

Fase 12- Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Bershka

Presentado por:

Víctor Hugo Carvajal López

Mari luz Giraldo Cardona

Andrés Urbano

Juan David Rentería Torres

Angie Melisa Londoño Bedoya

Grupo:

207115_19

Universidad Nacional Abierta y a distancia

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Julio 21 de 2020

Fase 12- Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Bershka

Presentado por:

Víctor Hugo Carvajal López

Mari luz Giraldo Cardona

Andrés Urbano

Juan David Rentería Torres

Angie Melisa Londoño Bedoya

Grupo:

207115_19

Tutor:

MARIO ALBERTO LOPEZ RAMIREZ

Universidad Nacional Abierta y a distancia

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Julio 21 de 2020

Tabla de contenido

Tabla de ilustraciones	7
Lista de tablas	7
Introducción	8
Objetivos	8
Capítulo 2: Configuración de la red para la empresa Bershka.....	9
Introducción	9
Objetivos	9
2.1 Identificación de los miembros de la Red a la cual pertenece la empresa	10
2.1.1 Proveedores.....	10
2.1.1.1 Los proveedores se clasifican en tres.....	10
Proveedores secundarios.....	10
2.2 Clientes:	10
2.3 Red Estructural de Bershka	11
Capítulo 3: Describir procesos para la empresa Bershka, según enfoque del GSCF	12
Introducción	12
Objetivos.....	12
3.1 Aplicación de los ocho procesos estratégicos según el enfoque Global Supply Chain	
Fórum GSCF (GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM)	12
Administración de las relaciones con el cliente.....	13
Administración de servicio al cliente.....	13
Administración de la demanda.....	14
Ordenes perfectas.....	14
Administración del flujo de manufactura	14
3.1.1 Desarrollo y comercialización de productos.....	15
Capítulo 4: Describir procesos para la empresa Bershka, según enfoque de APICS, SCOR.....	16
Introducción	16
Objetivos.....	16
4.1.1 El modelo SCOR.....	17

4.2 El modelo SCORE para Bershka	17
4.2.1 Planificación:	17
4.2.2 Aprovisionamiento:.....	18
4.2.3 Manufactura:	18
4.3 Distribución:	19
4.4 Devolución:.....	19
capítulo 5: Analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del banco mundial	20
Objetivos	20
5.1. Flujo de información.....	21
5.2. Flujo de productos.....	21
5.3 Flujo de dinero.	22
5.4 Cuadro comparativo de Colombia vs. un país de: América latina, de Centroamérica, Norte América, Europa, Asia y uno de África.....	22
Capítulo 6: Proponer un modelo de gestión de Inventarios para la empresa Bershka.....	23
Objetivos	23
6.1 The bullwhip effect exploring causes and counter strategies.....	23
6.2 Demand-forecasting updating	24
6.3 Order Batching	24
6.4 Price Fluctuation	24
6.5 Shortage Gaming.....	25
6.6 Propuesta de una Estrategia de Gestión de inventarios para la empresa.....	25
Capítulo 7: Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Bershka	27
Introducción	27
Objetivos	27
7.1 Análisis Layout	28
7.2 La metodología SLP para identificar relaciones en el Layout	28
7.3 Propuesta de planta.....	30

7.4.1 Justificación.....	32
Capítulo 8: Identificar los modos y medios de transporte utilizados en Bershka.....	33
Introducción	33
Objetivos.....	33
8. Descripción de los procesos de la gestión de transporte de Bershka.....	34
8.1 Logística de Aprovisionamiento:	34
8.1.1 Logística Interna:.....	34
8.1.2 Logística de Distribución:	35
8.2 Descripción de los modos de transporte internos en procesos de aprovisionamiento y distribución de producto terminado en la empresa Bershka	35
8.3 Transporte de la empresa Bershka	35
8.3.1 CPT (Transporte Pagado hasta el lugar de entrega establecido).....	36
Capítulo 9: Proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Bershka	38
Introducción	38
Objetivos.....	38
9.1 Estrategia de aprovisionamiento de Bershka	38
9.2.1 Determinación de las necesidades.....	39
9.2.2 Establecer las condiciones de compra.....	40
9.2.3. Admisión de ofertas	40
9.3. Evaluar las ofertas de los proveedores	40
9.4. Formalización y contratación	40
9.5. Seguimiento y control del cumplimiento del contrato	41
9.6. Instrumento de evaluación y selección de proveedores	41
9.7 Elección de Variables:	43
Capítulo 10: Identificar los beneficios al implementar estrategias de DRP y TMS en la empresa Bershka.	43
Introducción	43

Objetivos	44
10.1 Estrategia de distribución de Bershka	44
10.1.1 Estrategias de distribución utilizadas	45
10.2 Sistemas verticales de distribución integrados	45
10.4. Elaborar un mapa conceptual del “DRP” (Distribution Requirements Planning)	48
Capítulo 11: Identificar las megatendencias en supply chain management y logística	49
Introducción	49
Objetivos	49
11.1 Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas megatendencias, en las empresas colombianas.	49
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Bibliografía	54
Anexos.....	56

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Elementos claves para un CRM exitoso Fuente: Elaboración propia	13
Ilustración 2 Niveles de implementación modelo SCOR, Fuente: FCCLogística 2009	17
Ilustración 3 Indicadores SCOR de distribución y transporte Fuente: Elaboración propia ...	19
Ilustración 4 Estrategia de gestión de inventarios Fuente: Elaboración propia	26
Ilustración 5 Diagrama de relaciones de las zonas Fuente: Elaboración Propia	29
Ilustración 6 Propuesta primer piso Fuente: Elaboración propia	30
Ilustración 7 Propuesta segundo piso Fuente: Elaboración propia.....	31
Ilustración 8, DRP Planificación de los requerimientos de distribución, Fuente Elaboración Propia.....	48

Lista de tablas

Tabla 1	29
Tabla 2	42
Tabla 3	46

Introducción

El Supply Chain Manager en la actualidad forma parte esencial de los procesos de todas las organizaciones debido al constante cambio en su entorno y mercados, por medio de las metodologías de la disciplina se realiza el manejo de las operaciones logísticas que ejecuta una empresa en su cotidianidad e influyen de manera directa en la competitividad y rentabilidad de la misma, cada compañía trata de mantenerse a flote con su participación en el mercado, cada vez más exigente y saturado, la innovación no es solo la herramienta o estrategia más adecuada para crecer, se necesita emprender objetivos trazados visiones agresivas, que fortalezcan su cadena de abastecimiento y sus redes logísticas, partes importantes en su efectividad y eficiencia para con sus clientes.

Se realizó un diagnóstico de todos los procesos que intervienen en la cadena de suministro, para poder identificar la situación actual de la gestión logística desde el aprovisionamiento hasta la distribución final del producto terminado además de hacer un análisis e identificación de las características de la empresa y posibles planes de mejora, teniendo en cuenta las partes interesadas en el proceso como proveedores, trabajadores, gobierno, clientes, competencia, entre otros que direccionan las estrategias directivas.

Objetivos

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta en Supply Chain Management y Logística para la empresa Bershka de acuerdo con las temáticas, metodologías y conceptos clave tratados en el Diplomado en un entorno práctico.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de los procesos logísticos de la empresa Bershka.
- Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa Bershka de acuerdo con las metodologías del Supply Chain Management.
- Plantear las metodologías de cada capítulo del diplomado en forma práctica en la empresa Bershka.

Capítulo 2: Configuración de la red para la empresa Bershka

Introducción

Mediante el SC se pretende conocer la Red a la cual pertenece dicha empresa, permitiendo llevar los ejemplos a la realidad y a si interiorizar cada concepto y aplicarlo dentro de la red estructural de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior una cadena de suministro es un proceso que la empresa emplea para la coordinación del proceso que sucede dentro de ella, esta va a partir de la fabricación del bien o servicio que proporciona, hasta ser entregado al consumidor final.

Objetivos

Objetivos Generales:

Implementar los conceptos sobre Supply Chain, realizando las lecturas de la Unidad, con el fin de reconocer los conocimientos modernos de Supply Chain Management, para aplicar y reconocer las fases de estos conceptos en la empresa seleccionada.

Objetivos Específicos:

- Conocer la estructura organizacional de la empresa de moda Bershka.
- Identificar los enfoques que tiene la aplicación de la cadena de suministro en el proceso.
- Identificar y explicar la Estructura genérica.
- Identificar la red de valor en cada punto.

2.1 Identificación de los miembros de la Red a la cual pertenece la empresa

2.1.1 Proveedores:

Bershka es una de las empresas que maneja Inditex, por lo cual según su trazabilidad del año 2017 Trabajaron con más de 1,800 proveedores en más de 7200 fábricas, donde: A su vez, en Bershka más del 55% de fábricas de producción están ubicadas en áreas de proximidad, principalmente en España, Portugal, Turquía y Marruecos.

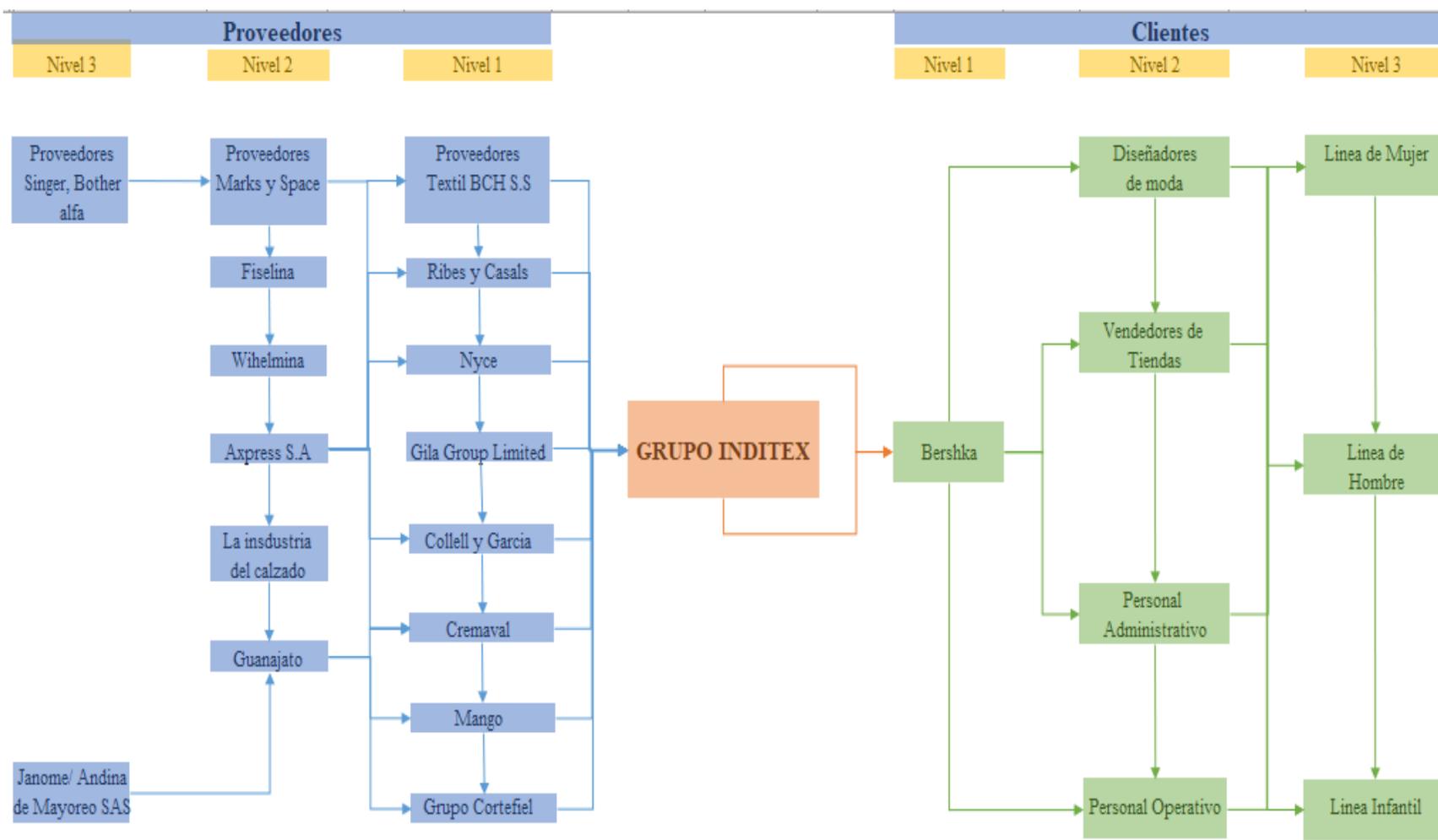
2.1.1.1 Los proveedores se clasifican en tres

Proveedores principales	Proveedores secundarios	Proveedores de tercer nivel
Son aquellos que proveen a la empresa de materia prima para la elaboración de los productos de Bershka. En la siguiente parte se presentarán los principales proveedores, porque hay muchos más de esos	Estos son los que se encargan de distribuir la materia prima cuando el principal no contenga esta materia prima. Podemos encontrar las empresas que distribuyen: el hilo; las cremalleras; los botones; marquillas; el diseño de plotter; publicidad y bolsas de empaque.	Aquí encontramos los proveedores que se encargan de proveer la maquinaria necesaria para la producción de los productos de la empresa, a su vez nos ayuda con el abastecimiento de los repuestos de las maquinas o el mantenimiento

2.2 Clientes:

Bershka tiene como finalidad brindar a sus clientes productos de moda como la ropa, zapatos y accesorios de buena calidad. Los clientes principales de Bershka son aquellos que adquieren sus productos dirigiéndose a las tiendas que se encuentre en el país. A su vez, Bershka cuenta con una plata forma virtual donde los clientes pueden hacer sus compras.

2.3 Red Estructural de Bershka



Capítulo 3: Describir procesos para la empresa Bershka, según enfoque del GSCF

Introducción

De acuerdo con el GSCF que comprende desde el inicio de la cadena de abastecimiento, entenderemos los conceptos llevándolos a los ejemplos sobre la empresa Bershka, en donde cada una de sus áreas es clave para el desarrollo de su actividad productiva, permitiendo esto enlazar un proceso con el otro y así lograr una sinergia en su organización.

Para esta fase se realiza una descripción con el enfoque Global Supply Chain Fórum (GSCF) que se aplicara para la empresa seleccionada que permitan tomar decisiones en la procesos, utilizando los conocimientos y habilidades adquiridas en el curso; para ello se hará la selección de una única empresa con la que se ha venido trabajando y se hará un reconocimiento de la importancia de la Supply Chain Management y logística para que la misma siga creciendo, para alcanzar los objetivos que se estiman y generar un panorama en la empresa de crecimiento y posicionamiento en el mercado competitivo.

