primas se opta por desistir en su adquisición. Este análisis de costos de oportunidad se realiza entre diferentes áreas (Financiera, logística, producción, aduanera (si aplica)) para toma acertada de decisiones.

Shortage gaming.

Una mala información y prevención de cantidades requeridas puede crear falsas expectativas y desabastecimientos en las compañías.

ZARA es una empresa que se encuentra cimentada en el mercado nacional y extranjero, sin embargo, a veces es normal que se presente juegos de escasez, debido a que al inicio existió reconocimiento a nivel mundial que mucho después representa pedidos exagerados por el comportamiento de la venta en la penetración de varios mercados, se encuentran ofertas de entrada generando agotados de productos para la línea textil, lo que representa sobrecostos en la

producción que permita soportar demanda o distribución de producto por debajo de órdenes de trabajo solicitadas y finalmente serán representativos en toda la cadena.

Sin embargo, es necesario que ZARA fortalezca algunos procesos como la proyección de la demanda, en donde se busque aterrizar la situación a la realidad, incluyendo dentro de los pronósticos clientes nuevos. (EAE Business School 2018).

Si la demanda del producto excede la oferta, un fabricante puede racionar sus productos. Los clientes, a su vez, pueden exagerar sus pedidos para contrarrestar el racionamiento. Eventualmente, los pedidos desaparecerán y las cancelaciones llegarán, lo que hará imposible que el fabricante determine la demanda real de su producto. Se convierte entonces en un arma de doble filo al interior de la organización ya que estarán obligadas a invertir sumas grandes de dinero para cumplir con lo que demanda el mercado.

Capítulo 9 Gestión de Inventarios.

Se pretende optimizar los recursos y así generar un impacto positivo dentro de la cadena de suministros de la compañía, impartiendo así ahorros notorios en sus niveles de inventarios.

Para poder lograr la máxima eficiencia en el control de los inventarios se debe contar con el apoyo de toda y cada una de las dependencias de la empresa, la parte administrativa es la que de cierta manera va decidir si se logra el objetivo, se debe contar con una buena planeación, ser muy organizados, trabajo en equipo, tener un buen administrador y sobre todo controlar que todo se cumpla de acuerdo a lo planificado. (Carvajal et al., 2020).

Contextualización

La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de re-inventario, determinados por los métodos de control. (Bastidas, 2010).

Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa ZARA

ZARA se desprende del inventario que, no rota por medio de las cajas registradoras, esto significa que las coloca en descuento eleva do, de tal manera que el comprador compre las prendas viejas también.

Instrumento para recolección de la información.

En la tabla 7 se presenta la planilla de información recolectada del juego de inventarios aplicada para evaluar la gestión del inventario al interior de ZARA.

Tabla 7.*Plantilla de recolección de información ZARA.*

| INSTRUMENTO (JUEGO DE INVENTARIOS) | | | | |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Producto | Cantidad de inventario | Inventario en transito | Cantidad de Ordenes | Total, de Inventarios |
| Zapato plano mocasín | 45 | 20 | 15 | 50 |
| Bolso Shopper cremallera | 34 | 10 | 12 | 32 |
| Bandolera Acolchada Midi | 11 | 10 | 6 | 15 |
| Bandolera Acolchada Micro | 21 | 15 | 13 | 23 |
| Tacha | | | | |
| Vestido Mini Estampada | 5 | 2 | 3 | 4 |
| Mini | 87 | 30 | 52 | 65 |
| Cuña piel pulsera | | | | |
| Falda | 67 | 25 | 27 | 65 |
| Bermuda | | | | |
| Estampada | | | | |
| Vestido | 8 | 3 | 6 | 5 |
| Mini Estampado | | | | |
| Animal | | | | |

Nota: Recoge información para evaluar inventario. Elaboración propia.

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.

La actualización de la demanda y su pronóstico son situaciones que para ZARA son frecuentes por el tipo de mercado en el que están inmersos.

Inmediatamente que un grupo de prendas o una prenda en especial tiene un aumento de la demanda, dicha información es recibida y percibida para realizar y poner en marcha los siguientes planes de producción y posteriormente de distribución, esto por percepción de la gerencia estratégica de ventas. En cuyo caso dichas ventas no se generen inmediatamente sucederá el efecto látigo, ya que se generan aumento de inventarios. (Carvajal et al., 2020).

Para Zara puede usar barruntos como herramientas de ingresos que optimizan las operaciones las cuales pueden ser, rutas de los vehículos de distribución, o la planeación de la capacidad a un determinado plazo.

Esta causa del efecto bullwhip aparece poco en esta industria, son pocas veces las que un cliente compra un lote de producto en un solo periodo. Sin embargo, ya que el tipo de mercado es estacional, cuando suceden las grandes compras, es decir en la temporada de invierno y verano, (diciembre en su mayoría y Julio) el cliente se puede considerar que lleva órdenes por lotes, ya que existe un aumento de la demanda.

Sin embargo, dicho comportamiento no puede ser tomado para los siguientes periodos de planeación. En donde las compras en los productos bajan. Si esto no es tenido en cuenta dentro del ejercicio para los siguientes periodos además de que las proyecciones estén erradas, sucederán efectos de grandes acumulaciones de inventarios y costos de estos. (Carvajal et al., 2020).

Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado.

La gestión de inventarios se debe realizar mediante Planificación de recursos empresariales ERP, según Laza, C.A (2016). Los sistemas ERP manejan entre otros los siguientes: producción, logística, distribución, inventario, facturas, envíos, contabilidad; para la planificación de recursos empresariales el software ERP interviene en actividades de control: ventas, producción, entregas administración de inventarios, el propósito del sistema es apoyar a los clientes de la empresa, permitir optimizar procesos para tomar decisiones más centradas.

Algunas pueden ser modulares y otras configurables, para este caso particular nos encargaremos de los últimos ya que ayuda a controlar los inventarios presentes en la empresa lo cual permite la gestión eficiente para inventarios, evitar sobrecostos, excesos en stock que inciden en las variaciones de la demanda.

Figura 45.

Sistema ARP.



Nota: Distribución general del sistema ARP. Fuente: (Ríos et al., 2020)

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34931/briosg.pdf?sequence=1&isAllowed>

≡y

Dicho sistema está integrado por: Finance Resource management (FRM), Supply Chain Management (SCM), Human Resource Management (HRM), Customer Relationship Management (CRM) y Manufacturing Resource Planning (MRP), con la metodología DDMRP permite una producción alineada con la demanda real del Mercado, facilitando así la toma de decisiones tanto en planificación como ejecución. (Ríos et al., 2020).

Con este sistema el nivel de servicio al cliente aumentará y se reducirá el stock ya que se compraría y produciría de acuerdo con la demanda del mercado, se propone trabajar en el siguiente ciclo de 10 pasos a saber cómo lo indica la figura 46 donde se puede evidenciar en la planificación de este para llevar a cabo una impecable gestión de inventario que no genere un sobre stock.

Figura 46.

Sistema ARP.



Nota: Funcionamiento del sistema ARP. Fuente: (Ríos et al., 2020)

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34931/briosg.pdf?sequence=1&isAllowed>

≡y

Inventario estratégico:

La empresa debe ubicar los puntos estratégicos dentro de redes de valores que permite ubicar los inventarios para que marchen como muro de contención durante la fase de fluctuaciones de la demanda.

Centralización y descentralización de inventarios

Contextualización

Las ofertas son fenómenos que deben ser tenidos a la hora de planeación, sobre todo en este mercado. Posteriormente a las temporadas de invierno y verano cuando la empresa necesita “salir” de una manera rápida de la colección que queda estas llegan en modo de ofertas.

Dichas ofertas representan un aumento de clientes, sin embargo, esto fue atracción de precio en gran parte y no de producto. Por tal motivo este aumento en ventas no puede representarse como un factor importante a la hora de la planeación. (Carvajal et al., 2020).

Dicha decisión de promociones genera una reducción de inventario drástico generando muchas veces que clientes que vengan en busca una prenda específica en promoción no la pueda conseguir. Sin embargo, esto no implica que deban lanzarse órdenes de producción para la misma.

Adicionalmente los planes de distribución se ven reducidos para estos productos y de la misma manera en producción puesto que en esta industria son productos que serán reemplazados por siguientes colecciones.

Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa ZARA.

Ahorro en costos de producción: Permite maximizar el ahorro en gastos de arrendamiento, servicios públicos, costos en nómina por personal, mantenimientos, tecnología, entre otros.

_Manejo de los inventarios de forma eficiente y fácil.

_Control de materia prima y material terminado para satisfacer pedidos.

_Planificación y monitoreo del proceso de principio a fin.

_Registro y control físico de forma eficiente y en tiempo real.

_Permite favorecer los costos para mejorar la ubicación con respecto a traslados y el mercado donde se distribuye.

_Controlar y prevenir el exceso de inventario.

_Disminuye los costos de traslado.

_Control de los inventarios más dinámico y eficiente.

Actualmente ZARA (Inditex) realiza en manejo centralizado de forma eficiente dado que minimiza los costos, ya que su producto necesita salir de forma rápida, evitando el manejar un stock de prendas demasiado alto dado que su producto es de temporada, esta empresa ha recibido el reconocimiento por su manejo dado que centraliza toda su operación evitando los excesos en costos en toda la cadena de suministros.

El proceso consiste en recibir de sus proveedores la materia prima, realizar la producción y la distribución con el modelo centralizado con el fin de atender a nivel mundial la demanda verificada por el stock en línea de las tiendas, permitiendo mejorar los tiempos de entrega y procesos operativos. (Caamaño, 2010).

Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa ZARA.

El modelo de gestión de inventarios que se recomienda es el modelo determinístico ya que tratan el manejo de datos matemáticos que permita tener claridad sobre los pedidos y la demanda de estos. Dichos datos se pueden dar por estudios de mercados por clientes o base de pedidos de las diferentes cadenas de distribución de la empresa. Permite efectividad en los procesos permite evitar brechas grandes en comparación con otros procesos o modelos.

Este modelo cuenta con la ventaja de que puede ser incorporada con otros modelos para ser complementados en el caso de que no funcione la demanda y las ventas que se obtienen, gracias a que la vida útil de las prendas es larga, otra estrategia asociada puede ser demanda y ventas estáticas, la cual permite que la producción no varíe, para que de esta forma la demanda se mantenga constante y se manifieste de forma positiva en las ventas, a pesar del alto reconocimiento de ZARA este varía a través del tiempo.

Pronósticos de la demanda.

Contextualización.

En ZARA (Inditex) se realiza el pronóstico de la demanda basado en herramientas tecnológicas tanto en sus tiendas como en el manejo de inventarios en primera medida, por otra parte en tendencias de moda representadas en las pasarelas como las de Milán en Italia e igualmente en el manejo que se les da a las tiendas, es decir se maneja de forma histórica con las

ventas en tiendas sobre productos que se han vendido en la actual temporada, investigación de mercados en cuanto al tendencias de moda. (EAE Business School 2018).

Aspectos fundamentales en la empresa ZARA.

Actualmente la tecnología que maneja ZARA Inditex permite predecir de forma eficiente la necesidad de stock en las tiendas en primera medida por el manejo en línea de los productos que maneja actualmente y en tiempo real, en las tiendas por la tecnología RFID.

Es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos en la cual determina la ubicación del producto y la cantidad existente determinando la trazabilidad exacta del producto e identificado por un código de barras especificando el producto y sus características, en este caso por la trazabilidad que se maneja en cada producto no sería funcional en manejo de traslado de inventarios entre almacenes.(Pay Mark Fast.s.f. ZARA).

Recomendaciones al respecto para la empresa ZARA.

El grupo de trabajo tiene como recomendación para la empresa ZARA la falta de planificación, publicidad, para mejorar los precios del mercado; es decir se requiere llevar a cabo un buen análisis del mercado: encuestas a consumidores, mejorar convenios, expandir la marca, análisis de ventas de años anteriores, identificar falencias para mejorarlas, de esta forma se fortalece la participación y aceptación en el mercado.

Se aconseja de igual forma expandir con la implementación de métodos para predecir la demanda como: juicio de ejecutivos, participación en las fuerzas de ventas, pruebas de mercado, encuestas para identificar intenciones del comprador, análisis de ventas anteriores, pero el eje central es mejorar los procesos de publicidad, que sea agresiva para que cualquier cliente en cualquier parte del mundo conozca de mejor forma la marca.

Capítulo 10 El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa.

La distribución en planta es una de las ramas de estudio de la ingeniería y logística que permite a los analistas, administradores de gerencia e ingenieros dimensionar y optimizar los flujos de información, materiales, personal y producto terminado dentro de la empresa con el objetivo de maximizar la utilización de los recursos, tanto personal como materiales, aumentando las tasas de productividad.

El concepto de almacén ha ido cambiando a lo largo de los años, ampliando su ámbito de responsabilidad dentro de la función logística, actualmente, la gestión de almacenes: Price Water House Cooper. Manual de Almacenes (2008) define. “Proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados” (p.1).

Contextualización

El layout para el almacén o centro de distribución debe tener en cuenta la organización y distribución del espacio en las distintas áreas operativas; debe estar formado, principalmente por seis secciones: recepción, control de calidad, adaptación de unidades de carga, almacenamiento, preparación de pedidos y despachos. Estas seis secciones o departamentos pueden agruparse, normalmente, en tres zonas, como son la de recepción, la de almacenamiento y la de despachos.

Existen una serie de principios que deben seguirse al momento de realizar la distribución en planta de un almacén, estos son:

_ Los artículos de más movimiento deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento.

_ Los artículos pesados y difíciles de transportar deben localizarse de tal manera que minimicen el trabajo que se efectúa al desplazarnos y almacenarlos.

_ Los espacios altos deben usarse para artículos predominantemente ligeros y protegidos.

_ Los materiales inflamables y peligrosos o sensibles al agua y al sol pueden almacenarse en algún anexo, en el exterior del edificio del almacén.

_ Deben dotarse de protecciones especiales a todos los artículos que lo requieran.

_ Todos los elementos de seguridad y contra incendios deben estar situados adecuadamente con relación a los materiales almacenados.

