

**Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la
empresa Berlitz Colombia S.A.**

Integrantes:

Erasmus Chocontá

Nelson Herrera

Miguel Herrera

Angie Pérez

Mónica Pabón

Presentado a:

Ing. Mg. Julián Enrique Barrero García

(Tutor)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Bogotá

2022

Tabla de Contenido

Introducción	8
Objetivos del trabajo	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Configurar la red para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	11
Identificación de los miembros de la red a la cual pertenece la empresa (Clientes y proveedores).	11
Proveedores	11
Clientes.....	11
Distribuidores	12
Red Estructural para la empresa Berlitz Colombia S.A.	13
Dimensiones Estructurales de la red de valor.....	13
Estructura vertical	13
Estructura horizontal	14
Posición horizontal de la compañía.....	14
Tipos de vínculos de procesos señalizados en el Diagrama de Red	14
Vinculo Administrado	14
Vinculo No Administrado	15
Vinculo No Participante	15
Describir procesos para una la empresa Berlitz Colombia S.A., según enfoque del GSCF	16
Describir como aplicarían los ocho procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF) en la empresa Berlitz Colombia S.A.....	16

Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente.....	17
Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente	18
Demand Management: Administración de la Demanda.....	19
Order Fulfillment: Ordenes Perfectas.....	20
Manufacturing Flow Management: Administration de Flujo de Manufactura	21
Procurement: Compras	21
Product Development and Comercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos	24
Returns: Retornos.....	25
Describir procesos para la empresa Berlitz Colombia S.A., según enfoque de APICS-SCOR	28
Plan.....	29
Source.....	32
Make.....	33
Deliver.....	34
Return	38
Enable.....	40
Analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial....	42
Flujo de Información.....	42
Flujo de Productos.....	43
Flujo de Dinero.....	44
Con base en el LPI del Banco Mundial, elaborar un cuadro comparativo de Colombia vs. Un país de: América Latina, de Centroamérica, Norte 2 América, Europa, Asia y uno de África. (el cuadro comparativo debe tener el respectivo análisis de los resultados	

presentados). Años 2012, 2014, 2016 y 2018.	46
Cuadro sinóptico donde se evidencien los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”	49
Proponer un modelo de gestión de inventarios para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	50
Con base en la lectura del documento " The Bullwhip Effect - Exploring Causes and Counter Strategies", explicar cómo sucedería esta situación en la empresa Berlitz Colombia S.A.	50
Demand-forecast updating.....	50
Order Batching	53
Price Fluctuation	54
Shortage gaming.....	55
Modelo actual de Gestión de Inventarios aplicado en la empresa Berlitz Colombia S.A.	56
Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Berlitz Colombia S.A.	64
Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Berlitz Colombia S.A. en la empresa Berlitz Colombia S.A.	64
Situación actual del almacén o centro de distribución	64
Plano del Layout propuesto justificando los cambios aplicados.....	68
Identificar los modos y medios de transporte utilizados por la empresa Berlitz Colombia S.A....	70
Describir de manera detallada los diferentes modos y medios de transporte utilizados por la empresa Berlitz Colombia S.A. en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado	70
Elaborar un mapa conceptual con el tema “TMS” (Transportation Management System) y sus características	73
Proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	74

Instrumento aplicado para recopilar la información correspondiente a la gestión de aprovisionamiento actualmente aplicada en la empresa Berlitz Colombia S.A.	74
Propuesta de Aprovisionamiento.....	76
Instrumento (aplicativo en Excel) para realizar la evaluación y selección de proveedores. en la empresa Berlitz Colombia S.A.	79
Identificar los beneficios al implementar estrategias de DRP y TMS en la empresa Berlitz Colombia S.A.	80
Describir la estrategia de distribución aplicada en la empresa Berlitz Colombia S.A.	80
Elaborar un mapa conceptual relacionado con el tema “DRP” (Distribution Requirements Planning) y describir las ventajas y desventajas de aplicarlo en la empresa Berlitz Colombia S.A.	86
Identificar las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	87
Elaborar un mapa conceptual relacionado con el tema “Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística”.....	87
Elaborar un comentario relacionado con los factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas	88
Conclusiones	91
Bibliografía.....	98
Anexos.....	100
Anexo A. Instrumento de Evaluación y Selección de Proveedores en la empresa Berlitz Colombia S.A.....	100

Lista de figuras

Figura 1. Red Estructural para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	13
Figura 2. Posición horizontal de la empresa Berlitz Colombia S.A.....	14
Figura 3. Diagrama de Flujo de Información para la empresa Berlitz Colombia S.A.	43
Figura 4. Diagrama de Flujo de Productos para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	45
Figura 5. Diagrama de Flujo de Dinero para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	45
Figura 6. Cuadro comparativo (1) Colombia vs 5 países del mundo.....	47
Figura.7 Cuadro comparativo (2) Colombia vs 5 países del mundo.....	47
Figura 8. Cuadro sinóptico donde se evidencien los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”	49
Figura 9. Plano del Layout actual de la empresa Berlitz Colombia S.A.....	67
Figura 10. Plano del Layout 3D (1) actual de la empresa Berlitz Colombia S.A.	67
Figura 11. Plano del Layout propuesto para la empresa Berlitz Colombia S.A.....	69
Figura 12. Proceso de transporte de unidades de material de stock vía aérea y terrestre.....	72
Figura 13. Mapa conceptual con el tema “TMS” (Transportation Management System) y sus características.	73
Figura 14. Instrumento de encuesta aplicado a la empresa Berlitz Colombia S.A.	75
Figura 15. Mapa conceptual con el tema “DRP” (Distribution Requirements Planning) con sus ventajas y desventajas en la aplicación a la empresa Berlitz Colombia S.A.....	86
Figura 16. Mapa conceptual con el tema con el tema “Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística	87

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Captura de un Lead en Salesforce	18
Ilustración 2. Sistema ERP Cosmos –Reporte de Ventas Históricas de Material.	61
Ilustración 3. Formato “Order Form” para realizar pedidos de existencias de Material al proveedor Berlitz USA.....	61
Ilustración 4. Sistema ERP Cosmos – Modulo de Inventarios en sistema.....	62

Introducción

En un mundo globalizado, donde la competitividad marca las tendencias del mercado, la implementación de buenas prácticas conceptuales permite a las organizaciones marcar un diferencial dentro de un sector específico del mercado.

Allí nace la importancia del concepto de Supply Chain Management (SCM) o la administración de la logística y las cadenas de suministro, visto como un concepto donde se determinan los diferentes procesos requeridos en la planeación, ejecución y control de cada una de las operaciones que realiza una organización en aras de impactar positivamente las relaciones y la satisfacción de necesidades de los grupos de interés que rodean la compañía, como lo son los proveedores, distribuidores, colaboradores, consumidores finales, entre otros.

En este documento, el grupo colaborativo número 8 del curso Diplomado en SCM y Logística como opción de grado, desarrolla un ejercicio de investigación, diagnóstico y aplicación de conocimientos en la empresa Berlitz Colombia S.A., con el fin de levantar la información correspondiente a la situación actual de la empresa, realizar un análisis crítico a dicha información y proponer mejoras potenciales a cada uno de los procesos.

En cada uno de los capítulos que componen el presente documento, tendremos la oportunidad de abordar diferentes temas de vital importancia en la logística y administración de las cadenas de suministro como lo son la configuración de la red estructural del SCM, procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF), procesos según el enfoque APICS-SCOR, la identificación de flujos en la SCM para la empresa en cuestión, gestión de inventarios, gestión de aprovisionamiento, procesos logísticos de distribución, medios de transporte, entre otros, los cuales nos permitirán desglosar en su totalidad el concepto del SCM dentro de una empresa real, aplicando los conocimientos adquiridos durante nuestro proceso académico de formación como ingenieros industriales.

El resultado de este ejercicio se plasma en este documento como una propuesta para la aplicación del SCM y Logística en la empresa Berlitz Colombia S.A. visto como una buena práctica empresarial y una técnica de gran valor para la optimización de los procesos de la organización.

Objetivos del trabajo

Objetivo general

Identificar el concepto de Supply Chain Management y Logística como una estrategia de valor para la compañía Berlitz Colombia S.A. por medio de una propuesta analítica que le permita a la organización potenciar sus niveles de competitividad y optimizar sus procesos operativos.

Objetivos específicos

Diseñar la estructura de la red de la empresa seleccionada con el fin de realizar el análisis pertinente a su organización y procesos.

Aplicar los procesos estratégicos del Global Supply Chain Forum y del modelo APICS-SCOR describiendo de manera detallada su aplicación en los procesos correspondientes.

Proponer estrategias de optimización y mejoramiento en cuanto a la gestión de inventarios, aprovisionamiento y distribución dentro de los procesos correspondientes.

Comprender la importancia de conceptos como el TMS (Transportation Management System), efecto látigo, DRP (Distribution Requirements Planning) y las mega tendencias dentro del marco del Supply Chain Management y la logística como herramientas útiles para el mejoramiento de procesos.

Configurar la red para la empresa Berlitz Colombia S.A.

En este capítulo el grupo identifica las diferentes estructuras de los procesos logísticos dentro de la cadena de suministro por medio de la configuración de la red del SCM.

Identificación de los miembros de la red a la cual pertenece la empresa (Clientes y proveedores).

Ya que la empresa es prestadora de servicio de formación cuenta con un número reducido de miembros en la red los cuales cumplen un papel primordial en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Proveedores

Proveedores principales: Son aquellos que proveen a la empresa de proyectos de capacitación, material de apoyo fabricado con base a la actividad económica de la empresa.

Proveedores secundarios: Proveen insumos para la realización de las capacitaciones tales como material de apoyo en el caso que el proveedor primario no tenga en inventario o capacidad de fabricación.

Proveedores de tercer nivel: Son los encargados de proveer a la empresa de innovación en tecnología para la realización de las capacitaciones, prestan servicio de mantenimiento de equipos.

Clientes

La empresa Berlitz Colombia S.A. busca satisfacer a sus clientes contribuyendo a cerrar las brechas idiomáticas y culturales, con el fin de optimizar la comunicación para la nueva incursión de mercados en clientes multinacionales que desean expandir sus negocios así mismo aportar la

traducción de sus documentos empresariales para formalización de las empresas de los clientes en países con un idioma diferente al del cliente esto con el fin de facilitar la expansión empresarial.

Dentro de sus capacitaciones que ofrece al cliente se enfoca en establecer los parámetros que el cliente desea en sus empleados exponer tal como lo realiza en empleados de su idioma natal para diferentes idiomas esto con el fin de que el cliente conserve los mismos parámetros de capacitación y negocio no importando el idioma.

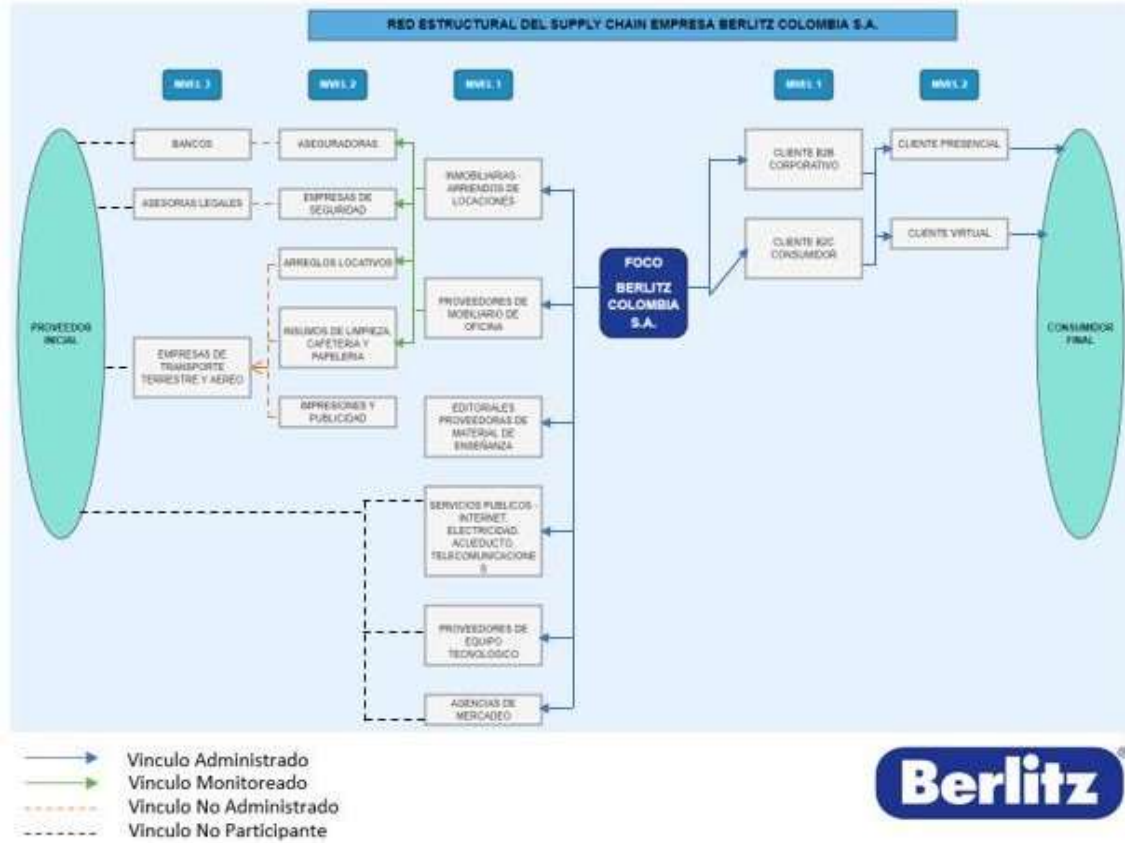
Distribuidores

La empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con un contrato de tercerización de procesos de distribución con la empresa Thomas Greg, quienes se encargan de gestionar los procesos de transporte de unidades de inventario hacia los almacenes ubicados en el territorio nacional y a los estudiantes que cuentan con un contrato de servicios correspondiente a modalidad de estudio de clases virtuales.

Una vez son importadas las unidades correspondientes a las órdenes de pedido y a las listas de distribución creadas por la empresa Berlitz Colombia desde su filial en Estados Unidos, denominada Berlitz USA o la casa matriz (también llamada “Berlitz Headquarter”) quienes son el proveedor exclusivo de material didáctico para la enseñanza de idiomas, la empresa Thomas Greg se encarga de desplegar todo el proceso de transporte y distribución de las unidades de stock.

Red Estructural para la empresa Berlitz Colombia S.A.

Figura 1. Red Estructural para la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Dimensiones Estructurales de la red de valor

Estructura vertical

La empresa posee una estructura vertical por áreas las cuales desempeñan las actividades base de la empresa esto con el fin de que la cabeza de la pirámide sea la que toma las decisiones importantes que cambian el rumbo de los procesos, pero a su vez cada rango tiene la potestad de trabajar autónomamente en su área designada por la pirámide.

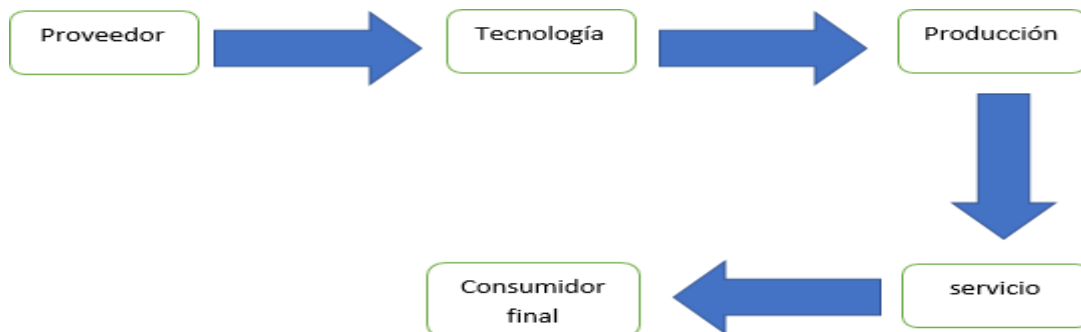
Estructura horizontal

En la empresa Berlitz Colombia S.A. únicamente por áreas el equipo de trabajo es autónomo de tomar sus propias decisiones en el área esto con el fin de mejorar sus procesos y se expone sus objetivos, mejoras a quien está en la parte superior de la cabeza jerárquica.

Posición horizontal de la compañía

La compañía basa su posición horizontal en pro alinear el servicio ofrecido pese a que su estructura en gran parte es vertical, en el momento de establecer los servicios todos se encaminan a generar una cadena horizontal de información con el fin de no dejar fuera ningún beneficio que se le pueda ofrecer al cliente.

Figura 2. Posición horizontal de la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Tipos de vínculos de procesos señalizados en el Diagrama de Red

Vinculo Administrado

Para la empresa Berlitz SA en los procesos de negocio Administrado integrara y administrara los vínculos con los clientes y los proveedores de Nivel 1 (Pinzón, B., 2005). Dichos proveedores primarios sostienen las actividades de Inmobiliarias, arriendos de Locaciones, proveedores de

mobiliarios, editoriales, servicios públicos, servicios de telecomunicaciones e internet, equipo tecnológico y asistencia de mercadeo; por otra parte, los procesos de negocio Administrado para clientes están soportados por Nivel 1 y 2 que incluye los procesos para clientes corporativos y clientes finales o consumidores ya sean virtuales o presenciales.

Vinculo Monitoreado

Los procesos de negocio monitoreado o auditado por la empresa Berlitz consta de los siguientes proveedores arriendo de locaciones y proveedores de mobiliario supervisados por empresas de seguridad, arreglos locativos, servicios de limpieza, mantenimiento, cafetería y papelería, impresiones y publicidad que no son tan críticos, pero están bien estructurados que requieren una auditoria con las frecuencias necesarias (Pinzón, B., 2005).

Vinculo No Administrado

Los procesos de negocio no administrados la empresa no se encuentra activamente involucrada (Pinzón, B., 2005). para lo soporta con administradores que prestan el servicio para los procesos de arreglos locativos, servicios de limpieza, mantenimiento, cafetería y papelería, impresiones y publicidad.

Vinculo No Participante

Para la empresa son los procesos que se requieren, pero no son foco fundamental para la actividad económica, se realizan una subcontratación para la prestación del servicio como los son servicios de internet, telecomunicaciones, servicios públicos, prestadores de servicio tecnológico y agencias de mercadeo, siendo estas entidades las encargadas de prestar los requerimientos y necesidades para el buen funcionamiento de los procesos dentro de la empresa.

Describir procesos para una la empresa Berlitz Colombia S.A., según enfoque del GSCF

En el presente capítulo, el grupo aplica el enfoque del GSCF, (Global Supply Chain Forum) describiendo de manera detalla del uso de los ocho procesos estratégicos correspondientes.

Describir como aplicarían los ocho procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF) en la empresa Berlitz Colombia S.A.

Según el Global Supply Chain Forum (GSCF) los ocho procesos clave a aplicar en la empresa Berlitz Colombia S.A. son los siguientes:

1. Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente.
2. Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente.
3. Demand Management: Administración de la Demanda.
4. Order Fulfillment: Ordenes Perfectas.
5. Manufacturing Flow Management: Administration de Flujo de Manufactura.
6. Procurement: Compras
7. Product Development and Comercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos.
8. Returns: Retornos (Universidad Santo Tomas, 2012).

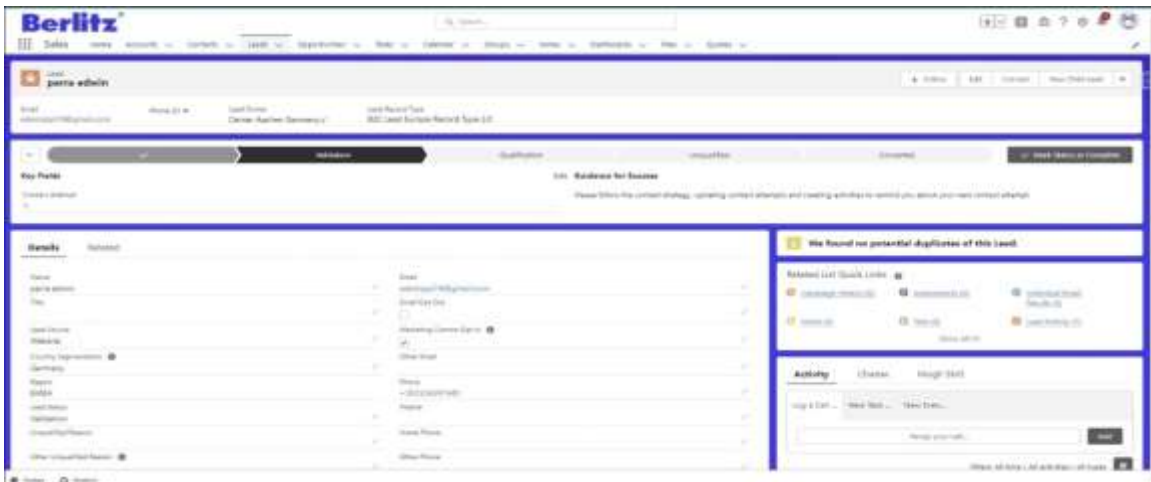
A continuación, vamos a entrar en detalle en cada uno de estos procesos clave, observando cómo se aplican cada uno de dichos conceptos en los diferentes procesos administrativos y/o operativos en la empresa Berlitz Colombia.

Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente

Para el desarrollo del concepto de administración de las relaciones con el cliente, la empresa Berlitz Colombia S.A. hace uso de la herramienta tecnológica mundialmente reconocida llamada Salesforce, la cual es una plataforma que le permite realizar a la compañía una óptima gestión de las relaciones con cada uno de los clientes. Este CRM está catalogado como el número 1 a nivel mundial y ofrece a Berlitz la oportunidad de trabajar de manera transversal procesos de marketing, ventas, operación de servicios, métricas, servicio al cliente de manera práctica en aras de mantener una productiva relación con el consumidor final. Una de las ventajas de esta plataforma es su infraestructura, ya que le brinda al cliente la garantía de almacenar sus datos en la nube de manera segura. Adicionalmente, esta plataforma puede ser integrada fácilmente con otras plataformas de negocio que operen en la compañía como ERPs (Enterprise Resource Planning), páginas web, landing pages, entre otras.

El proceso de administración de relaciones con el cliente inicia cuando un consumidor potencial se acerca a Berlitz por medio de sus canales de atención (página web, líneas telefónicas, centros de atención presenciales) a solicitar información de sus servicios. Allí, el personal de ventas realiza el primer acercamiento con el cliente haciendo una presentación de los servicios de la compañía y almacenando la información del cliente potencial o “Lead” en las bases de datos de Salesforce, con el fin de hacer un seguimiento de la posible venta (Ver Ilustración 1: Captura de un Lead en Salesforce).

Ilustración 1. Captura de un Lead en Salesforce.



Fuente: Elaboración propia

Una vez se desarrolla el proceso de venta y este es exitoso, el “lead” para a ser un “Customer” en el caso de los clientes B2C y un “Account” para los clientes B2B. De allí en adelante, el personal de Berlitz puede hacer el seguimiento del ciclo de vida del cliente donde interactúan las diferentes áreas funcionales de la compañía como marketing, ventas, operación de servicios, métricas, servicio al cliente sacando el mayor provecho de la herramienta Salesforce.

Por ejemplo, por medio de métricas y/o reportes, las diferentes áreas funcionales de la compañía cuentan con la información suficiente para desarrollar procesos de planeación, forecast, previsión, evaluación y control de diversos procesos, lo cual es evidentemente útil en pro del óptimo control de los procesos de la compañía.

Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente

Con respecto a la administración del servicio al cliente, la empresa Berlitz Colombia S.A. dedica sus procesos a satisfacer las necesidades y resolver las inquietudes o inconvenientes que puedan surgir con los consumidores finales. Para ello, Berlitz Colombia S.A. cuenta con un Centro de

Servicios Compartidos en el cual se despliegan las diferentes actividades relacionadas con la administración del servicio al cliente. En dicho Centro de Servicios Compartidos (CSC) se realizan procesos como la gestión de PQRs (Preguntas, Quejas y Reclamos), servicios Post venta como emisión de certificaciones, reingresos, devoluciones, gestión de cobro, entre otros. A su vez, otras áreas funcionales como ventas y operaciones también cuentan con un equipo de personas altamente calificado para atender los requerimientos de tipo académico y/o de servicio con el fin de ofrecer una experiencia de alta calidad al cliente.

En cuanto a los canales de atención, Berlitz Colombia S.A. cuenta con diversas opciones para el cliente como lo son la página web, líneas telefónicas, líneas de chat vía WhatsApp donde el cliente encuentra un asesor calificado para atender cualquier tipo de solicitud.

Demand Management: Administración de la Demanda

La capacidad para cumplir la demanda por parte de la Berlitz se basa en la cantidad de proyectos y/o clientes activos y vigentes, a su vez, de acuerdo a los requerimientos de los consumidores con respecto a sus necesidades, ya que algunos desean ampliar sus negocios internacionalmente y esto varía dependiendo el mercado expansionista en el que incursionen dichos clientes.

Actualmente, la administración de la demanda se basa en la cantidad de instructores aptos para brindar el servicio principal, la empresa se focaliza en la contratación y filtros en la selección de instructores con el fin de que se cumpla con la demanda de cursos con una excelente calidad del servicio, en el desarrollo la actividad económica de la compañía, que es la prestación de servicio de enseñanza de idiomas.

La empresa Berlitz Colombia cuenta con un “pool” de instructores altamente capacitados para brindar los servicios de enseñanza de idiomas, traducciones, asesorías culturales, entre otros,

los cuales son entrenados bajo altos estándares de calidad en aras de ofrecer una excelente experiencia académica al cliente.

Para el cálculo de la contratación, el equipo de operaciones realiza estudios de oferta y demanda en cada uno de los diferentes servicios con la intención de mantener un balance entre el recurso disponible para realizar la actividad económica de la empresa y la demanda actual solicitada.

Order Fulfillment: Ordenes Perfectas

La empresa Berlitz en sus procesos revisa la cantidad de personas especializadas para cada proyecto los cuales se asigna un grupo de personal que solo se dedicarán a prestar el servicio personalizado al cliente asignado, se trabaja bajo diferentes canales de comunicación esto con el fin de tener mayor disponibilidad de personal cubrir el servicio a prestar.

El equipo de trabajo es el encargado de gestionar el material y la logística para desarrollar la actividad planeada y cumplir con el servicio contratado por el cliente, la evidencia de la gestión realizada por el grupo de trabajo es enviada a la gerencia de operaciones para respectiva evaluación y mejora de los procesos.

Cabe anotar que el cumplimiento de los servicios contratados como lo son la intensidad horaria por parte de los instructores, herramientas tecnológicas, instructores de idioma nativo, instalaciones modernas y cómodas, material didáctico, entre otras, son una base importante en la definición de estándares de calidad, bajo los lineamientos educativos y de conocimiento en aras de generar una excelente imagen como empresa ante los diferentes mercados y clientes potenciales.

Manufacturing Flow Management: Administration de Flujo de Manufactura

En Berlitz Colombia S.A., la administración de Flujo de Manufactura está diseñado para satisfacer las necesidades del cliente, siendo su principal objetivo la enseñanza de nuevos idiomas que permitan desarrollar y adquirir las habilidades lingüísticas tan necesarias en las actividades diarias o profesionales. Para ello, Berlitz Colombia S.A. desarrolla modelos de educación flexible y completa con diferentes enfoques y diferentes entornos de aprendizaje mediante el método Berlitz que permite la adquisición de idiomas para ayudar a una gran cantidad de estudiantes, empresas, escuelas y gobiernos a adoptar los idiomas como la clave para la comunicación, la conexión y la comprensión cultural.

Dentro del desarrollo de su actividad comercial, de manera paralela se desarrollan procesos de producción del material didáctico utilizado por los instructores como soporte adicional en la entrega de las lecciones, generación de material audiovisual, material complementario, licencias de estudio complementario en portales web desarrollados para el estudiante, entre otros, donde las áreas funcionales de I.T. (Información y tecnología) y Método son claves en la investigación, discusión y definición de estos productos, los cuales deben estar a la vanguardia en cuanto a la competencia y los avances tecnológicos propios de la generación.

Procurement: Compras

Dentro de la administración de las relaciones con los proveedores, es necesario analizar la correcta atención de la demanda efectuada por cada uno de los diferentes clientes potenciales que adquieren los servicios de Berlitz Colombia S.A., con el fin de proyectar y determinar la capacidad de atención al crecimiento y de satisfacción de la demanda que se pueda llegar a

concretar para así configurar la gestión y negociación de compra entre proveedores y la compañía dando como resultado la adquisición de nuevos recursos para la atención a los clientes.

Para nuestra empresa de análisis las líneas de negocio a gestionarse se sectorizan de la siguiente forma:

- Educación Online
- Adultos
- Niños y jóvenes
- Empresas
- Sector de educación
- Evaluación y certificaciones (Berlitz Colombia S.A., 2022).

Con base en dicha clasificación el área de Procurement y/o compras determina que recursos adquirir como lo son:

- Personal docente especializado: Para la contratación del talento humano encargado de entregar el servicio base de la actividad económica de la compañía, el cual es la enseñanza de idiomas, se cuenta con un equipo de reclutamiento, el cual está debidamente calificado para convocar el personal necesario y vincularlo con la compañía de la mano del equipo de talento humano. Una vez este talento es contratado, se inicia una etapa de entrenamiento donde los instructores son capacitados en el método Berlitz garantizando que el servicio a entregar al cliente sea bajo altos estándares de calidad.
- Personal administrativo de apoyo y/o soporte: El personal de apoyo es clave ya que sin ellos detrás del telón, no sería posible desarrollar la actividad económica de la compañía. En

este ámbito, el equipo de talento humano se encarga de nutrir las diferentes áreas funcionales como lo son IT, Marketing, Operaciones, Método, Contraloría, Ventas, Talento Humano, contratando personal idóneo para desarrollar las actividades requeridas por cada departamento. Cabe anotar que Berlitz Colombia S.A. cuenta con programas de beneficios extralegales, contratos a término indefinido y otros aspectos relevantes los cuales son un diferencial en el mercado para seducir al colaborador y motivarlo en su rendimiento.

- Análisis y proyección de infraestructura física para la atención de los clientes: Para la adecuación de espacios físicos, la compañía Berlitz Colombia S.A., cuenta con un staff de asesoría en diseño de interiores, enfocado en la comodidad del cliente. (Ver Ilustración 5: Render de Diseño para un nuevo Centro de Berlitz).

Para dicha gestión detallada anteriormente la compañía Berlitz Colombia S.A. cuenta con un procedimiento interno establecido por la administración general de la multinacional, teniendo en cuenta los diferentes requerimientos legales y gubernamentales con respecto a la contratación, administración y pago de proveedores, por lo cual, procesos de licitación, facturación electrónica, liquidación de impuestos, entre otros procesos, son debidamente contemplados en el manejo de compras.

La respectiva documentación y detalle del proceso por acuerdo de confidencialidad no son de manejo público, razón por la cual no se visualizan en el presente documento, sino que se mencionan superficialmente.

Product Development and Comercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos

La empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con medios tecnológicos para la comercialización de sus productos tales como plataformas digitales y centros de atención al cliente que permiten abarcar un amplio mercado.

En las plataformas digitales podemos encontrar que Berlitz Colombia S.A. cuenta con aliados que difunden en redes sociales el servicio que se ofrece y sus beneficios.

Berlitz Colombia S.A. cuenta con una página web donde se muestra la historia de Berlitz Colombia S.A. su misión, visión, los servicios especializados y los reconocimientos mundiales por ser una multinacional.

Los centros de atención personalizados cuentan con áreas de atención al cliente, líneas de atención telefónica, las ubicaciones de los puntos de atención están incluidos en los buscadores web con enlace a la tecnología de mapas para poder conectar más al público interesado en el servicio de enseñanza en idiomas los cuales están dirigidos a todo público.

La estrategia principal de Berlitz Colombia S.A. frente a su comercialización es tener como aliados la innovación tecnológica abarcando el mercado la red mundial de internet posicionado su marca en los principales buscadores, anuncios en páginas web de terceros, Berlitz Colombia S.A. cuenta con especialistas en informática y sistemas de comunicación que divulgan de manera concreta, vistosa con base a las tendencias tecnológicas actuales con el fin de impactar tanto en el consumidor joven y los demás consumidores.

Returns: Retornos

Siendo Berlitz Colombia S.A. una empresa que presta el servicio de enseñanza de idiomas el tema del retorno en Supply Chain se convierte en proceso muy relevante dado que los resultados del aprendizaje dependen básicamente de la dedicación y disciplina de los usuarios o estudiantes, dentro del proceso de aprendizaje se pueden presentar diversas situaciones que puede convertirse en retornos como por ejemplo en los siguientes servicios a su disposición:

- Cursos Online
- Lecciones adicionales
- Lecciones de recuperación
- Especializaciones
- Material (Berlitz Colombia S.A., 2022).

Entendiendo la importancia que tiene esto dentro del servicio ofrecido y sobre todo contemplando las diversas situaciones que pueden presentarse dentro del proceso y la oferta que tiene la empresa, sea muy relevante tener clara la ruta que permita establecer el manejo adecuado que debe darse para evitar alterar la relación con el cliente y para garantizar el bienestar tanto de la empresa en sus recursos y el del estudiante que toma el servicio, por ello para cada una de las alternativas que se ofrece existe un manejo de posible retorno o como evitar el mismo a continuación menciono los servicios y como desde cada proceso se debe aplicar.

Subprocesos Estratégicos

La meta principal de la empresa es tener totalmente claro los procesos tanto operativos como estratégicos con el fin de no afectar la relación con los clientes y al contrario fortalecer las mismas por ende la estrategia inicial es transmitir con total transparencia al cliente las políticas y

condiciones del servicio así en caso de presentarse algún inconveniente el cliente pueda saber que ruta tomar para dar solución al mismo.

Evitar retornos, barreras de seguridad y disposiciones: Para ello se han dispuesto dos canales el primero es la firma de un contrato donde se explica con claridad lo que se ofrece, los derechos y las responsabilidades para cada caso y cada ítem, además de la publicación del mismo en la página web de Berlitz y la explicación a través de la asesoría con el cliente tanto previo a tomar el servicio, como posterior al mismo.

Para ello vamos a mencionar algunas políticas que se aplican en los servicios contratados por el cliente.

Compuertas de seguridad

Para este caso puntual el control se hace en lo materiales tangibles como libros, CDS, entro otros para este caso el estudiante debe llevar a cabo el siguiente proceso:

1. En el momento de la entrega validar el estado inicial de los mismos.
2. En caso de presentar algún problema con algún material, el estudiante tiene máximo 5 días hábiles a partir de la fecha de entrega para notificar vía correo electrónico o notificación físico en punto de atención (proceso de servicio al cliente).
3. Una vez recibida la notificación se procede a revisar el material recibido y reportar dichos problemas o defectos en el material al proveedor correspondiente.
4. Este material debe ser rotulado con la fecha recibida y el defecto presentado en el lugar establecido dentro del establecimiento físico y allí almacenado hasta que el proveedor recoja dicho material, aplica en cada sede.

5. El reporte al proveedor se hará con frecuencia quincenal en el consolidado nacional de retornos de este tipo y el proveedor deberá dar respuesta en un plazo no mayor a 20 días que incluye el cambio mano a mano del material o la nota crédito por el valor del mismo.
6. Se debe entregar el material en perfecto estado al estudiante.
7. Cada mes se debe evaluar el porcentaje de devolución de material que no debe superar el 1% de la compra, en caso de presentarse una variación superior la misma debe ser reportada al área de compras y se debe hacer una reunión con dichos proveedores para minimizar este tipo de inconvenientes.
8. Si la métrica de devolución es frecuentemente superior se debe evaluar las pólizas o condiciones establecidas con los proveedores y ejecutar dichas pólizas o cambio de proveedor.

Describir procesos para la empresa Berlitz Colombia S.A., según enfoque de APICS-SCOR

En el presente capítulo, el grupo aplica el enfoque de APICS-SCOR describiendo de manera detallada el uso de los seis procesos correspondientes.

Describir como aplicarían los seis procesos estratégicos según APICS-SCOR en la empresa Berlitz Colombia S.A.

El Enfoque APICS-SCOR se entiende como una herramienta creada para brindar una ayuda a las organizaciones por medio metodologías, diagnósticos y referencias del mercado como el famoso “Benchmarking” para realizar procesos ágiles de reestructuración en sus cadenas de suministro.

Este enfoque contiene cada uno de los diferentes procesos base de las operaciones de una organización como lo son Plan, SOURCE, MAKE, DELIVER, RETURN y ENABLE, y en cada uno de estos procesos, se contemplan las diferentes relaciones que puedan existir con los diferentes grupos de interés como proveedores, clientes, distribuidores, competidores, entes reguladores, entre otros.

El enfoque APICS-SCOR aplica un lenguaje universal y transparente lo cual permite su fácil implementación en las diferentes organizaciones independientemente del tipo de operaciones que administre.

Aplicación del Enfoque APICS-SCOR en la empresa Berlitz Colombia S.A.

A continuación, vamos a realizar una descripción de cada uno de los procesos correspondientes al enfoque APICS-SCOR y se respectiva aplicación a los procesos propios de la compañía Berlitz Colombia S.A.

Los procesos a describir y aplicar son los siguientes:

1. sP – Plan
2. sP – Source
3. sP – Make

4. sP – Deliver
5. sP – Return
6. sP – Enable (APICS Supply Chain Council, 2015).

Plan

Este es el primer proceso del enfoque APICS-SCOR el cual se encarga de realizar la recopilación de información y definición inicial de la cadena de suministro, contemplando los recursos a utilizar, los canales de comunicación, canales de distribución, manejo de inventarios, regulaciones, entre otros, los cuales deben estar alineados con el objeto social de la compañía en aras de ser una compañía eficiente y eficaz dentro del mercado correspondiente.

Dentro de este proceso, podemos encontrar los siguientes subprocesos o tipos de proceso los cuales debemos definir como Berlitz Colombia S.A. desarrolla su planeación:

sP1 – Plan Supply Chain

sP2 – Plan Source

sP3 – Plan Make

sP4 – Plan Deliver

sP5 – Plan Return

A continuación, vamos a entrar en detalle, de cómo se aplican estos sub procesos en la compañía Berlitz Colombia S.A.

sP1 – Plan Supply Chain

En esta fase, la compañía se encarga de realizar un proceso de levantamiento de información y requerimientos con el fin de identificar, priorizar y determinar los diferentes recursos requeridos para desarrollar su objeto social.

Para esto, se integran las diferentes áreas funcionales de la compañía como lo son Gerencia, Operaciones, Método, Tecnología, Mercadeo, Ventas, Contraloría, Legal para crear un plan de operaciones tomando en cuenta las diferentes perspectivas y requerimientos de cada departamento. Este proceso de planeación suele realizarse en periodos de mediano plazo (entre 5 y 10 años), realizando procesos de evaluación y monitoreo anuales.

sP2 – Plan Source

En este subproceso, la compañía se enfoca en recopilar información para identificar, priorizar y determinar los recursos y requerimientos correspondientes al producto a entregar al cliente, en este caso puntual, a la entrega del servicio de clases de enseñanza de idiomas.

Para ello se integran áreas funcionales como Operaciones, Método, Mercadeo, Ventas y Tecnología, con el fin de analizar los diferentes escenarios a considerar para determinar un producto viable y coherente con el objeto social de la compañía. En esta integración se realizan procesos como investigaciones de mercados, “Benchmarking”, análisis de indicadores financieros, revisión de requerimientos legales, entre otros, los cuales le permiten a la compañía poder estar en la capacidad de crear un producto único y competitivo para penetrar el mercado correspondiente.

sP3 – Plan Make

Para esta fase, el equipo de operaciones se encarga de crear un plan enfocado a los procesos producción requeridos para la prestación del servicio.

Por lo tanto, el área de operaciones debe considerar aspectos como la contratación de instructores, la conformación de los equipos de procesos internos como lo son el centro de servicios compartidos y el área de ventas, la definición de cada uno de los flujos de trabajo los cuales deben ser medidos y evaluados para optimizar al máximo los recursos invertidos. Cabe anotar que, en esta fase, el rol del Ingeniero Industrial es crucial, ya que se definen los diferentes

procesos operacionales, los cuales serán la base de la cadena de suministro y de la entrega del servicio, por lo cual los procesos de planeación, medición, evaluación y control que se establezcan en este sub proceso serán claves en el éxito o fracaso del negocio.

sP4 – Plan Deliver

En esta parte del proceso se realizan procesos de identificación, priorización y definición de los requerimientos y recursos correspondientes a la entrega del servicio, por lo cual, una vez ya definidos los procesos operativos y los productos y/o servicios a entregar, ahora, la compañía se debe enfocar en la forma en la cual el cliente final va a verse beneficiado con el desarrollo de sus operaciones.

Para el desarrollo de este subproceso se deben considerar actividades como la adecuación de instalaciones, implementación de equipo técnico y tecnológico para la prestación del servicio, revisión de regulaciones y aspecto legal, gestión de permisos, documentos y/o trámites correspondientes, capacidad de instructores para cubrir la demanda, personal de apoyo para procesos alternos, entre otras.

sP5 – Plan Return

Finalmente, tenemos la última fase del proceso, correspondiente a la identificación, priorización y definición de actividades posteriores a la prestación del servicio.

En esta fase, las áreas funcionales de ventas y operaciones se encargan de crear un plan de servicios post venta por medio de la evaluación de la información recopilada por medio de procesos de retroalimentación con el cliente, los cuales permiten identificar fallas y/o escenarios de mejora con respecto tanto al producto como a la entrega del servicio. Para ello es importante que en las fases previas de evaluación, monitoreo y control se establezcan herramientas que permitan levantar datos cualitativos y cuantitativos los cuales serán el insumo para el desarrollo de este subproceso.

Source

La empresa Berlitz Colombia S.A. posee un plan estratégico de aprovisionamiento en el cual se posee proveedores para el material de apoyo de la empresa y los prestadores externos de servicios informáticos que apoyan la plataforma de interacción estudiante instructor los cuales solo prestan servicio especializado para la empresa y bajo políticas de confidencialidad esto con el fin de evitar filtración de información a la competencia.