Objetivos

Objetivos General:

Por medio de una descripción de los procesos para la empresa Bershka, se aplicarán el concepto moderno sobre Supply Chain Management, realizando las lecturas de la Unidad con el fin de reconocer estos conceptos según enfoque del GSCF (Global Supply Chain Fórum).

Objetivos Específicos:

- Identificar las estructuras de cada uno de los 8 conceptos establecidos según el enfoque GSCF.
- Establecer las características del enfoque del GSCF en la empresa Bershka.
- Clasificar los criterios necesarios para el diseño de la red de distribución de Bershka por medio de los procesos estratégicos.

3.1 Aplicación de los ocho procesos estratégicos según el enfoque Global Supply Chain Fórum GSCF (GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM)

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

- **Administración de las relaciones con el cliente**

Las relaciones con los clientes son un factor fundamental para la empresa, por esta razón sus tiendas físicas y la tienda online cuentan con un sistema de atención con disponibilidad total.

Donde se escuchan las necesidades e intereses de los clientes en conjunto con el sistema de PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias) que establece una relación de confianza y comunicación directa con los clientes.

Con relación a esto en Bershka se derivan varios factores que conllevan al desarrollo de un enfoque para la administración de la buena relación con los clientes:

- Se elige personal que evalúen y mejoren la atención al cliente en cada una de las tiendas.
- En base a los PQRS se mejora la atención al público en relación con mejorarlas a través de aplicaciones y cadenas de servicios.
- Se adaptan a las necesidades y requerimientos de la demanda.
- Realizan capacitación y formación del personal de cada tienda Bershka.



Ilustración 1 Elementos claves para un CRM exitoso Fuente: Elaboración propia

- **Administración de servicio al cliente**

Para la empresa Bershka su principal objetivo es satisfacer la necesidad de sus clientes, atendiendo los requerimientos de su mercado por medio de sus artículos de moda por esta razón en Colombia existen 10 tiendas en total, en las cuales se exponen los productos de la empresa, de forma seccionada para hombre y mujer permitiendo a sus clientes observar y probar los artículos de su preferencia , con el acompañamiento del personal comercial de cada tienda que cuentan

con el conocimiento de los productos de la compañía sus características, ventajas y diferenciación en el mercado para brindar una atención oportuna e información disponible en todo momento: como la disponibilidad de tallas de los artículos, los servicios que ofrece la compañía en sus diferentes campañas publicitarias enfocados en sus clientes y las temporadas moda (Inditex (2015)).

- **Administración de la demanda**

La capacidad de la empresa Bershka de responder a las demandas del mercado de acuerdo con las tendencias y requerimientos de cada temporada se basa en su constante estudio de mercados, en el cual dispone de más de cincuenta diseñadores encargados de evaluar de forma continua las necesidades, deseos, y demandas de los consumidores, ofreciendo una variación en sus productos y una respuesta inmediata a la dinámica de su entorno. Con un sistema de diseño y producción a corto plazo, que atiende la demanda en altos volúmenes de los artículos de la empresa integrando las áreas de producción, compras y distribución en el proceso.

Por otro lado, existen secciones donde involucra el cumplimiento de metas aumentando los porcentajes de disponibilidad. Secciones con mayores números de consumidores. Bershka también desarrolla estrategias para segmentar los clientes que no son constantes en demanda de los productos.

- **Ordenes perfectas**

En Bershka este proceso consiste en contar con la disponibilidad de artículos que un cliente solicite por medio de cualquier canal sea presencial o digital que depende de las operaciones de producción y logística, por su influencia directa en la distribución de los artículos de las tiendas.

La publicidad realizada por el área de marketing es una ventaja estratégica en este proceso al exponer las nuevas tendencias y artículos de la empresa por los diferentes puntos físicos como las tiendas y puntos digitales por redes de comunicación social como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube.

- **Administración del flujo de manufactura**

La estrategia que adapta Bershka, en el proceso integra los planes de manufactura con las plantas de producción ubicadas de forma estratégica alrededor del mundo con el Picking, son instrumentos claves en las fases de producción para así poder garantizar la calidad de los

productos, siendo unas herramientas de verificaciones exhaustivas y eficientemente desarrollada a los modelos específicos de negocios de la multinacional Inditex y sus compañías entre estas Bershka (Inditex (2015)).

La eficiencia y eficacia del flujo de manufactura depende de la ejecución de cada una de estas operaciones acorde con las políticas de la empresa. El proceso de Bershka orienta a lograr la satisfacción del cliente para aumentar la buena relación cada día: Resultados, procesos y entradas.

- **Compras**

El proceso de aprovisionamiento de la empresa tiene establecido un programa de suministro de materias primas e insumos que cumplan con las políticas de calidad y estándares sociales, medioambientales, y de salud y seguridad. De acuerdo con los 44 proveedores de Inditex que aprovisionan los recursos requeridos para la producción de los artículos de la empresa se promueve la política de materia prima sostenible, complementando un ciclo de vida eficiente. La empresa estableció el Código de Conducta, que exige los estándares más elevados en materia de protección de los derechos humanos y promoción de la normativa laboral internacional, salud y seguridad del producto, y aspectos medioambientales.

3.1.1 Desarrollo y comercialización de productos

El desarrollo e innovación de los artículos de la empresa Bershka se realiza de forma constante por medio de sus plataformas de atención al cliente donde se obtiene la información de sus clientes preferencias, gustos y el comportamiento del consumidor en la tienda física y online, además de tener un proceso estructurado de personal encargado de estudiar las tendencias del mercado en paralelo con las tendencias de moda del mundo. En los últimos años la multinacional Inditex que dirige la empresa Bershka ha invertido más de 2.000 millones de euros en innovación tecnológica destinada la atención al cliente.

Capítulo 4: Describir procesos para la empresa Bershka, según enfoque de APICS, SCOR

Introducción

Aplicaremos el concepto Según el enfoque de APICS-SCOR, sobre a la empresa Bershka, donde profundizaremos en cada uno de los procesos de abastecimiento permitiendo esto aplicar el Supply Chain, desde el inicio de la cadena de abastecimiento hasta el final del proceso y entrega de producto terminado, comprendiendo cada una de las faces que estas tienen en su cadena productiva.

Se analizará la situación actual de Bershka en su cadena de suministro, así identificaremos los indicadores más relevantes de los niveles del modelo. La ejecución en la empresa de este, los ha llevado a tener resultados esperados, proponiendo un plan de implementación para lograr así alinear los procesos en su cadena de suministros, adaptándose a los numerosos cambios positivos.

Objetivos

Objetivo General:

Describir los procesos para la empresa Bershka, según enfoque APICS-SCOR, aplicándolos cada uno en su entorno, siendo estos un argumento para la descripción y desarrollo de cada paso que se debe abarcar dentro de la cadena de abastecimiento permitiendo ser eficientes y eficaz.

Objetivos Específicos:

- Identificar cada uno de los pasos de APICS-SCOR.
- Establecer cada paso según enfoque APICS-SCOR, y aplicarlo a la empresa Bershka.
- Determinar el estado actual de la cadena de suministros que Bershka utiliza para sus procesos logísticos, para la caracterización de estos, y así compararlos con el enfoque SCOR.
- Aplicar los procesos y niveles del modelo SCOR, y así identificar la forma en que opera para la gestión de las cadenas de abastecimiento.
- Identificar como Bershka puede diagnosticarse y analizarse bajo la metodología de indicadores de desempeño que propone el modelo SCOR.

4.1.1 El modelo SCOR

El modelo SCOR describe las actividades de negocio a través de cinco Procesos Principales de Gestión: Planificación (Plan), Aprovisionamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return). Adicionalmente este modelo presenta una serie de 3 niveles de donde se despliegan los indicadores de desempeño, en donde estos indicadores se dividen en cinco Atributos de Rendimiento: Fiabilidad en el Cumplimiento (Reliability), Flexibilidad (Flexibility), Velocidad de Atención (Responsiveness), Coste (Cost) y Activos (Assets).

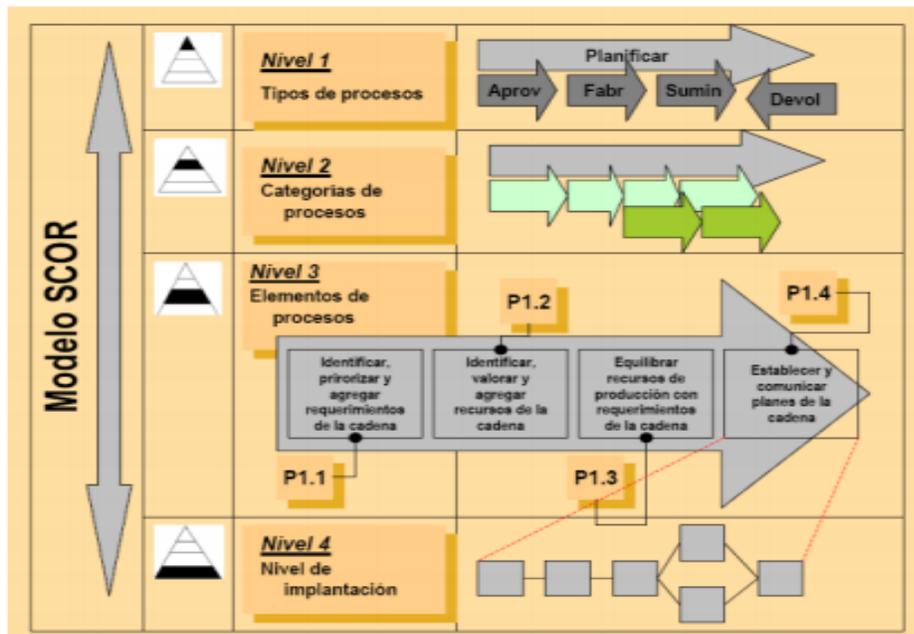


Ilustración 2 Niveles de implementación modelo SCOR, Fuente: FCCLogística 2009

4.2 El modelo SCORE para Bershka

Como ya se ha dicho este modelo contempla 5 procesos globales, los cuales son Planificación, Aprovisionamiento, Manufactura, Distribución y Devolución, cada uno de los cuales será expuesto a continuación:

4.2.1 Planificación:

La empresa Bershka implementa 3 factores de gran importancia para su cadena de suministro como lo son la supervisión: que es la que tiene relación cercana con el proveedor para supervisar y controlar su producción, la verificación: se encarga de hacer auditorias de

trazabilidad para verificar in situ la producción del proveedor, y la adecuación: hace el acercamiento de la práctica global y estándar a la realidad local.

Para garantizar que la actividad de nuestros proveedores tiene un impacto positivo en las comunidades donde operan, en Inditex cooperamos con grupos de interés global y local. Además de nuestro Acuerdo Marco Global con Industrial, unimos nuestras fuerzas con distintas iniciativas y organizaciones locales, regionales e internacionales para promover la sostenibilidad en el sector textil y, en consecuencia, mejorar la calidad de vida de las comunidades que dependen de esta industria. Esto lo realizamos a través de clústers que, en Inditex, identificamos como espacios de cooperación para promover un entorno productivo sostenible en un área geográfica estratégica y en un marco de cumplimiento de Derechos Humanos y Derechos Laborales Fundamentales. (inditex.com, 2018)

4.2.2 Aprovechamiento:

Para este caso se puede evaluar cada indicador en el contexto de Bershka, en donde gracias al extenso nivel de proveedores que posee la compañía tiene una dinámica que le permite hacer uso de los mejores proveedores en el momento deseado, y contar adicionalmente con el respaldo de un banco de proveedores secundarios para compensar las contingencias, además, como política empresarial, Bershka trabaja únicamente con proveedores certificados para garantizar trazabilidad y calidad de las materias y así mismo del producto terminado.

Para este ítem en particular es necesario entender que Bershka cuenta con distintos centros de producción, y de distribución, y por tanto los flujos de materia y producto terminado son diferentes según el centro, ya que estos responden a las condiciones de demanda geográfica de los centros de distribución o al comportamiento de los clientes, respectivamente.

4.2.3 Manufactura:

En Bershka el método de producción y la elaboración de ropa se aplicarían como un proceso continuo de fabricación, ya que las operaciones van seguidas una de la otra hasta que la prenda queda terminada. Debido a que el proceso es continuo, existe una gran similitud en el tiempo de realización de cada una de las operaciones, y cuando la operación requiere mucho más tiempo, se utiliza más de una estación de trabajo para mantener el ritmo de la línea.

Todas las operaciones que se realizan para la elaboración de ropa son manuales y se hace uso de maquinaria textil industrial. Las operaciones requieren habilidad en el uso de las máquinas y

precisión al trabajar las piezas, ya que se debe mantener una velocidad constante en todas las operaciones para evitar demoras y mantener el ritmo de producción.

4.3 Distribución:

La cadena de distribución de Bershka cuenta con el soporte del grupo Inditex, del cual la compañía hace parte, y que permite hacer una gestión logística junto con las distintas marcas de la compañía minimizando costos de transporte y unitarizando productos hacia centros de distribución, de tal manera que se pueda hacer un mejor rastreo del producto. Esto también responde a la búsqueda de maximización de la eficiencia en términos de uso del espacio disponible, pues es mucho más provechoso hacer uso completo de capacidades de carga junto con las otras marcas del grupo industrial cuando conviene hacerlo.

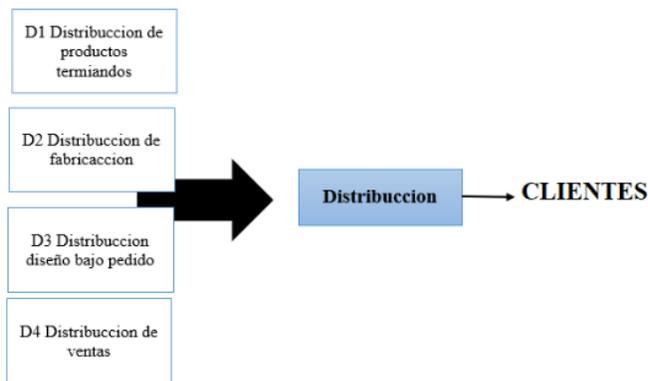


Ilustración 3 Indicadores SCOR de distribución y transporte Fuente: Elaboración propia

4.4 Devolución:

Estas comprenden dos sentidos de flujo, las que están asociados al proveedor y las que se relacionan con el cliente, en el primer caso, se comprende dentro del sistema de compras y los parámetros de contratación de los proveedores los cargos asociados y la responsabilidad por la reposición del material en tiempo adecuado. Es por esto que adicionalmente se tienen proveedores de respaldo como contingencia ante las posibles devoluciones.