En cuanto al producto:

_ Tipo de mercancía a almacenar.

_ Unidad o unidades de carga que se emplean en la empresa (cuanto mayor sea la unidad de manipulación, menor número de movimientos se deberá de realizar, y, por tanto, menor será la mano de obra empleada).

_ Dimensiones y peso de las unidades de carga.

_ Cantidad de producto se pretende almacenar.

_ Cuántas referencias o tipos de productos se van a ubicar (cada referencia tiene asignada una ubicación específica en almacén y cada ubicación tiene asignadas referencias específicas).

_ Resistencia del producto a la compresión y deformación.

_ Sensibilidad del producto al clima (los materiales serán almacenados de acuerdo con las condiciones de temperatura y humedad especificadas por el fabricante de cada elemento).

Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa ZARA.

Descripción de la situación actual.

La bodega de ZARA se encuentra ubicada en el barrio Toberín en la Carrera 21 # 166- 53 (centro de distribución y producción de ZARA): almacén de materias primas, producción y almacenamiento de producto terminado (cuenta con 3 niveles), el área de almacenamiento de materia prima está ubicado cerca de los puestos de trabajo, adicional algunas actividades que se deben realizar en forma lineal, operativamente no se manejan así, se evidencian áreas separadas una de la otra (área de termo-sellado queda cerca del área de confección) lo que genera bastante transporte de material de un área a otra. (Arnau, s.f.).

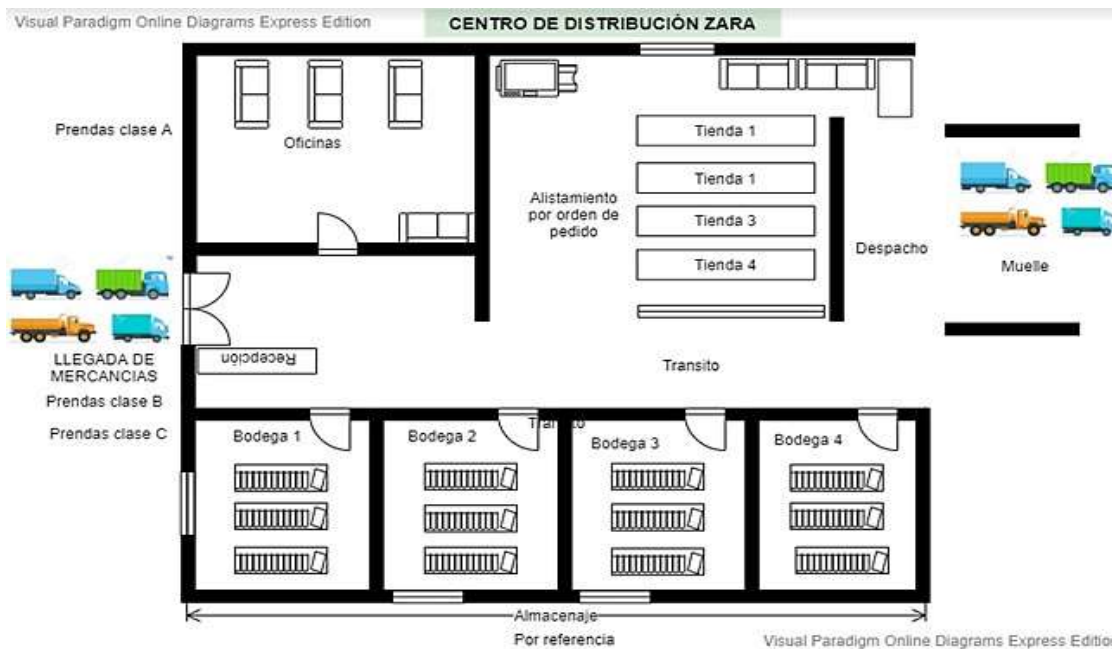
Actualmente se presentan dificultades en la distribución (2 piso: administrativo, 3 piso: producción y 1 piso: almacenamiento productos terminados y recepción a la vez de materias primas), lo cual produce confusión, tiempos de retraso con mayor énfasis en el almacenamiento pues se carece de áreas clasificadas para esta actividad y esto ocasiona demoras en la búsqueda de materia prima para la confección viéndose afectado la operación logística, adicional el espacio es poco ya que deben apilar en algunos casos cajas de producto lo que genera un riesgo latente de accidentalidad por parte del recurso humano, sumado a los reprocesos que se llegan a generar teniendo en cuenta la importancia que tiene esta área para la empresa. (Arnau, s.f.).

Plano del Layout actual.

En la figura 47 se presenta el plano actual de la empresa en su centro de distribución.

Figura 47.

Actual compañía ZARA.



Nota: Distribución actual de la planta. Elaboración propia.

Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa ZARA.

Descripción y justificación de la Propuesta.

Los cambios sugeridos se proponen a partir de las relaciones internas entre varias áreas y procesos, teniendo en cuenta aspectos como: tiempos de recorridos, este quizás fue el factor con mayor trabajo pues se trata de minimizar los tiempos de recorrido desde la recolección de materias primas, alistamiento y producto terminado.

Adicional, estos cambios permiten que los puestos de trabajo tengan mayor ocupación (mayor volumen de producción), sumado a esto se busca que los productos terminados sean transportados de forma directa al almacén o también que las materias primas e insumos estén más cerca al área de producción fortaleciendo la logística interna.

Se recalca que la distribución deja definido las áreas de trabajo, optimizando procesos, tareas, permitiendo un clima laboral agradable entre los colaboradores.

La distribución propuesta se basa en la teoría del sistema “JUST IN TIME” este método nos permitirá mejorar tiempos en producción y traslados, reduciendo los costos que se puedan presentar en cuanto a mercancía en proceso y terminada para almacenamiento.

Las principales características para la mejora en esta propuesta son: la mejora del tiempo de traslados para el picking (el alistamiento del producto), facilitar la eficiencia en el traslado para preparar los pedidos y la materia prima antes del proceso.

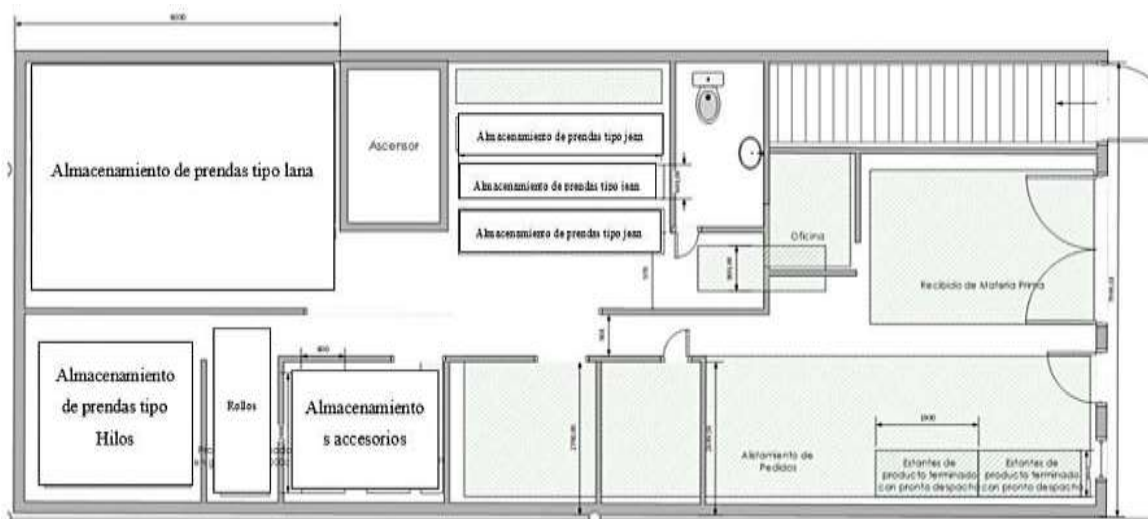
Tratar de centralizar todo el sistema productivo en una sola planta, manejo eficiente del stock tanto en materia prima, material en procesos y material terminado, ajustar los espacios que están en la planta para determinar cuáles son de relevancia y que no estén afectando la continuidad productiva. (TRANSGESA. 2017).

Plano del Layout propuesto.

En la figura 48 se presenta el plano ideal para la compañía este permitirá que se desarrollen los diferentes procesos logísticos sin demora alguna y con altos estándares de calidad, logrando así la eficiencia en la entrega de suministros en toda la organización empresarial, cada dependencia contara con lo adecuado para que sea eficiente, además brindara un cumplimiento de la normatividad vigente en cuanto a solicitudes locativas, riesgos laborales, y estándares ambientales.

Figura 48.

Plano Layout propuesto.



Nota: Mejora de la distribución actual de la planta. Elaboración propia.

Capítulo 11 El aprovisionamiento en la empresa.

Se propone una estrategia de aprovisionamiento aplicando un instrumento pertinente del tema, la estrategia debe aportar un mejoramiento continuo en los procesos del aprovisionamiento de la empresa, se revisan los temas pertinentes para tener reducción en los costos de los materiales y procesos de la cadena de valor en la empresa, donde presenta una política de compras con una serie de aspectos como es el plazo, precio, calidad, servicio requerido, búsqueda constante de nuevas fuentes de suministro y selección de proveedores.

El proceso de aprovisionamiento.

La estrategia de aprovisionamiento es considerada parte fundamental de la mejora de la organización dentro de Supply Chain Manager, factor clave para un adecuado manejo de recursos durante la puesta en marcha de las actividades.

A partir de esto es necesario verificar el cumplimiento de los proveedores siendo parte fundamental durante la cadena de suministro, integrando servicios de calidad, eficiencia y mejora en las entregas, de tal forma que se optimizan los recursos asignados para tal fin. (Carvajal et al., 2020).

Contextualización

Durante las diferentes fases se ha evidenciado la importancia de llevar a cabo adecuados procesos en los centro de distribución de ZARA que permita el registro de estrategias de gestión que permitan mejorar el rendimiento de la organización (interno y externo) que permita atender la demanda del mercado en conjunto con la búsqueda del cumplimiento de los lineamiento establecidos para los pedidos de los clientes, en el manejo de los tiempos entre procesos y la integración de todas las actividades.(EAE Business School 2018).

Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa ZARA.

La gestión de aprovisionamiento en ZARA comprende 6 pasos.

1. Establecer las necesidades:

Durante las diferentes temporadas se estiman los recursos a utilizar para la producción, el área de compras está involucrada como encargada de abastecimiento de materias primas (algodón, fibras, hilos e insumos) de origen químico por su sostenibilidad a las ventajas que presenta frente a los materiales convencionales. (Inditex).

ZARA desarrolla una metodología: deseo y demanda de los clientes, que se diferencia en cada zona para favorecer gustos y estética local frente a la capacidad de ZARA en observar y traducir esas necesidades y expectativas.

2. Establecer las condiciones de compra:

ZARA a pesar de llegar a cumplir estas necesidades quiere mantener las políticas para que las prendas fabricadas cuenten con material amigable con el medio ambiente, ceñido a las políticas y lineamiento del componente de cuidado ambiental con el fin de crear un impacto positivo al medio ambiente.

ZARA se encuentra relacionada con empresas que llevan a cabo un Código de Conducta de la organización, donde se establece la trazabilidad de las materias primas en aras de la responsabilidad social y laboral, así como la normatividad que permita ofrecer buenas condiciones del producto.

3. Admisión de ofertas:

Se reciben ofertas de los proveedores de acuerdo con el tipo de materias primas, teniendo en cuenta la convocatoria realizada según la orden de compra y las cantidades requeridas.

Se admiten documentos que entreguen las especificaciones solicitadas de cantidad y calidad de acuerdo con el código de conducta entre las organizaciones. Contiene la participación de los profesionales del área encargada. (Carvajal et al., 2020).

4. Evaluación de los proveedores:

Las características de compra influyen en este aspecto (lotes) y la disponibilidad para realizar la evaluación, el objetivo es llegar a un análisis comparativo al nivel de cumplimiento de las necesidades que se establecieron para competir con costos, tiempos de entregas, y otros aspectos relevantes en la selección de proveedores. Es importante contar con una buena evaluación ya que permite que los procesos contengan alto impacto, debido a la interacción de los diferentes departamentos involucrados dentro de la organización.

5. Formalización y contratación:

Luego de la clasificación de los proveedores y elección de aquellos que cumplen con las condiciones establecidas por la empresa para que haga parte de procesos productivos y de formular la negociación (si es el caso), se informa al proveedor sobre su elección y se formaliza la contratación.

Dicha actividad es apoyada por el departamento del área jurídica ya que se deben establecer las cláusulas de operación (para los casos en que haya incumplimiento y riesgos asociados), en conjunto para la determinación de la materia prima: características, plazos, facturación y acuerdos de pago. (Carvajal et al., 2020).

6. Seguimiento continuo y cumplimiento de los contratos:

Cuando se cuenta con un acuerdo, se realiza seguimiento al cumplimiento del contrato, se evalúan algunos aspectos: cumplimiento entrega de materias primas e insumos, especificaciones de posibles eventos adversos, requerimientos a que haya lugar; se establece el pago después de entregada la mercancía, con el fin de mantener aprovisionamiento establecida desde la formalización del contrato.

Para los conceptos legales, se cuenta con un sistema de monitoreo, realizada por responsable de la actividad que tenga conocimiento previo de operaciones analizar. (Fondo adaptación, 2019). Citado en (Carvajal et al., 2020).

La gestión de aprovisionamiento es importante para alcanzar el éxito de la empresa ZARA, mediante la gestión de aprovisionamiento se logra reducir el coste de la cadena de valor, después de la evaluación y selección, la empresa puede cuidadosamente elegir e integrar los proveedores para mejorar la calidad y reducir los costos de los servicios y mercancías de la compañía. (EAE Business School 2018).

Para la empresa ZARA, la gestión de aprovisionamiento juega un papel importante en la cadena de suministro, esta debe cumplir con la norma de calidad, para ello tenemos varios apartados de aseguramiento de calidad en los procesos, como son: proceso de compras, información de las compras y verificación de los productos comprados.