Los contratos estipulados poseen cláusulas las cuales permiten tener soporte jurídico el cual es avalado bajo los estatutos de propiedad intelectual y que la empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con material propio y plataformas creadas por los diseñadores de software que trabajan para la empresa.

En el plan estratégico se crean cronogramas de mantenimiento y soporte esto con el fin de no afectar al usuario en los mantenimientos y reparaciones de la plataforma los cuales son cumplidos a cabalidad por los proveedores bajo los parámetros de calidad que se pactaron en los contratos de ejecución.

En el caso menos óptimo se realizan análisis técnicos con el fin de determinar fallas en proveedores con el fin de establecer junto con el proveedor mejoras en fallas no críticas. Para los proveedores de material de apoyo se maneja un contrato y mecanismos similares al anterior descrito con la diferencia que siendo material físico se realizan pruebas de calidad bajo los lineamientos de redacción antes de imprimir material de apoyo ya que la junta académica tiene la tarea de realizar el material evaluarlo para realizar la solicitud al proveedor que realice la producción del material de apoyo, al ingresar a la empresa el pedido de material de apoyo se realiza una inspección final bajo muestreo por lote entregado, al cual se le da el aval de distribución en bodega si cuenta con los lineamientos establecidos.

En el caso que el material de apoyo se determine que no posee las características de calidad solicitadas se realiza la devolución inferior a 30 días calendario esto con el fin de que el proveedor agende la entrega del material defectuoso para evaluación interna del proveedor y a su vez gestione en un plazo no mayor a 60 días calendario la nueva entrega bajo los lineamientos de calidad que se rigen en la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el caso de los dos proveedores que presenten problemas en la prestación de sus servicios y afecten con retrasos la operación de Berlitz Colombia S.A. se toman acciones jurídicas con el fin de hacer efectivas las cláusulas de los contratos para mitigar pérdidas económicas.

En uno de los apartes del plan estratégico de aprovisionamiento se establece que la empresa cuenta con proveedores adicionales a los que regularmente se les realizan contratos por prestación de servicio los cuales en caso de incumplimientos suplen con los servicios de mantenimiento de software y fabricación de material de apoyo.

Make

La empresa Berlitz Colombia S.A. realiza la estructura de los cursos de idiomas con los más altos estándares internacionales de calidad en educación virtual y presencial en el área de idiomas para lo cual la base de la empresa se enfoca en la realización de planes estratégicos de trabajo para cada indicador en los diferentes idiomas.

La elaboración del itinerario educativo inicia con la creación módulos de información y capacitación los cuales manejan temáticas desde un nivel de aprendizaje “cero” el cual en cada módulo se evalúa el avance del cliente para determinar falencias en la línea de aprendizaje esto con el fin de intensificar las actividades prácticas, aclaración de dudas y sugerencias con respecto al proceso todos los módulos son evaluados cada 30 días calendario con el fin de realizar ajustes

con los resultados obtenidos por los clientes para adaptar más la dinámica de los cursos a una mejor interpretación y aprendizaje.

Los cursos que ofrece la empresa Berlitz Colombia S.A. están sujetos al aprendizaje y certificación del cliente y se prestan bajo cláusulas de satisfacción y aprendizaje por lo tanto si el cliente pese a la implementación de lineamientos pedológicos, normativo, lúdicos y didácticos el cliente no se siente a satisfacción o no es clara la estrategia planteada para el cliente se realiza el reembolso del dinero o en el caso el cambio de curso de idiomas que ofrece la empresa Berlitz Colombia S.A.

Las creaciones de los módulos de trabajo en cursos de idiomas están lideradas por personal profesional en idioma (inglés, francés, alemán, portugués) quienes deben presentar sus propuestas de trabajo los cuales deben tener aval de la secretaría de educación, agentes internacionales para aval internacional y que puedan ser homologados.

Todos los procesos están supervisados por la alta gerencia como lo establece su sistema integrado de gestión.

Deliver

Este Macroproceso básicamente está compuesto de varios procesos y niveles que tienen como objetivo gestionar y preparar la entrega del servicio de forma óptima, desde la venta de diversos servicios que Berlitz Colombia S.A. ofrece hasta que el estudiante lo tenga en sus manos e inicie el proceso de aprendizaje de idiomas.

Para ello se hace necesario proceso como disponibilidad de cursos, material de apoyo, cupos por categoría o servicio, los requisitos para la matricula, la firma del contrato entre otros de los cuales a continuación se ampliará la información.

Dicha entrega o distribución debe hacerse bajo métricas de calidad y cumplimiento dentro de los tiempos y el soporte establecidos y ofrecidos dentro de la promesa de servicio que tenga establecido.

Para iniciar ampliando la aplicación de este modelo que por cierto es estándar lo que permite cual empresa grande o pequeña pueda aplicarlo de acuerdo a sus características particulares, es necesario lograr una definiciones previas y propias de la empresa dentro del modelo Scor.

Existen 4 sub procesos o tipos de proceso en los cuales debemos definir como Berlitz Colombia S.A. aplica su distribución, que son:

SD1: Deliver Stocked Product: Entregar Producto Abastecido

SD2: Deliver Make To Order Product: Entregar Producto Hecho A Medida

SD3: Deliver Engineer – to - Order Product: Entregar Producto De Pedido De Ingeniero

SD4: Deliver Retail Product: Entrega Al Por Menor De Producto

Para el caso de Berlitz Colombia S.A. vamos a describir como se Aplica la distribución en los diferentes niveles tanto de proveedores como del cliente con SD2: Deliver Make To Order Product

SD2: Deliver Make to Order Product

Proveedores

Para este caso Berlitz aplica el proceso SD1. Proceso de consulta y cotización donde su objetivo principal es lograr tener los mejores profesionales en idiomas para brindar un servicio de calidad a costos óptimos para la empresa, aquí se evalúa calidad – costo y se definen la planta de personal disponible para la prestación del servicio.

De igual forma aquí se hace dicho proceso con los proveedores de material físico, como libros, guías, CD y demás recursos requeridos para la prestación del servicio.

Negociación con el soporte de la plataforma online y el mantenimiento, ajuste, capacidad y demás cosas relevantes de la plataforma digital.

Clientes

Costo de servicio de operación de la licencia por estudiante.

SD2.2: Configurar, entra y valida Pedido: Aquí se valida que los recursos requeridos estén completos para el inicio de prestación del mismo.

SD2.3: Inventario de reserva y determinar Fecha de entrega: Dentro de este proceso se define el almacenamiento de los materiales tangibles, como el material de apoyo requerido, la forma en que hará la distribución a cada una de las sedes a nivel nacional y la reserva del mismo dentro de las sedes

SD2.4: Consolidar pedidos: este proceso se aplica tanto para los proveedores como para los clientes así:

Proveedores: Se debe consolidar el requerimiento por sede en un solo reporte de los recursos requeridos, con ello se tiene una sola orden de compra para los diversos proveedores a los que haya lugar.

Cliente: Se consolidan los requerimientos de compra del servicio prestado por sede para coordinar la activación de licencias y el personal requerido para la prestación del mismo con un número real en la ejecución.

SD2.9: Elegir producto

Clientes: de acuerdo a la diversidad de servicios ofrecidos por Berlitz Colombia

S.A. (curso en línea, curso presencial, tipo de idioma, Autoaprendizaje + profesor privado, curso virtual privado, curso virtual grupal, inglés para niños, entre otros) es decir que en esta etapa debemos elegir el tipo de servicio que vamos a entregar

según la inscripción previa de los mismos, pues cada uno se comporta con unos requerimientos específicos que se van a habilitar al cliente.

SD2.10: Paquete de producto. De acuerdo al punto anterior en este proceso debemos tener ya armado el paquete de producto que vamos a entregar, es decir horarios docentes, número de licencias, material de apoyo por tipo de paquete y con esto Berlitz Colombia S.A. ya tiene listo todo para la activación y entrega del mismo.

SD2.11: Cargar producto y generar documentos de envío. En esta parte se hace se cargan en el sistema la distribución por sede de los materiales requeridos y adicional se envían las remisiones de los traslados quedando los reportes de movimiento en el sistema con el fin de que cada sede cuente con la demanda y un stock de material.

SD2.12: Enviar Producto. A sedes: desde la principal o proveedor se envía hacia las diferentes sedes a nivel nacional el material requerido. Al cliente: Se entrega el paquete de servicio correspondiente al cual el estudiante se matriculó.

SD2.13: Recibir y verificar el producto por el cliente. Aquí el cliente valida que lo entregado por parte de Berlitz Colombia S.A. corresponda a lo comprado y que el estado del mismo sea adecuado, en caso de presentar algún tipo de inconformidad por error, debe ser reportado y este proceso de devolución está explicado dentro del retorno.

SD2.14: Instalar producto. El cliente debe habilitar la licencia entregada con su usuario y contraseña de modo que con esto se valide la instalación y el inicio real de la prestación del servicio.

SD2.15: Factura. Proveedor: Genera la factura de cobro de acuerdo a la negociación y cotización de los materiales o servicios demandados por Berlitz en los cuales se firmó compra de los mismos y se aceptaron las condiciones de entrega y costo. Se genera la factura correspondiente por la compra del paquete de servicio por parte del estudiante.

Return

Uno de los productos que se maneja en los stocks son los textos o material de apoyo para lo cual se llevan protocolos de devoluciones por fallos en calidad para los que en la actualidad son pocos ya que se llevan procesos de inspección de calidad en la recepción del producto al ingreso a la empresa Berlitz Colombia S.A. nuestros proveedores cumplen con los parámetros pactados para la producción del material de apoyo, en el caso de tener defectos en la producción realizan los respectivos cambios bajo los tiempos ya pactados.

Source Return Defective Product

Berlitz Colombia S.A. solicita a sus proveedores de material de apoyo para los cursos de idiomas que se realice una revisión rigurosa de los textos de apoyo esto con el fin de que el cliente esté a gusto con su producto, antes de entregar los textos de apoyo los instructores revisan los textos con el fin de determinar que se entrega un material de calidad.

En el caso que se presente un defecto se determina el tipo de defecto, se realiza una agenda de envío para cambio al proveedor, cual debe reemplazar el producto en los plazos establecidos y bajo las características pactadas por la habitual la empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con Stock de material de apoyo para cumplir con la demanda.

Source Return MRO Product

Berlitz Colombia S.A. cuenta con un plan estratégico con el fin de solucionar todos los percances en sus plataformas digitales empleadas en los cursos de idiomas por lo que cuenta con técnicos especializados en redes informáticas y programación de software esto con el fin de reparar de manera eficiente los daños que se presenten al cliente.

Los daños en el material de apoyo por baja calidad se evalúan si el causal es mal uso o manipulación o defecto de fábrica para lo cual en el caso de defecto de fábrica se realiza el

cambio al cliente en el caso de ser por mal uso o mala manipulación de exponer el caso al cliente y se le ofrece una reparación de su material de apoyo para dichos cambios por ser material de apoyo en los cursos de idiomas se realizan con plazos cortos esto con el fin de no entorpecer el avance de aprendizaje en idiomas del cliente.

Source Return Excess Product

Berlitz Colombia S.A. cuenta con proveedores los cuales únicamente realizan material de apoyo especializado en idiomas para la empresa esto con el fin de evitar copias fraudulentas.

El stock de Berlitz Colombia S.A. cuento con material de apoyo disponible y el cual se renueva por demanda para evitar excesos de inventarios los stocks son rotativos con respecto a la fecha de ingreso ese quiere decir que se trata de que las salidas del stock sean del más antiguo al más reciente para que si se desea realizar actualización del material de apoyo no se tengan material de apoyo bastante obsoleto.

Deliver Return Defective Product

La devolución de material defectuoso es enviada al área de mercadeo y ventas los cuales deben llevar un registro documentado y entregar al cliente comprobante de recepción del producto si es por falla en calidad se deja registro de remisión por cambio para envió al proveedor, en el caso de ser reparación se realiza remisión de entrega bajo la observación de reparación para ser enviado al proveedor con nota urgente para atender la solicitud del cliente en el menor tiempo establecido.

Deliver Return MRO Product

Después de la entrega del producto por parte del proveedor, el producto reparado se le realiza un análisis de seguridad y calidad establecido por la empresa Berlitz Colombia S.A. El área de mercadeo y ventas llama al cliente para acordar la entrega del material de apoyo en los horarios de atención de la empresa Berlitz Colombia S.A.

Deliver Return Excess Product

Uno de los indicadores de calidad es la devolución de material de apoyo por parte de los clientes para lo que se realiza un análisis de causas y tiempos de reacción en solución como se están realizando los procesos de devolución y entregas tanto a proveedores como a clientes, por lo que se llevan unos óptimos niveles de satisfacción y disminución de devoluciones.

Enable**Manage Supply Chain Data and Information**

En la empresa Berlitz se realiza el soporte por cada uno de los movimientos realizados mediante soporte físico y soporte digital que permite estar dentro de los estándares de Industria y comercio sobre bases de datos, soportes que permiten controlar los procesos en la cadena de suministros dando mayor fiabilidad a la hora de llevar un control de calidad y estadísticas que permiten tomar decisiones sobre rendimiento y mejora en la información que ofrece la empresa a sus clientes.

Este control de datos e información soportable ayuda a la empresa a estar en condiciones para soportar la actividad económica de la empresa frente a los entes gubernamentales de Colombia como son industria y comercio.

Manage Supply Chain Human Resources

En la empresa Berlitz los recursos humanos presentes en la cadena de suministros están debidamente calificados y estructurados para que jueguen un papel importante dentro de su rol buscando un rendimiento óptimo mezclados con la infraestructura y tecnología que tiene la empresa.

Manage Supply Chain Performance

Para dar un excelente manejo en la cadena de suministros dentro de la empresa Berlitz, la empresa cuenta con ciertos estándares que le permiten llevar este control como lo son

procedimientos supervisados periódicamente sobre el manejo de la información en los libros, auditorias periódicas al cumplimiento de la información manejada, medidas correctoras que permiten aumentar la calidad y evolución de información y mantenimiento de este mismo manejo para fortalecimiento de la empresa.

Manage Supply Chain Regulatory Compliance

En la empresa Berlitz es una empresa multinacional que cuenta con la normativa para tener actividad económica dentro de Colombia, adicional cuenta con páginas de comunicación soportadas bajo las condiciones de uso del sitio web, Copyright Escuela de Idiomas Berlitz de España, S.A.; manual de convivencia del estudiante, permisos que requiere como derechos de autor para la documentación que se ofrece al cliente.

Analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial

En el presente capítulo, el grupo analiza la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial, los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional de Logística” y define los flujos de información, productos y dinero para la empresa Berlitz Colombia S.A.

Diagramas de Flujo para la empresa Berlitz Colombia S.A.

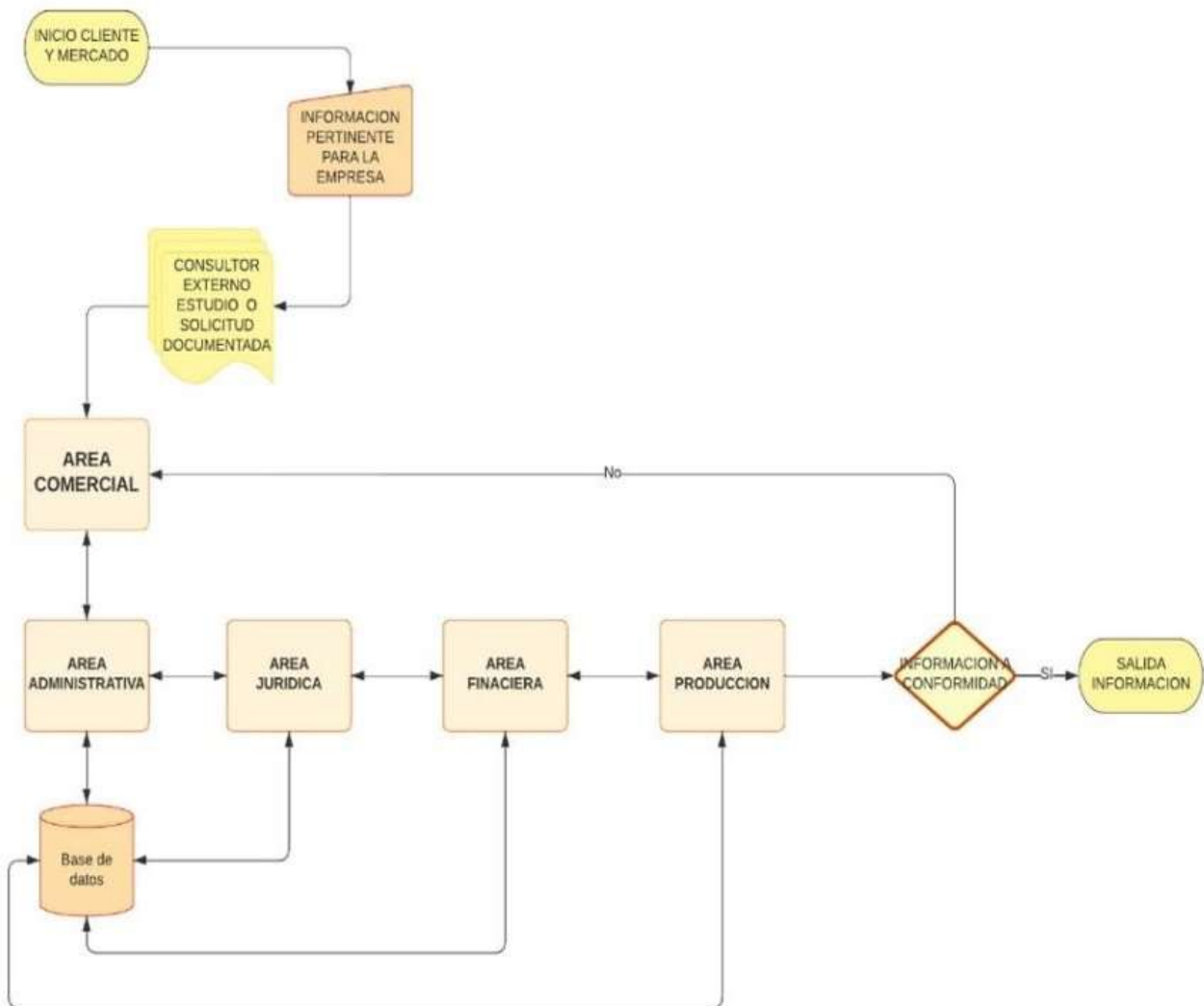
Flujo de Información

El flujo de información inicia desde el cliente y el mercado la información está diseñado desde los intereses de los clientes y el mercado, las compras realizadas, las quejas, reclamos y los estudios de mercado que ingresan a la empresa.

Pasa al área comercial la cual distribuye la información en las diferentes áreas en flujos bidireccionales y la cual se almacena en una base de datos para utilización de todas las áreas.

Con los estudios proporcionados por terceros y las bases de datos, se realizan análisis del mercado, tendencias, indicadores del sistema integrado de gestión con respecto a los productos en idiomas vendidos por Berlitz Colombia S.A. todo el flujo de información se encamina al mejoramiento continuo y adaptación a los mercados. En el caso menos favorable que el flujo de información no sea optimo el área de producción retorna al área comercial para establecer nuevos parámetros he iniciar nuevamente el proceso de flujo de información.

Figura 3. Diagrama de Flujo de Información para la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Flujo de Productos

En Berlitz se ofrecen diferentes servicios de idiomas tales como inglés, alemán, francés, mandarín, japonés, español, italiano, portugués, estos servicios satisfacen las necesidades a una variedad de clientes corporativos y consumidores de diferentes edades ya sea para adultos, niños,

jóvenes o por convenios para universidades. Adicional cada curso ofrecido por Berlitz ofrece una amplia variedad de horarios y métodos de estudio que se adaptan a cualquier tipo de cliente.

El servicio de idiomas que ofrece Berlitz se ofrece en diferentes paquetes para los diferentes niveles de profundización del idioma, este servicio es virtual o presencial y adicional para que el cliente tenga una mejor experiencia del servicio y obtenga mejores resultados de aprendizaje por el método Berlitz se ofrece un examen inicial que le permite saber en qué nivel se encuentra.