Estos indicadores permiten identificar cuando el error se debe a un flujo incorrecto de información y no directamente a un defecto real en el producto, y está basado principalmente en el servicio que se proporciona a nivel presencial y virtual en las tiendas de la marca, los cuales buscan un alto nivel de personalización en la atención de forma que se minimice el margen de error por información errónea.

capítulo 5: Analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del banco mundial

Introducción

El CONPES 3547 es un ejemplo de la incidencia de diferentes organizaciones con el objetivo de mejorar el ámbito logístico. En él se encuentran diferentes apartados relativos al sector incluyendo las TIC, la diversificación de ofertas de servicios de logísticos y transporte y también simplificando tramites y procedimientos administrativos con autoridades internacionales para optimizar las actividades comerciales.

El análisis de la posición de Colombia en términos de logística según el informe del banco Mundial, donde encontraremos información y análisis conociendo los diagramas de flujo de información, de producto, y de dinero de la compañía Bershka. De este modo también podemos diferenciar el análisis de los resultados por medio de un cuadro comparativo no solo a Colombia sino también a los países de América latina, centro América, norte américo, Europa Asia y áfrica.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar el contexto global logístico de Colombia teniendo en cuenta el indicado logístico de desempeño (LPI) analizando la su posición en el ranking y como se ve Colombia en los siguientes años.

Objetivos Específicos

- Identificar por medio de investigación, porque Colombia ocupa diferentes lugares en competitividad y calidad de los servicios logísticos con base a LPI.
- Realizar un análisis comparativo con diferentes países en los continentes del mundo.
- Realizar una investigación sobre la política nacional de Logística CONPES 3547, analizando los puntos clave de esta, evaluando la visión de proyecto que se creó desde entonces hasta ahora.
- Realizar un análisis comparativo con diferentes países en los continentes del mundo analizando el entorno logístico y su desempeño LPI durante los últimos años.

5.1. Flujo de información.

El flujo de información es inverso al flujo de productos, este empieza desde el cliente y el mercado. Dicha información está constituida desde los intereses de los clientes, las compras que realiza, las quejas, reclamos y preguntas que se reciben a los diferentes locales empresariales. Posteriormente esta información se debe recoger y ser almacenada en la base de datos. Por un lado, para el área de servicio al cliente en donde se analizan las diferentes situaciones de PQR, están deben ser analizadas para mejorar el servicio, informado y reportando todas aquellas situaciones críticas para que se empiecen a desarrollar los planes de mejora.

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

5.2. Flujo de productos.

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

El plan de inventario debe ser compartido con el área de compras, almacenes y producción con el fin de encontrar sincronía en el flujo de trabajo. Además de que conocer la información de antemano permite realizar la planeación adecuada del personal, maquinar y espacio requerido para almacenamiento. Al recibir el plan de producción se deben solicitar las materias primas al almacén cuando se requiera, y este debe disponer los recursos oportunamente. El almacén este encargado de recibir el inventario y realizar la correcta gestión del mismo.

A medida que finalice la producción esta se debe gestionar con el almacén de producto terminado y que posteriormente debe coordinarse con el departamento de distribución. El plan de distribución debe ser compartido con el departamento de distribución y rutas logísticas. Debe coordinar los movimientos de producto terminado con el almacén de producto terminado y los almacenes de la compañía respectivamente, asegurando las entregas en los tiempos planeados en los diferentes planes que vienen desde gerencia estratégica.

5.3 Flujo de dinero.

Inicialmente dentro de la compañía siempre están inmersas las inversiones, capital inicial que sirve para arrancar los primeros meses, posteriormente las ventas son la única fuente de dinero de la compañía. También se realizan las inversiones necesarias, maquinaria, locales, personal, equipos, etc., para el correcto desarrollo de la organización- Siempre en todo movimiento debe realizarse la respectiva contabilidad. Durante todo el periodo se tienen ingresos de dinero por ventas, todos los locales de la compañías y vendedores tiene que reportar dichas ventas (Así como el respectivo inventario). Las ventas son contabilizadas y se el dinero es registrado en la cuenta de la compañía. Una vez que el periodo cierre y se pongan en marcha los diferentes planes de producción también se tienen los planes de compra, los cuales deberán ser monitoreados por el departamento financiero y el área de compras. El departamento financiero debe registrar dichos egresos o inversiones que se hacen por concepto de inversión en insumos.

También el departamento financiero se encarga de realizar el pago de diferentes obligaciones bancarias que tenga la empresa, cuentas por pagar de servicios, arriendos, inversiones, cuentas de nómina del personal. Este proceso constituye un ciclo, ya que se tienen ingresos diarios de dinero y de la misma manera este debe ser invertido para sostener el funcionamiento de la compañía.

5.4 Cuadro comparativo de Colombia vs. un país de: América latina, de Centroamérica, Norte América, Europa, Asia y uno de África.

Ver tabla en anexos.

Capítulo 6: Proponer un modelo de gestión de Inventarios para la empresa Bershka.

Introducción

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

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

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un análisis de las condiciones y características de las consecuencias del efecto látigo sobre la cadena de suministro, generando un impacto positivo dentro de los inventarios de la empresa Bershka.

Objetivos Específicos

- Analizar el efecto látigo a través de las causas evidenciadas en el documento solicitado por el docente.
- Realizar una propuesta de modelo de gestión de inventario.
- Aplicar el método más adecuado de acuerdo a los lineamientos de la empresa Bershka.
- Identificar que será más beneficioso para la empresa Bershka en cuanto tener un inventario centralizado o descentralizado.
- Maneja la empresa un sistema para transferir los inventarios entre sus almacenes.
- Implementar un método que permita diagnosticar la gestión de inventarios de la empresa Bershka.

6.1 The bullwhip effect exploring causes and counter strategies

El efecto el látigo es un comportamiento que sucede en la cadena de valor por variaciones no previstas en el mercado. Dichos cambios pueden ser aumento súbito de la demanda o una abstinencia de compra del producto (ambos en el peor de los casos). Dicho efecto, produce alteraciones principalmente en el sistema de gestión de inventarios, produciendo costos no

presupuestados tanto como si existiera un déficit (ingresos no percibidos) o altos niveles de costos de mantenimientos cuando hay bajas en la demanda. El autor identifica 4 causas principales que serán descritas a continuación teniendo en cuenta la empresa seleccionada en las fases anteriores BERSHKA.

6.2 Demand-forecasting updating

La actualización de la demanda y su pronóstico son situaciones que para BERSHKA son frecuentes por el tipo de mercado en el que están inmersos. Inmediatamente que un grupo de prendas o una prenda en especial tiene un aumento de la demanda, dicha información es recibida y percibida para realizar y poner en marcha los siguientes planes de producción y posteriormente de distribución, esto por percepción de la gerencia estratégica de ventas. En cuyo caso dichas ventas no se generen inmediatamente sucederá el efecto látigo, ya que se generan aumento de inventarios.

La empresa Bershka puede usar barrantos como herramientas de ingresos que optimizara las operaciones las cuales pueden ser, rutas de los vehículos de distribución, o la planeación de la capacidad a un determinado plazo

6.3 Order Batching

Esta causa del efecto bullwhip aparece poco en esta industria, son pocas veces las que un cliente compra un lote de producto en un solo periodo. Sin embargo, ya que el tipo de mercado es estacional, cuando suceden las grandes compras, es decir en la temporada de invierno y verano, (diciembre en su mayoría y Julio) el cliente se puede considerar que lleva órdenes por lotes, ya que existe un aumento de la demanda. Sin embargo, dicho comportamiento no puede ser tomado para los siguientes periodos de planeación. En donde las compras en los productos bajan. Si esto no es tenido en cuenta dentro del ejercicio para los siguientes periodos además de que las proyecciones estén erradas, sucederán efectos de grandes acumulaciones de inventarios y costos de estos.

6.4 Price Fluctuation

Las ofertas son fenómenos que deben ser tenidos a la hora de planeación, sobre todo en este mercado. Posteriormente a las temporadas de invierno y verano cuando la empresa necesita “salir” de una manera rápida de la colección que queda estas llegan en modo de ofertas. Dichas ofertas representan un aumento de clientes, sin embargo, esto fue atracción de precio en gran parte y no de producto. Por tal motivo este aumento en ventas no puede representarse como un



factor importante a la hora de la planeación. Dicha decisión de promociones genera una reducción de inventario drástico generando muchas veces que clientes que vengan en busca una prenda específica en promoción no la pueda conseguir. Sin embargo, esto no implica que deban lanzarse órdenes de producción para la misma. Adicionalmente los planes de distribución se ven reducidos para estos productos y de la misma manera en producción puesto que en esta industria son productos que serán reemplazados por siguientes colecciones.

6.5 Shortage Gaming

El Juego de escases como causa puede suceder poco por el tipo de cliente con el que BERSHKA trabaja ya que son los mismos consumidores del producto y no intermediarios en la cadena. Sin embargo, esta causa puede aparecer cuando alguna tienda en físico de la misma organización solicite varias órdenes de productos, que, al momento de ser distribuidas sean canceladas por el mismo. Estas cifras no pueden mantenerse dentro de la planeación ya que representan eventos aislados en donde el mercado no está inmerso. Si se analiza la cadena dichas órdenes solicitadas son costos de producción asociados.

Bershka aplica el comercio electrónico el cual deberá ser una herramienta principal permitiendo una visión más extensa de los consumidores, lo que nos permite proyectar más espacio de almacén frente a menos espacio de establecimiento, propiciando la necesidad de disponer de stock de seguridad para afrontar ventas que puedan dar solución en cualquier momento.

6.6 Propuesta de una Estrategia de Gestión de inventarios para la empresa

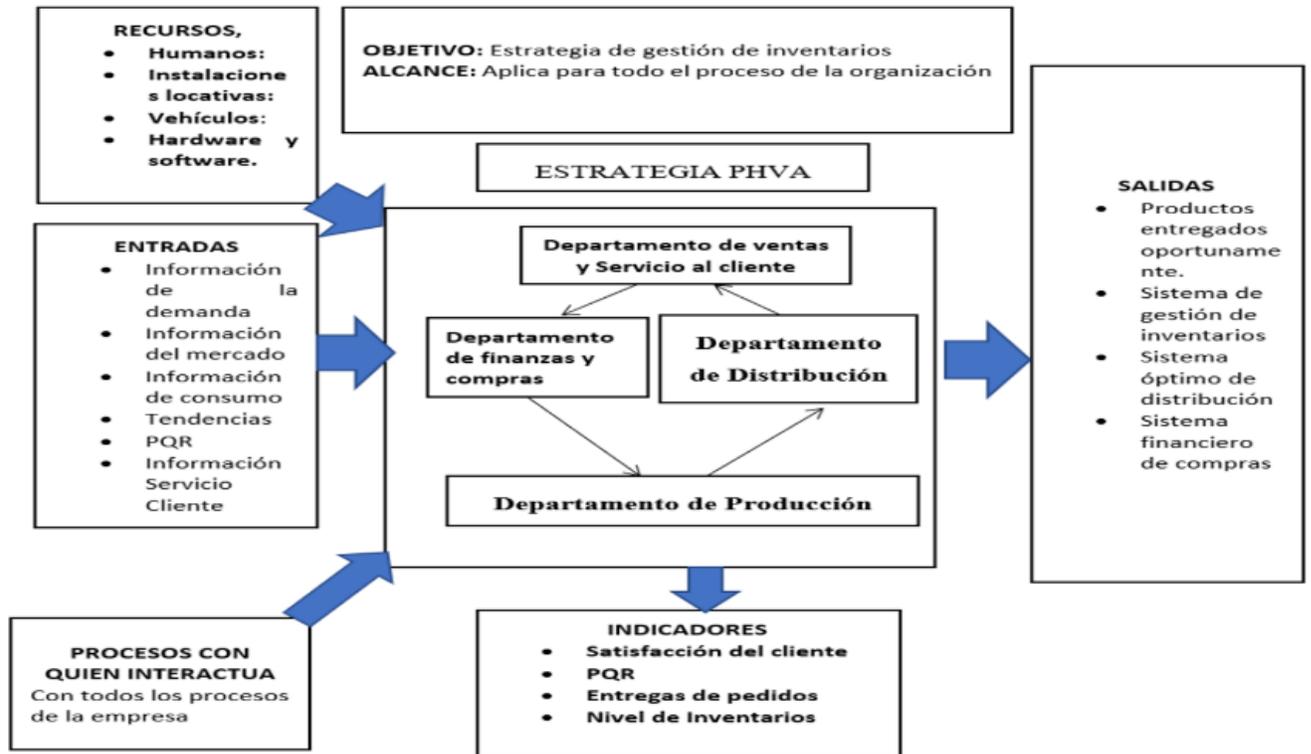


Ilustración 4 Estrategia de gestión de inventarios Fuente: Elaboración propia

Para la empresa Bershka se podría aplicar el modelo de inventarios por medido del ABC, ya que este nos permite ejercer el mayor control sobre aquellos elementos o referencias cuyo impacto en las finanzas de la compañía sean mayores o más críticos.

- El 80% del valor de inventario está representado en el 20% de referencias
- El 15% del valor del inventario está representado en el 15% de las referencias. Estas serían el tipo B.
- El 5% del valor del inventario está representado en el 80% de las referencias.

Capítulo 7: Proponer un Layout para el almacén o centro de distribución de la empresa Bershka

Introducción

La logística, definida por diversos autores como la correcta administración de los flujos dentro de la cadena de valor, es la base teórica en la que se soporta la industria para agilizar los diferentes procesos con los que se cuenta. Además de mejorar procesos logísticos de distribución de materiales o productos terminados por diferentes zonas de operación de la empresa o incluso mejorar la política de inventario requeridas por la empresa, también tiene como objeto mejorar los procesos logísticos internos.

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

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la estructura de almacenamiento para la empresa Bershka, y a su vez plantear las oportunidades de mejora encontradas.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del diseño de planta actual identificando las oportunidades de mejora.
- Realizar una propuesta teniendo en cuenta las oportunidades de mejora encontradas.
- Garantizar fluidez dentro de su cadena de abastecimiento.
- Optimizar los recursos y reducción de costos
- Generar rapidez dentro de sus solicitudes.
- Plantear nuevos layout donde se reubique cada celda de los departamentos de la empresa Bershka.
- Justificar las propuestas de los nuevos layout realizados a la empresa Bershka.

7.1 Análisis Layout

Fachada de la ubicación e instalación Bershka en Bogotá: Carrera 21 # 166 53 Barrio Toberín 166 BOGOTÁ. Actualmente el centro de distribución y producción de BERSHKA, se encuentra en la localidad de Toberín, cuenta con 3 pisos en donde se realiza el almacenaje de materias primas, la producción y almacenaje de producto terminado. El almacenaje de materia prima se realiza cerca de los puestos de trabajo y algunas operaciones que deberían ser de línea continua no se realizan como tal, sino que existen diferentes zonas que quedan apartadas una de la otra. Por ejemplo, la zona de termosellado queda cerca a la confección sin embargo esto puede ser ineficiente ya que genera bastante transporte de material.