En la medida que la empresa pueda reducir los costos aplicando una buena gestión de aprovisionamiento, la compañía puede ir mostrando mejoras y beneficios, se puede trasladar los ahorros a los clientes o combinarlos sin desmejorar la calidad de los productos. (Inditex. Aprovisionamiento s.f.).

Instrumento para recolección de la información.

Ver Anexo 4, “Entrevista”.

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

De acuerdo con la investigación realizada sobre el tema de procesos logísticos de aprovisionamiento utilizados en la empresa ZARA, encontramos falencias que a su vez se convierten en oportunidades de mejora en los procesos logísticos, por la cual a continuación se implementa una estrategia que aporte mejoramiento al proceso de abastecimiento de la compañía.

Iniciando la estrategia, podemos decir que las compras son las primeras involucradas en la cadena de suministro, dado que compras es la encargada de velar por el cumplimiento de mantener las materias primas y materiales para los procesos productivos. Vale recordar que la determinación nace de una planeación y pronóstico de la demanda que realice la empresa.

Para que la estrategia de aprovisionamiento genere valor en la empresa ZARA, se debe tener presente estas oportunidades, el mejoramiento de las cadenas de abastecimiento para generar y aumentar la productividad de la empresa, también se debe promover la investigación y desarrollo promovido desde compras, para encontrar mejores opciones de productos y unos mejores precios que satisfagan los clientes, mejoramiento de los servicios externos como son: transporte y servicios públicos, para seguir en el desarrollo de la estrategia, la empresa va a centralizar la responsabilidad de la gestión de compras, estableciendo una compañía inteligente, proactiva, influyente y capaz de desarrollar el proceso de compras de manera óptima.

En la investigación se encuentran falencias en el proceso de abastecimiento, por el cual se propone una estrategia para mitigar dichas debilidades en el proceso, la empresa pretende realzar

selección, evaluación y certificación de proveedores, donde el departamento de compras debe estar comprometido y familiarizado con la estrategia general de la empresa, para la empresa la selección de proveedores debe ser uno de los procesos claves de compañía, ya que mantiene la competitividad en el mercado, existen varios elementos que marcan la visión estratégica del análisis y selección de proveedores, de los cuales aplicaremos los que más se ajusten a las necesidades y requerimientos de la empresa.

En este caso el aprovisionamiento debe estar apoyado por el análisis sobre proveedores que anteriormente se ha planteado para que sea centralizado, es decir que los proveedores estén en línea con la planta de producción y compartan información desde la etapa de diseño hasta la etapa final de fabricación, e igualmente cuando sea necesaria para determinar las cantidades de aprovisionamiento requeridas.

Este planteamiento debe estar diseñado con el fin de reducir los tiempos de producción y distribución, estos proveedores seleccionados para el aprovisionamiento deben estar adecuados para cumplir con los estándares requeridos tanto sociales, ambientales y de seguridad. (Inditex. Aprovisionamiento s.f.).

El 54% de los proveedores está en un rango cercano a la planta de producción, aunque es complejo el proceso se debe realizar de forma más efectiva para evitar percances, teniendo en cuenta una de las reglas más importantes impartidas por la empresa ZARA Inditex.

El código de conducta que se presta de forma tanto interna como externa, estos se basan en la protección de los derechos humanos, normatividad laboral, seguridad del producto y ambiental este aplica tanto para fabricantes como para proveedores. (Inditex. Aprovisionamiento s.f.).

Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado. Se propone aplicar la metodología para la toma de decisiones de metas múltiples del proceso, por medio de la formulación archivo Excel “EySproveedor.xlsx”, se define los atributos para la evaluación.

Consiste en una evaluación independiente del deseo del decisor expresado de forma matemática $f(x)$; para ello los objetivos (dirección) en la que se quiere mejorar los atributos (positivos o negativos) tomando como forma la siguiente expresión: Máx $f(x)$ o Min $f(x)$. (Sánchez, 2017). Citado en (Carvajal et al., 2020).

1. La evaluación de los proveedores es realizada por profesionales (debe tener conocimiento previo de los términos evaluados, requerimientos técnicos de las materias primas), dicho grupo lo conforman profesionales en la rama de la calidad, financiero, producción, aprovisionamiento, entre otros.

2. Se determina los factores de evaluación general de los proveedores que se presentan en las convocatorias organizadas por ZARA en base a tipo de contratación de la empresa y políticas internas de la organización.

3. Se establece el sistema de calificación para cada tipo de proveedor (cualitativa): se tiene en cuenta la variación de la evolución que tiene cada proveedor en base a la oferta de diferentes productos que se entrega a la empresa, donde se identifica las características de la mercancía, acuerdos económicos, adicional información que permite evidenciar la legitimidad de las diferentes actividades y roles de los proveedores (Inditex, 2020).

Table 8.

Formato para evaluación de proveedores.

| NÚMERO | FACTOR DE EVALUACIÓN | PESO | Proveedor 1 | | | Proveedor 2 | | | Proveedor 3 | | | Proveedor 4 | | | |
|--------|-----------------------------------|-------------|--------------|--------|---------|--------------|--------|---------|--------------|-------------|---------|--------------|--------|-------------|-------------|
| | | | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | |
| | | | Tipo | Número | | Tipo | Número | | Tipo | Número | | Tipo | Número | | |
| X1 | Código de conducta | 0.22 | Alta | 3 | 0.66 | Media | 2 | 0.44 | Alta | 3 | 0.66 | Media | 2 | 0.44 | |
| X2 | Calidad del producto ofrecido | 0.16 | Alta | 3 | 0.48 | Media | 2 | 0.32 | Media | 2 | 0.32 | Regular | 1 | 0.16 | |
| X3 | Relacion Costo / Beneficio | 0.25 | Alta | 3 | 0.75 | Media | 2 | 0.50 | Media | 2 | 0.50 | Regular | 1 | 0.25 | |
| X4 | Garantías de cumplimiento | 0.18 | Alta | 3 | 0.54 | Media | 2 | 0.36 | Regular | 1 | 0.18 | Regular | 1 | 0.18 | |
| X5 | Capacidad financiera y productiva | 0.19 | Alta | 3 | 0.57 | Media | 2 | 0.38 | Regular | 1 | 0.19 | Regular | 1 | 0.19 | |
| | | 1.00 | | | | 3.00 | | | | 2.00 | | | | 1.85 | 1.22 |

| Calificación | |
|--------------|---|
| Alta | 3 |
| Media | 2 |
| Regular | 1 |

| Proveedor Seleccionado |
|------------------------|
| 3.00 |
| PROVEEDOR 1 |

Nota: Permite dar calificación para cada proveedor. Elaboración propia.

Dicha calificación se considera de alta importancia por cuanto debe cumplir con los requerimientos solicitados, cuando se considera que le hace falta condiciones para la oferta se clasifica en media y en el caso de no cumplimiento de ningunos de los requerimientos se considera regular.

4. Con base a los resultados obtenidos en el paso anterior se procede a la selección del proveedor: puntuación de cada uno de los 5 aspectos evaluados de acuerdo con los testamentos de ZARA (Inditex, 2020), requerimientos de la organización para el establecimiento de los acuerdos comerciales que responda a las expectativas de la compañía.

Es por ello por lo que la relación costo/beneficio es tan importante debido a la alta producción que tiene Zara se requiere contar un valor agregado a los productos, adicional el código de conducta es esencial (implementado desde el 2001) que permite cumplir con los estándares requeridos. Luego se evalúa la capacidad financiera y productiva pues en esta se debe tener en cuenta la variación del mercado que en muchos casos requiere de atención para la efectividad de los procesos de pedidos al ser garantía de cumplimiento y calidad sobre el producto final, constituidos como los factores con menos peso y que pueden ser negociables según los términos de la compañía.

Selección y evaluación de proveedores.

Función objetivo: identificar los factores a maximizar:

$Max Z=0.22 X_1+0.16 X_2+0.25 X_3+ 0.18 X_4+0.19 X_5$. Según Sánchez Rey, A. (2017), esta fórmula consiste en una evaluación independiente del deseo del decisor expresado de forma matemática $f(x)$. En base a dicha fórmula el proveedor que cumpla la mayoría de las condiciones es el proveedor seleccionado y continúa el proceso de selección. (Carvajal et al., 2020).

Donde la función a maximizar se encuentra dada por las variables independientes X_1 , X_2 , X_3 ... y estas se seleccionan de acuerdo a la que le dé más significancia al modelo establecido, en este caso según la literatura consultada se pueden tener en cuenta las siguientes variables:

Código de conducta:

Hace relación a la responsabilidad social, derechos humanos con base a los estándares internacionales que buscan la protección del trabajador en conjunto con actividades

que mejoren el equilibrio ambiental como factor de relevancia en la selección de proveedores y el establecimiento de acuerdos de este.

Este procede directamente de la organización Inditex “Nuestro modelo de negocio sostenible favorece el desarrollo de nuestros proveedores y fabricantes, que crecen y mejoran en paralelo a la compañía, y genera un impacto positivo en la economía de muchos países. En Inditex asumimos el desafío constante de garantizar la sostenibilidad de nuestra actividad y, muy especialmente, la protección de los derechos humanos de los trabajadores de nuestra cadena de suministro. Nuestra prioridad es crear valor para las personas.

- El código de conducta busca proteger los derechos humanos y laborales, evitando la explotación laboral, trabajo infantil y ciertas medidas que puedan ser utilizadas por fabricantes y proveedores. En Inditex el código de conducta se define a partir de los estándares mínimos de comportamiento responsable y ético, el código de conducta debe ser observado tanto por fabricantes como por proveedores de los productos que comercializa la compañía, de acuerdo con su cultura empresarial

Inditex asienta sobre todo el respeto de los derechos humanos y laborales, así como se compromete a poner los medios para que proveedores y fabricantes conozcan el código y lo pongan en práctica. (Inditex. Código de Conducta s.f.).

- Todos nuestros proveedores y fabricantes deben cumplir con los exigentes requisitos que establece nuestro Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, que es la piedra angular de nuestro compromiso con la sostenibilidad desde 2001.” (Inditex, 2018).

Calidad del producto:

Hace referencia al análisis de gestión del proveedor (generación o no de inconvenientes), dando respuesta a reclamos, solicitudes de fallas o no.

- Para trabajar con un proveedor un aspecto importante a revisar es su gestión de calidad del producto. Pues se debe garantizar un servicio constante y al alcance de las necesidades de los clientes. (AQF Quality team, 2014).

Relación costo/ beneficio:

Factor que permite evaluar la viabilidad/producto o proveedor según sea el caso, relación de beneficios obtenidos en mayor o menor costo. Variable principal para la evaluación de la rentabilidad y elección del futuro proveedor.

- Para las empresas concentrarse en habilidades centrales y principales intereses de negocios es la vía para una prolongada estabilidad, es así como mantener una relación costo beneficio con sus proveedores fomenta esa estabilidad y crecimiento. (Laseter, 2004).

Garantías de cumplimiento:

Permite exigir que se presente productos con las condiciones acordadas en caso contrario devolución del dinero.

- Califica la gestión del proveedor para el cumplimiento de garantías, una vez el producto o servicio no cumpla las especificaciones de funcionalidad prometidas. (Gómez et al., 2008).

Capacidad financiera y de producción:

Evaluar la seguridad y seguridad del vendedor para el cumplimiento de los requisitos pactados, ya que la empresa debe de realizar evaluación y seguimiento sobre el cumplimiento o no de los proveedores y establecer los requisitos de selección, criterios de evaluación y posibles criterios de evaluación.

- La capacidad de innovación interna, la capacidad financiera (capacidad de otorgar crédito a clientes y bajo nivel de endeudamiento) y la diversificación de la cartera productos dentro de la competitividad previa son determinantes del éxito de los proveedores. (Torres & Mella, 2009).

Se ha sugerido que la planificación en las compras de suministro define el éxito de las empresas ya que este depende de la interacción entre el flujo de información, materiales, pedidos, dinero, mano de obra y equipos (Forrester, 1961), a su vez debe llevarse a cabo una utilización estratégica de la actividad de compras ya que esta requiere de un director que prevea los cambios en el entorno empresarial y a través de esto informe a proveedores y productores de los cambios que se deban realizar para obtener ventajas competitivas. (Moya, 2007). Citado en (Carvajal et al., 2020).

Para la efectividad del sistema de aprovisionamiento es de gran importancia que el personal de compras de la compañía del servicio prestado con la focalización de aprovisionamiento en los niveles de prestación de servicio esté capacitado para realizar las labores correspondientes de aprovisionamiento en aras de mejorar el nivel de prestación del servicio.

Contextualización.

La selección de proveedores es de vital importancia para la empresa Inditex, en vista de que ellos también hacen parte de la cadena de suministro y a su vez influyen en la percepción acerca de la empresa que obtiene el cliente, por esta razón es de suma importancia que la selección de proveedores sea eficaz y óptima de acuerdo con las necesidades que se presenten en el mercado textil. (Inditex. Proveedores s.f.).

Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa.

Debido a su extensión se añade el enlace del documento Excel en el que se encuentra el instrumento aplicativo que se desarrolló para la selección de proveedores de la empresa ZARA.

Ver Anexo

<https://www.dropbox.com/s/5g8yu7auz1cwqde/Instrumento%20Aplicativo%20ZARA.xlsx?dl=0>

Capítulo 12 Procesos logísticos de distribución.

Las empresas actualmente deben llevar a cabo constantes cambios a los cuales deben estar implementados controles de forma constante debido a los cambios que actualmente se presentan en los mercados, estos permiten evaluar estrategias que permita implementar eficiencia y ser competitivo al implementar nuevas metodologías de gestión del sistema. Esto permite la mejora continua de la Supply Chain Manager, se debe mejorar el manejo de los recursos para la ejecución dichos procesos.

ZARA (Inditex) perteneciente a la industria textil, analiza los procesos de la cadena de suministro, identificando aspectos como aprovisionamiento en la distribución en la cadena de suministro, las posibles ventajas y desventajas que se pueden presentar al implementar TMS (Transportation Management System) y el DPR (Distribution Requirements Planning) para la optimización de los procesos y de esta forma lograr reducir costos y ser competitivo en el mercado según los beneficios que ofrece este tipo de herramientas.