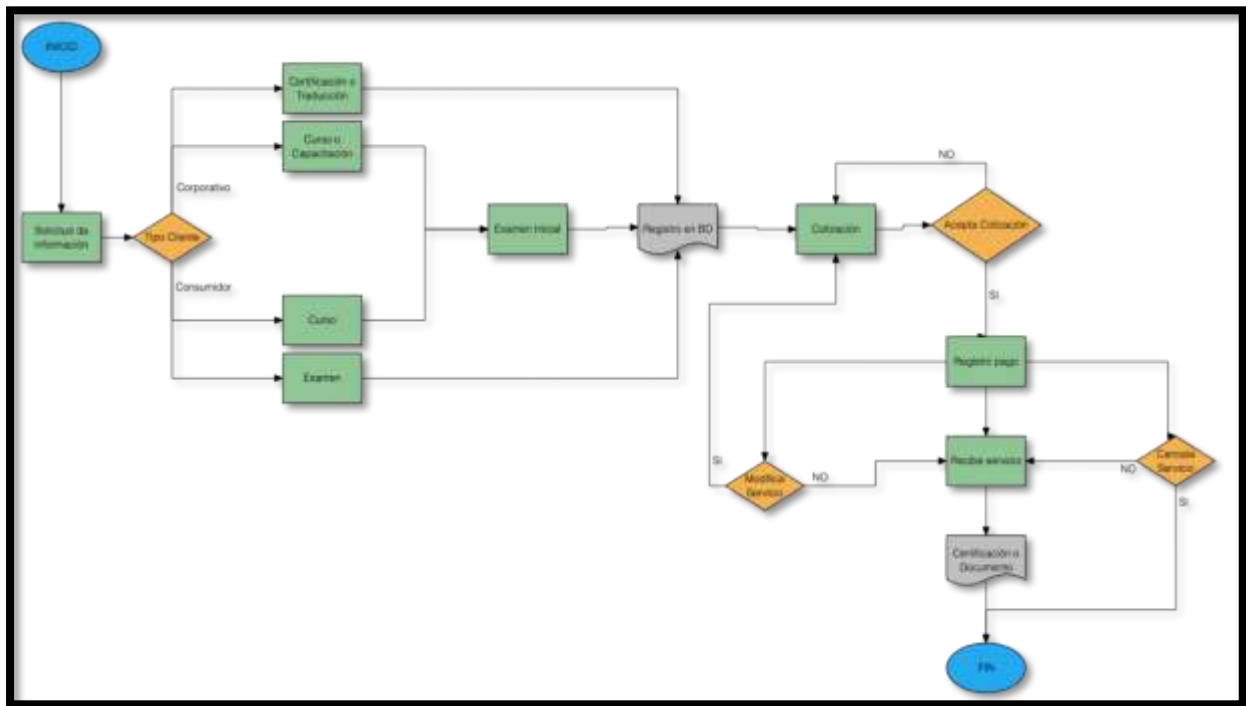
En Berlitz se manejan diferentes centros presenciales a nivel nacional tales como las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, cada uno de estos centros cuenta con las condiciones de infraestructura y profesores capacitados para ofrecer un servicio completo y de calidad.

Flujo de Dinero

El flujo de dinero disponible en caja inicia desde los recursos que vienen mes a mes, incrementarse por el saldo positivo que ingresa los días 1 y fines de mes, correspondiente a los pagos de pensión tanto de estudiantes individuales como de los diferentes convenios interinstitucionales los cuales se tienen agendados para los 15 de cada mes.

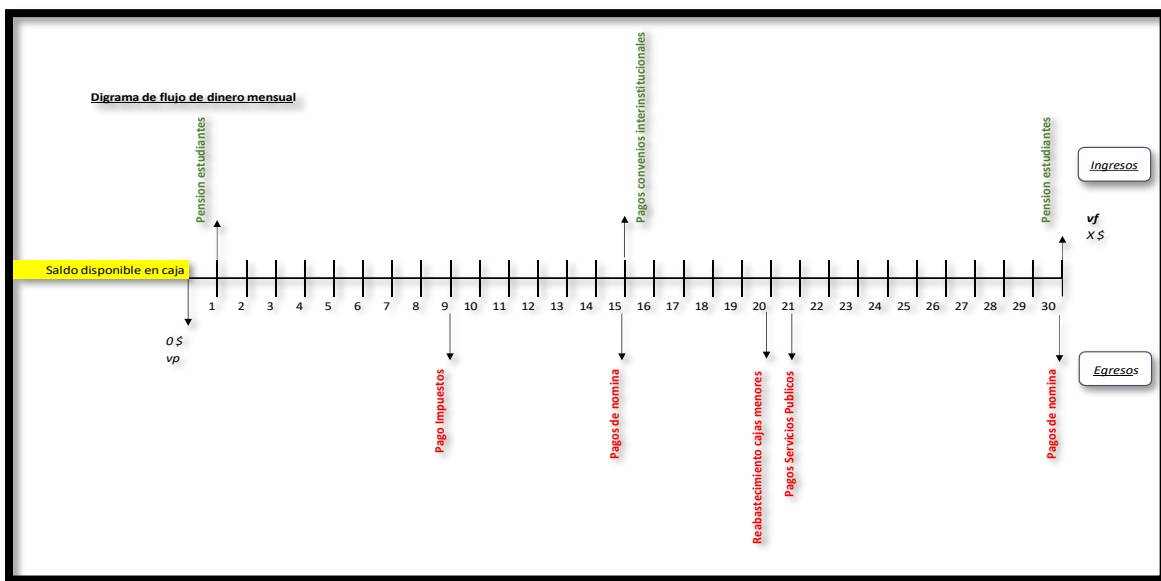
Dentro de las salidas de efectivo que se realizan, están el pago de impuesto los cuales la compañía los genera mensualmente según convenios con DIAN. Los otros egresos que se generan mensualmente son los pagos de nómina y pagos de servicios públicos, estos pagos se realizan quincenalmente. Seguido a estos egresos también se debe contar con el reabastecimiento de las cajas menores los cuales se generan programada mente por procedimiento interno los días 20 de cada mes.

Figura 4. Diagrama de Flujo de Productos para la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Diagrama de Flujo de Dinero para la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Con base en el LPI del Banco Mundial, elaborar un cuadro comparativo de Colombia vs. Un país de: América Latina, de Centroamérica, Norte 2 América, Europa, Asia y uno de África. (el cuadro comparativo debe tener el respectivo análisis de los resultados presentados). Años 2012, 2014, 2016 y 2018.

Cuando hablamos de LPI estamos hablando del índice de desempeño logístico es una herramienta del Banco Mundial que permite hacer una evaluación comparativa del desempeño de la logística en términos de eficiencia, infraestructura, precios competitivos, competencia y calidad, rastreo de envíos y puntualidad de los mismos (Grupo del Banco Mundial, 2018)

Cada año se lleva a cabo esta medición en la que se otorgan puntajes y de acuerdo a ellos se establece un ranking de países.

Eficiencia en el proceso de autorización:

Colombia: Dentro de los puntos que más ayudaron a mejorar el puntaje se encuentra esta variable que hace referencia a la velocidad y simplicidad en los procesos de autorización pues paso del puesto 129 al 75 en el 2018, esto gracias al trabajo hecho por las adunas al implementar procesos más ágiles y oportunos. Los únicos países que bajan el puntaje en esta variable son Pana y Sudáfrica esto indica que sus procesos en vez de mejorar han presentado mayores tiempos.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de Colombia vs 5 países del mundo durante la medición hecha en 4 años.

Figura 6. Cuadro comparativo (1) Colombia vs 5 países del mundo.

PAIS	RANGO				PUNTUACION				COSTUMBRES				INFRAESTRUCTURA			
	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018
COLOMBIA	64	97	94	58	2.87	2.64	2.61	2.94	2.65	2.59	2.21	2.61	2.72	2.44	2.43	2.67
ESTADOS UNIDOS	9	9	10	14	3.93	3.92	3.99	3.89	3.67	3.73	3.75	3.78	4.14	4.18	4.15	4.05
PANAMA	61	45	40	38	2.93	3.19	3.34	3.28	2.56	3.15	3.13	2.87	2.94	3.00	3.28	3.13
ESPAÑA	20	18	23	17	2.93	3.72	3.73	3.83	3.40	3.63	3.48	3.62	3.74	3.77	3.72	3.84
JAPON	8	10	12	5	3.93	3.91	3.97	4.03	3.72	3.78	3.85	3.99	4.11	4.16	4.10	4.25
SUDAFRICA	23	34	20	33	3.67	3.43	3.78	3.38	3.35	3.11	3.60	3.17	3.79	3.20	3.78	3.19
CONCLUSION	<p>Países que mejoran sus puestos con el pasa de los años: Colombia y Panama.</p> <p>Países que recuperan su tendencia con mejora: España y Japon.</p> <p>Países que caen en el ranking: Sudafrica y Estados Unidos. El pais mejor ubicado Japon seguido de Estados Unidos quien a pesar de ir bajando en el ranking aun esta en el top 15.</p>				<p>Colombia: muestra una tendencia creciente durante todos los años. Estados Unidos: Se ve afectado en el 2018 lo que lo hace perden posiciones en el ranking. Panamá: su puntuacion general ha disminuido frente a los 3 años anteriores a pesar de recuperar posicion. España: en el 2018 recupero algunos puntos que durante el 2014 y el 2016 habia perdido. Japon: en crecimiento año tras año. Sudafrica: Mejora en todos los años.</p>				<p>Colombia: Dentro de los puntos que más ayudaron a mejorar el puntaje se encuentra esta variable que hace referencia a la velocidad y simplicidad en los procesos de autorización pues paso del puesto 129 al 75 en el 2018, esto gracias al trabajo hecho por las adunas al implementar procesos más ágiles y oportunos. Los únicos países que bajan el puntaje en esta variable son Pana y Sudáfrica esto indica que sus procesos en vez de mejorar han presentado mayores tiempos.</p>				<p>Colombia: En términos de infraestructura de puertos, ferrocarriles, tecnología si bien mejora en comparación con países líderes como Japon y Estados Unidos aún tenemos diferencias importantes pues estos países están por encima de los 4 puntos. Incluso si lo comparamos con Panamá que es mucho más cercano en el ranking las diferencias son de 46 décimas en puntos esto requiere un trabajo grande de cambio de condiciones en los principales puertos.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Figura.7 Cuadro comparativo (2) Colombia vs 5 países del mundo.

PAIS	RANGO				ENVIOS INTERNACIONAL				COMPETENCIA LOGISTICA				SEGUIMIENTO Y RASTREO				OPORTUNIDAD			
	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018	2012	2014	2016	2018
COLOMBIA	64	97	94	58	2.76	2.72	2.55	3.19	2.95	2.64	2.67	2.87	2.66	2.55	2.55	3.08	3.45	2.87	3.23	3.17
ESTADOS UNIDOS	9	9	10	14	3.56	3.45	3.65	3.51	3.96	3.97	4.01	3.87	4.11	4.14	4.20	4.09	4.21	4.14	4.25	4.08
PANAMA	61	45	40	38	2.76	3.18	3.65	3.31	2.84	2.87	3.18	3.33	3.01	3.34	2.95	3.40	3.47	3.63	3.74	3.60
ESPAÑA	20	18	23	17	3.68	3.51	3.63	3.83	3.69	3.83	3.73	3.80	3.67	3.54	3.82	3.83	4.02	4.07	4.00	4.06
JAPON	8	10	12	5	3.61	3.52	3.69	3.59	3.97	3.93	3.99	4.09	4.03	3.95	4.03	4.05	4.21	4.24	4.21	4.25
SUDAFRICA	23	34	20	33	3.50	3.45	3.62	3.51	3.56	3.62	3.75	3.19	3.83	3.30	3.92	3.41	4.03	3.88	4.02	3.74
CONCLUSION	<p>Países que mejoran sus puestos con el pasa de los años: Colombia y Panama.</p> <p>Países que recuperan su tendencia con mejora: España y Japon.</p> <p>Países que caen en el ranking: Sudafrica y Estados Unidos. El pais mejor ubicado Japon seguido de Estados Unidos quien a pesar de ir bajando en el ranking aun esta en el top 15.</p>				<p>Colombia: este fue el punto más importante de mejora dentro de la evolución del 2018 vs años anteriores, aunque año tras año ha ido mejorando y subiendo de posición, esto debido a que se logró una mejor organización de los envíos a precios competitivos, vemos como el 2018 repunto de manera importante en este indicador. España tambien logra mejorar mientras que el resto de países caen vs años anteriores en este indicador</p>				<p>Colombia: En el 2012 tuvo una mejor puntuación en este indicador, a pesar que mejora vs 2014 y 2016 aún tiene bastante oportunidad no solo sobre su historia sino también sobre países como Japon que está por encima de 4, Estados unidos y sudrafrica bajan en términos de competencia y calidad mientras que España y panamá mejoran.</p>				<p>En este indicador hablamos de la capacidad de rastreo de envíos, aquí vemos que Estados Unidos y Sudáfrica caen en este indicado, mientras que los demás países mejoran, pero importante decir que es Colombia y Panamá quienes presentan el mayor incremento en puntaje en este ítem</p>				<p>Aquí hablamos de la puntualidad de los envíos para llegar al destino de los envíos, en este indicador a diferencia de los demás es la peor calificación para Colombia durante los años medibles, es decir que la mayor oportunidad del país está en este indicador, Estados unidos y panamá también caen, mientras que España, Japon y Sudáfrica mejoran.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (por ejemplo, puertos, ferrocarriles, carreteras, tecnología de la información):

Colombia: En términos de infraestructura de puertos, ferrocarriles, tecnología si bien mejora en comparación con países líderes como Japón y Estados Unidos aún tenemos diferencias importantes pues estos países están por encima de los 4 puntos. Incluso si lo comparamos con Panamá que es mucho más cercano en el ranking las diferencias son de 46 décimas en puntos esto requiere un trabajo grande de cambio de condiciones en los principales puertos.

Facilidad para organizar envíos a precios competitivos:

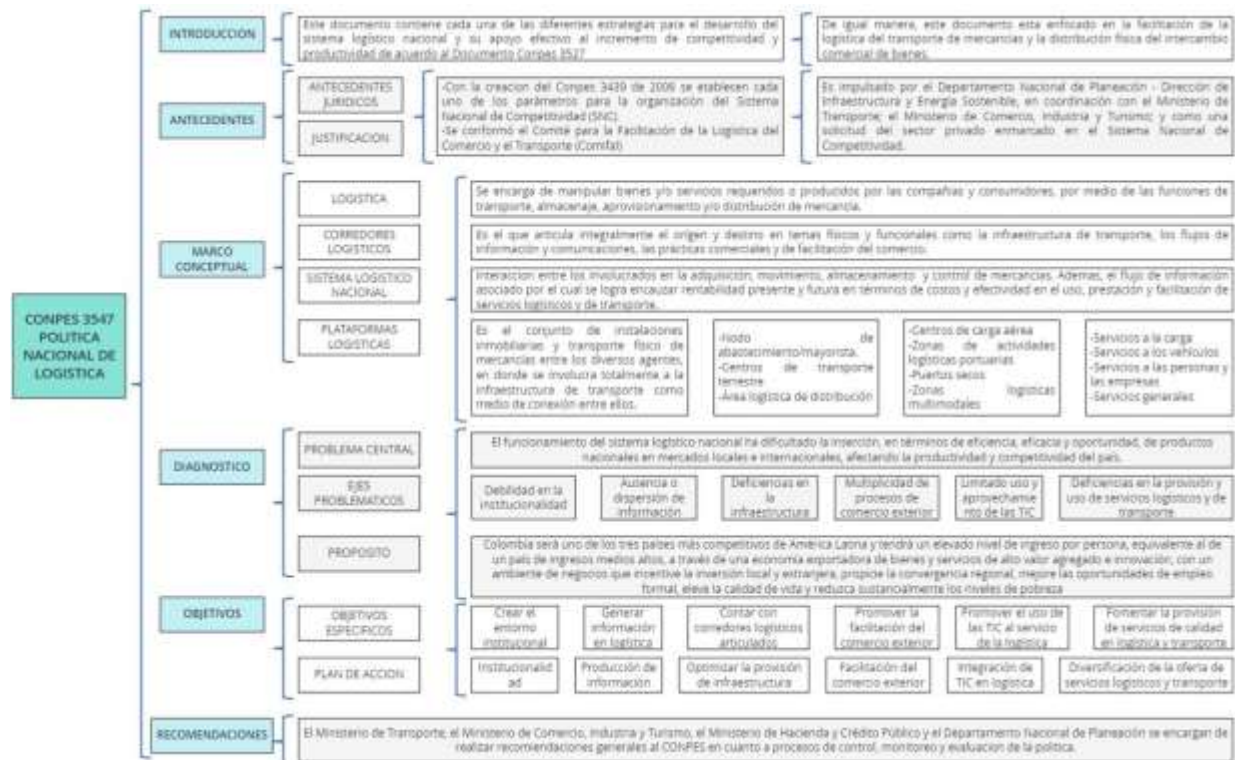
Colombia: Este fue el punto más importante de mejora dentro de la evolución del 2018 vs años anteriores, aunque año tras año ha ido mejorando y subiendo de posición, esto debido a que se logró una mejor organización de los envíos a precios competitivos, vemos como el 2018 repunto de manera importante en este indicador. España también logra mejorar mientras que el resto de países caen vs años anteriores en este indicador

Competencia y calidad de los servicios de logística (por ejemplo, operadores de transporte, agentes de aduanas):

Colombia: En el 2012 tuvo una mejor puntuación en este indicador, a pesar que mejora vs 2014 y 2016 aún tiene bastante oportunidad no solo sobre su historia sino también sobre países como Japón que está por encima de 4, Estados Unidos y Sudáfrica bajan en términos de competencia y calidad mientras que España y Panamá mejoran (Dian, 2018).

Cuadro sinóptico donde se evidencien los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”

Figura 8. Cuadro sinóptico donde se evidencien los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”.



Fuente: Elaboración propia

Proponer un modelo de gestión de inventarios para la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el presente capítulo el grupo propone un modelo de gestión de inventarios para la empresa Berlitz Colombia S.A. y, adicionalmente, explica de manera precisa diferentes situaciones potenciales del “Efecto Látigo” con base en sus causas correspondientes.

Con base en la lectura del documento " The Bullwhip Effect - Exploring Causes and Counter Strategies", explicar cómo sucedería esta situación en la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el siguiente modelo de gestión de inventarios se muestra las causas aplicadas para la compañía Berlitz S.A. según el documento The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies.

Demand-forecast updating

Generalmente dentro de las compañías sobre todo en aquellas donde su modelo de distribución es grande su pueden presentar diversas alteraciones en la demanda, no solo por el comportamiento de la demanda, el mercado y otros factores externos sino que también se presentan desviaciones importantes en el plan de demanda y su producción y a venta esto debido a que dentro de dicha planeación existen diferentes actores que son parte del diseño final del plan de abastecimiento o en este caso del plan de demanda.

Para entender un poco mejor este tema es importante hacer referencia por ejemplo a un empresa de consumo masivo donde se manejan un gran número de Sku´s y donde intervienen varios canales de distribución, canal TAT, canal mayorista y distribuidores, canal de supermercados, canal de grandes cadenas, canal de panadería y canal de institucional, para comenzar es importante aclarar que todos manejan una forma particular de vender lo que hace que su comportamiento de demanda sea diferente, por lo cual es todo un reto encontrar la forma

en que todos puedan hacer un pronóstico que posterior será recibido y evaluado por el área de Supply chain quien solicita a cada canal llevar a cabo un primer plan de demanda por región y por canal, esta tarea se lleva a cabo por cada jefe de ventas quien inicia desde o general hasta bajarlo a nivel de asesor de venta, basado en un histórico de ventas por referencia, basado en los planes de apoyo que desde marketing o tarde esté definido dado que esto puede alterar la demanda, lanzamiento de nuevos productos entre otras variables que se deben contemplar en dicha planeación.

Posterior a esto se lleva cabo una reunión con la gerencia y las jefaturas de cada canal con el fin de revisar los números gruesos de cada categoría y alinear lo que se requiera, vale la pena aclarar que dicho ejercicios se solicitan con 2 meses de anticipación mínimo y se confirman con anterioridad para dar espacio a las plantas para cumplir con la producción, además de este ejercicio alternamente dicha área ya ha desarrollado un ejercicio de proyección de la demanda y el sugerido del mismo el cual se compara con las cifras entregadas por canal.

Al final se evalúa tanto el pronóstico como el ejercicio individual y gerencial ,hasta este momento debo decir que tenemos varios actores que intervienen en ellos y es precisamente aquí donde el flujo de información puede presentar variaciones considerables que afecten la compañía bien sea por el lado de faltante sin tener los inventarios adecuados para responder a la demanda real o alto inventarios lo cual ocasiona costos de almacenamiento adicional , fechas cortas en el mercado entre otras, adicional sería importante considerar como lo menciona el texto el sell-out o la venta post de los clientes dado que este es un dato más real del comportamiento del mismo, ejemplo en un canal con distribuidores las compañías ya manejan sistema como Tsol que reciben y homologan información directamente de la base de datos de los clientes, lo que permite entender el nivel de inventarios óptimos que para el caso de estos clientes no debe ser mayor a 30

días adicional el comportamiento del sell-out y la proyección de cierre del mismo, si esta información llegara directamente al área de Supply chain de todos los canales quizá el ejercicio que hoy en día se hace manual para el caso comercial, podría ser optimizado y mucho más acertado.

Para el caso de la empresa que escogimos este caso básicamente no tiene un impacto alto dado que es una empresa que presta un servicio de idiomas y básicamente no maneja grandes inventarios, sin embargo podríamos decir que si puede presentarse esta situación si en la planificación del material de apoyo no se hace con base a un flujo de información clara y real sobre bases de información que permitan establecer el número de estudiantes que se matriculan en cada uno de los cursos y el material que se requiere.

Es decir que, se hace importante que desde cada sede nacional se tengan en cuenta las bases de información de estudiantes promedio matriculados por cada tipo de curso, que posterior se realice una revisión de estas con el objetivo de reducir al máximo el error en la compra de material de apoyo y con ello la distribución.