Dificultades actuales de la distribución como se evidencia a continuación en los planos de techo de cada uno de los tres pisos de este edificio de la empresa, la zona de producción se desarrolla en el tercer piso mientras en el segundo se realizan procesos administrativos y de terminado del producto, por lo que en el primer piso se ubican las zonas de almacenamiento de productos terminados de acuerdo con su estado y recepción de materias primas como telas, hilos y demás.

Lo que ocasiona una confusión y tiempos de retraso para la empresa porque en las zonas de almacenamiento no se clasifica cada tipo de producto terminado y el proceso de búsqueda para el alistamiento de pedido disminuye la eficiencia de la operación logística, en conjunto que el espacio establecido no es suficiente por lo cual se forman columnas de cajas que al momento de buscar un pedido se han caído y pueden generar lesiones al trabajador además de reprocesos en las actividades. Una zona de gran importancia para la empresa.

7.2 La metodología SLP para identificar relaciones en el Layout

Aplicar el método de diagrama de relación de actividades que es propio de la metodología para el diseño instalaciones Systematic Layout Planning (SLP) para encontrar la mejor distribución de planta, para el desarrollo de este ejercicio se realiza un diagrama de relaciones de actividades contemplando las zonas de la empresa.

Para esto es necesario identificar como se construye y lee el diagrama de relaciones, inicialmente se enlistan las zonas en una columna, posteriormente se genera una matriz cruzada, en la cual pueda identificarse claramente cómo se relacionan todas las áreas unas con otras.

Una vez se tiene esta construcción matricial, se procede a identificar la relación que existe entre las áreas, yendo una por una contrastándola con el resto, proponiendo si en la

distribución ideal estas deberían estar o no cercanas, a través de una escala de valores alfabéticos que determinan cualitativamente esta proximidad, así:

Tabla 1
Valores alfabéticos

Parámetro	Cercanía
A	Totalmente necesario
E	Esencialmente importante
I	Importante
O	Ordinariamente importante
U	Sin importancia
X	No deseable

Valores Alfabéticos, Fuente: Elaboración propia

De esta manera se construye el siguiente diagrama de relaciones:

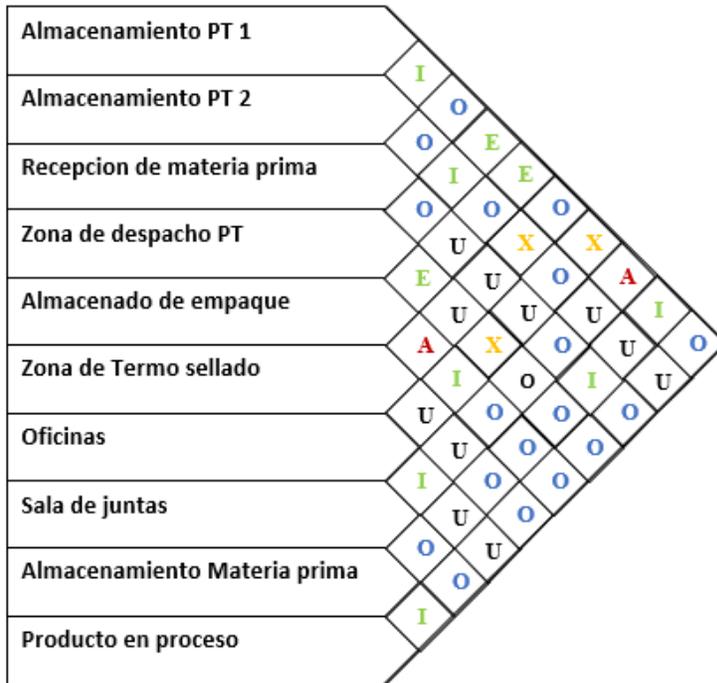


Ilustración 5 Diagrama de relaciones de las zonas Fuente: Elaboracion Propia

7.3 Propuesta de planta

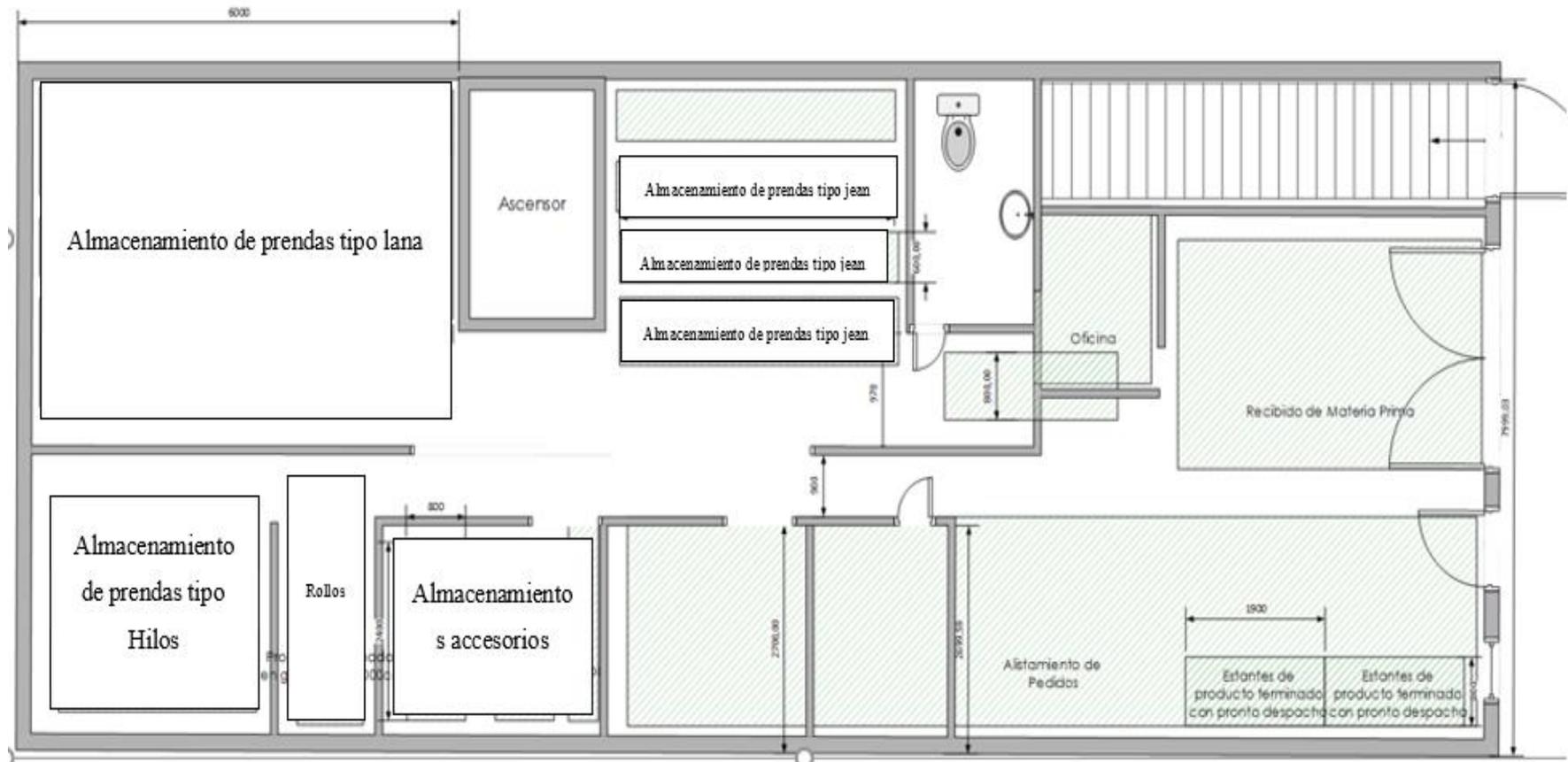


Ilustración 6 Propuesta primer piso Fuente: Elaboración propia

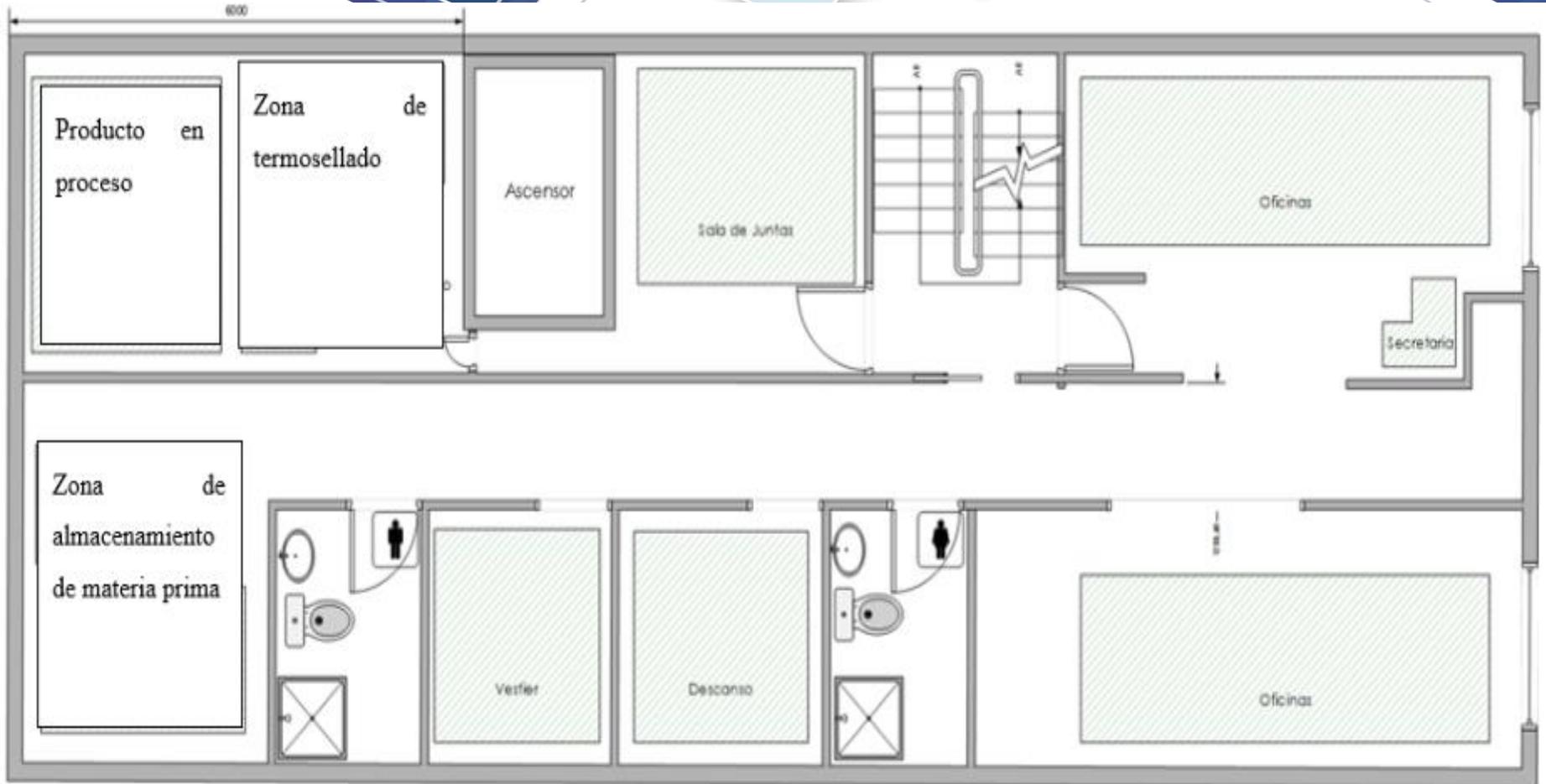


Ilustración 7 Propuesta segundo piso Fuente: Elaboración propia



7.4.1 Justificación

Los cambios realizados se proponen a partir de las relaciones existentes de las diferentes zonas y procesos de los pisos. Además de tener en cuenta los tiempos de recorridos, proyectamos que la propuesta generara una disminución en el tiempo que se invierte por el recorrido hacia la recolección de materias primas y alistamiento de producto terminado.

Consecuentemente esto permite que las estaciones de trabajo tengan una mayor ocupación y también se permite más unidades a producir. Adicionalmente como metodología de trabajo se propone que los productos terminados sean transportados directamente a los almacenes inferiores y los insumos o materias primas estén aún más cerca de las estaciones de trabajo, esto con el objetivo de hacer más eficiente la logística interna de Layout que existía. Con esto se espera que los indicadores de productividad mejoren, además de las unidades totales producidas a diario. Gracias a el análisis de relaciones logísticas entre las estaciones de trabajo se determina que la nueva propuesta tiene una mejor relación entre las zonas.

Además, se ha realizado la distribución por separado de cada área de proceso, esto con el fin de optimizar los procesos, de agilizarlos y de ofrecer comodidad y un ambiente agradable a los empleados. Se movió la zona en empaque del segundo piso, esto con el fin de evitar que los empleados tengan un mal momento a la hora de pasar por los baños y luego llegar al área de empaque, esta zona ha quedado ubicada en la zona de almacenamientos de materias primas. Los cambios realizados se proponen a partir de las relaciones existentes de las diferentes zonas y procesos de los pisos. Además de tener en cuenta los tiempos de recorridos, proyectamos que la propuesta generara una disminución en el tiempo que se invierte por el recorrido hacia la recolección de materias primas y alistamiento de producto terminado.

Consecuentemente esto permite que las estaciones de trabajo tengan una mayor ocupación y también se permite más unidades a producir. Adicionalmente como metodología de trabajo se propone que los productos terminados sean transportados directamente a los almacenes inferiores y los insumos o materias primas.



Capítulo 8: Identificar los modos y medios de transporte utilizados en Bershka

Introducción

Las empresas en los últimos años se han visto afectadas por las modificaciones que ha traído la globalización a los mercados dada la variabilidad de los factores esenciales de funcionamiento que van desde económicas hasta sociales. Por esta razón la logística al interior de las empresas busca estructurar un valor agregado como propuesta a las partes que se involucran en la operación

Identificar los modelos de transporte utilizados en la empresa Bershka, garantizando optimizar los costos logísticos adecuados para su movilización de mercancía de acuerdo a sus flujos de inventarios. Lograr obtener la mejor alternativa de acuerdo a su costo, tiempo de entrega y calidad en el servicio de acuerdo a los medios de transporte utilizados. Este documento evidencia el desarrollo de la guía de acuerdo a los lineamientos establecidos para la empresa Bershka.