El DRP.

Conceptualización.

La distribución es la habilidad de la empresa para coordinar recursos físicos que le permita a la compañía poner los productos en las tiendas dentro de un SC. Una de las principales características de los procesos logísticos de distribución, es la capacidad de movilización de bienes desde de las plantas de producción hasta los centros de consumo en cantidades de acuerdo con las capacidades financieras y físicas.

La movilidad de bienes está regulada por las condiciones del mercado; donde hay demanda, allí deben estar los productos de la compañía; características geografías de las áreas de

distribución y su infraestructura; a quien quiere llegar, que servicios quiere y puede brindar (Pinzón, 2005).

Cross – Docking

Se utilizan centros, plataformas donde se cruzan mercancías de varios proveedores, recibo y entrega de mercancías a clientes sin almacenamiento, generando confianza y cumplimiento en las entregas (Pinzón, 2005).

Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual.

Figura 49.

Mapa mental DRP.



Nota: Características de la planeación requerimientos de distribución.

<https://www.goconqr.com/mindmap/27928161/drp-planeaci-n-de-los-requerimientos-de-distribuci-n>

En la figura 49 se presenta la planeación de los requerimientos de distribución de la empresa.

Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa ZARA.

Tabla 9.*Cuadro DPR ZARA.*

| CUADRO DPR EMPRESA ZARA | |
|--|---|
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| <p>- Implementar la demanda de productos con menor rotación o prendas de difícil comercialización para salir del stock almacenado.</p> <p>- Debido a su manejo eficiente del proceso productivo y control del stock que maneja en cada una de las tiendas permite calcular e indicar cuál es su necesidad en tiempo real.</p> <p>- El alcance del manejo del stock se relaciona con la reducción en los tiempos de entrega en tienda.</p> <p>El producto fabricado por su alta rotación permite no manejar altos inventarios sino por el contrario se maneja acorde a sus necesidades.</p> | <p>- Suelen estar relacionada con locaciones de difícil acceso o con escasa demanda donde el costo del transporte aumenta.</p> <p>- Los inventarios en tienda deben estar actualizados y en línea para evitar realizar traslados de mercancía que esté con stock en tienda.</p> <p>- Mantener el control y la información actualizada de todos los puntos con sus debidas referencias para evitar demanda inexacta de las prendas.</p> <p>- Evitar crear rutas y programaciones de traslado donde no se refleje eficiencia.</p> |

Nota: Se describe las ventajas y desventajas del manejo de los inventarios.

El TMS

Conceptualización

El TMS es un sistema de información que se establece para recaudar, almacenar procesar y distribuir la información relacionada con Un Sistema de Gestión de Transporte (o TMS en su acrónimo inglés: Transportation Management System), es decir que la Información, que recoge, almacena, procesa y distribuye está directamente relacionada con operaciones de transporte de mercancías en una compañía, estos aplican tanto como para la empresa e igualmente para sus proveedores. (Mompeó, 2017).

Este puede utilizar cualquier herramienta o sistema que logre captar la información adecuada para realizar la planificación y seguimiento de la mercancía dentro de la cadena de suministro, optimizando los recursos y la combinación de estos para controlar las operaciones y determinar su óptimo funcionamiento.

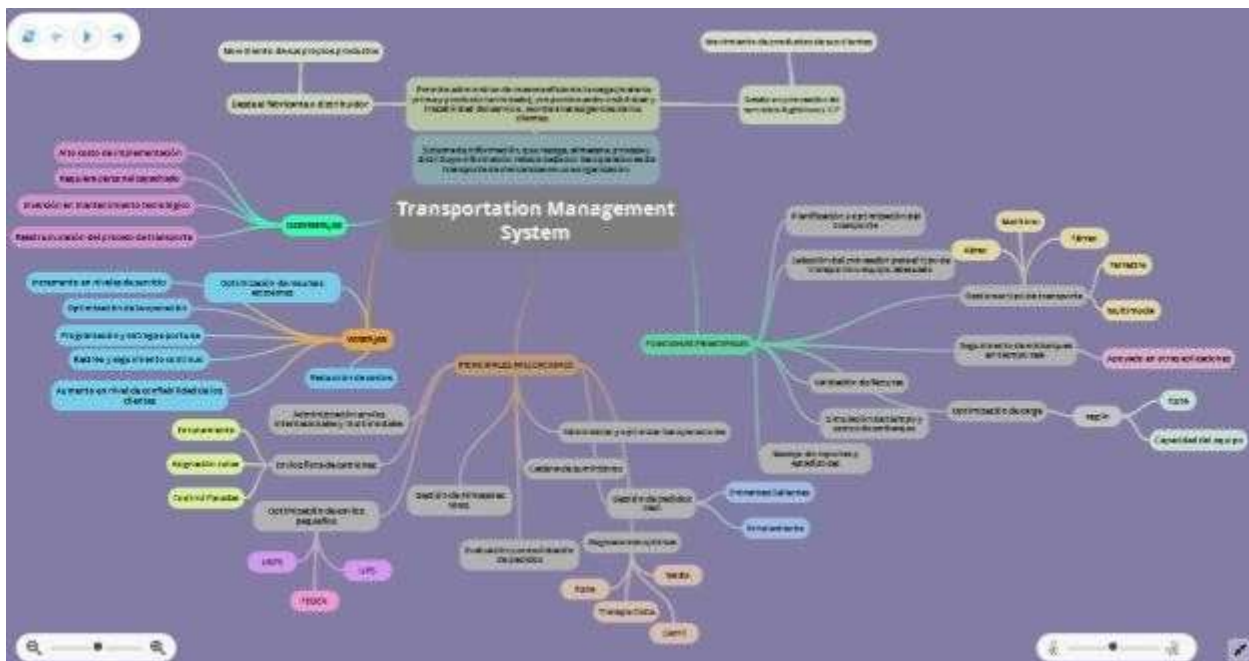
Igualmente, con un TMS se puede gestionar la determinación de los precios de venta de servicios, las liquidaciones con conductores, el control de la flota propia, la monitorización de los niveles de calidad y tiempos de operación, desde una perspectiva colaborativa e inter compañía, facilitando la integración entre los diferentes actores logísticos involucrados y otorgando una visibilidad integral de la cadena de suministro, a través de la incorporación y tratamiento de los diferentes eventos acontecidos a los largo de la misma. (Mompeó, 2017).

Aspectos fundamentales de un TMS.

En la figura 50 se presenta el Sistema de Gestión de Transporte, el cual permitirá a la empresa mejorar su logística organizacional.

Figura 50.

Sistema de Gestión de Transporte.



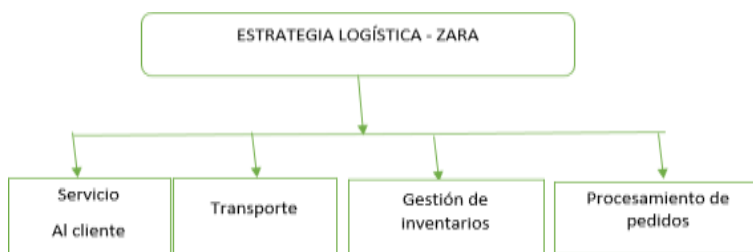
Nota: Características de la planeación requerimientos de distribución.

<https://www.goconqr.com/es-ES/mindmap/27093106/Transportation-Management-System>

Identificación de la estrategia de distribución en la empresa ZARA.

Figura 51.

Estrategia logística de la compañía ZARA.



Nota: Distribución e identificación de los actores estratégicos de la compañía.

Elaboración Propia.

En la empresa se utiliza actualmente, para la estrategia logística figura 51 los siguientes criterios, servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y procesamiento de pedidos.

Con estas cuatro actividades la empresa logra la satisfacción de los clientes y a su vez obtiene reducción en los costos de la cadena de suministro, que es uno de los principales factores por los cuales la empresa se enfoca en la logística, esta estrategia permite que interactúen varias áreas de la logística en beneficio de la compañía, este procedimiento permite optimizar los costos, transporte y almacenamiento, desde los proveedores, el ingreso de materias primas a producción, hasta los clientes o consumidores finales, haciendo entregas en los horarios establecidos por ambas partes.

Para lograr el funcionamiento adecuado de la administración logística, fue necesario implementar estrategias competitivas, estrategias que son líderes en el manejo logístico, a continuación, se relaciona algunas de ellas.

- Tener logística a nivel gerencial.
- Orientar al cliente cada vez que lo requiera.
- Mayor dedicación a la planeación logística que a la parte operativa.

Las entregas y logística son fundamentales para los clientes, el cumplimiento hace parte del éxito de la compañía, es uno de los factores para que los clientes mantengan la empresa como la favorita en sus hogares (Castellanos, 2009).

ZARA se ha caracterizado por contar con una amplia estructura física y estilo juvenil en sus tiendas, con un tono vanguardista, cubriendo tendencias de moda actuales. Las materias primas e insumos han sido especialmente escogidos para ofrecer un grado de libertad al cliente

en cuanto diseño exclusivos y últimas tendencias en moda. Todos los elementos con los que cuenta ZARA son diseñados por el equipo de creativos y mantienen actualizada las campañas. (Inditex, 2018).

Durante el proceso de distribución ZARA pone atención a los aspectos y sugerencias realizadas por los clientes de forma que se llegue a satisfacer las necesidades a corto, mediano y largo plazo, se brinda comodidad para los clientes y sus segmentos (niño, joven y adulto).

Estrategias de distribución utilizadas:

ZARA cuenta con centros de distribución automatizados (ventas por internet), en la distribución global el mercado mundial es más atractivo a medida que el comercio global adquiere nuevas estrategias para ser incorporadas con la incertidumbre por ejemplo a los embarques razón por la cual las empresas se resisten al ingreso de mercados de alta gama y de índole internacional.

Conceptualización de los modos y medios de transporte

La gestión de transportes dentro de las empresas está encargada de las actividades de distribución de los diferentes productos terminados y del aprovisionamiento de las materias primas importantes para el desarrollo de los diferentes procesos productivos de ésta, así como la puntualidad en las entregas de pedidos o requisiciones.

Económicamente, es una actividad derivada de la demanda de mercancías cuya función consiste en trasladarlas de áreas donde su utilidad es baja a otras de mayor utilidad, el comercio no se puede desarrollar sin medios de transporte.

“El transporte es una gran industria por sí misma, la globalización de la economía está basada en la habilidad del transportar bienes alrededor del mundo, el transporte permite el desarrollo del comercio.”

Castellanos, R. A. (2009) afirma: “El transporte es la parte más importante y principal de la logística. En logística internacional, la función transporte es mucho más relevante porque las distancias son mayores y las dificultades asociadas con el transporte son más grandes. El transporte proporciona dos servicios: movimiento físico y almacenamiento” (p.63).

Modos y Medios de Transporte:

Existen diferentes modos y medios de transporte que se emplean para el desplazamiento de las mercancías.

Modos: El modo de transporte hace referencia al sistema o método por el cual se realizará el traslado de la mercancía de un lugar a otro. “ Los modos son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. Incluyen, además, caminar, el coche, el sistema de carretera, los ferrocarriles y el transporte aéreo (aeroplanos, aeropuertos y control de tráfico aéreo) ” (Castellanos, 2009, p64).

Los modos de transporte pueden ser de carácter aéreo, marítimo, terrestre y ferroviario.

Medios: Los medios, se refieren a los vehículos necesarios para el transporte según el modo seleccionado: (avión, barco, camión y ferrocarril).

Existe otra alternativa de transporte conocida como Multimodal, en la que se combinan diferentes modos y medios de transporte para alcanzar el objetivo. Cada uno de estos ofrece ventajas y desventajas sobre eficiencia y costo, además de contar en su selección aspectos tales como tiempo de servicio, infraestructura, capacidad carga, entre otros que son determinados dentro de las organizaciones ZARA de Inditex.

Modos y medios de transporte utilizados por la empresa ZARA en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

Ver Anexo

Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa ZARA.

Para comenzar se debe conceptualizar que es el embarque directo e Indirecto, el primero consiste en ofrecer el producto, pero sin tener que manejarlo, entregarlo, almacenarlo etc. es decir, en este caso, ZARA vende el producto, pero al ser comprado por un cliente se envía la orden al proveedor y este se encarga de realizar la parte de despacho, distribución, entrega, de hecho, el proveedor es quien tiene el inventario y no la empresa como tal. En dicho caso ZARA no posee los bienes.

Tiene grandes ventajas como el realizar entregas más rápido ya que se despacha directamente desde el fabricante y los costos de envío por lo general corre por cuenta de ambas partes y en ocasiones el cliente corre con este gasto, otras de las ventajas que se puede destacar la ampliación de portafolio ya que podría ofrecer la mayoría o totalidad de productos que ofrece el fabricante o proveedor, almacén, inventario y costos muy reducidos lo cual es una gran ventaja para la empresa. Mientras que el segundo, el embarque indirecto, consiste en el traslado de las mercancías del almacenamiento del terminal a la nave, esto genera pérdida deliberada de tiempo en proceso y afecta la optimización de la cadena de suministro de la compañía.

Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa ZARA

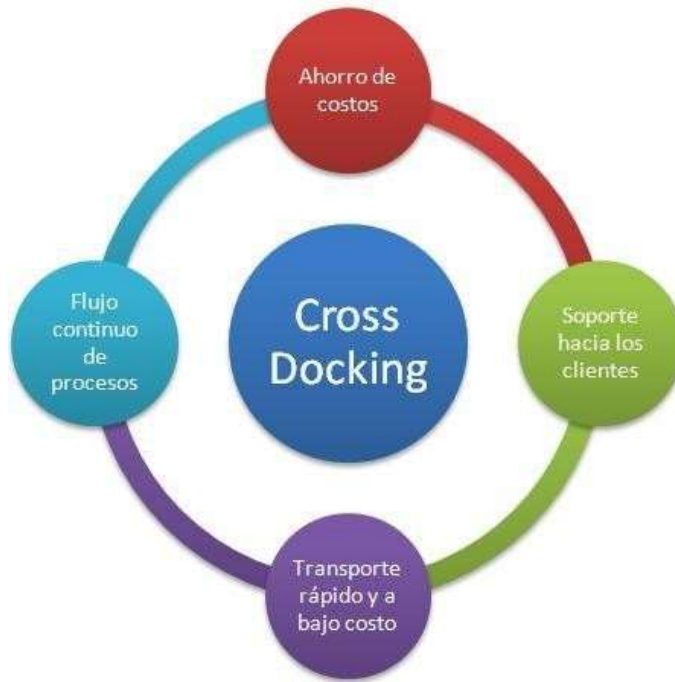
El Cross Docking es una técnica la cual busca la optimización de tiempo y almacenaje, buscando limitarlo a lo más mínimo o en casos hace que se vuelva inexistente, en este se hace el embarque al cliente inmediatamente después de haber recibido de parte del proveedor o fabricante, lo cual implica que no exista stock o almacenaje de carácter intermedio. (Salcedo, 2017)

Esta estrategia provee una gran variabilidad debido a los grandes beneficios de manera económica que entrega a parte de prestar un excelente soporte a los clientes. De hecho, es perfecta para acoplarse junto con el embarque directo ya que son las que se manejan en mayor parte con el fin de encontrar una mejor distribución y almacenamiento.

El proceso de Cross Docking consiste en recibir la mercancía de parte del proveedor en un almacén centralizado, posteriormente se clasifica para finalmente realizar el despacho al cliente final, esto con el fin de tener un mejor control, evitar pérdidas y robos producto o mercancías.

El Cross Docking es una de las mejores prácticas para trabajar los procesos logísticos, por esta razón se considera que esta estrategia se adapta a las condiciones y necesidades de la empresa, permitiendo fortalecer los procesos en la cadena de suministro, esta estrategia es importante implementar para mejorar la competitividad de la compañía a nivel nacional e internacional y seguir liderando con calidad la industria textil. (Pinzón, 2005).

En la figura 52 se presenta la estrategia de Cross Docking adaptada a las condiciones de la empresa.

Figura 52.*Estrategia de Cross Docking.*

Nota: Principales aspectos del proceso Cross Docking. Ingeniera industrialonline (2019).

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/wp-content/uploads/2019/07/Sin-t%C3%ADtulo-102.png>

Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa ZARA.

ZARA. (Inditex) mantiene constante dominio (parcial o total) sobre cada tienda con el fin de tener acceso directo con los canales corporativos. “dicho cambio se logra con la integración de redes propias de distribución o adquisición de empresas que actúen como intermediarios”. (Inditex, 2018). Mediante la implementación del sistema vertical de mercadotecnia se cuenta con un producto (mayorista/minorista) de gran interdependencia actuando en conjunto como un sistema unificado a diferencia de los sistemas tradicionales en donde los actores actúan de manera independiente, es decir sin necesidad de supervisión.

El objetivo principal que tiene este tipo de sistema cuenta con el control de comportamiento del canal y actuar como intermediario de conflictos que se pueden llegar a presentar en su interior, se cuenta con 3 vectores:

- Corporativo: producción/distribuciones establecidas por el mismo dueño, cuenta con las siguientes actividades: colocación, ventas, facturación, reduciendo drásticamente los costos.
- Contractual: participan personas que están reguladas por medio de contrato estableciendo: % de utilidad, publicidad, promoción.
- Administrativo: el productor dirige sus esfuerzos en apoyar actividades de mercadotecnia y la venta de otros canales, adoptado por marcas grandes que dominan las grandes empresas.

Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.

Mejora en los tiempos de preparación de pedidos con el fin de determinar el perfeccionamiento del proceso productivo.

Impulsa la disminución del almacenaje intermedio, y permite favorecer la planificación y el control de los productos evitando que permanezca estacionado en áreas que influyan con los tiempos, siendo beneficioso en toda la cadena de suministro.

La disminución de los espacios facilita el control, manipulación y la ubicación de los productos, resultando provechoso en la optimización de los recursos, y evitando que productos ocupen un área innecesaria.

Reduce los costos y gastos ocasionados en este proceso, ya que limita el área utilizada para el producto en almacenaje, transporte o traslado.

Simplifica el número de operaciones a realizar, es decir no hay reprocesos en cuanto a traslados entre secciones o departamentos, lo que facilita un mejor control y exactitud en la operación.

Incremento en el proceso productivo ya que, al disminuir muchas actividades realizadas, aumenta el aprovechamiento y permite la eficiencia.

Disminuye los plazos en los tiempos de entrega siendo más eficiente y realizando una planificación simple y adecuada para tal fin.

Capítulo 13 Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.

En este capítulo se estudian las principales tendencias que implementa Inditex, los avances que se presentan en materia de logística y además sobre los factores críticos que se deben de tener presente para ser incorporadas en la cadena de suministro y que este sea innovador y permita el mejoramiento continuo de los procesos.

Conceptualización

En la actualidad la logística ha retomado fuerza en cuanto al abastecimiento, debido a los cambios permanentes, seguidos por la incorporación de nuevas tecnologías que permite formar empresas más competitivas y eficientes en el mercado local, regional, nacional y de orden mundial.

Esto se traduce en nuevas tendencias que se presentan día a día y que permite que la cadena de suministro se diseñe y de nuevo se gestione para mantener actualización y permanecer en el mercado de forma óptima y definitiva.

Las megatendencias nacen a partir de dos comportamientos, social y tecnológicas, para que se puedan desarrollar estas tendencias de manera eficiente, debe participar la logística de la cadena de suministro con la ayuda de las tecnologías. (Research and Markets. 11AD, 2019).

En el entorno empresarial han tenido un fuerte impacto dos de las principales megatendencias empresariales: la globalización y el cambio tecnológico drástico. Lo anterior hace necesario adoptar buenas prácticas empresariales que permitan a los entes económicos alcanzar mejores rendimientos, mayores índices de eficiencia y resultados apropiados para los diferentes grupos de interés. (Trujillo & Guzmán, 2007).

Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas megatendencias, en las empresas colombianas y en la empresa ZARA.

Las megatendencias figura 53 son un movimiento mayor, un patrón o como se dice actualmente en los medios de comunicación, una tendencia, que emerge del macro ambiente. Esta fuerza emergente tiene un impacto significativo en el consumidor, para lo que están comprando o van a adquirir en un futuro a corto o largo plazo, esto son visiones al futuro que se van desarrollando con la actualidad, podemos decir, que es lo que está pasando hoy, en el presente pero que vamos a vivir en el futuro.

Los factores críticos de éxito son aquellos que cuando se encuentran bien ejecutados dan garantía y definen el desarrollo y el crecimiento de las empresas procurando la consecución de los objetivos trazados, así mismo, cuando estos factores son pasados por alto se puede incurrir en el fracaso de la organización o la empresa.

Uno de los factores críticos para el correcto desarrollo de las megatendencias del supply chain en Colombia, corresponden a los altos costos de operación, asociados a extensos tiempos de espera, dificultad de la movilidad local, costo de oportunidad (no disponibilidad), poca capacidad de reacción de los proveedores logísticos en cuanto a carga, descarga, recepción y devolución. La anterior dificulta asegurar el buen fluir y desarrollo óptimo de las operaciones críticas. (Research and Markets. 11AD, 2019).

En caso de los procesos de exportación e importación los costos de las operaciones internacionales representan un gran inconveniente; adicionalmente a la ineficiencia de los procesos como lo son los trámites aduaneros, procesos legales, financieros y comerciales dificultando aún más el ejercicio.

La inestabilidad política del país representa riesgo para las operaciones, esto debido a las altas fluctuaciones del precio del dólar, lo cual afecta la compra de materias primas, bienes o servicios necesarios para el desarrollo de las actividades; afectando la competitividad de las organizaciones y sus beneficios.

De acuerdo al artículo Retos y tendencias estratégicas en la logística moderna y la gestión de la cadena de suministro: el cual enuncia las principales tendencias que son: “(1) adaptar las operaciones al contexto de las regiones de bajo costo, (2) asumir los riesgos inherentes a la externalización global, (3) la adopción de métodos específicos de logística «Lean Six Sigma», (4) la creciente importancia de la 3PL y 4PL, y 5 la creciente eficiencia de las relaciones en la estructura de la cadena de suministro”. (Burda, 2015).

El sector productivo de Colombia presenta un auge con tendencia a un crecimiento exponencial, para participar en las mega tendencias es necesario contar con la inversión en los procesos de investigación para ser implementadas en la cadena de suministro, convirtiéndose en una estrategia fundamental para proyectarse en el mercado de la misma forma que buscar la satisfacción del cliente, puesto que con el día a día las expectativas y necesidades del cliente van creciendo.

Es indiscutible la necesidad que tiene Colombia en materia de adaptación a los nuevos cambios que se han presentado a nivel mundial para que las mega tendencias sean sostenibles en tiempo y espacio desde el ámbito empresarial y ambiental. Los factores críticos de cambio se deben de tener en cuenta a la hora de la toma de decisiones estrategias de las empresas y de esta forma adaptarse al mercado mundial que ayuden a garantizar la rentabilidad.

Son pocas las empresas colombianas que cuenten con un muro fuerte en las finanzas y que cuenten con administración adecuada que sirva para orientar y dirigir las organizaciones con objetivos y metas claras, cuando estos dos no son claros no se va a distinguir el verdadero valor del mercado y esto conlleva a que la imagen corporativa no sea tomada en cuenta de forma seria y no tener respaldo de equipos necesarios por falta de recursos.

Existen empresas que no saben ubicar estratégicamente por falta de recursos o apoyo de parte del gobierno, otras por falta de una buena asesoría lo cual genera enormes pérdidas e inconvenientes con los proveedores, descontrol de costos y gastos, lo cual no permite que se mantenga en el mercado y finalmente vayan a quiebra.

Las empresas colombianas están llamadas a esforzarse para implementar estas megatendencias ya que estas permiten contar con una base estructurada y fundamentada para ser aplicada a todos los niveles organizativos de esta forma se logrará el 100% y lograr una posición importante de la empresa a nivel nacional e internacional, cuando se pone en marcha todas estas herramientas se logra de forma eficiente el cumplimiento de los objetivos y metas.

Algunos datos sobre megatendencias indican que existen factores críticos de éxito empresarial (internos y externos) la innovación juega un papel importante por cuanto es necesario evolucionar y ofrecer productos nuevos, llamativos, de la misma forma es importante dar cumplimiento a los proveedores haciendo uso de la innovación, gracias a esta se garantiza la sostenibilidad de la empresa. (Research and Markets. 11AD, 2019).

La megatendencia que más llama la atención está asociada con la transformación digital y Colombia se encuentra en este proceso, pese a las fallas que se presentan en cuanto a la infraestructura de las telecomunicaciones, apropiación de las TICs y comercio electrónico.

Las organizaciones que han iniciado con esta adopción han implementado proyectos nuevos con el enfoque de transformación digital (mejoramiento de la infraestructura, softwares, mejoramiento de hardware los cuales permiten examinar de forma específica cada uno de los procesos con el fin de hallar las principales problemáticas comunes y así mismo la tecnología que permita la solución de estos. (Research and Markets. 11AD, 2019).

En contexto podemos también establecer que el sistema logístico se enfoca en que los productos y servicios se dirigen de un lugar a otro, usando los medios más eficaces con la función de realizar uniones, entre la relación: producción y consumismo incluyendo el sistema de producción. Las megatendencias están basados en el cumplimiento de los siguientes pasos:

- _Reducción huella de carbono.
- _Logística.
- _Desmaterialización de bienes y servicios.
- _Implementación de Near Shore y el Off Shore.
- _Multimodalidad.
- _Desmonetización.
- _Share logística.
- _Planeación financiera, entre otros.

Por otro lado, estos factores críticos de las empresas hacen que muchas otras no quieran salir de su “zona de confort”, otras no cuentan con recursos o suficiente capital, falta de asesorías o alianzas que permite la generación de nuevos convenios de desarrollo de estos

factores críticos dejan a Supply Chain Management y logística en la obsolescencia para alcanzar la oportuna del éxito.

En la actualidad en Colombia se presentan obstáculos en los que no se logran implementar la eficiencia de estas megatendencias o las pueden implementar pero empresas con liquidez suficiente para invertir en estos campos, muchas de estas megatendencias están ligadas al mejoramiento ambiental es decir que en cada proceso productivo debe evitar el menor impacto al medio ambiente, estas políticas van ligadas al mejoramiento en los procesos productivos, para ello logramos ver que el desarrollo de una política ambiental según normatividad ISO 14001-2015 la tiene aplicada empresas como la EPM o Alpina entidades con recursos suficientes para invertir en esos campos, otras empresas no tiene liquidez suficiente o no logran ver la importancia de estos desarrollos que implican disminuir la contaminación y crear conciencia.

Por otro lado la innovación en el transporte permite igualmente reducir los tiempos de entrega y contribuir con la disminución de la contaminación, pero esta megatendencia no se logra desarrollar en Colombia ya que el monopolio de los transportadores, el conflicto interno que se vive, el mejoramiento o la planificación de rutas que logren disminuir los tiempos en transporte y la generación de contaminación, evitan desarrollar transportes que logren ser eficientes, como lo son las vías férreas y el transporte marítimo que se han dejado de lado por los temas internos y no han logrado prosperar en la actualidad. Igualmente, la tecnología e instrumentos de innovación son de uso frecuente para empresas que cuenten con el capital para desarrollarlo, las pymes en Colombia en muchas ocasiones no tienen cómo financiar equipos de tecnología avanzada y desarrollo en procesos empresariales, en conclusión, el factor económico en la compañía es de gran importancia para desarrollar este tipo de actividades.

Conclusiones.

Dairo Buitrago:

De acuerdo con el proceso que se llevó a cabo de Supply Chain Management para la empresa ZARA (Inditex) se emplearon recursos y metodologías de estudio sobre la logística desde el análisis de proceso de aprovisionamiento hasta el proceso de distribución del producto terminado, connota el cumplimiento de la empresa con respecto a las políticas y actividades encaminadas al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos a nivel interno como externo (estableciendo estándares de gestión apropiadas para la naturaleza de las actividades).