Este problema del efecto látigo puede presentarse si en el proceso de planeación de la demanda los actores involucrados en el mismo no tienen un flujo de información correcto que permita proyectar los números basados en los comportamientos de venta reales y las diversas cosas que pueden generar un efecto de alza o baja de la demanda.

Cálculo sobre ventas y datos históricos: La empresa Berlitz realiza estudios de demanda con el fin de determinar la cantidad de salidas de inventario y poder establecer un pronóstico de nueva demanda con respecto a sus históricos.

Adicionalmente se tiene en cuenta las pruebas de venta y artículos piloto para el estudio de demanda se estudian los resultados y se realiza el plan de prevención de la demanda para no tener escases de stock de productos.

Actualmente la demanda en material de apoyo para cursos de inglés de la empresa Berlitz es óptimo ya que se llevan controles de inventarios bajo supervisión registrada en la base de datos para generar históricos de demanda.

Cabe resaltar que los inventarios son rotativos con respecto a la fecha del lote para prever perdidas en desactualización del material de apoyo en los cursos de idiomas de la empresa Berlitz.

En el plan estratégico de prevención de la demanda se establecen parámetros de prevención a corto plazo, mediano plazo y largo plazo para tener cubierta la demanda sin tener problemas de escases de stock lo que generaría perdidas de clientes o credibilidad corporativa.

Order Batching

Para la empresa Berlitz no se tiene perdida de lotes de stock ya que el producto que se maneja es material de apoyo para los cursos de idiomas y los pedidos que se realizan son acorde a la demanda ya establecida en el caso de los lotes que ya tiene la empresa en stock se rotan acorde al tiempo de fabricación esto con el fin de no presentar perdida por desactualización del producto que en este caso es material de apoyo para los cursos de idioma.

La rotación el stock se realiza mensualmente y acorde a las actualizaciones que se establecen con antelación por la junta directiva se le realizara al producto.

Los parámetros establecidos para la rotación del stock se establecen en un instructivo de proceso y son agendados para evitar tener mal manejo del inventario y su respectiva rotación cabe resaltar que toda la información del proceso es almacenada en las bases de datos con fin de realizar estudios de inventarios y demanda de los mismos.

Price Fluctuation

La fluctuación de precios en el mercado colombiano es utilizada a gran medida por los empresarios para cubrir la demanda permitiendo cubrir los huecos que pueden producir los diferentes tiempos económicos en la industria, favoreciendo las fluctuaciones económicas y aumentando e incentivando la compra por los clientes.

Las fluctuaciones de la demanda hacen que se los empresarios creen estrategias de venta como lo son las promociones, pero esto puede conllevar a un desabastecimiento de productos si no se tiene en cuenta la magnitud de lo que implica la demanda, también conocido como el efecto Forrester, que son los problemas derivados de la existencia de los tiempos de suministros.

Las consecuencias que puede conllevar la oferta versus la demanda para una empresa deben estar soportada por estrategias de cadena de suministros que permitan el abastecimiento oportuno a largo plazo, obteniendo de forma óptima los beneficios que tienen las fluctuaciones de precios en la economía.

En la compañía Berlitz el estudio de mercado estacional durante el año vigente es fundamental para obtención una cadena de suministros optima, permitiendo mantener una oferta coherente en cada ciclo de cursos ofrecidos por la compañía, este estudio de mercado se realiza a largo plazo, pero además antes de ofertar alguna promoción se decide realizar ajustes a estas promociones para evitar perjuicios en las siguientes ciclos de cursos ofertados además que a

mayor demanda favorece las futuras ventas dada la calidad de información que se ofrece con el método Berlitz.

En Berlitz se utilizan diversas promociones durante el año para incentivar la demanda de compra por el cliente final, ya sea por temporadas escolares o por seminarios grupales, ofreciendo diversos servicios, cabe mencionar que los inventarios más que materiales en esta fluctuación de precios se ve reflejada en la mano de obra, puesto que si aumenta la demanda deberá aumentar los profesores bilingües dentro de los cursos e institutos de Berlitz, para mitigar el efecto Látigo se ofrecen cupos limitados en ciertas cursos o promociones, pero también se manejan programas de profesores temporales, permitiendo abastecer la demanda que pueda tener los cursos ofertados en cada temporada.

De esta forma la empresa Berlitz puede mantener a largo plazo una coherencia de la demanda versus la oferta obteniendo como consecuencia los mejores resultados de una cadena de suministros bien estructurada.

Shortage gaming

La teoría de la escasez de juegos es la explicación de cuando la oferta no es capaz de satisfacer la demanda del mercado, dicha situación provoca que se generen rupturas de inventarios y errores en la planificación.

Este efecto es común cuando no existe información histórica de los productos a comercializar y que al ser lanzados al mercado se tiene la incertidumbre de cual podría ser su nivel de inventario a contemplar.

Para el caso de nuestra compañía objeto de análisis, se deben tener en cuenta que al no contar con una necesidad tan grande en temas de inventario si se debe contemplar contar con un

stock de seguridad y sobre todo de contar con la disposición de personal docente que pueda entrar a apoyar el proceso curricular de formación.

Cuando la cantidad de estudiantes supere la cantidad de personal docente o de instalaciones, se deberá evaluar si es el resultado de un pico de demanda generado por un factor externo que amerite una justificada inversión en adquisición de personal o de infraestructura o es una situación puntual que se debe manejar con los recursos existentes.

Adicional el personal directivo y estratégico de la compañía debe contar con un panorama global tanto de la capacidad con la que cuenta y que está instalada como la proyección de que recursos deberá adquirir para atender posibles picos del mercado.

Modelo actual de Gestión de Inventarios aplicado en la empresa Berlitz Colombia S.A.

En la empresa Berlitz Colombia S.A. solo existe un inventario general de material físico de enseñanza (Libros, CDs, Binders) el cual es entregado a los diferentes estudiantes al iniciar su curso de idiomas.

Para conocer en detalle la administración del inventario, recurrimos a la elaboración de un instrumento de entrevista, aplicado al directo implicado en el proceso quien nos compartió la información relevante para realizar un diagnóstico, análisis del proceso y proponer posibles mejoras al mismo.

Entrevista realizada al responsable encargado de la administración del inventario físico de la compañía Berlitz Colombia S.A.

Nombre: Manuel Isauro Gómez

Cargo que desempeña: Centro de Servicios Compartidos. Director

Fecha: 9 de mayo de 2022

Pregunta 1: Realice una breve descripción del proceso de administración de inventarios en la compañía Berlitz Colombia S.A.

Respuesta 1: La empresa Berlitz Colombia S.A. es una empresa prestadora de servicios por lo cual no cuenta con una alta gama de productos para la venta, solamente se entregan los libros a los estudiantes de acuerdo al idioma y nivel y/o modulo que hayan contratado. En Colombia, cada ciudad donde Berlitz tiene sedes físicas como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Pereira cuenta con una bodega física en uno de los centros de idiomas donde se almacenan los libros. En ciudades como Bogotá y Cali donde hay más de una sede o centro de idiomas, la bodega se localiza en el centro principal, el cual normalmente cuenta con mayor cantidad de estudiantes inscritos. La administración del inventario se hace de manera digital en el sistema ERP de la empresa llamado COSMOS donde se registran todas las entradas y salidas de las existencias.

El cálculo de la demanda se realiza cada 6 meses de acuerdo a la información histórica de las ventas y el forecast o pronóstico de ventas que se proyecta de manera anual donde se tienen en cuenta las unidades existentes y se comparan con el promedio simple entre el pronóstico o forecast de ventas y el histórico de ventas + 10% adicional de stock. De acuerdo a ese cálculo se determina si el stock actual es suficiente para cubrir la demanda proyectada para el semestre o se debe realizar una orden de pedido al proveedor de los libros quien es Berlitz USA. Estos pedidos se realizan por medio de un documento llamado "Order Form" en el cual se especifican la cantidad de unidades a requerir por cada libro en específico.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de demanda tiene la compañía (Dependiente, Independiente, ¿Mixta)?

Respuesta 2: La empresa tiene una demanda independiente ya que la demanda de servicios depende de las decisiones del consumidor final.

Pregunta 3: ¿El tiempo de vida del producto es perecedero, con vida limitada o sin límite de vida?

Respuesta 3: Como son libros sería un producto sin límite de vida a menos que la empresa decida desarrollar un nuevo contenido para los libros.

Respuesta 4: En cuanto a dimensiones, ¿es un producto voluminoso o poco voluminoso?

Respuesta 4: El tamaño de los libros no es voluminoso, miden aproximadamente 30 cms de largo por 20 cms de ancho y 5 cms de grosor.

Pregunta 5: En cuanto a requerimiento de conservación, ¿qué aspectos se deben considerar para almacenar los libros?

Respuesta 5: Debe ser un lugar cubierto sin humedad.

Pregunta 6: ¿Que tan importantes son los productos para el cumplimiento del servicio?

Respuesta 6: Son productos claves, ya que sin los materiales el estudiante no podría tomar las clases de manera adecuada.

Pregunta 7: ¿La fuente de suministro del producto es un único proveedor o varios proveedores?

Respuesta 7: Contamos con un único proveedor que es Berlitz USA

Pregunta 8: ¿La localización del producto está al alcance del consumidor?

Respuesta 8: El producto se encuentra en bodegas centralizadas por ciudad, al alcance del consumidor al momento que este se dirige al centro de idiomas a tomar sus clases.

Pregunta 9: ¿El producto se encuentra en consignación o es propio?

Respuesta 9: Es un producto propio ya que al realizar las ordenes de pedido se realiza el pago del material a recibir.

Pregunta 10: En cuanto a la posición del producto en el proceso, ¿sería un producto de materia prima, en proceso o terminado?

Respuesta 10: Es un producto terminado.

Responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles serían las ventajas para la empresa en tener centralizado el inventario o, por el contrario, tener descentralizado el inventario? ¿Por qué?

La empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con un inventario descentralizado a nivel nacional, pero, a su vez centralizado por ciudad en los casos donde se cuenta con más de un centro de idiomas.

Podemos considerar que sería una desventaja contar con un inventario centralizado a nivel nacional ya que se deberían realizar traslados en periodos muy cortos (semanal o mensual) lo cual generaría un costo adicional en temas de logística de distribución y envíos para la compañía.

Adicionalmente, sería una desventaja tener un inventario descentralizado en las ciudades de Bogotá y Cali ya que existen centros de enseñanza en esas ciudades los cuales, por sus dimensiones, no cuentan con el espacio suficiente para tener una bodega de almacenamiento propia, y, aunque se debe asumir un costo de traslado de existencias entre sedes, al ser un envío local, en la misma ciudad, es un costo supremamente bajo.

¿En que consideran ustedes que se fundamenta el Pronóstico de la Demanda de la empresa?; si no lo hacer, ¿Cuál es la recomendación del grupo colaborativo?

Actualmente, la empresa Berlitz Colombia realiza el pronóstico de la demanda de los productos de inventario con base en un Forecast y/o Pronostico de ventas y el histórico de ventas de los últimos periodos.

Aunque consideramos que es un proceso bastante simple, es evidentemente un proceso efectivo y robusto, ya que para la planeación, preparación y creación del Forecast Anual de Ventas de la compañía se realiza un proceso analítico serio, involucrando a las diferentes áreas funcionales de la compañía, donde de acuerdo al comportamiento histórico de las ventas, comportamiento del mercado y estudios de la demanda potencial por medio de instrumentos como investigaciones de mercados se determinan las cifras oficiales para la demanda potencial de los periodos futuros.

Al contar con las cifras completamente analizadas por la compañía, el cálculo del stock de inventarios es un proceso matemático simple donde se toman la cantidad de existencias en stock y se restan de las cifras estipuladas en el Forecast Anual de Ventas donde las diferencias negativas serían las existencias a solicitar al proveedor sumando un 10% adicional de stock para contingencias, por lo cual consideramos que el pronóstico de la demanda aplicado actualmente por la compañía es totalmente acertado y efectivo.

¿Debería la empresa desarrollar un sistema para transferir inventario entre sus almacenes?

¿Si el almacenamiento es centralizado, recomendarían ustedes la descentralización?

La empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con un ERP (Enterprise Resources Planning) donde se realiza el ingreso de toda la información correspondiente a la administración de inventarios por lo cual todo el proceso de transferencias de existencias entre centros de idiomas, ajustes de existencias por daño y/o perdida, registro de unidades vendidas, intercambios entre otras operaciones están debidamente ingresadas en el sistema, el cual brinda una serie de reportes funcionales para la realización de procesos de monitoreo y planeación para la adquisición de unidades.

Cabe anotar que las transferencias de existencias se realizan solamente en las ciudades que cuentan con más de un centro de idiomas como lo son Bogotá y Cali y, en casos muy excepcionales, entre ciudades cuando algún centro se queda sin existencias de un libro en específico, lo que difícilmente ocurre ya que cada bodega principal cuenta con un 10% adicional de stock de inventario el cual le permite cubrir estos escenarios.

Ilustración 4. Sistema ERP Cosmos – Modulo de Inventarios en sistema.

title	language	category	isbn10	isbn13	code	reserved	order
BE L1 Audio CD	English	CD	1591044003			5	0
BE L2 CD Rom	English	CD	1591044001			5	0
BE L3 Lessons	English	Book	1591044404			5	0
BE L1 CD	English	Book	1591044402	15910467332		5	0
BE L2 Audio CD	English	Book	1591044425			4	0
BE L2 CU 1099	English	Book	1591044423	9781891244422		4	0
BE L2 Lessons	English	Book	1591044426			3	0

Fuente: Elaboración propia

¿En definitiva, que modelo de gestión de inventarios es más recomendable para la empresa?

Teniendo en cuenta la información recolectada con el personal de la empresa Berlitz Colombia S.A., y luego de realizar el respectivo diagnóstico y análisis de la información y de los diferentes aspectos a tener en cuenta, consideramos que el modelo de gestión de inventarios más recomendable para la empresa Berlitz Colombia S.A. es el modelo de **Revisión Periódica o Modelo P** ya que este es un modelo determinístico el cual podemos aplicar cuando contamos con un inventario de productos con patrones de demanda estacional, conocida y constante, donde la demanda es independiente y se determina por pronósticos de la demanda y/o pedidos reales de los consumidores finales (Pinzón, B., 2005).

Este modelo, además se adapta perfectamente al modelo que la empresa aplica actualmente ya que realizan revisiones de los ítems que hacen parte del inventario en intervalos de tiempo fijos donde se determinan ordenes con los montos apropiados, definiendo a su vez un inventario de seguridad.

Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Berlitz

Colombia S.A.

En el presente capítulo el grupo establece un comparativo entre la situación actual del almacén de la compañía Berlitz Colombia S.A. con el fin de identificar oportunidades de mejora, proponiendo un rediseño al interior de la empresa y así brindar soluciones prácticas y eficientes a los movimientos internos que se deben realizar.

Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Berlitz

Colombia S.A. en la empresa Berlitz Colombia S.A.

Situación actual del almacén o centro de distribución

Para la presente actividad, el grupo colaborativo realiza el respectivo proceso de levantamiento de información con el directo encargado del proceso de gestión de inventarios en la empresa Berlitz Colombia S.A., Manuel Isauro Gómez, quien ejerce el cargo de director del centro de servicios compartidos, área funcional de la compañía la cual es responsable del proceso de gestión de inventarios y administración de las bodegas de almacenamiento.

Como lo indicamos en la fase anterior, en la empresa Berlitz Colombia S.A. no cuenta con una alta gama de productos físicos para la venta ya que su actividad económica es la prestación de servicios de enseñanza de idiomas, por lo tanto, en cuanto a inventario físico, solamente se almacenan los libros y/o material didáctico que será entregado posteriormente a los estudiantes de acuerdo al idioma y nivel y/o módulo que hayan contratado. Para el caso de la operación de Colombia, en cada una de las ciudades donde Berlitz tiene sedes de enseñanza físicas como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Pereira existe una bodega física en los centros de idiomas donde se almacenan los libros. Para el caso de Bogotá y Cali donde hay

más de un centro de idiomas, la bodega se localiza en uno de los centros, normalmente el principal, el cual cuenta con la mayor cantidad de estudiantes inscritos. Los pedidos del material se realizan cada 6 meses por medio de un documento llamado “Order Form” al proveedor de los libros quien es Berlitz USA de acuerdo a la información histórica de las ventas y el pronóstico anual de ventas donde se consideran las unidades existentes y se comparan con el promedio simple entre el pronóstico anual de ventas y el histórico de ventas + 10% adicional de stock de seguridad.

Para este análisis puntual, vamos a tomar como referencia la bodega de almacenamiento ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual por la cantidad de stock que maneja también es la principal bodega del país. Allí, en dicha bodega de almacenamiento situada en el centro de idiomas de Santa Barbara se almacena todo el material didáctico requerido para atender la demanda de los centros de idiomas de Cedritos, Chicó, Salitre y el mismo Santa Barbara, adicionalmente, en casos extraordinarios, se realizan transferencia de unidades de stock para otras ciudades como Barranquilla, Cali, Cartagena, Medellín o Pereira, sin embargo, este proceso es poco usual.

La bodega de almacenamiento es atendida por una persona encargada de administrar el flujo del material bajo el cargo de jefe de bodega y almacenamiento y, dentro de las actividades básicas realizadas en dicha bodega de almacenamiento encontramos las siguientes:

- Recepción del material didáctico a la empresa transportadora.
- Ingreso del material didáctico en el sistema ERP Cosmos
- Almacenamiento del material didáctico en la estantería
- Mantenimiento y limpieza de las unidades de stock ubicadas en las estanterías

- Preparación de órdenes de pedido y envío de dichas órdenes a los demás centros de idiomas
- Registro de movimientos del inventario en cada periodo contable dentro del ERP Cosmos

La bodega maneja un tipo de almacenamiento tradicional con modalidad de tipo de almacén dada la disposición de las unidades de stock, allí, el encargado realiza en ingreso de las unidades de stock a las estanterías de acuerdo a las características del material, donde se ubican teniendo en cuenta esta jerarquía:

1. Por tipo de material
 - a. Libros
 - b. CDs y Binders (Cubiertas de los libros)
2. Por idioma
 - a. Ingles
 - b. Otros idiomas
3. Por modulo y/o nivel del idioma

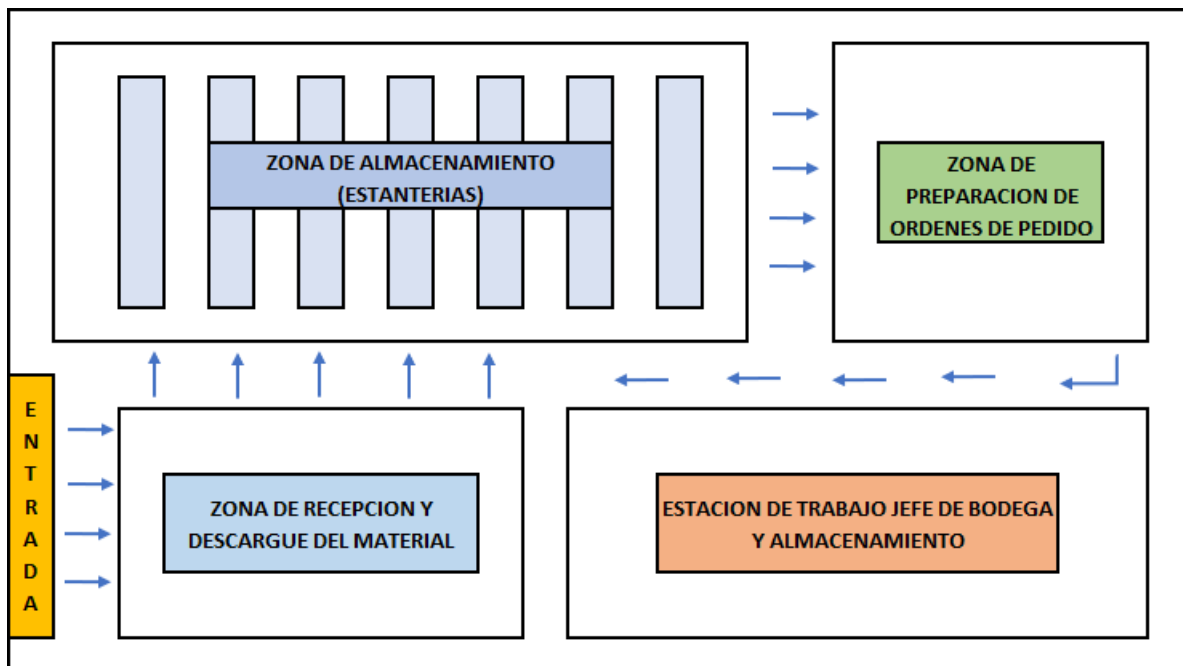
En cuanto a la disposición del espacio, la bodega de almacenamiento está planeada estratégicamente para que la recepción y descargue del material didáctico no se vea afectada en temas de movilidad, por lo cual dichas bodegas siempre están ubicadas en un salón inmediatamente cercano de la entrada principal al centro de idiomas, lo cual facilita el ingreso de las unidades por parte de la empresa transportadora. Por otro lado, dentro del almacén se localizan las diferentes áreas principales de la bodega, las cuales son las siguientes:

- Zona de recepción del material didáctico
- Zona de almacenamiento (estantería)

- Zona de preparación de órdenes de pedido
- Estación de trabajo del jefe de bodega y almacenamiento

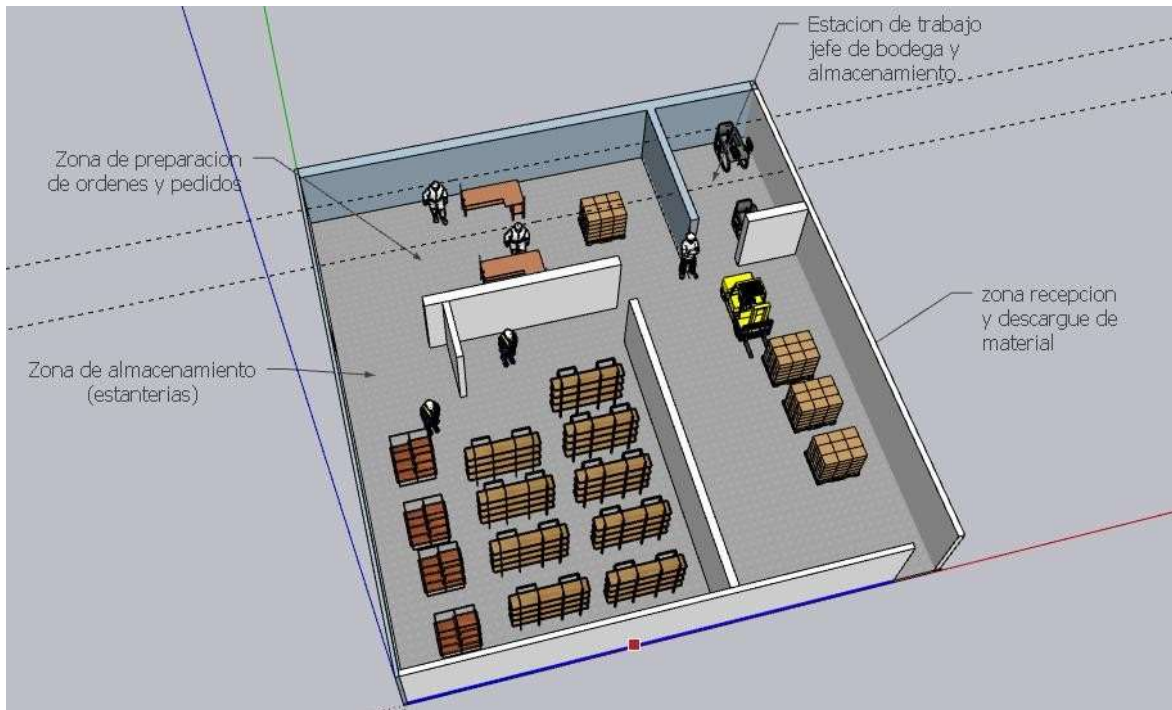
Las diferentes zonas se distribuyen con un diseño en “U” para facilitar el flujo de entrada y salida de las unidades de stock, cabe anotar que con este diseño las zonas de recepción, preparación y expedición siempre están comunicadas directamente con la zona de almacenamiento para facilitar tanto el proceso de ingreso a las estanterías como la preparación de órdenes de pedido.