Objetivos

Objetivo General:

Describir un modelo de transporte adecuado para su cadena de abastecimiento y optimizar los recursos y costos para este, siendo ágil en el servicio y de calidad.

Objetivos Específicos

- Determinar el modo y medio de transporte que utiliza la empresa Bershka.
- Garantizar costos fiables y calidad en el servicio.
- Establecer las características del TMS y las implicaciones que tendría para la empresa Bershka.
- Cuáles son los medios de transporte que más utilizan las empresas en su distribución.
- Ver los modos que se implementan para el aprovisionamiento de materia prima.



8. Descripción de los procesos de la gestión de transporte de Bershka

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

8.1 Logística de Aprovisionamiento:

En Inditex se labora con empresas de cuarenta y cuatro naciones distintas para suministrar los recursos necesarios para realizar los procesos de producción como materias primas e insumos. Se sigue un principio claro: “abastecemos de manera responsable y sostenible” (Inditex, 2019).

Como primera etapa en el proceso de suministro es mantener las políticas de la empresa para que las mudas sean fabricadas con materias primas amigables con el medio ambiente, de tal manera que contribuyan o generen un menor impacto al ambiente. En conjunto las empresas con las que se negocia y abastecen alrededor del mundo se comprometen practicar el Código de Conducta de la organización, que establece los esquemas en materia de responsabilidad social y laboral, así como la normatividad que establece unas adecuadas condiciones del producto.

8.1.1 Logística Interna:

Las empresas que establecen un acuerdo comercial con la multinacional deben exponer todas las fábricas y procedimientos que implementan en la producción de cada artículo: desde las plantas en las que se procesan y finalizan, como las áreas de lavado, estampado, tintorería entre otras. Cada una de estas deben tener en cuenta los lineamientos del Código de Conducta.

La empresa está en constante interacción con las empresas con el apoyo de la tecnología y sistemas desarrollados internamente, lo que establece un control de las actividades que se llevan a cabo, y conocer cuál es el estado de las ordenes realizadas por la organización permite controlar todas las órdenes de compra y analizar el comportamiento de la producción en cada una de sus fases. Para verificar que las empresas contratadas están elaborando los bienes donde establecían y en las condiciones acordadas, Se realizan monitoreos constantes de sus actividades y desempeño.



8.1.2 Logística de Distribución:

Al igual que en los procesos anteriores para atender los requerimientos de los clientes en cuanto a tiempo y disponibilidad de los artículos de su interés, el área logística se encarga de hacer efectivos estas actividades.

Para la multinacional es efectivo realizar una tercerización de los procesos de transporte y distribución de sus artículos, siempre y cuando cumplan con los lineamientos de la organización en reducción el impacto de la huella de carbono que se generan con los vehículos terrestres en mayor cantidad, por esta razón se desarrolló una herramienta que cuantifica las emisiones de carbono, que tienen en cuenta los modelos internacionales como por ejemplo el Protocolo Green house Gas (GHG).

8.2 Descripción de los modos de transporte internos en procesos de aprovisionamiento y distribución de producto terminado en la empresa Bershka

Para realizar los procesos mencionados es necesario analizar el transporte como factor clave, teniendo en cuenta que facilita la gestión logística en la empresa además permite la manipulación de los productos acabados, materiales e insumos requeridos en los planes de producción.

En la actualidad el modo de transporte hace referencia al método de acción en el cual se realiza la actividad como por ejemplo terrestre, marítimo, aéreo entre otros. Cada uno de estos ofrece unas ventajas y desventajas sea de eficiencia o costo para las empresas, donde es importante analizar los elementos que inciden en su selección como tiempo de servicio, infraestructura para el servicio, capacidad de carga, entre otros que pueden ser determinantes en las organizaciones. (Baena, J., & García, J. B., 2002)

8.3 Transporte de la empresa Bershka

Teniendo en cuenta que la empresa es parte de una multinacional llamada Inditex, la cual cuenta con un sistema logístico para realizar el transporte de las mercancías desde cualquier planta de producción hasta las tiendas comerciales de la marca. Para el transporte interno en Colombia la empresa realiza la operación en camiones de carga o van dependiendo la cantidad de productos que se requieren, como en el caso del transporte desde los puertos hasta centros de



almacenamiento se realiza en camiones mientras hacia las tiendas no se requiere un vehículo tan voluminoso además de los problemas de movilidad que pueden presentar.

Uno de los modos implementados es el aéreo por medio de los aviones para responder con efectividad a las solicitudes de los clientes y de contar con los productos de la tendencia según los requerimientos de tiempo, teniendo en cuenta que esta mercancía no ocupa un gran volumen ni genera un peso excesivo. (Inditex, 2020)

También es necesario analizar el modo de transporte marítimo que se realiza en buques de carga por medio de container en el caso de grandes cantidades de mercancía y materias primas por lo cual se requiere analizar los términos de negociación de los incoterms. A nivel internacional se manejan unos acuerdos de negociación de acuerdo a las condiciones de operación del transporte de una carga que varía dependiendo la necesidad del cliente y proveedor, pero en este caso como la empresa se encarga del proceso para distribuir a sus marcas, es la encargada de la gestión.

8.3.1 CPT (Transporte Pagado hasta el lugar de entrega establecido)

El Incoterm CPT es uno de los más utilizados en el sector logístico debido a su adaptación de cualquier modo de transporte además puede ser multimodal. Por esta razón, la entrega de las mercancías en este caso de las prendas de vestir se puede realizar en los centros de distribución, de acuerdo con la legislación establecida para este tipo de incoterm la responsabilidad de los procesos aduaneros lo realiza el vendedor en este caso la empresa matriz en conjunto con el transporte terrestre hasta el punto de destino acordado y entregar la mercancía. (Logisber (2019))

Generalmente se utilizan como medios de transporte los buques de carga que llevan contenedores de todo tipo y para el caso de la empresa es posible usar el container tipo Dry Van que es de uso general para producto que no requieran condiciones específicas de temperatura o transporte que afecte sus características.

8.5.1 Características de aplicarlo en la empresa.

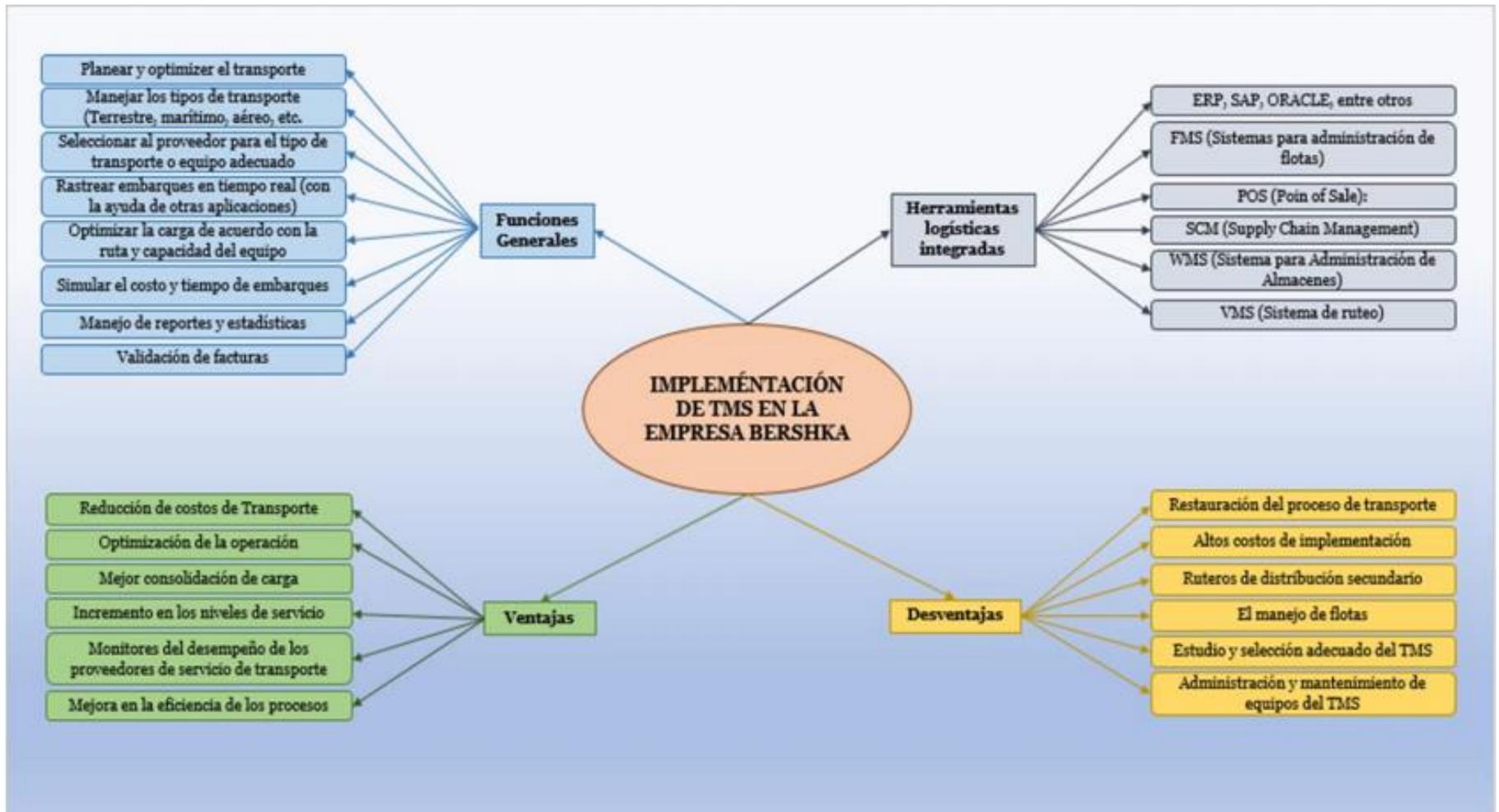


Ilustración 8, Implementación de TMS en Bershka, Fuente: Elaboración propia



Capítulo 9: Proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Bershka

Introducción

Es parte fundamental de esta mejora de la organización la Supply Chain Manager, teniendo en cuenta que es un factor clave en el adecuado manejo de recursos y ejecución de las actividades. Partiendo de esto es necesario verificar los proveedores siendo este un ente fundamental dentro de la cadena de suministros, logrando integrar sus servicios en calidad, eficiencia y mejora en sus entregas, así logra optimizar los recursos asignados dentro de la compañía. Se ha evidenciado la importancia de un adecuado manejo de los centros de distribución de una empresa dado que permiten establecer estrategias de gestión para mejorar el rendimiento de la organización a nivel interno y externo para atender a las demandas del mercado en conjunto con el cumplimiento de los acuerdos para los pedidos de los clientes, por medio del manejo de los tiempos entre procesos y una integración de las actividades.

Este trabajo pretende proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Bershka del sector textil, por medio del estudio de las características del proceso de abastecimiento desde los lineamientos de la logística para establecer una propuesta de mejora que aumente el desempeño de las actividades en la organización para una eficiencia operacional.

Objetivos

Objetivo General:

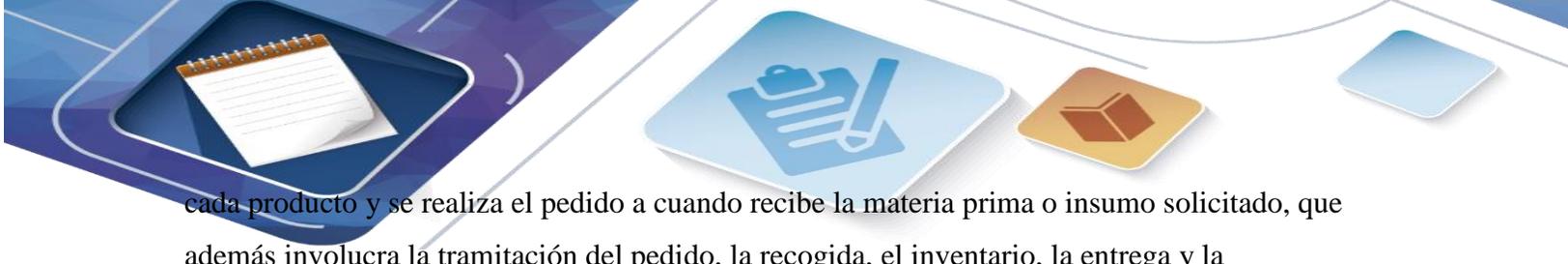
Realizar un análisis de la gestión de aprovisionamiento que se implementa en la actualidad en la empresa Bershka

Objetivos Específicos

- Construir un instrumento que permita conocer la gestión de aprovisionamiento de la empresa Bershka y pueda evaluar y seleccionar proveedores.
- Establecer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa Bershka.
- Como gestiona la empresa Bershka su proceso de aprovisionamiento logístico.
- Seleccionar el instrumento aplicativo de Excel más adecuado para realizar la evaluación y selección de los proveedores.

9.1 Estrategia de aprovisionamiento de Bershka

La gestión de aprovisionamiento es un proceso clave dentro de la empresa, debido a que, permite coordinar toda la cadena desde el momento que se establece el plan de producción de



cada producto y se realiza el pedido a cuando recibe la materia prima o insumo solicitado, que además involucra la tramitación del pedido, la recogida, el inventario, la entrega y la disponibilidad del servicio o lote. Es decir, la realización, la tramitación y la gestión de inventarios. Asimismo, busca la satisfacción de las exigencias de los clientes tanto externos e internos con el objetivo de cumplir con la demanda del mercado. (García, L. A. M. (2016))

Por otra parte, la gestión de inventarios se encarga de la manipulación de los recursos de la empresa como lo son las materias primas e insumos de los cuales depende la producción de una empresa, de acuerdo a su disponibilidad se establecen las ordenes de pedido, teniendo en cuenta las especificaciones de la empresa como el stock de seguridad que permite tener una cantidad fija para caso de emergencia. Además de los productos terminados que son indispensables para responder a la demanda del mercado y su manejo de acuerdo con las condiciones del producto en caso de ser un alimento debe implementar un sistema de UEPS o PEPS que consiste en un modelo de ingreso y salida de los productos de acuerdo con el lote y fecha de producción.