Esta gestión es supremamente importante pues permite coordinar de forma organizada y secuencial toda la cadena desde la recepción de la materia prima involucrando de forma integral a toda la organización. Algunas de las temáticas de consideración relevante sobre el sistema de gestión en transporte permiten un correcto desarrollo del proceso logístico de forma interna y externa facilitando las actividades de aprovisionamiento.

Algunas de las actividades que se consideraron importante por mejorar como por ejemplo la distribución en planta Layout, sugiere coordinar mejor los procesos para reducir costos, ganar tiempos (reflejado de forma puntual en el sistema de producción, distribución y logística, pilares fundamentales para el sostenimiento de la empresa y llegar a cumplir la metas y objetivos para el éxito empresarial de ZARA.

Otro aspecto relevante consta sobre los modelos estudiados que permitieron aportar ideas que contribuyen a mejorar el funcionamiento del modelo de aprovisionamiento (gestión), sumado a otras variables inciden en el correcto funcionamiento de todas las áreas (verificación

de los perfiles correctos para cada cargo, el diseño de la distribución en planta de la bodega, la segregación de funciones, las necesidades de programas de capacitación y las evaluaciones y selecciones apropiadas de los proveedores).

Los objetivos se cumplieron pues permitió como estudiante profundizar los conocimientos sobre gestión de aprovisionamiento, y evaluación de perfiles de proveedores, un vínculo muy importante para el auge y posicionamiento de una empresa, dicha actividad cuenta con alta relevancia pues permite seleccionar los proveedores acordes con las características de calidad final de los productos, permite el mejoramiento continuo además de brindar soluciones y alternativas en caso de presentar situaciones indeseables, permite que la empresa actúe de forma temprana y de forma puntual.

César Augusto Piñeros:

El Supply Chain y la logística son áreas de vital importancia para el correcto funcionamiento de cualquier empresa y se han convertido en la clave para mejorar los niveles de competitividad sin importar el sector al cual pertenezca; como profesional de la industria y gracias al presente diplomado tuve la oportunidad de apropiarme del conocimiento de los diferentes procesos logísticos como el aprovisionamiento, el transporte, la distribución y la gestión de almacenes e inventarios, entre otros, que forman parte de toda la cadena de suministros, que afectan directamente aspectos muy relevantes de toda la organización y que permiten responder a las exigencias del dinámico mercado actual.

El acercamiento de una manera efectiva a una empresa real como en este caso a ZARA (Inditex) me permitió conocer de primera mano aspectos relevantes de la industria; gracias al conocimiento de la red estructural de ZARA pude visualizar el conglomerado integral que la

conforman; cuáles son los elementos principales de esta red y saber que estos le permiten ser una empresa funcional, eficiente y sostenible en el mercado internacional.

La gestión de aprovisionamiento como una de las primeras actividades dentro de una cadena de suministros, es muy importante; en ZARA existen aspectos que los proveedores deben tener en cuenta para ser parte de la cadena; entre otras cumplir con sus políticas de calidad y medio ambientales para todos y cada uno de los insumos; las buenas prácticas de gestión la han posicionado como líder a nivel mundial y estas se pueden mejorar con la implementación del modelo SCOR. Herramienta muy útil que mejora la eficacia y eficiencia de gestión de la cadena de suministros.

Entender la importancia de la gestión de almacenes y su distribución física que garantizan desplazamientos óptimos de mercancías y personas y agregan valor a la cadena; reconocer los diferentes modos y medios de transporte empleados y su manejo eficiente; la estrategia de aprovisionamiento, factor clave para un adecuado manejo de recursos; la implementación de las estrategias DRP y TMS para la optimización de los procesos y la reducción de costos; conocer las nuevas tendencias en cuanto a logística y cadenas de suministro y las dificultades que enfrentan las empresas colombianas para crecer, posicionarse y mantenerse dentro del mercado.

Todos estos aspectos me hacen tener una visión más clara de la logística y cadenas de suministro que de cara al futuro cercano me servirán como herramientas fundamentales y necesarias para enfrentar mi futuro profesional con éxito.

Yamid Galindo Hernández:

Para el desarrollo de este proyecto, se obtuvo conocimiento y profundización sobre el Supply Chain Management y Logística, para adquirir el conocimiento se identificaron temas

como la configuración de la red de Supply Chain Para la empresa, en consenso con el equipo de trabajo se eligió una empresa a la cual se le hizo la presentación, donde se realiza una breve descripción desde sus inicios hasta la actualidad, se describe los miembros de la red, a cual miembros pertenece la empresa ZARA de Inditex, mediante una investigación se identifica lo importante de la estructura de la red de Supply Chain en la empresa, donde se identifican los tres factores primarios de la red, como son, los integrantes, las dimensiones estructurales de la red y los tipos de vínculos de los procesos a través del SC.

Después de haber indagado, se generan una serie de incógnitas, ¿Están preparadas las compañías colombianas para afrontar el SC de manera eficiente?, ¿A qué gerente no le gustaría incursionar con el SC para reducir costos sin necesidad de prescindir de sus colaboradores?

En el proyecto también se abordaron temas, como los procesos en Supply Chain Management, este tema permite analizar la manera como se integran los procesos para cumplir con el gran reto de la empresa, reducir costos, incrementar la calidad y agilizar las operaciones de la empresa, para lograr los objetivos debe haber entendimiento común en los procesos, en este informe de manera general se realiza una investigación y análisis de toda la cadena de valor en la empresa ZARA (Inditex), se evidenciar los niveles e importancia de proveedores, la cadena de suministro, modos y medios de transporte, donde destacamos los modos y medios de transporte que se utilizan en la compañía, la aplicación de gestión de inventarios, gestión de almacenes, los procesos logísticos en aprovisionamiento y la distribución de las prendas para las tiendas , también se realiza el estudio de las megatendencias, donde se evidencia los factores, función y planificación, entre los factores podemos encontrar los impulsores, tecnología de tendencias,

tendencias de cuarta revolución industrial y la disminución de la huella de carbono, este proyecto deja un amplio conocimiento para aplicar en la propuesta en SCM y Logística de la empresa ZARA(Inditex).

Diego Danilo Robayo:

En la actualidad los procesos productivos son más eficientes en cada uno de los aspectos relacionados con la cadena de suministro o Supply Chain Management, en este documento hemos plasmado el conocimiento aplicado a una empresa en nuestro caso ZARA (Inditex), identificamos cuales son los principales actores dentro de la organización y que están relacionados con la producción, hemos diseñado en diferentes fases documentos con el fin de reconocer el funcionamiento de la empresa, desde sus proveedores hasta el cliente final, determinando en cada paso la relación que existe entre cada uno de los actores en la red estructural de la compañía, hemos determinado mediante este estudio en la empresa ZARA (Inditex),cuáles son los principales flujos de la empresa en cuestión operativa según modelos aplicados como APICS-SCORE, los diferentes flujos de información y la obtención de estadísticas permiten crear mejoras estratégicas, que se logran implementar tanto en inventarios, abastecimiento, transporte, e incluso en el ordenamiento para mejora estructural de la planta, diseñando un layout que pueda darle eficiencia y organización a la producción en espacios adecuados.

Por otro lado hemos comparado con este estudio realizado a la empresa ZARA (Inditex), como se encuentra Colombia y sus compañías en los procesos realizados en la cadena de suministro, si son acordes con una empresa eficiente y cuáles son los beneficios que tiene, tanto en toda la cadena de suministros como en los ingresos operacionales, igualmente logramos

estudiar cuales son las tendencias que están desarrollando las compañías a nivel mundial y que logran el reconocimiento por participar en ellas siendo pioneros como en el desarrollo de nuevas políticas ambientales que muchas organizaciones actualmente desarrollan, este también es el caso de ZARA que incorpora productos orgánicos en sus tiendas, en definitiva hemos diseñado mejoras en la cadena de suministro, aun cuando la empresa ZARA (Inditex) es reconocida por su esquema operacional e implementando técnicas que son efectivas y demuestran serlo, creamos, diseñamos y estructuramos mejoras que serán efectivas para la compañía.

Gabriel Castrillón:

De todo el trabajo realizado, se puede inferir que la empresa debe contar con lineamientos claros y bien definidos que le permitan identificar necesidades o procesos que necesitan ser fortalecidos en el proceso de la empresa, haciéndola adaptable y permitiendo el desarrollo de la gestión. Para una logística exitosa, es necesario aclarar que al realizar una investigación y un análisis detallado para determinar la aplicación de todo el proceso de la cadena de suministro, es importante que exista un hilo conductor entre la gestión y cada proceso, y buscar siempre métodos de implementación, tecnologías y Diversidad, y considerando que las operaciones y los temas involucrados son determinantes para su crecimiento y reconocimiento en el mercado ante sus competidores y clientes, logrando de esta manera una propiedad amplia y altamente sustentable, antes de cotizar entregue la información de la demanda para elegir el producto más adecuado para satisfacer la demanda, esto significa que la cadena de suministro consta de varios pasos, desde la búsqueda de las materias primas utilizadas para fabricar el producto hasta la conversión final y su suministro a los consumidores.

Por ello, durante todo el proceso de desarrollo de este curso, se constató que la cadena de suministro se encarga de sincronizar correctamente todas las operaciones necesarias en la producción y distribución de los productos ZARA, para lograr una ordenada gestión.

Una buena gestión ha aportado enormes beneficios a la empresa, como la reducción de los costes de almacenamiento y distribución de productos, una gestión de inventario adecuada y eficaz y una mayor fidelidad de los clientes. Al mejorar la eficiencia, además de controlar la empresa durante todo el proceso, también se puede obtener información sobre las actividades de la empresa en tiempo real, mejorando así la calidad del servicio.

A nivel profesional, creo que tenemos un conocimiento amplio y detallado del significado de la gestión de la cadena de suministro, porque si bien nuestra economía hoy se caracteriza por la competitividad global y la eficiencia de la productividad, como profesionales debemos mantenernos donde operamos. Cada empresa tiene los estándares más exigentes y altos y trabaja en estrecha colaboración con sistemas de tecnología de la información avanzados para asegurarse de que se destaque en el mercado en el que opera.

Referencias Bibliográficas.

Alfaro, J.R. (2008). Sistemas de medición del rendimiento para la cadena de suministro. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

APICS Supply Chain Council. (2015). SCOR Quick Reference Guide. Versión 11.0.

http://www.apics.org/docs/defaultsource/scnonresearch/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf

AQF Quality team (2014). Sistema de gestión de la calidad de los proveedores.

<https://blog.asiaqualityfocus.com/es/sistema-de-gestion-de-la-calidad-de-los-proveedores/>

Ariño, M.M. (2015). Estrategia de crecimiento empresarial: El caso de INDITEX. {Tesis pregrado, Universidad de León. España}

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5455/TRABAJO%20FIN%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1>

Bastidas, E. (2010). Énfasis en logística y cadena de abastecimiento, Guía 11. Facultad de Ingeniería. <https://logisticayabastecimiento.jimdofree.com/gesti%C3%B3n-de-inventarios/>

Borja, A. (2017). Inditex, Zara modelo logístico caso de estudio como historia de éxito y referencia en los programas MBA. <https://arrizabalagauriarte.com/inditex-zara-modelo-logistico-caso-estudio-historia-exit-referencia-los-programa-mba/>

Burda, A. (2015). Challenges and strategic trends in modern logistics and supply chain management: Acces la success acces la success. Calitatea, 16, 60-64. <https://search-proques.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/docview/1694670666?accountid=48784>

Caamaño, J.A. (2010). Análisis caso ZARA. XING {Blog digital}.

<https://www.xing.com/communities/posts/analisis-caso-zara-1003329635>

Calderón, E., Castillo, O., Flores, L., Martínez, K. & Torres, k. (s.f.). Supply Chain Management, conceptos, procesos, enfoques.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/23083/kmtorrese.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Campo, Y.P., Maldonado, R.A., Morales, J.E., Salgado, E.M. & Zuñiga, K.R. (2020). Propuesta de Supply Chain Management y Logística en la Empresa Postobón. [Tesis pregrado UNAD. Colombia]. Repositorio institucional.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35687/ramaldonadoc.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Carvajal, V.H., Giraldo, M.L., Urbano, A., Rentería, J. D. & Londoño, A.M. (2020). Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Bershka. [Tesis pregrado UNAD. Colombia]. Repositorio institucional.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36033/vcarvajallo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Castellanos, R. A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Bogotá, CO: Universidad del Norte. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69792?page=9)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69792?page=9](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69792?page=9)

Clavijo, S. (2018). Logística del transporte: índice del Banco Mundial (LPI).

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/logistica-del-transporte-indice-del-banco-mundial-lpi-2772124>

CONPES 3547. Política Nacional Logística. (2008). Consejo nacional de política económica y social república de Colombia departamento nacional de planeación.

<https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/modulo-vuce-%e2%80%93-inspeccion-simultanea/documento-conpes-3547-de-2008.aspx>

CONPES 3982. Política Nacional Logística. (2020). Consejo nacional de política económica y social república de Colombia departamento nacional de planeación.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3982.pdf>

Consejo nacional de competitividad. (2016). Índice de Desempeño Logístico.

<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2016.pdf>

Contreras, J. (2018). Grupo Inditex: Plan de crecimiento, análisis y recomendaciones 2018-2022 [Tesis posgrado Universidad de Piura].

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3987/MDE_1870.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cutiva, J.F., Martínez, M.C., Castañeda, C. R., Montiel, M. S. & Cuevas, O.J. (2020). Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa ALPINA S.A. [Tesis pregrado UNAD. Colombia]. Repositorio institucional.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34980/jfcutivaz..pdf?sequence=3&isAllowed=y>
[Delgado, C. \(2015\).](#)

DIAN. (2008). Funciones de despacho.