Figura 9. Plano del Layout actual de la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Plano del Layout 3D (1) actual de la empresa Berlitz Colombia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Plano del Layout propuesto justificando los cambios aplicados

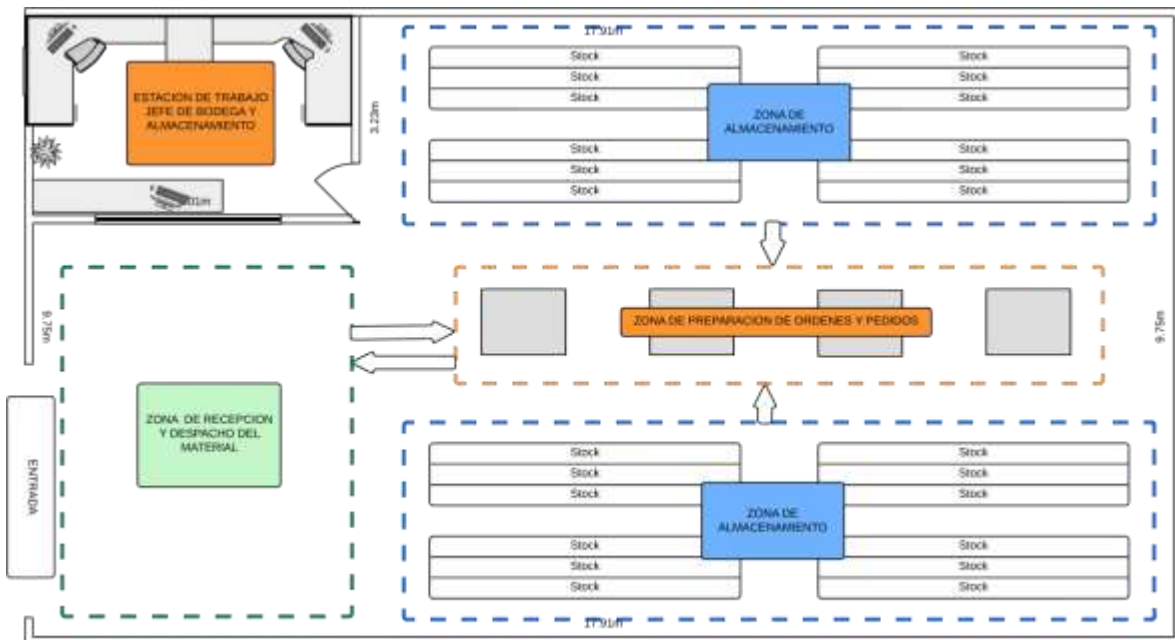
El almacenamiento y centro de distribución propuesto para la principal bodega que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá de la empresa Berlitz Colombia S.A. se realiza con los principales objetivos:

- Reducir tiempos de alistamiento de pedidos.
- Seguridad y menos desplazamientos para el trabajador.
- Centralizar la rotación del inventario.
- Máxima capacidad de almacenamiento de acuerdo a los sistemas de organización.
- Optimizar el espacio disponible (Arracking Storage Solutions. (2020).

Brindando una estructura óptima para el control y gestión de almacenamiento de los libros, CDs y cubiertas de libros, buscamos una ergonomía de estanterías, máxima capacidad de almacenamiento, acceso rápido y completo al mayor número de referencias desde un punto central que permita realizar la menor cantidad de movimientos por parte del trabajador y ampliando la percepción de la vista para obtención de los materiales de inventarios pero manteniendo la facilidad del proceso de ingreso a las estanterías como la preparación de órdenes de pedido y las zonas de almacenamiento comunicadas.

Además, manteniendo el flujo de distribución en la bodega en forma de U, dado que solo se cuenta con un punto de entrada y salida para las ordenes de pedidos, permitiendo futuras ampliaciones o modificaciones para el almacenamiento del inventario.

Figura 11. Plano del Layout propuesto para la empresa Berlitz Colombia S.A.



PLANO DE BODEGA DE ALMACENAMIENTO PARA EMPRESA BERLITZ SEDE BOGOTÀ SANTA BARBARA

Fuente: Elaboración propia

Identificar los modos y medios de transporte utilizados por la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el presente capítulo el grupo identifica los diferentes modos y medios de transporte utilizados por la empresa Berlitz Colombia S.A., y adicionalmente, aborda el concepto de “TMS” (Transportation Management System) observando sus características.

Describir de manera detallada los diferentes modos y medios de transporte utilizados por la empresa Berlitz Colombia S.A. en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado

La empresa Berlitz Colombia S.A. hace uso de diferentes medios de transporte para realizar la gestión de sus inventarios y garantizar la correspondiente entrega de los materiales físicos a los estudiantes con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

Para ello, la empresa Berlitz Colombia S.A. realiza una orden de pedido a su casa matriz Berlitz USA ubicada en Princeton, United States quienes realizan el envío de las unidades de stock requeridas **vía aérea** por medio de empresas de correspondencia o “Carriers” tradicionales como FedEx o DHL quienes hacen la entrega del inventario en las bodegas de Bogotá en la zona de zona franca de la empresa Thomas Greg, quien es la empresa con la cual se tercerizo el proceso de distribución de las diferentes existencias importadas a cada una de las bodegas descentralizadas de Berlitz Colombia S.A. a lo largo del país.

Allí, en las bodegas de Thomas Greg, el equipo correspondiente prepara las diferentes listas de distribución de acuerdo a una base de datos que provee el departamento de contraloría de la empresa Berlitz Colombia S.A. en la cual se especifican las unidades correspondientes para cada ciudad y su respectivo almacén.

Una vez las ordenes de pedido están preparadas y listas para ser enviadas la empresa Thomas Greg emite las respectivas ordenes de envío y guías de seguimiento las cuales son enviadas a los diferentes almacenes de Berlitz Colombia S.A vía correo electrónico y mensaje de texto, donde se les notifica fecha y hora de entrega.

El proceso de distribución de las unidades de material desde la bodega de Thomas Greg en zona franca hacia los almacenes de Berlitz Colombia S.A. se realiza **vía terrestre** para el almacén de Bogotá ubicado en el barrio Santa Barbara al norte de la ciudad y **vía aérea** hacia las ciudades de Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Pereira, donde la empresa se encarga de recibir las unidades en los respectivos aeropuertos y conducirlos a los diferentes almacenes.

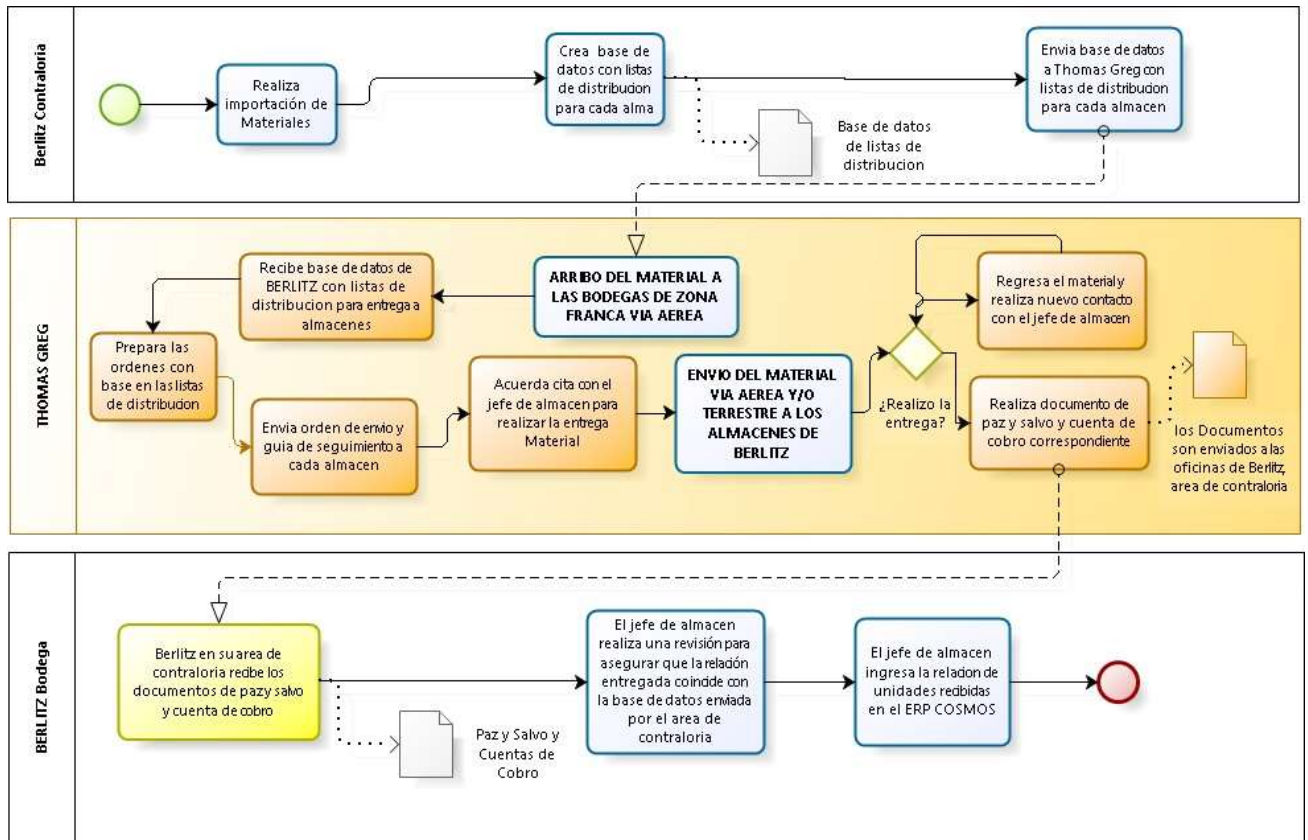
Una vez arriban los envíos del material a los diferentes almacenes, la persona encargada del almacén realiza una revisión de las unidades recibidas verificando que las existencias físicas coincidan con las unidades reportadas en la base de datos enviada por el área de Contraloría de la compañía Berlitz Colombia S.A. a la empresa Thomas Greg al inicio del proceso.

Posteriormente se verifican las unidades estas se ingresan al almacén y al respectivo sistema ERP Cosmos donde se realiza la administración del inventario.

Adicionalmente, la empresa Thomas Greg brinda un servicio especial a la empresa Berlitz Colombia S.A. donde se envían los materiales personalizados a los domicilios de los estudiantes que adquieren un servicio de clases virtuales, para evitar el desplazamiento del cliente a las sedes presenciales de Berlitz Colombia S.A. Para ello, semanalmente el jefe de bodega y almacén contacta al personal correspondiente de Thomas Greg solicitando un servicio de **envío terrestre** local por medio de una orden de pedido indicando por medio de una base de datos las unidades a enviar con la información detallada de los respectivos destinatarios.

A continuación, podemos observar mediante un diagrama de flujo como se desarrolla el proceso de transporte de las unidades de stock desde que dichas existencias arriban al país hasta que son distribuidas por la empresa Thomas Greg hacia los almacenes de Berlitz Colombia S.A (Ver Figura 10).

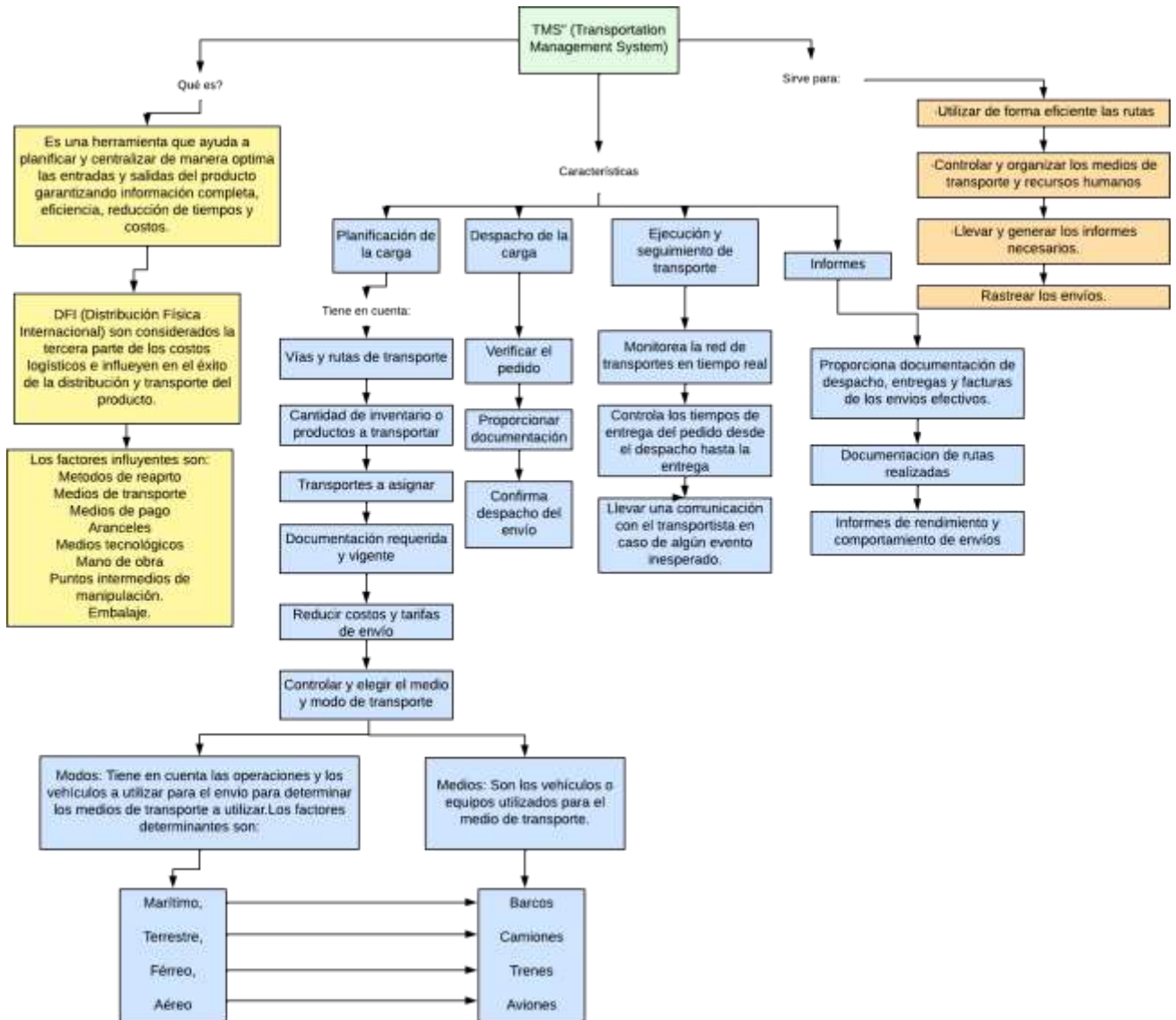
Figura 12. Proceso de transporte de unidades de material de stock vía aérea y terrestre



Fuente: Elaboración propia

Elaborar un mapa conceptual con el tema “TMS” (Transportation Management System) y sus características

Figura 13. Mapa conceptual con el tema “TMS” (Transportation Management System) y sus características.



Fuente: Elaboración propia

Proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el presente capítulo el grupo propone una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Berlitz Colombia S.A. con base en un análisis crítico de la información recopilada bajo el instrumento de consulta diseñado por el grupo.

Instrumento aplicado para recopilar la información correspondiente a la gestión de aprovisionamiento actualmente aplicada en la empresa Berlitz Colombia S.A.

En la empresa Berlitz Colombia S.A., el proceso de aprovisionamiento se desarrolla por medio de diferentes etapas en las cuales intervienen diversos actores y áreas funcionales de la compañía como lo son el departamento de contabilidad, ventas y centro de servicios compartidos. Sin embargo, el área experta en el proceso es el Centro de Servicios Compartidos, la cual es liderada por el Sr Manuel Gómez, quien a lo largo de este trabajo académico nos ha colaborado compartiendo la información pertinente para conocer el contexto actual de la compañía.

Por lo tanto, decidimos elaborar un instrumento a modo de encuesta (Ver Imagen 1), para conocer la situación actual de Berlitz Colombia S.A. con respecto al proceso de aprovisionamiento, aplicada al director del Centro de Servicios Compartidos con la intención de realizar el correspondiente diagnóstico, análisis y definición de mejoras potenciales.

Nombre: Manuel Gómez

Cargo que desempeña: Centro de Servicios Compartidos. Director

Fecha: 2 de junio de 2022

Figura 14. Instrumento de encuesta aplicado a la empresa Berlitz Colombia S.A.

	Diplomado De Profundización Supply Chain Management Y Logística Proponer una estrategia de aprovisionamiento para una empresa Instrumento de Encuesta Aplicada		
Objetivo de la encuesta: Aplicar un instrumento el cual nos permita realizar las consultas pertinentes al personal encargado y experto en el proceso de aprovisionamiento en la compañía Berlitz Colombia S.A. con el fin de conocer los detalles en la gestión actual de dicho proceso para analizar los datos y proponer mejoras.			
Nombre del Encuestado: Manuel Isauro Gomez	Cargo que Desempeña: Director Centro de Servicios Compartidos	Fecha: 2 de Junio de 2022	
CUERPO DE LA ENCUESTA			
PREGUNTA #	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa cuenta con un area encargada de los procesos de compras y aprovisionamiento?	X	
2	La empresa cuenta con un modelo matematico para realizar el pronostico de las unidades, periodos y productos a comprar?	X	
3	La empresa cuenta con un modelo cuantitativo y/o cualitativo para realizar el proceso de selección de proveedores		X
4	La empresa cuenta con un modelo cuantitativo y/o cualitativo para realizar el proceso de evaluación de proveedores		X
5	La empresa estipula de manera contractual el proceso de compras con los proveedores?		X
6	Existe un presupuesto definido para el proceso de compras y aprovisionamiento?		X
7	Existe un servicio definido de garantia y/o post-venta con el proveedor seleccionado?	X	
8	Existe un proceso de auditoria de calidad en los productos que son adquiridos a los proveedores?	X	
9	La empresa cuenta con un area encargada de la gestion, recepcion y almacenamiento de los productos adquiridos a los proveedores?	X	
10	Aplicaria cambios al proceso actual de compras y aprovisionamiento en la empresa?		X

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el respectivo levantamiento de la información a modo de diagnóstico podemos evidenciar que la empresa Berlitz Colombia S.A. cuenta con área encargada del proceso de compras aprovisionamiento dentro del departamento de contraloría, quienes se encargan de gestionar las órdenes de compra para su único proveedor quien es Berlitz USA, compañía encargada de suministrar los materiales (libros, Binders, CDs) requeridos para la enseñanza de idiomas a los estudiantes. Debido a que la compañía solo cuenta con un proveedor, no es requerido el proceso de selección y evaluación de proveedores, sin embargo, para procesos como pronóstico de la demanda y aprovisionamiento, la compañía cuenta con modelos matemáticos requeridos para el cálculo de la frecuencia y las unidades requeridas en las órdenes de compra,

estos modelos se basan en información histórica de ventas y análisis de datos contenido en el plan anual de proyección de ventas. Adicionalmente, el área del centro de servicios compartidos apoya de manera complementaria todas las actividades correspondientes a la recepción, almacenamiento, distribución y control de calidad de los inventarios.