El proceso de aprovisionamiento se compone de 6 pasos para su ejecución:

1. Determinación de las necesidades
2. Establecer las condiciones de compra
3. Admisión de ofertas
4. Evaluar las ofertas de los proveedores
5. Formalización y contratación
6. Seguimiento y control del cumplimiento del contrato

9.2.1 Determinación de las necesidades

Desde la selección de la temporada se determinan los recursos necesarios para su producción, involucrando el área de compras para que realice el abastecimiento de materias primas como algodón, fibras, hilos, e insumos como productos químicos más sostenibles debido a las ventajas que presentan este tipo de materiales frente a los convencionales. (Inditex)

La empresa Bershka desarrolla una metodología de diseño basada en atender constantemente las necesidades, deseo y demanda de sus clientes, quizás diferenciada en cada zona del mundo para favorecer los gustos y la estética local perfectamente posible gracias a la gran capacidad de la empresa para observa y traducir las sensaciones. (palomino)



9.2.2 Establecer las condiciones de compra

El segundo paso el proceso de suministro es mantener las políticas de la empresa para que las mudas sean fabricadas con materias primas amigables con el medio ambiente, de tal manera que contribuyan o generen un menor impacto al ambiente. En conjunto las empresas con las que se negocia y abastecen alrededor del mundo se comprometen practicar el Código de Conducta de la organización, que establece los esquemas en materia de responsabilidad social y laboral, así como la normatividad que establece unas adecuadas condiciones del producto.

9.2.3. Admisión de ofertas

En este paso se reciben las ofertas de los proveedores de acuerdo con el tipo de materia prima que producen con base en la convocatoria realizada según la orden de compra teniendo en cuenta la magnitud de las cantidades requeridas. Donde se admiten los documentos que se entreguen con las características solicitadas por el código de conducta. En este paso participan los profesionales con conocimientos en el área.

9.3. Evaluar las ofertas de los proveedores

En esta actividad influyen las características de la compra, de acuerdo con los lotes y la disponibilidad de tiempo que se presenta para realizar la evaluación. Se desarrolla con el objetivo de realizar un análisis comparativo del nivel de cumplimiento de las necesidades establecidas por la empresa como obtener costos competitivos, tiempos de entrega efectivos, entre otros factores que considera de mayor importancia la empresa en la selección de sus proveedores.

Es muy importante implementar una adecuada evaluación porque su influencia en los procesos de la empresa es de alto impacto, debido al nivel de interacción con los departamentos de la organización.

9.4. Formalización y contratación

Después de establecer cuál es el proveedor que cumple en mayor medida las condiciones solicitadas por la empresa para hacer parte de sus procesos productivos y de formular si es necesario una negociación de las condiciones iniciales ofertadas. En este paso se informa a los proveedores la selección y se continua con la formalización del contrato.

Esta se realiza con el apoyo del personal del departamento del área jurídica porque se requiere de un conocimiento de las cláusulas de operación (en caso de incumplimiento y riesgos asociados al proceso) que maneja la empresa y en conjunto determinar el tipo de materia prima, sus características, los plazos de entrega, facturación y métodos de pagos.



9.5. Seguimiento y control del cumplimiento del contrato

En el momento que se cierra el acuerdo entre las partes involucradas, el procedimiento es realizar un seguimiento del cumplimiento de cada uno de los factores establecidos en el contrato. Como la puntualidad de las entregas de la materia prima, las características de la materia prima, y todas las especificaciones de las posibles eventualidades, requerimientos, etc. Generalmente el pago se realiza después de la entrega de la mercancía, lo cual tiene una provisión establecida desde el momento de la formalización del contrato para el cumplimiento de los compromisos por parte de la empresa.

En conceptos legales la inspección, entidad como el monitoreo desde todos los aspectos que se constituyen en el desarrollo del acuerdo, lo puede realizar la persona encargada del proceso responsable de la actividad que tenga un conocimiento previo de las operaciones a analizar (fondo adaptación, 2019)

9.6. Instrumento de evaluación y selección de proveedores

En este caso se propone aplicar la metodología establecida en la gestión de toma de decisiones de metas múltiples para la el proceso, por medio de la formulación establecida en el archivo Excel “EySproveedor.xlsx”.

El primer concepto a definir serían los **atributos** en este caso serían los factores de evaluación.

Es una medición independiente del deseo del decisor y generalmente expresables a través de funciones matemáticas $f(x)$ de las variables de decisión. También los **objetivos** que son la dirección en la que se quieren mejorar los atributos (sentido positivo, seria cuando se puede aumentar el beneficio o en este caso la calificación de los atributos) Así, los objetivos tomarían la siguiente forma: $\text{Max } f(x)$ o $\text{Min } f(x)$. (Sánchez Rey, A. (2017))

Criterio = Atributos + Objetivos

1. La estructuración del grupo de profesionales encargados de la evaluación de los proveedores debe tener un conocimiento previo de los términos solicitados por las políticas de la empresa y los requerimientos técnicos de la materia prima o insumo a adquirir en la convocatoria, generalmente se conforma con personal del área de producción, financiero, calidad y aprovisionamiento, según se requiera.
2. Determinar los factores de evaluación general para todos los proveedores que se presentan en la convocatoria de la empresa, con base en las condiciones de contratación de la empresa y sus políticas internas.

3. Establecer la calificación del factor de evaluación para cada proveedor, en cada uno de los factores de evaluación se realiza de forma cualitativa con la siguiente variación: La evolución de cada proveedor se realiza con base en la oferta de productos que entrega a la organización, donde establece las características de su mercancía y los acuerdos económicos además de la información solicitada, que permita comprobar la legitimidad de las actividades del proveedor (Inditex, 2020).

Tabla 2
Instrumento aplicativo para evaluación.

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

Calificación	
Alta	3
Media	2
Regular	1

Proveedor Seleccionado	
3.00	
PROVEEDOR 1	

Fuente: Elaboración propia

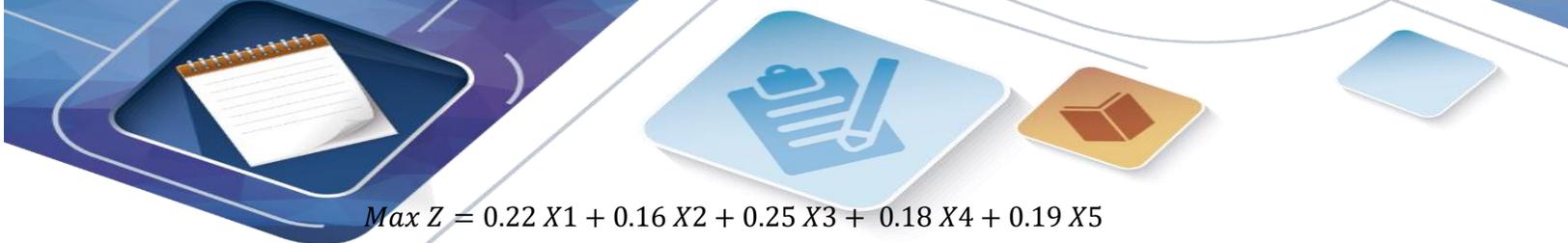
La calificación es considerada alta en el caso de cumplir con los requerimientos del factor analizado, cuando le hacen falta características o condiciones en su oferta se considera media y en el caso que no cumpla con los mínimos requeridos es regular.

4. Seleccionar al proveedor de acuerdo con la información del instrumento.

Se establecen los pesos ponderados de cada uno de los cinco factores de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa Bershka (Inditex, 2020) y los requerimientos de la organización de establecer acuerdos comerciales con proveedores con las condiciones que les permita responder adecuadamente a los requerimientos de la industria.

Por esta razón la relación costo / Beneficio es el factor con mayor peso debido a la cantidad de productos que necesita la empresa se debe ofrecer un valor agregado para la misma, por otra parte, el código de conducta es esencial dado que la compañía lo estableció desde el 2001 en el cual se encuentran estándares de gestión responsable. En seguida se encuentran la capacidad financiera y productiva importante porque la variación del mercado requiere de una capacidad de atención a los pedidos con efectividad, ya al tener estos factores las garantías de cumplimiento y la calidad del producto tienen un menor peso porque son factores que se pueden negociar según los términos de la empresa.

Función objetivo: Maximizar los factores de evolución


$$Max Z = 0.22 X1 + 0.16 X2 + 0.25 X3 + 0.18 X4 + 0.19 X5$$

Con base en esta formulación el proveedor que cumpla en mayor medida con las condiciones establecidas por la empresa, es el seleccionado para continuar con el proceso.

9.7 Elección de Variables:

Código de Conducta: Se considera que el concepto de cumplimiento de la responsabilidad social como los derechos humanos teniendo en cuenta los lineamientos internacionales que protegen a los trabajadores y además se realizan actividades que mitigan el medio ambiente que se genera como un factor de relevancia en la selección de un proveedor y establecer acuerdos con el mismo.

Calidad del producto: Se cree importante porque allí analizamos la gestión del proveedor, y también si ocasiona o no inconvenientes, si responde a reclamos y solicitudes por fallas o si es confiable.

Relación Costo/ Beneficio: Solo así podemos darnos cuenta la viabilidad del producto/ o proveedor, así se identifica si el beneficio obtenido es mayor al costo y viceversa. Es el mejor método para lograr la rentabilidad y saber que eligiendo un buen proveedor se alcanzan los objetivos trazados.

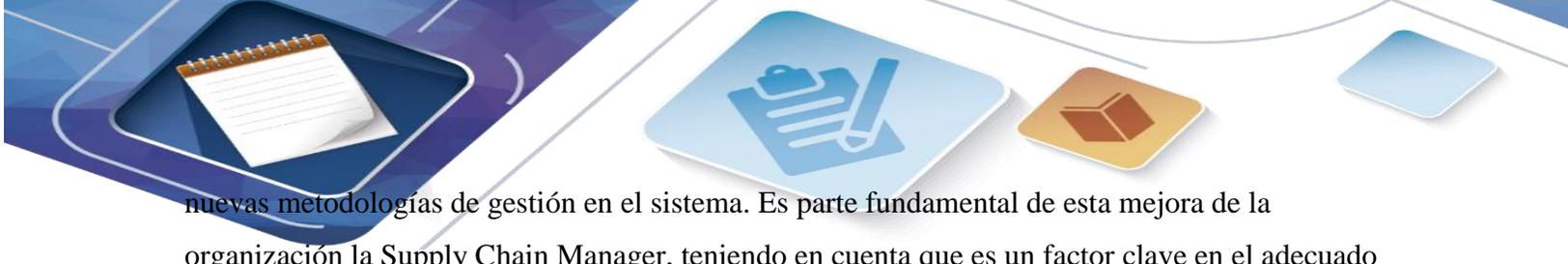
Garantías de cumplimiento: Al solicitar dichas garantías se puede exigir que se preste un producto n las condiciones originalmente pactadas, si no, poder solicitar la devolución del dinero.

Capacidad Financiera y de Producción: Es importante que el vendedor cuente con la capacidad y la **seguridad** de poder cumplir con cada uno de los requisitos, ya que la organización tiene que entrar en la tarea de evaluar y seleccionar a los proveedores que cumplan con los criterios que impone la empresa, es necesario que se establezcan los criterios de selección, los criterios de evaluación y si es necesario los criterios para una posible reevaluación.

Capítulo 10: Identificar los beneficios al implementar estrategias de DRP y TMS en la empresa Bershka.

Introducción

Las empresas **evidencian** un constante cambio de su entorno y mercados que les obliga a establecer estrategias que les permita ser competitivos, en caso de no tenerlas, implementar



nuevas metodologías de gestión en el sistema. Es parte fundamental de esta mejora de la organización la Supply Chain Manager, teniendo en cuenta que es un factor clave en el adecuado manejo de recursos y ejecución de las actividades.

La empresa Bershka es una empresa del sector textil que pertenece a la industria Inditex, en el presente trabajo, se realizó un diagnóstico de todos los procesos que intervienen en la cadena de suministro, para poder identificar la gestión de transporte en cuanto a su aprovisionamiento como la distribución final del producto terminado de la empresa y las posibles ventajas y desventajas que puede llegar a tener al momento de implementar el TMS (Transportación Management System) y el DPR (Distribution Requirements Planning) para optimizar los procesos y llegar a reducir los costos si es posible y ser más competitivo en el mercado según las ventajas que nos brindan cada una de estas herramientas.

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un análisis de la gestión en la distribución que se implementa en la actualidad en la empresa Bershka.

Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos básicos de las estrategias de distribución para poder emplearlas adecuadamente.
- Verificar que puede ocurrir con los cambios que genera la industria en la distribución para la empresa Bershka.
- Investigar y analizar cuál es la estrategia de distribución más apropiada para los negocios de la empresa.

10.1 Estrategia de distribución de Bershka

La empresa Bershka se ha caracterizado por la infraestructura física y juvenil de sus tiendas, tratando de enviar un mensaje de vanguardista con un espacio amplio para sus clientes para poder descubrir las tendencias de moda más recientes. Los materiales usados han sido creados y escogidos adecuadamente para ofrecer “la máxima libertad a sus clientes mientras descubren las últimas tendencias de la moda. Todos los elementos de la tienda los diseña el equipo de imagen de Bershka y se actualizan cada campaña” (Inditex, 2018).

Bershka pone mucho en práctica para su distribución el dialogo y sugerencia que surge con sus clientes para así poder satisfacer sus necesidades a corto, mediano y largo plazo, tan bien



brinda la comodidad para sus clientes en la moda por medios de las edades donde se dividen en la niñez, adolescentes y adulto.

10.1.1 Estrategias de distribución utilizadas

En Inditex se juega un papel activo para tratar de reducir sus emisiones de gases de efectos invernaderos, hemos desarrollado una herramienta que mide estas emisiones, basada en diferentes métodos de transporte, en línea con los estándares internacionales que establece el protocolo Greenhouse Gas (GHG). De esta manera, podemos monitorizar los progresos conseguidos y podemos ofrecer a nuestros distribuidores planes para que reduzcan sus emisiones. (INDITEX)

Los centros de distribución hoy en día son altamente automatizados, diseñados para recibir mercancías de diferentes partes, ya sea de distintas plantas o proveedores, así como tomar pedidos, surtirlos y entregar la mercancía a los clientes lo más rápido posible.

La distribución eléctrica es lo más actual de la distribución física es por medio de la web. Las empresas venden en el presente por medio de internet, lo cual permite a los compradores seleccionar lo que quieren, y al pagar solo tienen que insertar la información de su tarjeta de crédito.

En la distribución global los negocios encuentran que el mercado mundial es más atractivo que antes, a medida que el comercio global es un factor más decisivo del éxito o fracaso de los negocios de todo los tamaños, más importancia adquiere una estrategia global bien pensada, pero la incertidumbre de las empresas respecto a los embarques resulta ser la razón por la cual las compañías se resisten a ingresar al mercado internacionales. (velasquez, 2012).

10.2 Sistemas verticales de distribución integrados

Bershka, y el grupo como tal Inditex, mantienen un dominio ya sea parcial o total en cada uno de sus establecimientos para poder agrupar y manejar los canales corporativos. “Este proceso de integración se puede realizar mediante la creación de una red propia de distribución o mediante la adquisición de empresas intermediarias ya establecidas” (Inditex 2018).