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/FuncionesDespacho.aspx>

Díaz, J.R & Jiménez, J. (2012). Plan de implementación basado en el modelo Scor (Supply Chain Operation Reference) para la cadena productiva de confecciones ZOGO S.A.S [Tesis pregrado Universidad Libre. Colombia]

https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9268/Plan_Implementaci%C3%B3n_SCOR-Confecciones_ZOGO_041012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

EAE Business School (2018). El éxito de la cadena de suministro de Zara. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-exito-de-la-cadena-de-suministro-de-zara/>

Gómez, J.C., Herrera, M.F., Vinasco, M.A (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, No 23.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/viewArticle/2075/4462>

Hualda, J. (s.f.). Inditex: La estrategia de marketing que lleva a Zara al éxito. [Blog digital].

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/inditex-la-estrategia-de-marketing-que-lleva-a-zara-al-exito/>

Iglesias, A.L (2019). La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo. [Blog digital]. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

INDITEX (s.f.). Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores Grupo Inditex.

<https://www.inditex.com/documents/10279/241032/C%C3%B3digo+de+Conducta+de+Fabricantes+y+Proveedores+de+Inditex/fdb155a3-3fd9-4ac7-98aa-096a9856dbc4>

Inditex. (2015). Innovación en el servicio al cliente.

http://static.inditex.com/annual_report_2015/nuestras-prioridades/innovacion-en-el-servicio-al-cliente.php

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Aprovisionamiento. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Clientes. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Materias primas sostenibles.

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/materias-primas-sostenibles>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Máxima calidad del producto.

http://static.inditex.com/annual_report_2015/nuestras-prioridades/maxima-calidad-del-producto/

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Mejora continua.

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/mejora-continua>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Nuestros clientes. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Nuestros proveedores.

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Producto. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento>

Inditex. (s.f.). Un modelo sostenible. Trazabilidad. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento/trazabilidad>

Laseter, T. (2000). Alianzas Estratégicas con Proveedores: Un modelo de abastecimiento equilibrado. Bogotá, Grupo Editorial Norma. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c7v5r4Dixb4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=proveedores&ots=Gia7ANvHqt&sig=F SoCoQXJzFxFtSr4WoUdxz90CnE#v=onepage&q=proveedores&f=false>

Lee, H.L., Padmanabhan, V. & Whang. S. (1997). The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-bullwhip-effect-in-supply-chains/>

Marketingintell (S.f.). Zara, diseño de Experiencias de moda únicas al alcance de las clases medias. [Blog digital]. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/>

Mompeó, V. (2017). El Transportation Management System: TMS en la logística. Zonalogística. <https://zonalogistica.com/el-transportation-management-system-tms-en-la-logistica2/#:~:text=Un%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de,perspectiva%20de%20un%20fabricante%20o>

Mora, L. (2016). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. 2a. ed. – Bogotá: Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-771-395-4 -- 978-958-771-396-1.

https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf

Morales, V.R. (2018). Análisis de Caso ZARA Mercadeo Global. [Blog digital].

<https://www.clubensayos.com/Negocios/An%C3%A1lisis-de-Caso-ZARA-Mercadeo-Global/4294133.html>

Normas APA 7ª edición. (2021). Citas y referencias. Guía rápida e interactiva.

https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5744/Guia_APA_interactiva_vol2.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Nueve cosas que han hecho de Inditex la mayor empresa textil del mundo. El país.

https://elpais.com/economia/2015/03/17/actualidad/1426615669_374276.html

Pay Mark Fast. (s.f.). ZARA. Ventaja competitiva con RFID. <http://www.paymarkfast.com/zara-retail-con-ventaja-competitica-con-rfid/>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II.

<http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management.

<http://hdl.handle.net/10596/5665>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. <http://hdl.handle.net/10596/5646>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I.

https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5581/Supply_Chain_Management.pdf?sequence=1

Rentero, A. (2018). La logística inversa ¿Qué es y para qué sirve? [Blog digital].

<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/la-logistica-inversa-que-es-y-para-que-sirve/>

Research and Markets. (11AD, May 2019). Global Supply Chain Logistics Trends and Challenges and Their Implications on Commercial Vehicles, 2018-2025 - ResearchAndMarkets.com. Business Wire (English).

Ríos, B.J., Echavez, E. D., Fuentes, E. J., Castro, N. E. & García, S. P. (2020). Propuesta de Supply Chain Management y Logística en la empresa Levis Strauss. [Tesis pregrado UNAD. Colombia]. Repositorio institucional.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34931/briosg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salcedo, A.J. (2017). Propuesta para el mejoramiento del cross docking en la cadena de abastecimiento de la empresa LOS TRES ELEFANTES S.A. [Tesis pregrado UNAD. Colombia]. Repositorio institucional.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/12684/1/1057580297.pdf>

Tentulogo. (s.f.). Zara, la historia de la marca que revolucionó la moda. [Blog digital].

<https://tentulogo.com/zara-la-historia-de-la-marca-que-revoluciono-la-moda/>

Torres, C. & Fuente, H. (2009). Factores de éxito en proveedores de bienes manufacturados de la salmonicultura chilena Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 17, núm. 1, abril, 2009, pp. 58-67. <https://www.redalyc.org/pdf/772/77211342006.pdf>

Trujillo, E. (2011). CONPES 3547. <http://eduertrujillo903.over-blog.es/article-compes-3547-87836781.html>

Trujillo, M.A & Guzmán, A. (2007). La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (13): 91-112, julio-diciembre.

https://www.urosario.edu.co/urosario_files/b0/b0e0f1f9-3c27-41b8-babf-905b4374bcde.pdf

Anexos

Anexo 1. Identificación e implementación de los procesos según APICS- SCOR en la empresa SARA.

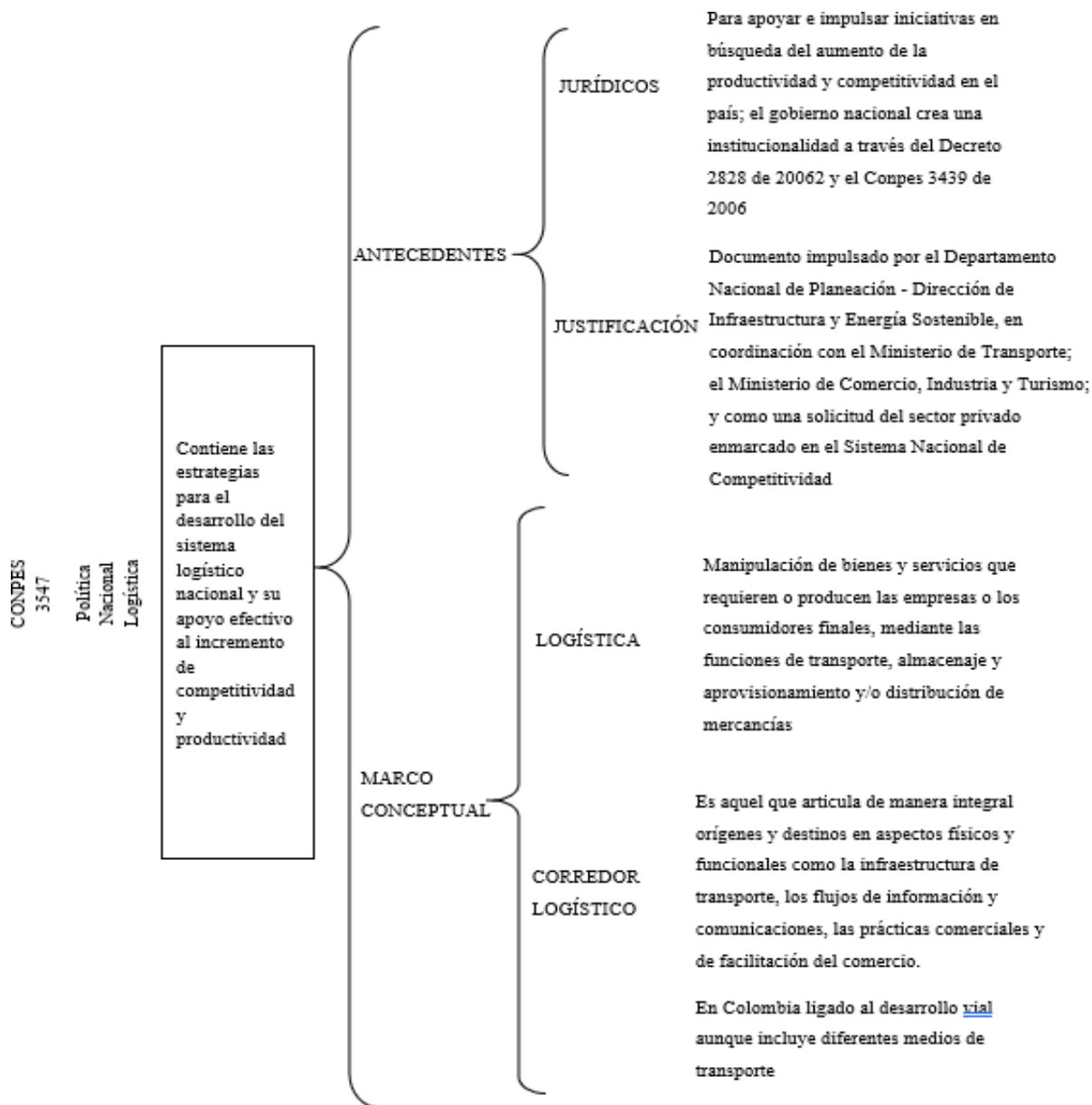
| ZARA | |
|---------------|--|
| PROCESOS SCOR | DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS |
| PLAN | <p>Este proceso permite abarcar todos los procesos que permiten la interacción entre la relación oferta y demanda. En la mayoría de estos procesos se realizan estudios y conocimiento sobre actividades en las que tiene que ver la administración de recursos, análisis y previsión de la demanda, políticas de inventario, capacidad de producción, distribución, requerimientos de materiales etc. Para el caso de ZARA se lleva a cabo planeación de subproceso en el proceso de fabricación, distribución y venta de prendas de vestir en las tiendas ZARA, que permita las actividades para lograr los requerimientos productivos como de abastecimiento, entregas y devoluciones, de esta manera lograr los objetivos propuestos mediante la cadena de suministro.</p> |

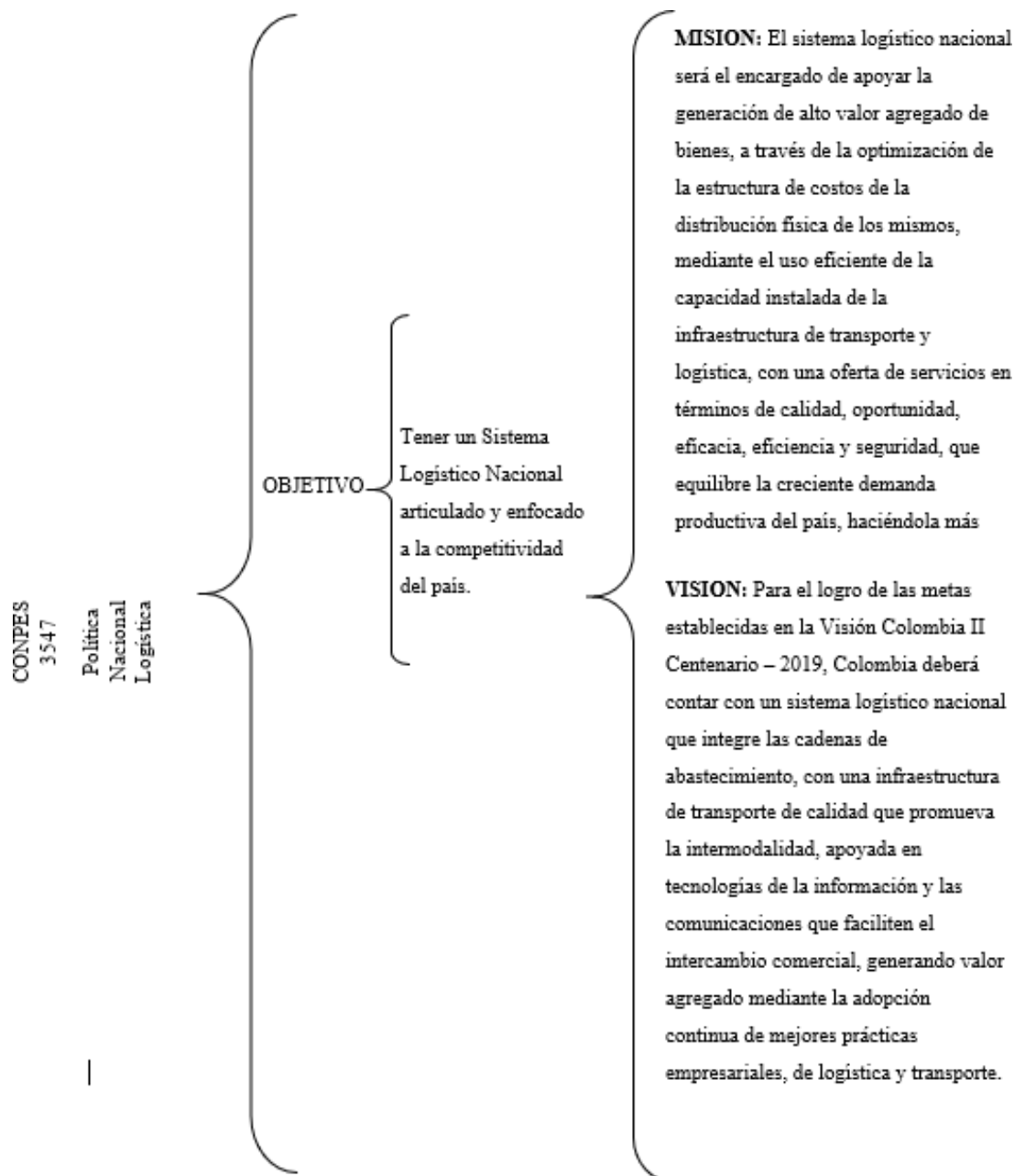
| | |
|---------------------------------------|---|
| <p>SOURCE - APROVISIONAMIENTO</p> | <p>Este proceso centra sus actividades en la obtención de bienes y servicios que permiten asegurar la demanda o la previsión de ella para que sean servidas. Algunas de las tareas que ocupa son: recepción, inspección, almacenamiento, pago de materiales, etc. Se ocupa de la transmisión de órdenes o planificación de entregas de las prendas de vestir en las tiendas ZARA, también se ocupa de aspectos como la recepción, validación, almacenamiento de los bienes y la aceptación de la factura del proveedor.</p> |
| <p>MAKE - FABRICACIÓN</p> | <p>Se ocupa en la configuración de la manufactura, procesos como “make to order”, “make to stock”, o “assemble to order”, en este se incluyen todas las actividades de producción, empaque, producto de ensayo, y la liberación.</p> |
| <p>DELIVER - DISTRIBUCIÓN</p> | <p>Incluye la gestión de pedidos, el almacenaje y el transporte, en este proceso también se describen pedidos de clientes y facturación del producto una vez que se haya recibido.</p> |