Propuesta de Aprovisionamiento

Comencemos por decir que una buena estrategia de aprovisionamiento para toda empresa se puede convertir en una ventaja competitiva siempre que sea ejecutada de forma correcta, además que lleva a cabo un rol fundamental en la elección de los proveedores, la disponibilidad en los almacenes y tener una buena gestión de inventarios.

Para el caso de la empresa objeto de estudio, vemos que su estrategia actual básicamente está centralizada en un solo proveedor que es quien se encarga de proveer los materiales requeridos, iniciaremos hablando de los proveedores.

Así mismo el proceso de aprovisionamiento debe siempre ser uno de los principales ejes de funcionamiento de la empresa, si no existe una adecuada planificación de la adquisición de insumos, esto se va a ver reflejado en inconsistencia en la prestación del servicio.

Negociación con Proveedores:

Uno de los puntos determinantes para toda compañía es la negociación y selección de los proveedores que maneja, dado que obtener un costo óptimo puede mejorar la utilidad de la empresa y adicional permite tener disponibilidad de productos y servicios a mejor precio (Girela, 2021).

Por ello para este caso la sugerencia o propuesta en este primer ámbito del aprovisionamiento es no depender de un único proveedor, esto es un riesgo alto dado que si no

existen pólizas o documentos contractuales que garanticen la entrega a tiempo, el abastecimiento puede convertirse en un problema complejo para la empresa, adicional a ello siempre será necesario hacer validaciones periódicas que permitan determinar si los costos son competitivos versus el mercado.

Por ello lo que proponemos como nueva estrategia es llevar a cabo el siguiente proceso:

Estructurar requerimientos- estudio de mercado: Definir claramente los requerimientos, características, materiales, cantidades, lugares de entrega, presupuesto inicial, esto con el fin de llevar a consolidar un estudio de mercado realista, con esta información se hace necesario listar los posibles proveedores que podrían facilitar los requerimientos.

Definir criterios de evaluación y puntajes: Es importante que la empresa defina una metodología de evaluación por la cual se calificara a cada uno de los proveedores, esto con el fin que cuando se vaya a realizar la evaluación, todos sean medidos bajo las mismas variables y condiciones.

Variables ejemplo: relación costo/ beneficio, calidad del producto, Conducta, Cumplimiento, Capacidad de producción, entre otras variables que la empresa considere relevantes.

Estructurar la negociación: Definir claramente las condiciones de la misma, hasta dónde puede llegar la empresa, hasta que montos está en la capacidad de negociar, tiempos de entrega, condiciones de entrega, estipular los tiempos de pago (30 40 o 60 días), requerimientos de anticipos y todos los detalles propios de la negociación y relevantes en la misma.

Consolidar y Validar Propuestas: Una vez se tengan las posibles alternativas se debe someter a evaluación la decisión del proveedor o proveedores que van a participar, cuando se hablan de grandes compras en varias oportunidades los contratos firmados se distribuyen en 2 o más proveedores que garanticen la entrega de los materiales, esto puede evitar fracturas en los inventarios y la disponibilidad, así como permite mayor flexibilidad frente a posibles problemas futuros.

Posterior a esto debemos escoger y dar inicio al trámite de firma de contratos y pólizas de cumplimiento lo cual se hace de la mano con el departamento legal de la empresa.

Control De Cumplimiento

Esta parte es fundamental, pues a pesar de llevar a cabo los pasos anteriores, es igual de importante medir el desempeño del cumplimiento de lo previamente firmado entre las partes.

Gestión de Almacenes

Como ya lo hemos planteado anteriormente las zonas para almacenar el material de estudios de la empresa, dentro de la estrategia se busca que Berlitz Tenga unos centros principales de distribución que surten el material según la planeación de la demanda a las sedes en el país, en esta parte se rediseñaron los centros de almacenamiento con el objetivo de hacerlos más óptimos tanto en movimientos, como el garantizar el buen almacenamiento de los materiales (Girela, 2021).

Sistema de Gestión de Inventarios

En lo relacionado con este punto, que también ya hemos presentado con anterioridad y básicamente buscamos como estrategia y oportunidad de mejora que la empresa establezca el modelo matemático de revisión periódica, esto con el fin de garantizar que los pedidos estén en línea con el comportamiento de la demanda.

Instrumento (aplicativo en Excel) para realizar la evaluación y selección de proveedores. en la empresa Berlitz Colombia S.A.

A continuación, podrán encontrar un enlace web el cual los conducirá a la visualización del documento correspondiente al instrumento de evaluación y selección de proveedores (aplicativo en Excel):

https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:x/g/personal/maherreratr_unadvirtual_edu_co/EXRnHvfA1sZDINVZkZHB8ccBe7cB4eXVGeOR-p5OXDIZhg?e=wm5m3y

De igual manera, pueden visualizar el instrumento en la sección de anexos como Anexo A. Instrumento de Evaluación y Selección de Proveedores en la empresa Berlitz Colombia S.A.

Identificar los beneficios al implementar estrategias de DRP y TMS en la empresa Berlitz Colombia S.A.

En el presente capítulo el grupo describe la estrategia de distribución de la empresa Berlitz Colombia S.A. e identifica los diferentes beneficios que podemos obtener en la implementación de las estrategias de DRP y TMS.

Describir la estrategia de distribución aplicada en la empresa Berlitz Colombia S.A.

Para responder a este interrogante realizamos el levantamiento de información correspondiente a los procesos de distribución con el Sr. Manuel Isauro Gómez, director del área funcional centro de servicios compartidos de la empresa Berlitz Colombia S.A., quien además es experto en las diferentes actividades relacionadas con la distribución y/o transporte de las unidades de stock.

La compañía Berlitz Colombia S.A. dentro de su inventario físico almacena los libros y material didáctico que es entregado a los estudiantes de acuerdo al idioma, nivel y módulo contratado. Dentro de la operación local, en cada una de las ciudades donde Berlitz cuenta con sedes físicas existe un almacén ubicado dentro de dichos centros de idiomas donde se acopian los materiales.

Para el proceso de distribución, la empresa Berlitz Colombia S.A. subcontrató a la empresa Thomas Greg, quienes se responsabilizan de todo el flujo de repartición de las diferentes unidades de material para los diferentes almacenes descentralizados a lo largo del país.

Inicialmente, desde la bodega de Thomas Greg, se realiza la preparación de las listas de distribución de acuerdo a la base de datos enviada por el área funcional de contraloría de la empresa Berlitz Colombia S.A. donde se estipulan las unidades a distribuir para cada almacén en las diferentes ciudades donde la empresa cuenta con presencia y a los estudiantes de modalidad

virtual quienes dentro de su contrato cuentan con un beneficio especial para recibir su material directamente en el domicilio, ya que estos consumidores no deben asistir presencialmente a las sedes físicas para ningún tipo de trámite si no lo desean.

Al momento de realizar la distribución de las ordenes de pedido, la empresa Thomas Greg también procesa la emisión de las respectivas ordenes de envío y guías de seguimiento con las cuales se notifican a los destinatarios datos como hora, fecha de entrega. Cabe anotar que los destinatarios son tanto los jefes de bodega de los diferentes almacenes de la compañía como los estudiantes de clases virtuales quienes reciben directamente el material en su domicilio.

Posteriormente, cuando los envíos del material son efectuados, el jefe del almacén debe realizar la verificación de las unidades recibidas en su almacén de acuerdo a las listas de distribución emitidas por el área de contraloría de la compañía, a su vez debe comprobar vía telefónica que los estudiantes de modalidad virtual hayan recibido el material en sus domicilios de acuerdo con las guías de seguimiento reportadas por la empresa Thomas Greg, finalizando de esta manera el proceso de distribución por medio del ingreso y/o salida de las unidades en el sistema ERP Cosmos, en el cual se administra el flujo de distribución de las unidades de stock.

¿Debería la empresa animar a sus clientes a utilizar servicios de embarque directo? ¿Por qué?

La modalidad de embarque directo en la compañía Berlitz no es la más adecuada ya que su volumen de comercialización no es tan amplio ni tan voluminoso, situación que colocaría a la empresa en la necesidad de incurrir en costos sobre inventarios para poder cumplir las cuotas mínimas de importación.

Adicional el embarque directo es aquel en donde un transportador es el que se encarga de todos los movimientos desde origen, puerto, embarque, desembarque y entrega. Situación que por el volumen de la empresa es totalmente improbable e ineficiente.

¿Es el Cross-Docking una estrategia realmente viable para la distribución de productos de la empresa? ¿Por qué?

La metodología de Cross Docking busca evitar procesos de almacenamiento en bodega y estantería, esto con el fin de que la mercancía a distribuir sea despachada inmediatamente a los diferentes subcentros de distribución o comercializadores finales. (Magenest, 2021).

Bajo dicha aclaración la compañía Berlitz al no contar con un volumen tan amplio para la distribución de mercancía, lo más adecuado es usar un espacio de almacenamiento, con el fin de consolidar, preparar y hacer la respectiva distribución hacia los subcentros de formación, según los programas académicos con demanda en ese momento.

¿Qué estrategia de distribución es la más apropiada para los negocios de la empresa?

La estrategia de distribución es fundamental para toda compañía pues esto permite definir la ruta adecuada a las necesidades, costos, capacidad y características especiales, para el caso de Berlitz siendo esta una empresa donde lo que se almacena el material de apoyo y teniendo presente que este material viene de un único proveedor y posterior se distribuye a otros países y ciudades, por ende, se define una estrategia donde se almacene y posterior se haga distribución.

Una vez estudiados los conceptos relevantes para comprender cual estrategia es la adecuada, consideramos que en línea con el funcionamiento de la empresa la estrategia es Warehousing, esto teniendo en cuenta que los materiales almacenados no llegan directamente al cliente final, sino que primero estos materiales son almacenados en uno o varios centros de

distribución y posterior si se hace un despacho al cliente final que en este caso son los estudiantes, otra característica de esta estrategia es el reabastecimiento y la manipulación de los productos o en este caso el material de apoyo, en el centro principal los materiales son almacenados, agrupados, y preparados para su despacho a los demás puntos o cedis y posterior la entrega.

Las estrategias de distribución permiten realizar envíos y entregas a los clientes de la forma más optima posible, buscando reducir costos y tiempos de entrega cortos, que cumplan con las necesidades del cliente. Existen tres grupos de estrategia de distribución:

Direct Shipment: Consiste en envíos directos, es decir desde el fabricante a cliente final. Las distancias deben ser cortas entre la planta de producción y el cliente, el tiempo de entrega es corto, pero los costos aumentan debido a la cantidad de despachos de mercancía que se generan para los diferentes clientes.

Warehousing: Tiene al menos un lugar de almacenamiento antes de llegar al cliente final. Permite organizar y manipular la mercancía para ajustar los pedidos conocido como el sistema de reacondicionamiento; esta estrategia se utiliza cuando no se puede tener desabastecimiento y control de stock, funciona para abastecimientos de distancias largas, pero requiere de mantenimiento logístico en almacenamiento (Adobe Experience Cloud Blog, 2020).

Cross Docking: Tiene centros de distribución para recibir los productos del distribuidor para enviarlos al cliente sin procesos de almacenamiento. Cumple con distancias largas y tiempos cortos de distribución. Pero requiere más tiempo de planificación para que funcione correctamente y sin percances, también existe el riesgo de pérdida de productos en las manipulaciones. (Magenest, 2021).

Cada uno de los tipos de distribución manejan necesidades diferentes, pero una vez entendidos los conceptos se puede determinar la estrategia de distribución más apropiada para la empresa Berlitz Colombia S.A.

La empresa Berlitz Colombia S.A. realiza dos pedidos al año para los productos ofrecidos en los cursos tales como libros, CDs, y portadas; para lo que requiere un lugar de almacenamiento que permitan controlar el stock en los diferentes ciclos ofrecidos, que permitan planificar futuros pedidos para su debido almacenamiento sin generar excesivas cantidades de stock de los productos; todo esto mientras son entregados a los clientes finales; maneja largas distancias de aprovisionamiento desde el proveedor en Estados Unidos hasta las bodegas principales dentro del país. Además, en Berlitz Colombia S.A. se requiere del picking y organización de los pedidos debido a que se entregan un paquete de productos por cliente, estos llegan en el pedido por separado, lo que conlleva a la manipulación del pedido dentro del almacén.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a la conclusión que la estrategia de distribución más apropiada para los requerimientos de la empresa Berlitz Colombia S.A. es el Warehousing, que logra encerrar todo lo necesario para la satisfacción de la empresa como lo es control y gestión en las existencias de los inventarios, reacondicionamiento de pedidos y bajos costos de distribución. Cabe mencionar que esta estrategia tiene desventajas que requieren atención tales como un óptimo diseño del almacén que maximice el espacio de almacenamiento, mano de obra y equipos adecuados para la manipulación de los pedidos dentro de las bodegas y procesos de trabajo centralizados que reduzcan la cantidad de movimientos dentro de la bodega, todo complementado con esquema de seguridad que reduzca los accidentes laborales y el adecuado mantenimiento de las estanterías y equipos para reducir los daños a la mercancía almacenada.

¿Cómo se puede beneficiar la empresa con los cambios en la industria de la distribución?

Para que una empresa pueda crecer y abrirse a nuevas oportunidades se requiere no solo de un buen producto o servicio se requiere una estrategia que abarque todo el proceso y que garantice la mejor promesa de servicio, sino que también reduzca costo de modo que haga más rentable la operación y por ende sea más competitiva.

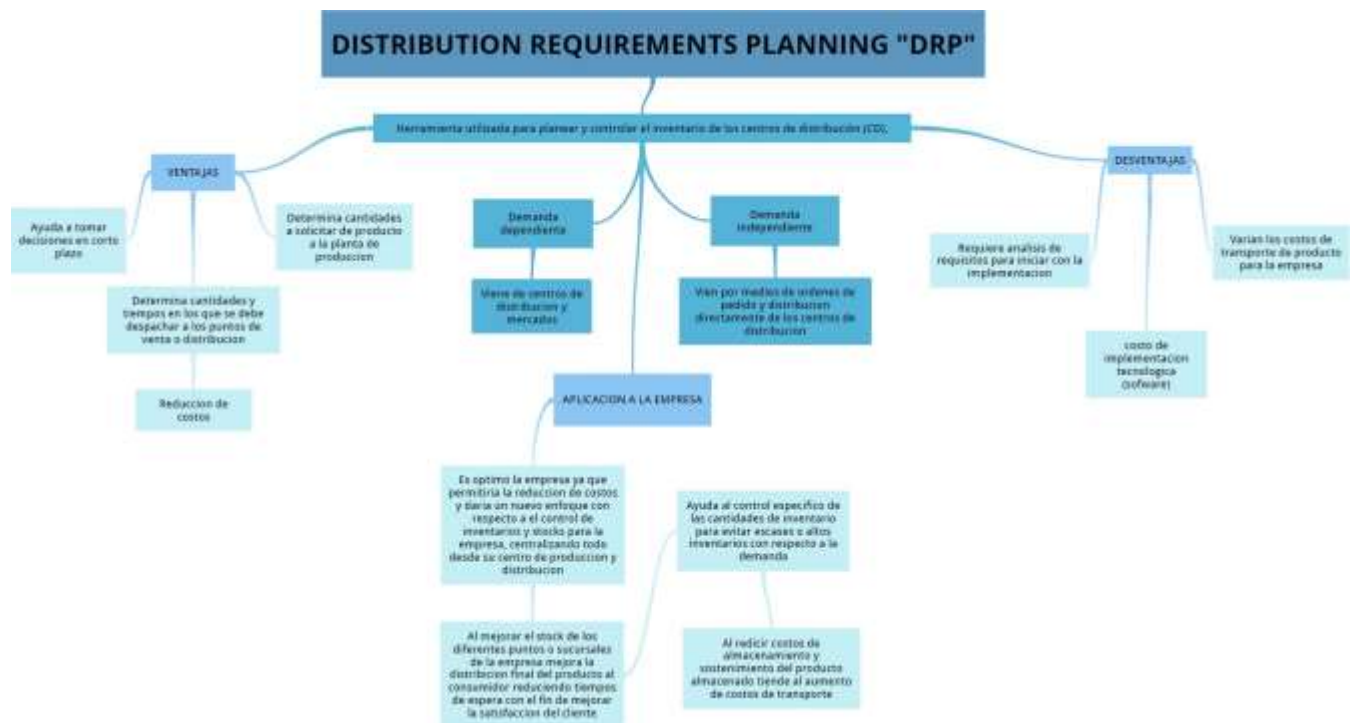
Con los cambios en la industria de la distribución donde cada vez se tienen más y mejores alternativas de implementación Berlitz y cualquier otra compañía requiere renovar sus procesos, retas sus formas y estrategia y optar por crear cada ve estrategias más estructuradas, viables y rentables que garantice el engranaje entre las áreas y logre un cliente feliz, por ende estos cambios permiten que se logra beneficiar de varias formas, las nueva manera de hacer distribución, lo cambios, la tecnología, las nuevas formas de hacer distribución tienen como objetivo y como beneficio varios aspectos:

- Mejorar la calidad del servicio
- Mejor utilización de los espacios en almacenaje
- Incremento de la productividad
- Disminución de costos.
- Mejor comunicación y engranaje entre las áreas

Los cambios en la distribución pueden representar la diferencia entre ser más competitivo y seguir vigente en el mercado, o inicial un proceso de rezago en términos logísticos, por eso las estrategias deben tener una medición y vigencia que permita su evaluación y renovación.

Elaborar un mapa conceptual relacionado con el tema “DRP” (Distribution Requirements Planning) y describir las ventajas y desventajas de aplicarlo en la empresa Berlitz Colombia S.A

Figura 15. Mapa conceptual con el tema “DRP” (Distribution Requirements Planning) con sus ventajas y desventajas en la aplicación a la empresa Berlitz Colombia S.A.



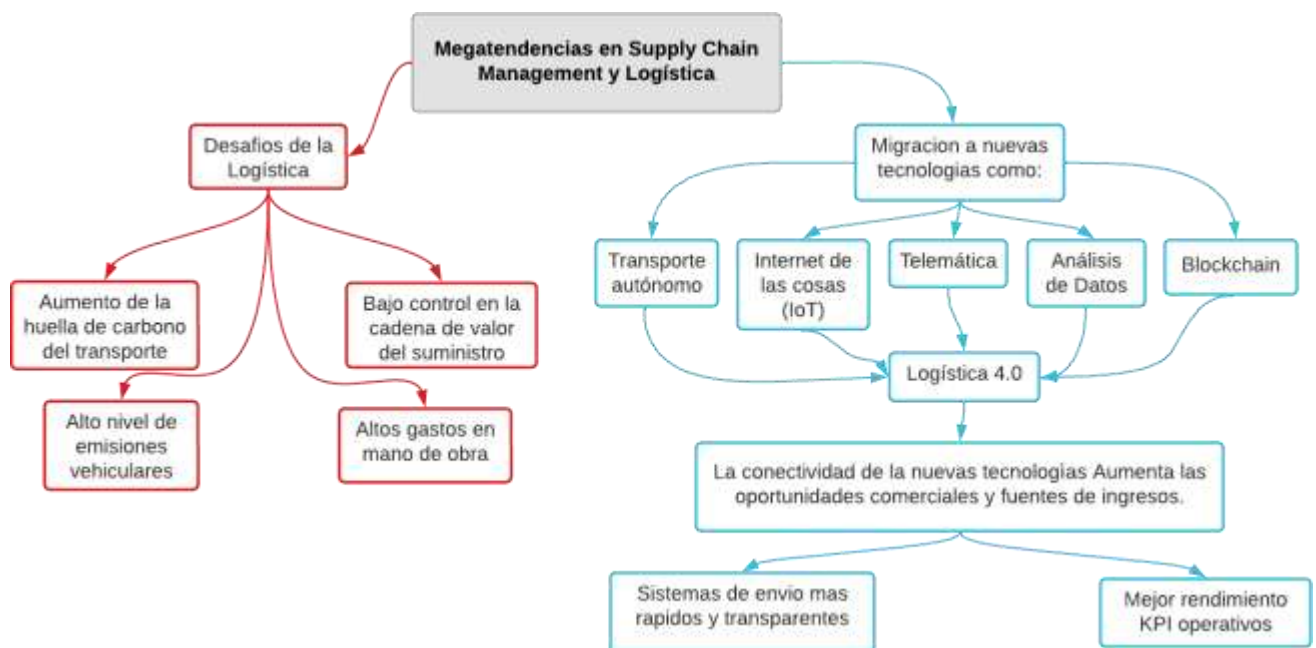
Fuente: Elaboración propia

Identificar las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística

En este capítulo el grupo comprende la importancia de las mega tendencias en el Supply Chain Management y la Logística identificando los factores críticos de éxito que impiden la implementación exitosa de dichas tendencias en las empresas nacionales.