En el sistema vertical de mercadotecnia existe un carácter de interdependencia ya que producto-mayorista-minorista actúan como un sistema unificado a diferencia del sistema tradicional en donde los actores del canal actúan de manera independiente, es decir sin existir una supervisión estrecha entre ellos.

El objetivo del sistema vertical de mercadotecnia sin duda será el control del comportamiento del canal y ser intermediario en conflictos que se presenten en su interior, este sistema tiene 3 vectores importantes:

- **Corporativo:** la producción y la distribución están realizadas por el mismo dueño, realiza actividades de distribución, colocación, ventas, facturación, etc., reduce drásticamente los costos ejemplo bimbo y coca cola.
- **Contractual:** participantes independientes pero regulados por un contrato, el contrato estipulara porcentajes de utilidad, publicidad, promoción, etc., destinados a la casa matriz productora.
- **Administrativo:** El productor dirige el esfuerzo de mercadotecnia y ventas de los otros canales, generalmente es adoptado por marcas grandes y dominantes del mercado, y empresas pequeñas es muy difícil implementar. (UNID)

10.3 Escribir las ventajas y desventajas de aplicarlo en la empresa.

Tabla 3
Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Los clientes podrán realizar los pedidos en los centros de ventas, en la línea telefónica de atención y en su página web	Los clientes deberán esperar un indeterminado tiempo, ya que la empresa no cuenta con una determinada hora para recoger la mercancía de Bershka
El DRP proporciona la información a los empleados encargados de la planificación y así moderniza las entradas y salidas de la mercancía	El no saber cuál es la información y no saber cómo descifrarlas presentando complicaciones en la implementación
Este método contribuye a una alta efectividad en los determinados tiempos de entrega del producto vendido	La administración es la responsable de toda falla que se presenten con la distribución de la mercancía en los diferentes puntos



Permite tener una alta capacidad de empleados que se encuentran capacitados En prevenir error o fallas que se puedan presentar	Altos costos en las capacitaciones de los empleados, ya que deben permanecer en constantes capacitaciones
Logra una comunicación exitosa entre la cadena logística de la empresa	Dificultad en la comunicación entre las áreas administrativas, se presentan fallas por muchos factores presentes
Permite la disminución de los costes de transporte en la empresa Bershka	Los diferentes tipos de implementaciones mantienen un alto costo
Permite que se logre proveer cada uno de sus almacenes	No existe manera de realizar una implementación de manera sencilla del DRP en la empresa Bershka
Anticipa la demanda del cliente, Mejora el servicio al cliente. Toma decisiones en corto plazo. Mayor control de inventario.	Pérdida de tiempo en la elaboración e inventarios antes, durante y después. Actualización constante del mercado actual en estrategias y movimientos.
Permite la asignación de suministros cuando se presenta escases de un ítem de distribución.	No puede haber demoras en el flujo de información entre las diferentes dependencias de la empresa.
Asegura un plan de distribución	La implementación tiene un alto costo
Optimiza la rotación del stock.	Tiene una planificación compleja el cual conlleva a tener errores fácilmente
Reduce los costos de transporte.	No todas las empresas pueden implementarlo de forma sencilla.

Fuente: Elaboración propia

10.4. Elaborar un mapa conceptual del “DRP” (Distribution Requirements Planning).

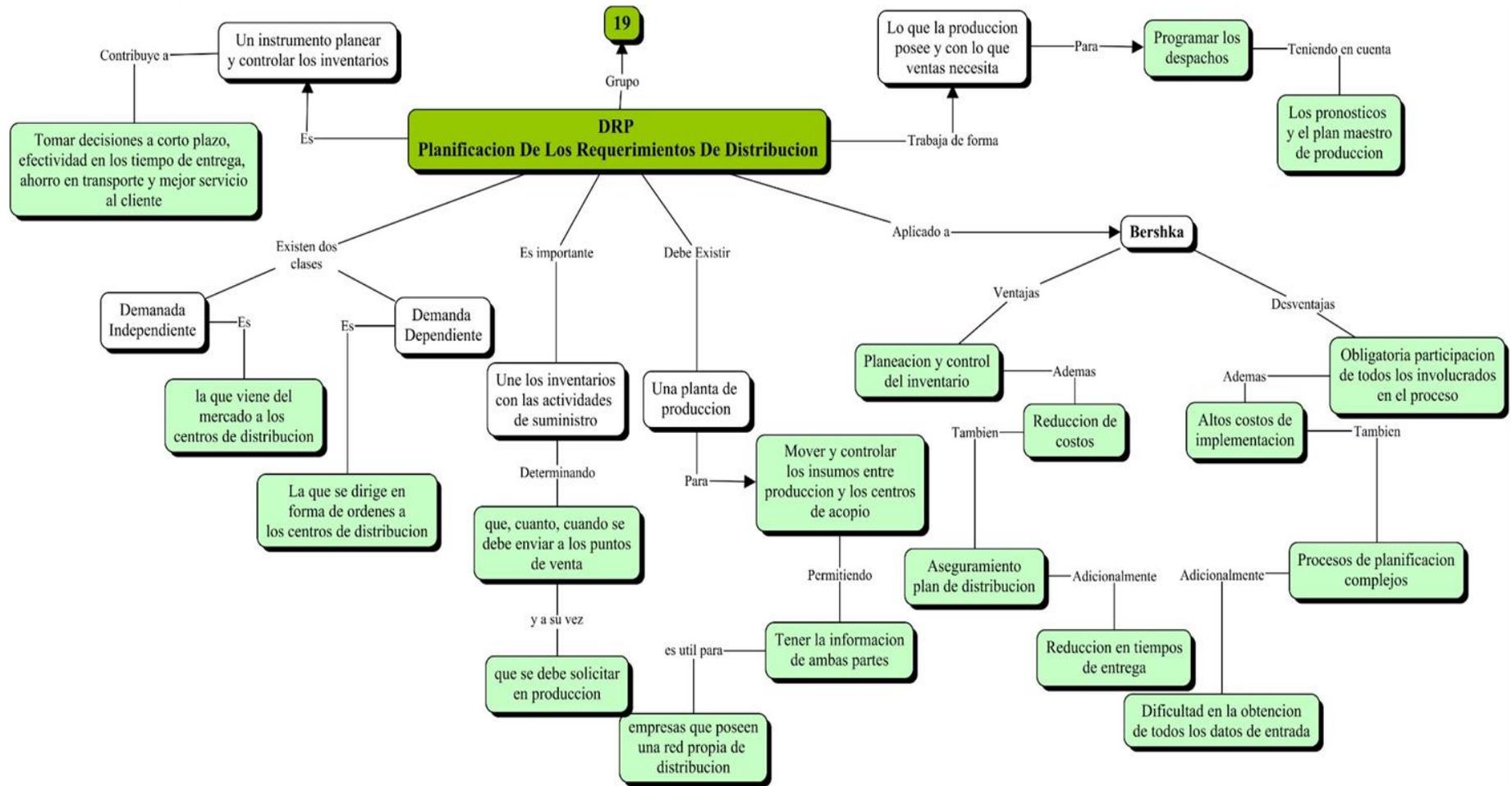


Ilustración 8, DRP Planificación de los requerimientos de distribución, Fuente Elaboración Propia



Capítulo 11: Identificar las megatendencias en supply chain management y logística

Introducción

Actualmente, se ha reflejado mayor importancia la logística en temas de abastecimiento, debido a los cambios permanentes que ha traído las nuevas tecnologías para formar a la empresa a ser más competitiva y eficiente en el mercado.

Por eso, las nuevas tendencias que se presentan día a día, hacen que la cadena de suministro se debe rediseñar y gestionar nuevamente para poder actualizarse y seguir estando en el mercado de una forma óptima y competitiva. Las tendencias que se muestran a continuación en este trabajo, analizan cada uno de los avances de la logística y los factores críticos que deben tener en cuenta para poder implementar alguna de ellas para que la cadena de suministro quede innovadora y ayude a mejorar los procesos de la compañía.

Siendo esta una inversión dentro de la cadena de suministros, optimizando recursos permitiendo esta justo en el tiempo necesitado para que la producción no se vea afectada y se ejecute dentro de los tiempos presupuestados permitiendo agilidad en la cadena de distribución de la compañía, cumpliendo efectivamente a cada uno de los clientes.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar todos los procesos de la cadena de Suministro y sus megatendencias, así estar a la vanguardia optimizando recursos en cada uno de los procesos.

Objetivos Específicos

- Analizar los factores críticos que dificultan la implementación de las megatendencias en las empresas colombianas.
- Identificar cuáles son los factores críticos de las megatendencias al ser aplicado a las empresas.

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

Actualmente, el sector productivo está cambiando y teniendo una tendencia creciente. Los procesos e inversiones en investigación para poder implementar las Megatendencias de la cadena de suministro, se convierten estrategias fundamentales para permanecer en el mercado en



general y poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, debido a que las expectativas van aumentando y cada día son más.

Las empresas colombianas, deben adaptarse a los nuevos cambios que se han venido desarrollando a nivel mundial para poder implementar estas megatendencias que ayudan en gran parte al desarrollo económico y la sostenibilidad empresarial y ambiental. Todos estos factores críticos de cambio se deben tener en cuenta en las decisiones estratégicas de las compañías y poder adaptarse al mercado para garantizar la rentabilidad de la compañía.

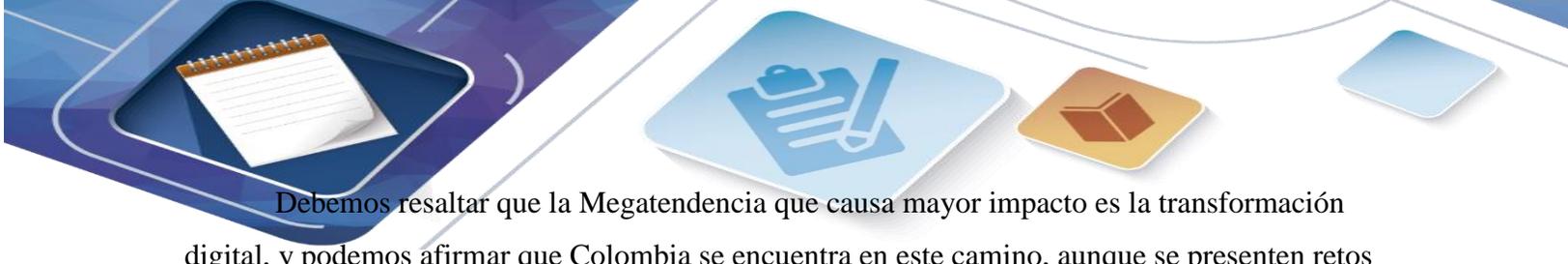
Muy pocas empresas en Colombia cuentan con la solidez financiera que deben tener para contar con la administración adecuada que sepa orientar y dirigir esa organización con sus objetivos claros y esas metas a cumplir, por eso en muchas ocasiones no se conoce el verdadero mercado para sus empresas y esto lleva a que la imagen no se dé a conocer con sus clientes por no contar con los equipos necesarios por falta de los recursos.

Hay empresas que no se saben elegir su ubicación estratégicamente unas por falta de un capital económico otras por falta de una buena asesoría y esto conlleva a muchas pérdidas e inconvenientes con los proveedores y un descontrol de los costos y por estas causas no logran mantenerse en el mercado y se van a quiebra.

Las empresas colombianas deben de esforzarse en aplicar las mega tendencias ya que esta cuentan con una base estructurada y fundamentada para todos los departamentos de las aéreas de la empresas y con la ayuda de todo esto se va poder lograr la eficiencia y eficacia al 100% de cada una y esto la va a posesionar muy bien en el mercado industrial, y al contar con todas estas herramientas se va dar la dicha de lograr sus objetivos y metas propuestas para lograr el éxito empresarial que es la cima que busca toda empresa en el mercado.

Revisando información recopilada de las megatendencias, encontramos que existen grandes factores críticos del éxito empresarial, estos son los factores internos y los externos, estos se han identificado y examinado porque logran amenazar los objetivos empresariales y hasta su presencia en el mercado.

En el mundo de las megatendencias, las innovaciones representan un factor alto, ya que se ofrece a los consumidores nuevos productos y servicios, así mismo como se ofrece el alto cumplimiento con los proveedores elegidos, usando la innovación. Ya que es la única salida para que las empresas garanticen la sostenibilidad de la compañía.



Debemos resaltar que la Megatendencia que causa mayor impacto es la transformación digital, y podemos afirmar que Colombia se encuentra en este camino, aunque se presenten retos muy complejos en cuanto a la infraestructura de las comunicaciones, retos de apropiación de las Tic, y retos de comercio electrónico.

Las empresas que usan estas metodologías han implementado proyectos y procesos que hacen parte de la transformación digital, afirmo que esto va encaminado hacia la infraestructura, a los softwares o hacia los hardware, estos dirigen a los empresarios a examinar a profundidad cada uno de sus procesos, con el fin de hallar los problemas que sean más comunes, y así mismo buscar que la tecnología contribuya a la solución de estos.

Continuando con el análisis hacia las empresas, encontramos además que la logística se enfoca en que un producto o un servicio se dirijan de un lugar a otro, usando los medios más eficientes. Como también tiene la función de realizar uniones, entre la producción y el consumismo, incluyendo la organización en la producción. Las megatendencias mueven todas las empresas, usando 10 pasos, estos son: la reducción de huella de carbono, la logística, la desmaterialización de los bienes y servicios, también implementan el Near Shore y el Off Shore, la multimodalidad hace parte de estos 10 pasos, la desmonetización, Share Logística, la planeación financiera y más.