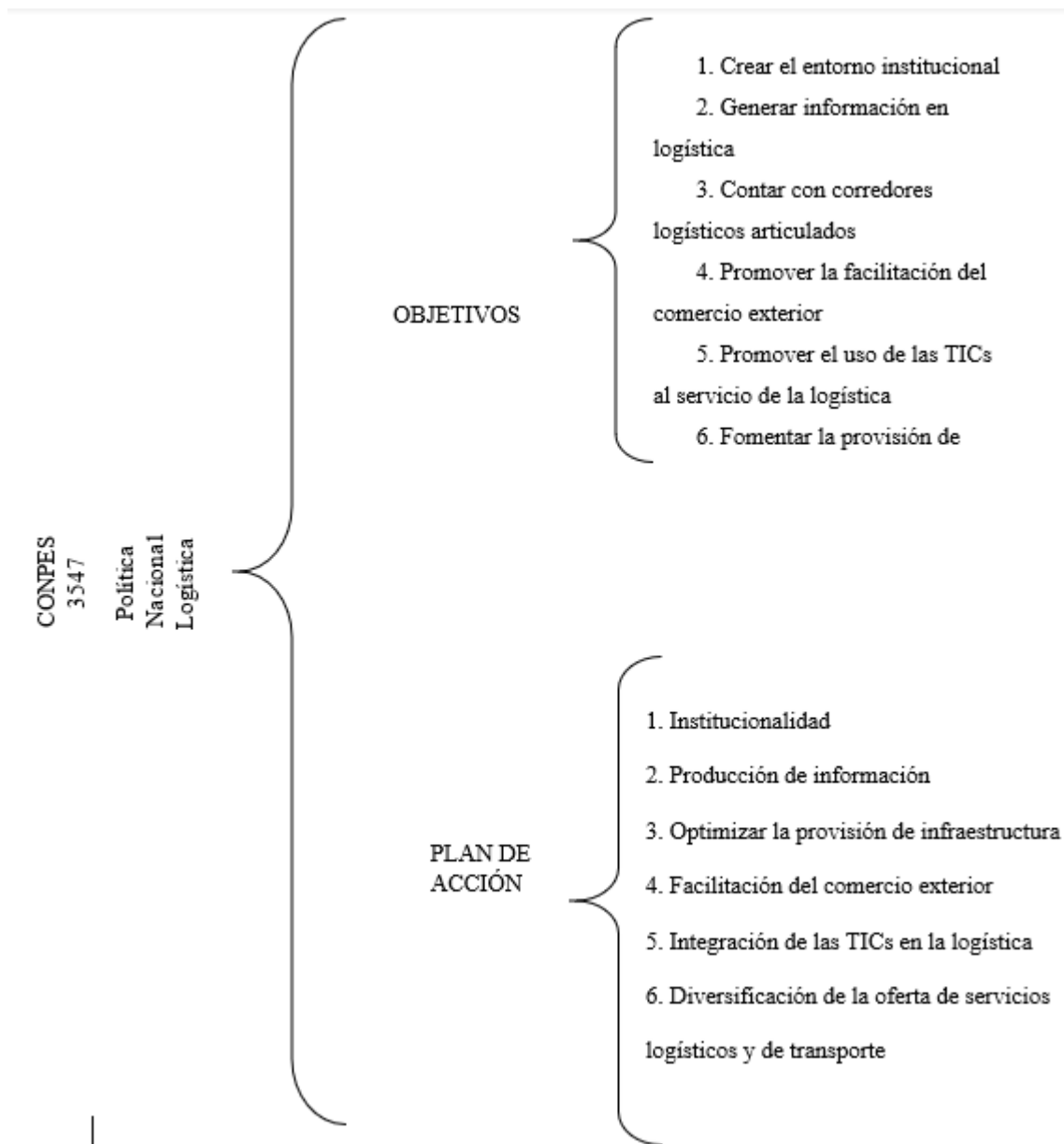
| | |
|--------------------------------|---|
| <p>RETURN - DEVOLUCIÓN</p> | <p>Gestiona el reintegro de los productos al final de la cadena de suministro de manera efectiva y económica; incluyendo tanto las devoluciones generadas a los proveedores como las devoluciones recibidas por los clientes.</p> <p>Involucra la logística inversa con el objeto de recuperar y reciclar envases, embalajes, la disposición de desechos y residuos peligrosos; la disposición de excesos de inventario, de devoluciones de clientes, y de los productos obsoletos e inventarios.</p> |
| <p>ENABLE - HABILITAR</p> | <p>Es la recopilación de procesos asociados a la gestión y seguimiento, el cual permite llevar un análisis del proceso de datos, desempeño y relaciones.</p> |

Nota: Optimiza la gestión del capital humano, donde la experiencia y el talento es cada vez más importante a medida que las cadenas de suministro se vuelven más complejas y competitivas.

Anexo 2. CONPES. Política Nacional Logística.







Cuestionario.

Para tener conocimiento del manejo y aplicación de gestión de inventarios de la marca ZARA (Inditex), realizamos un cuestionario donde se pueda investigar el aplicativo en la organización

1. Se entiende por gestión de inventarios en la empresa ZARA
 - a) Tener abastecimiento de un solo producto en la empresa
 - b) **Facilitar, organizar, planificar y controlar el conjunto de stocks pertenecientes a la empresa ZARA.**
 - c) Tener buenas relaciones en todos los niveles jerárquicos de la empresa
 - d) Los elementos que se incluyen en la fabricación de un producto
2. El objetivo primordial de la gestión de inventarios en la empresa ZARA, es:
 - a) **Minimizar su costo total sujeto a los niveles planificados del servicio al cliente**
 - b) Controlar las entregas al cliente final
 - c) Garantizar el cumplimiento del recurso humano
 - d) Garantizar la calidad de las materias primas
3. Una de las siguientes actividades no pertenece a la gestión de inventarios en la empresa ZARA
 - a) Materias primas
 - b) Productos en proceso

- c) Productos terminados
 - d) **Transporte**
4. El sistema de inventario ABC es utilizado en la organización para
- a) Fijarse un determinado nivel de control de existencias
 - b) Producir tiempos de control
 - c) Esfuerzos y costos en el manejo de inventarios
 - d) Todas las anteriores

Marque falso o verdadero

5. Es económico comprar una cantidad mayor de telas ante una oferta de reducción de precio

- a) **Verdadero(x)**
- b) Falso

6. Se entiende por control de inventarios, el proceso por el cual ZARA(Inditex) administra sus prendas y/o materias primas

- a) **Verdadero**
- b) Falso

7. El modelo de inventario EOQ, es una herramienta de gestión que permite a ZARA

- a) **Optimizar la cantidad a ordenar minimizando los costos**
- b) Aumentar el costo de la cantidad a pedir

8. Señalar cual no es un factor influyente en la gestión de inventarios de la empresa

- a) Diseño de la red de suministro
 - b) Cantidad de proveedores
 - c) Filosofía de vender o dar servicio
 - d) **Control de calidad**
9. Los elementos del sistema de gestión que maneja ZARA son:
- a) **4**
 - b) **7**
 - c) **6**
 - d) **2**
10. Uno de los tipos de sistema de gestión de inventarios no está enfocado a la empresa
- a) **Reposición**
 - b) **Uno por uno**
 - c) **Sistema de las dos cajas**
 - d) **Kanba**

En este cuestionario se obtiene conocimiento referente a los modelos y la aplicación de inventarios en la empresa ZARA, para mayor claridad de la información y conocimiento, se puede dirigir al capítulo 8, Gestión de Inventario.

Anexo 4. Entrevista.

Entrevista.

Se realiza la siguiente encuesta para determinar cómo es utilizado el sistema de aprovisionamiento de la empresa ZARA; para poder determinar el grado de efectividad y las posibles oportunidades de mejora que se puedan presentar en la compañía.

Entrevistado(a):

- Stephanie Del Valle (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

1. Se entiende por logística de aprovisionamiento en la empresa ZARA

a). Proceso de captación de los recursos del entorno que cada nodo de la red necesita para desarrollar su actividad

b). Capacidad de trasladar un objeto de un lugar a otro

c). Proceso en que convierte la materia prima en un producto terminado

d). Capacidad de reacción en el momento de no tener Stock

2. ¿Existe planificación en la compra de los suministros que necesita la empresa?

Sí No

3. ¿Existe un departamento de compras dentro de la empresa?

Sí No

4. ¿El personal encargado del aprovisionamiento está completamente capacitado?

Sí ___ No

5.Cuál es la frecuencia de aprovisionamiento de la empresa

Semanal Mensual Trimestral ___ Semestral ___ Otro ___

Cuál _____

6. Considera que el proceso de aprovisionamiento es:

- Deficiente
- Suficiente ___

7.Cuál es el lugar de procedencia de las materias primas e insumos

- Local ___
- Nacional ___
- Internacional ___

8. ¿Existe un adecuado almacenamiento de materias primas y suministros?

Sí No ___

9. ¿Se mantiene un stock mínimo de materia prima y suministros?

Sí No ___

10. ¿Existe un adecuado control del inventario de materia prima y suministros?

Sí No ___

11. Para determinados productos se cuenta con proveedor:

- Único
- Múltiples

12. ¿Cuenta la empresa con un aprovisionamiento estratégico? (alianzas de aprovisionamiento)

Sí No

13. ¿Existe un estricto proceso de selección de proveedores?

Sí No

14. Cuales criterios se tienen en cuenta para la selección de los proveedores

- Calidad
- Fiabilidad
- Precio
- Respaldo

15. ¿Mantiene la empresa un seguimiento de las materias primas e insumos suministrados?

Sí No

16. ¿Cuenta la empresa con sistema de evaluación y selección de proveedores?

Sí No

17. ¿Cuáles criterios de evaluación se tienen en cuenta?

- Costo
- Confiabilidad
- Imagen
- Cumplimiento

- Condiciones de pago
- Capacidad
- Flexibilidad

18. ¿El personal encargado de la logística de recibo de materias primas, cuenta con todos los protocolos de seguridad personal establecidos, según el manual de funciones de la empresa ZARA?

Si No

19. ¿Considera usted que la gestión de aprovisionamiento de la empresa es:

- Eficiente
- Deficiente

En la entrevista se recopila información sobre el manejo de la gestión de aprovisionamiento en la empresa ZARA, para mayor información de este tema se puede dirigir al capítulo 10, Gestión de Aprovisionamiento.

Anexo 5. Medios y modos de transporte.

A continuación, se muestra los modos y medios de transporte y las características de cada uno de los medios.

Figura 54.

Medio de transporte aéreo.



Nota: Avión de carga. Fuente:

<https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn%3AANd9GcRvNM8xgleFOmTAWIhC6y-WMLgXTjapEa1bpA&usqp=CAU>

Es de las líneas de transporte globalizado más eficiente en cuanto tiempo, pero no es gran determinante en cuanto espacio para transporte, ya que, por los límites y dimensiones en el área de almacenaje interno del medio, su tarifa en flete es más elevada en comparación con otros medios de transporte, la seguridad en cuanto a la mercancía a transportar permite la disminución de incidentes, daños y robos, aunque viaja a muchas ciudades principales su cobertura es limitada.

Para responder con efectividad con las solicitudes de los clientes, contando con productos de tendencia según requerimientos de tiempo se hace necesario que la mercancía no ocupe mucho volumen, ni genere peso excesivo. (Inditex, 2020).

En Zara si los productos demoran un tiempo mayor a 30 horas por vía terrestre en llegar a su destino, estos son enviados por vía aérea, también depende el peso de los productos ya que por vía aérea tan solo se puede enviar cierta cantidad de peso.

Figura 55.

Medio de transporte terrestre.



Nota: Transporte de mercancía en la ciudad. Fuente: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images>

La motocicleta es uno de los medios de transporte terrestre más prácticos para entrega de mercancías de volúmenes pequeños y bajo peso, una de las ventajas es la rapidez, entregas a tiempo.

Figura 56.

Medios de Transporte Terrestre.



Nota: Transporte terrestre de carga. Fuente: <https://www.lineadirecta.com/image/seguros-camiones.jpg>

Es el tipo más frecuente de transporte en la empresa, tanto en abastecimiento como en distribución, debido a la infraestructura vial del país y la falta de evolución de otros como el marítimo y el férreo, es el de más uso de la empresa, es eficiente en costos de flete, aunque su tiempo de traslado de mercancía puede estar sujeto a variables externas e internas, permite el transporte prácticamente a la mayoría de los destinos con vehículos adaptados a las características del producto, su costo en flete puede elevarse cuando el destino este en lugares demasiado lejanos.

Zara no cuenta con medio de transporte propio, así que subcontrata otras empresas de logística para que hagan las respectivas entregas, de este modo le llegan a cada tienda del mundo dos camiones dos días a la semana.

Figura 57.

Medio de transporte ferroviario.



Nota: Transporte ferroviario de carga. Fuente:

https://conalog.org.mx/uploads/1445409085711_ES_1.jpg

Es uno de los medios de transporte más eficientes en cuanto a traslado de productos con gran volumen y peso, permite transportar a largas distancias con un costo menor en comparación al aéreo, mantiene alta fiabilidad y seguridad de la mercancía a transportar, sus limitantes en su gran mayoría corresponden a su escasa infraestructura por ende las rutas son muy insuficientes.