Elaborar un mapa conceptual relacionado con el tema “Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística”

Figura 16. Mapa conceptual con el tema con el tema “Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística.



Fuente: Elaboración propia

Elaborar un comentario relacionado con los factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas

Las mega tendencias son esa transformación o cambio que tienen un impacto importante en la economía, generando un efecto en productos, consumo, tecnología, etc. (Research and Markets, 2019).

Por ende, las empresas están expuestas a estas mega tendencias mundiales, de modo que es necesario que las empresas contemplen, validen y puedan ajustarse a dichas tendencias pues de no ser así podrían tener consecuencias irreversibles para la empresa.

En el contexto colombiano los factores más críticos para la implementación de estas mega tendencias son: Factores tecnológicos para nadie es un secreto que nuestro país la mayoría de las industrias no cuentan con tecnología de punta, lo que hace que sea difícil implementar o gestionar las mega tendencias y mucho más teniendo en cuenta que está en constante cambio.

El segundo es Innovación e Inversión: en muchas oportunidades estas implementaciones requieren de grandes inversiones que no todas las empresas tienen la capacidad de financiar y que el estado no logra cubrir de manera representativa como apoyo a las empresas.

Por último, los factores económicos, si vemos estos 3 factores están conectados entre sí y sin lugar a duda la economía juega un papel importante del país, la estabilidad y otros factores que evalúan los inversionistas.

En el factor Socio Político veo también una gran oportunidad dado que dentro de dicho factor tenemos poca inversión en la infraestructura necesaria tal como. Aeropuertos, puertos, vías, carreteras, dado que esto pueda mejorar y facilitar el transporte y el comercio

Las diferentes tendencias que se proponen en el mercado de la logística no son 100% aplicables en todos los ambientes empresariales que existen, se debe tener en cuenta que cada empresa tiene un foco diferente dentro de su actividad comercial, lo cual afecta los diferentes modelos de Supply Chain Management, cabe aclarar que toda empresa necesita de la logística es necesario entender la dinámica de la misma.

Para una empresa de venta de vehículos nuevos es muy importante implementar tendencias a nivel de comercio internacional y de procesos de manejo aduanero y de logística especializada, pero estas tendencias para una empresa que se dedica a la enseñanza de algún ramo educativo específico dicha tendencia es totalmente descartada por su nivel de impacto dentro de dichos procesos.

Otra variable a tener en cuenta es el tamaño de esta, una empresa que tiene un tamaño reducido a comparación de una multinacional, no se vería beneficiada de estas ventajas competitivas a nivel internacional de la logística.

Las empresas deben estar sujetas al cambio ya que con la implementación de mecanismos de mejora que permitan optimizar procesos logísticos y disminuir costos para poder incursionar en un mercado más amplio con mejor rentabilidad esto con el fin de posicionamiento de marca y reconocimiento del consumidor frente a la competencia.

En la actualidad con una gran globalización del mercado la implementación de mecanismos de mejoramiento empresarial como lo son la creación y reevaluación de los sistemas logísticos de cadena de abastecimiento y logística de transporte permiten la competitividad de las empresas creando bases sólidas desde los conceptos propios del Supply Chain Management.

Bajo estos argumentos no todas las tendencias logísticas son de aplicabilidad dentro de todo el rango de empresas existentes y en nuestro caso de estudio para la empresa Berlitz Colombia S.A.

Conclusiones

En el presente ejercicio académico identificamos el concepto de Supply Chain Management y Logística visto como una estrategia de gran valor para la compañía seleccionada como objeto de estudio, en este caso Berlitz Colombia S.A., donde logramos estructurar una propuesta analítica real con la cual se busca permitir a la organización en cuestión la potenciación de sus niveles de competitividad dentro de un marco de optimización de los diferentes procesos operativos inmersos.

Adicionalmente, aplicamos una serie de conocimientos adquiridos durante todo el proceso de formación académica como ingenieros industriales en diferentes etapas de este ejercicio como, por ejemplo, en la creación de la estructura de la red de la empresa, en la comprensión y descripción detallada de procesos estratégicos como el enfoque Global Supply Chain Forum y el modelo APICS-SCOR, en los esfuerzos por apropiarse de conceptos claves en el Supply Chain Management y Logística como lo son el TMS (Transportation Management System), efecto látigo, DRP (Distribution Requirements Planning) y en la generación de estrategias de optimización y mejoramiento en cuanto a la gestión de inventarios, gestión de aprovisionamiento y métodos de distribución de la compañía Berlitz Colombia S.A.

Consideramos que, como resultado de este ejercicio académico, el grupo colaborativo se beneficia de gran manera con la oportunidad de poder ejercer y liderar todo un espacio bajo etapas de investigación, recopilación de información, análisis crítico, diagnóstico específico de los procesos actuales, evaluación, control, monitoreo y generación de alternativas y/o estrategias en pro del mejoramiento de los diversos procesos operacionales de una compañía real, enfrentando escenarios complejos que nos permiten medir nuestra capacidad resolutoria con

respecto a las problemáticas identificadas. A su vez, la compañía Berlitz Colombia S.A. se beneficia considerablemente con la obtención de un producto de gran valor, a modo de propuesta, el cual le brinda la oportunidad de observar la situación actual de la compañía en términos de logística y cadenas de suministro y además, le permite evaluar su desempeño frente al sector de mercado perteneciente y sus competidores, frente a las mega tendencias y frente a sí mismos, con la oportunidad de acoger este análisis generado por un ente externo y considerar la implementación de las estrategias y/o alternativas propuestas dentro de sus procesos internos impactando de manera positiva su estructura organizacional. (Nelson Ricardo Herrera).

El Supply Chain es indudablemente una parte fundamental para todas las compañías, es ese importante engranaje entre diversas áreas que debe lograr no solo el aprovisionamiento a los mejores costos, la producción que garantice productos o servicios a precios competitivos, sino que además debe garantizar la distribución donde prima la promesa de servicios, esto indica que los retos a los que se enfrentan las empresas no son solo aquellos propios de su economía, cultura, mercado y demás sino adicional a ellos existen factores determinantes que pueden generar una ventaja competitiva o por el contrario puede ser un impedimento en el desarrollo y crecimiento de la empresa y son esas mega tendencias mundiales que colocan en forma de reto, la innovación, la inversión individual y la que el gobierno puede ofrecer a las empresas, los aspectos sociales y demás, la tecnología de punta y el uso de mecanismo modernos que permiten optimizar procesos y mejorarlos en pro de beneficios, reducción de costos y mejor servicio.

Lograr que la estrategia establecida sea la adecuada de manera en que todas las áreas y los participantes apoyen, desarrollen y trabajen bajo el mismo objetivo requiere de una comunicación excelente, de tener los recursos necesarios, de personal que no solo trabaje en sus tareas básicas sino que dimensione su labor desde lo que es la cadena de abastecimiento y sobre todo que exista

una cultura organizacional en pro del cumplimiento de los objetivos de la compañía, adicional de unas rutas claras tanto en el diseño como en la ejecución de inventarios (una política acertada), sitios de almacenamiento adecuadamente diseñados, gestión de transportes con un costo de servir óptimo para la rentabilidad de la empresa Y por supuesto el presupuesto para invertir en tecnología y otras cosas propias de la operación.

En cuanto a lo relacionado con nuestra región, Colombia tenemos un fin de oportunidades que inician desde la inversión y apoyo económico, la tecnología, la economía del país, es decir que como empresarios se requiere realmente una estrategia y una visión amplia que permita adaptarse de la mejor forma a las nuevas mega tendencias globales. (Angie Pérez).

El Supply chain management y logística es la base de éxito para las empresas ya que da los parámetros más óptimos para el aprovechamiento del recurso disponible de la empresa en la producción y distribución.

Para todas las empresas el posicionamiento de sus productos y la rentabilidad es el objetivo primordial todo a el costo más bajo y asequible tanto para el fabricante o prestador de servicio como para el consumidor.

Las principales características del Supply Chain Management y Logística está en realizar un análisis de la actividad económica de la empresa, cuáles son sus principales mercados y proveedores esto con el fin de realizar estudios de mercados procesos y proveedores.

Con los estudios se crean estrategias de mejoramiento, reducción de costos en procesos, almacenamiento, distribución, transporte lo que permite reducir precios de venta y posicionar marca.

Para que una empresa quiera adoptar como base el Supply chain management y logística tiene que estar dispuesta al cambio ya que se generan orientados al éxito desde la distribución de planta cambio, mejora en procesos, proveedores, creación o integración de sistemas integrados de gestión los cuales van mancomunados y son direccionamientos los cuales permiten el flujo de información óptimos en pro del mejoramiento de los procesos.

En cuanto a la empresa motivo de estudio Berlitz Colombia S.A. se establecen cuáles son sus fortalezas sus oportunidades de mejora, para lo cual se establecen cambios en su proceso de aprovisionamiento, distribución, almacenamiento para realizar una mejora en sus stock y rotación de inventarios, al realizar un análisis de los principales proveedores se determina que se debe realizar un indicador de sistema de gestión de proveedores que permita puntualmente determinar oportunidades de mejora de los proveedores esto con el fin de optimizar la actividad económica de la empresa, que se lleve una misma directriz con respecto a la misión empresarial.

La empresa Berlitz Colombia S.A. debe adoptar nuevas tecnologías que permitan tener más control logístico de sus procesos sin generar altos costos de implementación en este caso ya que es una empresa prestadora de servicios el manejo de sus inventarios con respecto al producto adicional o material de apoyo es de fácil manejo, pero se deben de tener altos estándares de calidad acorde al servicio que ofrece la empresa para lo cual el control de proveedores es un pilar de su logística. (Miguel Herrera).

Dentro de la industrialización y globalización de los diferentes procesos en que las que empresas actualmente deben y tienen que mantenerse siempre a la vanguardia está el Supply Chain Management.

Cuando una empresa no se permite evolucionar ni se adapta a las diferentes modalidades de mejora continua estará perdiendo competitividad y posicionamiento en el mercado, ya que sus diferentes flujos de proceso no están siendo beneficiados con algunas de dichas mejoras, que, claramente no todas pueden aplicarse a la empresa y a su objeto comercial.

Para el caso de la empresa sujeta de análisis Berlitz, al ser una compañía que en Colombia se dedica a la enseñanza tanto a nivel individual como empresarial cuenta con procesos logísticos que si bien no son tan robustos si debe contar con puntos de control y de evaluación constante que le permita controlar, medir y administrar de manera eficiente sus procesos de compra, almacenamiento, inventarios y distribución.

Cuando un proceso o una actividad no se mide ni se controla, esta se saldrá claramente de la visión de la alta gerencia y su resultado solo se verá reflejado en los informes económicos a fin de mes, tiempo en el cual no se podrá tomar acciones preventivas, sino que solo estará la posibilidad de aceptar la cifra y poder compensarla con el resto del ejercicio en el tiempo que pueda.

Una empresa que quiera adoptar las ventajas competitivas del Supply Chain Management debe modificar y alinear sus diferentes procesos administrativos y operativos para así lograr el máximo nivel de ajuste a los puntos de control que se establezcan.

Sumado a lo anterior el mayor objetivo y su razón de ser siempre estará enfocado a la prestación de un servicio al cliente que satisfaga todas sus expectativas, ya que un consumidor espera recibir un producto o servicio que cumpla una necesidad puntal, que si bien esa necesidad se cumpla de una forma estándar cuando la empresa pueda ofrecer y satisfacer esa necesidad sumándole a ir más allá ofreciéndole un acompañamiento y servicio postventa esta será una carta

que para la empresa le permita de trascender y continuar dentro de la recordación del cliente como una empresa que cumplió y fuera de eso lo acompañó con mayores y mejores servicios. (Erasmus Chocontá).

Identificar y obtener resultados de mejora para la compañía Berlitz Colombia S.A. en la gestión de la cadena de suministros demandó unos procesos tales como el diseño de la red distribución que requirió una toma de datos importantes en la compañía tales como proveedores, clientes para concluir un análisis sobre los problemas que tiene la empresa frente al abastecimiento y distribución del material de apoyo para los cursos.

Este análisis e identificación de la gestión de la cadena de suministros se desarrolló en equipo en colaboración con la empresa Berlitz Colombia S.A. y solicitó el aporte y disposición de los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes obtenidos durante todo el proceso de la carrera para temas de planeación y gestión de proyectos, dividiendo tareas, asumiendo roles y responsabilidades en cada una de las fases.

Aplicar un análisis de Supply Chain Management y logística para la compañía primero es identificar el significado de los términos. Supply Chain Management también conocido como Gestión de la cadena de suministros y Logística es la globalización de los procesos que involucran la entrega de productos o servicios a un cliente y la logística es una parte dentro de esos procesos que permite llevar y trasladar ese servicio o producto desde un inicio a un final para satisfacer las necesidades del cliente. Lo que nos lleva a responder la pregunta ¿cómo podemos aplicar este proceso en una empresa de servicios? Cada empresa requiere de un proceso logístico para su desarrollo y función en el mercado, pero he aquí las condiciones con las que se presentan ante el cliente son lo que importa, es allí donde se involucra la Gestión de la cadena de

suministros, pues en Berlitz Colombia S.A. es aplicado para los libros, CDs que se entregan en los cursos de idiomas.

Esta es la gestión que entramos a desarrollar en el presente documento. Pero así mismo puede ser aplicado en cualquier proceso de una empresa buscando la competitividad y satisfaciendo las necesidades del cliente sin dejar a un lado la eficiencia de tiempos y costos que puede ocasionar esta gestión.

Durante todo este proceso se adquirieron habilidades y conocimientos propios de la ingeniería industrial enfocadas hacia la planeación de una buena gestión en la cadena de suministros y logística que permitan aumentar la productividad y eficiencia en la planeación de futuros proyectos para las empresas a apoyar; tales como la identificación de los problemas de tiempo, costo y calidad que siempre se han estudiado pero enfocadas hacia el mejoramiento de las tecnologías que son los problemas que se derivan ahora en la nueva industria. (Mónica Pabón).

Bibliografía

Adobe Experience Cloud Blog. (2020). What is warehousing? A guide to logistics.

<https://business.adobe.com/blog/basics/what-warehousing-guide-logistics>

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

http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf

Arracking Storage Solutions. (2020). Diseño y Layout del almacén: factores clave y objetivos.

<https://www.ar-racking.com/co/actualidad/blog/calidad-y-seguridad-4/disenoy-layout-del-almacen-factores-clave-y-objetivos>

Berlitz Colombia S.A. (2022). Centro de idiomas, cursos de inglés y otros idiomas.

<https://www.berlitz.com/es-co>

Girela, I. (2021). Nuevos métodos de aprovisionamiento para mejorar la productividad en la

empresa. <https://www.ineaf.es/tribuna/gestion-y-metodos-de-aprovisionamiento/>

Grupo del Banco Mundial. (2018). The Logistics Performance Index and Its Indicators 2018

[herramienta de benchmarking en línea].

<https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>

Dian. (2018). Informe de gestión. [https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Colombia-puesto-](https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Colombia-puesto-58-en-Indice-de-desempeno-logistico-y-75-en-)

[58-en-Indice-de-desempeno-logistico-y-75-en-](https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Colombia-puesto-58-en-Indice-de-desempeno-logistico-y-75-en-)

[aduanas.aspx#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Desempe%C3%B1o%20Log%C3%ADstico,que%20permite%20la%20evaluaci%C3%B3n%20comparativa.](#)

Magenest. (2021). What Is Cross Docking? Advantages, Disadvantages and Example.

<https://magenest.com/en/cross-docking/>

Pinzón, B. (2005). Inventarios. <http://hdl.handle.net/10596/5667>

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

<http://hdl.handle.net/10596/5581>

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

<http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=bizwire.bw49043638&lang=es&site=eds-live&scope=site>


Universidad Santo Tomas. (2012). Procesos Claves del Supply Chain.

http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/3momento_supplychain/procesos_claves_del_supply_chain.html

Anexos

Anexo A. Instrumento de Evaluación y Selección de Proveedores en la empresa Berlitz Colombia S.A.

Documento correspondiente al instrumento de evaluación y selección de proveedores (aplicativo en Excel) relacionado en el capítulo 8 del presente documento.

		Diplomado De Profundización Supply Chain Management y Logística Proponer una estrategia de aprovisionamiento para una empresa Instrumento de Evaluación y Selección de Proveedores	
FECHA:		8 de junio de 2022	
PROVEEDOR:		Berlitz USA	
TIPO DE CONTRATO PROVEEDOR		No Aplica	
RESPONSABLE EVALUACION		Area Centro de Servicios Compartidos - Grupo Asesor Diplomado De Profundización Supply Chain Management	
Evaluacion proveedores			
DETALLE	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista cumple con la entrega antes de lo estipulado.	4,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista cumple con Cumple con el entrega en el tiempo estipulado.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El contratista cumple con el entrega despues de lo estipulado., pero no superior al 20% de la duración del mismo.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista cumple con el entrega despues de lo estipulado., superior al 25% de la duración del mismo.	
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista supera las expectativas y mejora las especificaciones técnicas establecidas.	4,2
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista cumplió con los requisitos y especificaciones técnicas establecidas.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El contratista faltó a uno o más requisitos y/o especificaciones técnicas, que previo requerimiento fueron subsanadas.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista presentó inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas exigidas, ocasionando incumplimiento del contrato y dando lugar a la aplicación de garantías.	
DOCUMENTACIÓN Y GARANTÍAS	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista mantiene actualizado su documentación solicitada por la empresa en las fechas establecidas.	5,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista presenta su documentación y/o actualiza despues de las fechas establecidas por la empresa.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El contratista no actualiza los documentos y se le solicita recurrentemente por parte de la empresa.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista no actualiza los documentos requeridos por la empresa.	

SERVICIO POSTVENTA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista atiende a satisfaccion las solicitudes de cambios de producto u otros por parte de la empresa.	4,1
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista atiende las solicitudes de cambios de producto u otros por parte de la empresa pero su respuesta es despues de los tiempos establecidos.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.-El contratista atiende las solicitudes de cambios de producto u otros pero sus respuestas no son concretas y favorables para la empresa.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista no atiende a satisfaccion las solicitudes de cambios de producto u otros presenta bastantes solicitudes represadas por parte de la empresa.	
PRECIO	Entre 3,0 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista mantiene buenos precios acordes a la demanda en el mercado	4,0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista no mantiene buenos precios acordes a la demanda en el mercado y varia el valor de venta	
CAPACIDAD PRODUCCION	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista cumple a cabalidad con los pedidos solicitados por parte de la empresa antes de los tiempos y en las cantidades establecidas	5,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista cumple a cabalidad con los pedidos solicitados por parte de la empresa en de los tiempos establecidos y en las cantidades establecidas	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El contratista cumple a cabalidad con los pedidos solicitados por parte de la empresa despues de los tiempos establecidos, presenta faltantes minimos de producto	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista no cumple a cabalidad con los pedidos solicitados por parte de la empresa en de los tiempos establecidos presenta complicaciones en la entrega de las cantidades establecidas.	
SOPORTE TÉCNICO	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El contratista realiza excelente soporte tecnico bajo los parametros del contrato	4,4
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El contratista tiene buen manejo del soporte tecnico pero debe mejorar los tiempos de reaccion.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El contratista Realiza buen servicio de soporte petro presenta fallas ya te tiene altos tiempos de reaccion.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El contratista no cumple a cabalidad con los requisitos establecidos en el contrato para el soporte tecnico.	
PROMEDIO			4,4
OBSERVACIONES:			
ALMACENAMIENTO:		VERSION : Version 1.0	
Este formato se almacena de forma digital para estudio corporativo el cual tiene una vigencia de almacenamiento no superior a 10 años.		FECHA: 8 de junio de 2022	
		SEGUIMIENTO:	

	PUNTAJE	PORCENTAJE	RESULTADO
Criterios de Calificación Definida	4,5 - 5,0	100-90%	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.
	3,9 - 4,4	78-88%	Bueno - Proveedor confiable.
	3,0-3,8	76-60%	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado
	0,0 - 2,9	0-58%	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.

INDICADOR			
DESCRIPCION	PUNTAJE	PORCENTAJE	RESULTADO
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	4	80%	Bueno - Proveedor confiable.
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	4,2	84%	Bueno - Proveedor confiable.
DOCUMENTACIÓN Y GARANTÍAS	5	100%	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.
SERVICIO POSTVENTA	4,1	82%	Bueno - Proveedor confiable.
PRECIO	4	80%	Bueno - Proveedor confiable.
CAPACIDAD PRODUCCION	5	100%	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.
SOPORTE TÉCNICO	4,4	88%	Bueno - Proveedor confiable.
PROMEDIO	5	88%	

Fuente: Elaboración propia