Por otra parte, los factores críticos de las empresas es que muchas no desean salir de su zona de confort, otras no cuentan con el suficiente capital y en muchos casos la falta de asesoría y de alianzas internacionales que permitan generar convenios de desarrollo son factores críticos que dejan en obsolescencia los procesos del Supply Chain Management y logística para alcanzar el éxito en las empresas Colombia

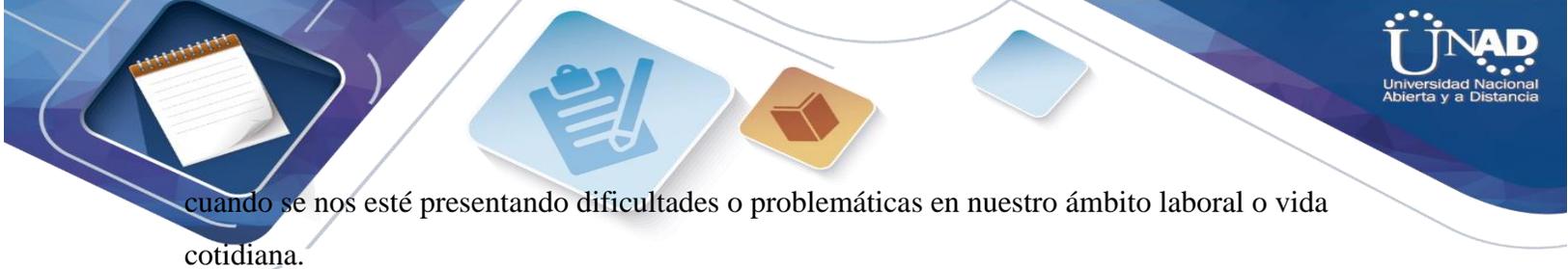
Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado a la empresa Bershka una de las marcas que hacen parte de la multinacional Inditex en la industria textil por medio de las metodologías implementadas en los diferentes capítulos de Supply Chain Management al analizar desde el proceso de aprovisionamiento hasta el proceso de distribución del producto terminado se evidencia que en general la empresa cuenta con políticas y actividades encaminadas a mejorar frecuentemente sus procedimientos tanto a nivel interno como externo al establecer condiciones de funcionamiento que se estructuran con los estándares de gestión. Es clave esta gestión dentro de la empresa, debido a que, permite coordinar toda la cadena desde el momento que se establece el plan de producción de cada producto y se realiza el pedido a cuando recibe la materia prima o insumo solicitado, que además involucra toda la organización de forma integral.

La descripción de los procesos de la empresa Bershka según el enfoque de la gestión de transporte permite evidenciar como se desarrollan cada uno de los procesos de logística interna, de aprovisionamiento y distribución, según los proveedores de la industria Inditex y la facilitación que ésta hace para aprovisionar también las demás empresas que la componen.

Al realizar los layout actuales de la empresa Bershka y hacer propuesta de mejora nos dimos cuenta que el layout es una herramienta muy importante para una empresa ya que por medio de ella va a ganar tiempos y costo y esto se va a ver reflejado en la producción, distribución y logística de la empresa que son los departamentos más fundamentales para sostener una empresa y llegar a lograr los objetivos y metas propuesta para obtener el éxito empresarial.

Los modelos considerados en este trabajo también pueden aportar algunas ideas que pueden contribuir al mejor funcionamiento del modelo de aprovisionamiento de esta empresa. En la gestión del área de aprovisionamiento también pueden considerarse otras variables que inciden en su funcionamiento, como la verificación de los perfiles correctos para cada cargo, el diseño de la distribución en planta de la bodega, la segregación de funciones, las necesidades de programas de capacitación y las evaluaciones y selecciones apropiadas de los proveedores. Al realizar este trabajo nos quedó un concepto más básico y profundo sobre el desarrollo de proceso de aprovisionamiento y aplicativos que pueden servir para realizar la evaluación y selección de los proveedores de una empresa, este concepto se convierte en una herramienta muy útil para nosotros los ingenieros ya que por medio de ella vamos a poder brindar soluciones y alternativas



cuando se nos esté presentando dificultades o problemáticas en nuestro ámbito laboral o vida cotidiana.

Recomendaciones

Las estrategias logísticas de la empresa se encuentran a la vanguardia del sector teniendo en cuenta su desempeño en la industria textil, sin embargo, es posible evaluar nuevas metodologías de operación que contribuyan a disminuir los tiempos de espera y tiempos muertos en las actividades, al conocer las características y requerimiento de un sistema eficiente.

Bibliografía

- Bershka (2017), Proveedores, Obtenida de https://www.bershka.com/co/page/join_life.html
- Arenas Hernández, A. S., Melgarejo Sandoval, F. E., & Núñez Gómez, K. S. (2019). Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión de la cadena de suministro basado en el modelo Global Supply Chain Forum (GSCF): Caso CPV.
- Arciniegas Soto, A. C., Cuenca Bernate, C. C., Lombana Camaño, R., Rodríguez Ortiz, A., & Vásquez Plata, J. K. Supply Chain Management y Logística en la empresa " Surcolac".
- Bershka, Pedidos y devoluciones, Recuperado de: <https://www.bershka.com/co/shopping-guide.html>
- Bershka (2017), Proveedores, Obtenida de https://www.bershka.com/co/page/join_life.html
- Botero Gómez, J. (2014). Estructuración de una red de valor para l alinea hogar en Easy Colombia bajo el enfoque organizacional de Supply Chain Mangement (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).
- Campuzano-Bolarín, F., Martínez-Caro, E., & Ros-McDonell, L. (2010). Cadenas de suministro tradicionales y colaborativas. DYNA-Ingeniería e Industria, 85(1).
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2013). Administración de la cadena de suministro
- HOYOS B., (2005), *Supply Chain Management*, Universidad Nacional a Distancia; Obtenida de;
https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5581/Supply_Chain_Management.pdf?sequence=1
- INDEX (2017). Trazabilidad de la daena de suministro, Obtenida de;
http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/gestion-sostenible-de-la-cadena-de-suministro/trazabilidad-de-la-cadena-de-suministro.php
- Inditex, Aprovisionamiento, recuperado de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento>
- Inditex (2015) Garantía máxima de nuestro compromiso con el cliente, Recuperado de:
http://static.inditex.com/annual_report_2015/nuestras-prioridades/maxima-calidad-del-producto/garantia-maxima-de-nuestro-compromiso-con-el-cliente.php



Inditex (2015) Innovación en el servicio al cliente, Recuperado de:

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

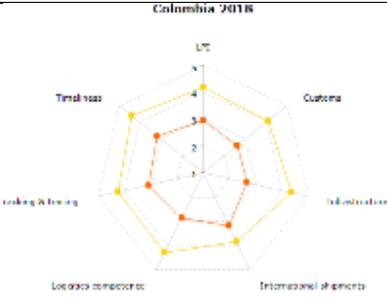
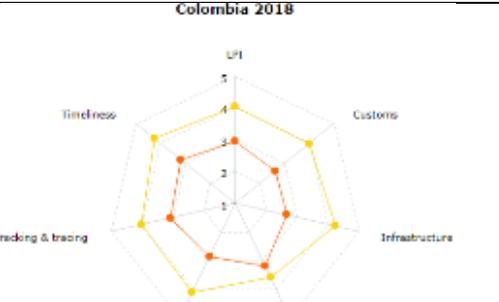
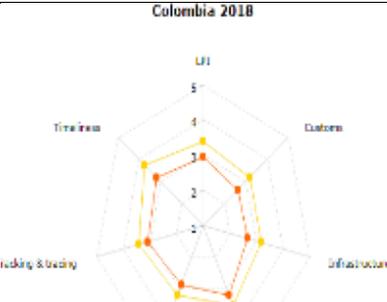
Inditex (2020) Modelo sostenible/ Cliente, Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes>

López Berzosa, M. (2010). Procesos colaborativos a través de supply chain: análisis sobre la gestión de relaciones entre proveedor y cliente y conclusiones sobre el caso de una empresa multinacional de alimentos en Argentina

Viritrade (2018), Iberomodas S.A., Exportacion e importación, Obtenida de;

<https://www.veritradecorp.com/es/colombia/importaciones-y-exportaciones-iberomodass/nit-900207065>

Tabla comparativa del desempeño logístico

Alemania 2018	Japón 2018	South África 2018
 <p>Puntaje General Alemania (Amarillo): 4.20 Posición Global: 1</p>	 <p>Puntaje General Japón (Amarillo): 4.03 Posición Global: 5</p>	 <p>Puntaje Sudáfrica (Amarillo): 3.38 Posición Global: 33</p>
<p>Aduana: 4.09 Ranking: 1</p> <p>Infraestructura: 4.37 Ranking: 1</p> <p>International Shipments: 3.86 Ranking: 4</p> <p>Competencia Logística: 4.31 Ranking: 1</p> <p>Rastreo y seguimiento de carga: 4.24 Ranking: 2</p> <p>Tiempo en el flujo de materiales: 4.39 Ranking: 3</p>	<p>Aduana: 3.99 Ranking: 3</p> <p>Infraestructura: 4.25 Ranking: 2</p> <p>International Shipments: 3.59 Ranking: 14</p> <p>Competencia Logística: 4.09 Ranking: 4</p> <p>Rastreo y seguimiento de carga: 4.05 Ranking: 10</p> <p>Tiempo en el flujo de materiales: 4.25 Ranking: 10</p> <p>Japón es el país mejor ubicado en el ranking general de LPI de toda Asia. Se considera como una potencia en transporte marítimo al igual que estados</p>	<p>Aduana: 3.17 Ranking: 34</p> <p>Infraestructura: 3.19 Ranking: 36</p> <p>International Shipments: 3.51 Ranking: 22</p> <p>Competencia Logística: 3.19 Ranking: 39</p> <p>Rastreo y seguimiento de carga: 3.41 Ranking: 35</p> <p>Tiempo en el flujo de materiales: 3.74 Ranking: 34</p> <p>Sudáfrica es el país mejor ubicado en el ranking general</p>

<p>Alemania es el país mejor ubicado en el ranking general de LPI de toda Europa</p> <p>Por tercer año consecutivo Alemania en 2018 queda con la mejor calificación (4.20) logística del mundo. Sobre pasando ampliamente a Colombia en todos los ítems logísticos. Es una potencia económica, y es muy fuerte a nivel de industria de maquinaria y equipos. Tiene más de 14 ciudades con un nivel industrial bastante fuerte como: Hamburgo, Hanover, Stuttgart, Múnich y Berlín.</p>	<p>unidos, con más de 150 puertos. Sus bajos costes lo hacen un país llamativo logrado por su facilidad de transporte, y eficientes rutas para conectarse con todo el mundo.</p> <p>El sistema férreo también es usado para actividades logísticas, se considera el de mejor infraestructura del mundo con más de 27.311 kilómetros de longitud y contando con líneas de alta velocidad como Shikasen. Cuenta con más de 20 aeropuertos para realizar operaciones internacionales. El principal, el aeropuerto Internacional de Tokio, Haneda, moviliza más de 1.17 millones de toneladas métricas.</p>	<p>de LPI de todo el continente africano. En el contexto africano ha sido la más consistente en el desempeño logístico. Sin embargo, todos los indicadores están dentro del top 40, y conserva una posición global de 33, mejor que toda Latinoamérica. Aunque este panorama no es alentador, puesto que conservaban mejores posiciones desde los informes pasados, con una posición 20 en 2016. Es de esperar que Sudáfrica mejore los indicadores puesto que tiene grandes capacidades frente a diferentes países.</p>
--	---	--

Colombia 2018	Chile2018	México 2018	Estados Unidos 2018
<p>Puntaje General: 2.94 Posición Global: 58</p>	<p>Puntaje General Chile (Amarillo): 3.32 Posición Global:34</p>	<p>Puntaje General México (Amarillo): 3.05 Posición Global: 51</p>	<p>Puntaje General Estados unidos (Amarillo): 3.89 Posición Global: 14</p>
<p>Aduana: 2.61 Ranking 75 Infraestructura: 2.67 Rankin 72 International Shipments:3.19 Rankin 46 Competencia Logística: 2.87 Ranking 56 Rastreo y seguimiento de carga: 3.08 Rankin 53 Tiempo en el flujo de materiales: 3.17 Ranking 81</p> <p>Con una posición de 58 sobre 160 países que</p>	<p>Aduana: 3.27 Ranking 32 Infraestructura: 3.21 Ranking: 34 International Shipments:3.27 Ranking 38 Competencia Logística:3.13 Ranking 43 Rastreo y seguimiento de carga:3.20 Rankin 44 Tiempo en el flujo de materiales:3.80 Ranking 31</p> <p>Chile es el país mejor ubicado en el</p>	<p>Aduana: 2.77 Ranking:53 Infraestructura: 2.85 Ranking 57 International Shipments:3.10 Ranking 51 Competencia Logística:3.02 Ranking Rastreo y seguimiento de carga:3.00 Ranking 62 Tiempo en el flujo de materiales:3.53 Ranking 49</p> <p>México es el país mejor ubicado en el</p>	<p>Aduana: 3.78 Ranking:10 Infraestructura:4.05 Ranking 7 International Shipments:3.51 Ranking: 23 Competencia Logística:3.87 Ranking:16 Rastreo y seguimiento de carga:4.09 Ranking 6 Tiempo en el flujo de materiales:4.08 Ranking: 19</p> <p>Estados Unidos es el país mejor ubicado en el</p>

<p>se evalúan por el banco mundial en el indicador de desempeño logístico, Colombia ha mejorado 38 puestos tan solo en dos años, lo que demuestra que viene con un buen desempeño y a nivel general tiene buenas proyecciones sobre lo trabajado en el sector logístico</p> <p>El ítem a evaluar de Competencia logística es uno de los que más impulso a Colombia puesto que paso de estar en el puesto 81 en el año 2016 a estar en el puesto 56. Sin embargo, tiene uno de los peores indicadores aduaneros dentro de los 5 países líderes de todas las regiones, apenas superado por México.</p>	<p>ranking general de LPI de toda Latinoamérica. Pasando de la posición 46 en 2016 (aún mejor que Colombia en 2018) a la posición 34 y con una valoración general 3.32, apenas 0.71 puntos debajo del líder global. Al igual que Colombia, Chile fortaleció en el aspecto de Competencia Logística, el cual fue uno de los que más le dio potencia para crecer en el indicador a nivel general. En la medición que se realiza de 0 a 200, Chile tuvo buenas valoraciones en el dicho aspecto con una calificación de 200. Sin embargo, uno de los grandes retos de Chile es la gestión de sistemas integrados.</p>	<p>ranking general de LPI de toda Centroamérica. Con una posición geográfica muy provechosa y ventajosa, México tiene grandes herramientas para convertirse en uno de los países potencia a nivel logístico. Al igual que Colombia, México presento un avance versus el informe anterior en 2016, avanzando 3 casillas para quedarse con la posición 51. Desde gobiernos anteriores al 2016, no se le había dado la importancia al sector y aprovechar su locación como ventaja. Al igual que Colombia cuenta con facilidad de comercio marítimo con Asia por el pacífico y con Europa por el atlántico.</p>	<p>ranking general de LPI de toda Norteamérica. Es el país con una de las infraestructuras portuarias más grandes del mundo, con más de 400 puertos, y con 50 de ellos dedicados al manejo del 90% del total de toneladas de carga. Coincidente con su calificación y ranking de Estructura con 4.05 en el puesto número 7, además de eso la principal ventaja a nivel tecnológico que tiene estados unidos se ve reflejada en el ítem de Rastreo y seguimiento de carga: 4.09 en el puesto número 6.</p> <p>A diferencia de Colombia, Estados Unidos cuenta con un mayor nivel de consumo, sin embargo, también cuenta con un mayor nivel de inversión en el sector logístico.</p>
--	--	--	---