

**Propuesta de *Supply Chain Management* y Logística para la empresa ZARA**

Integrantes:

Holman O. Novoa, Héctor M. Pérez, Omar A. Valladales, Miguel A. Bustamante y Elsy  
M. Flórez

Presentado a:

Ing. Mag. Fairuz A. Rolong Estrada  
(Tutor)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD  
Diplomado de Profundización en *Supply Chain Management* y Logística  
Opción de Grado

## Tabla de contenido

Introducción.....	9
Objetivos del trabajo.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Configuración de la Red de Suministro para la Empresa ZARA.....	12
Presentación de la Empresa.....	13
Conceptualización y Contextualización.....	14
Análisis de la Configuración de la Red de Suministro de la Empresa ZARA.....	15
Miembros de la red a la cual pertenece la empresa ZARA.....	15
Red estructural de una empresa a la cual pertenece la empresa ZARA.....	19
Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa ZARA.....	19
Tipos de vínculos de procesos en la empresa ZARA.....	21
Procesos Según Enfoque del Global Supply Chain Fórum (GSCF).....	23
Conceptualización y Contextualización.....	23
Identificación y Aplicación de los 8 Procesos Estratégicos en la Empresa ZARA.....	24
Procesos Según Enfoque de APICS-SCOR.....	39
Conceptualización y Contextualización.....	39
Identificación e Implementación de los 6 Procesos Según APICS - SCOR en la Empresa ZARA.....	39
Identificación de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa ZARA.....	40
Conceptualización y Contextualización.....	41
Análisis de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa ZARA.....	41

Colombia y el LPI del Banco Mundial .....	43
Conceptualización y Contextualización. ....	48
Comparativo de Colombia ante el Mundo. ....	48
Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística. ....	49
Conceptualización y Contextualización. ....	49
Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística.....	49
El Efecto Latigo (The Bullwhip Effect).....	54
Conceptualización y Contextualización. ....	54
Análisis de Causas en la Empresa ZARA. ....	54
Gestión de Inventarios. ....	58
Conceptualización y Contextualización. ....	58
Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Inventarios en la Empresa ZARA .....	58
Instrumento para recolección de la información.....	59
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida. ....	62
Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado.....	62
Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa ZARA.....	63
Modelo de Gestión de Inventarios Recomendado para la Empresa ZARA .....	64
Pronósticos de la Demanda de la Empresa ZARA.....	64
El layout para el Almacén o Centro de Distribución de una Empresa.....	65
Conceptualización y Contextualización. ....	65
Situación Actual del Almacén o Centro de Distribución de la Empresa ZARA.....	66

Propuesta de Mejora en el Almacén o Centro de Distribución de la Empresa ZARA.....	67
El aprovisionamiento en la Empresa.....	68
Conceptualización y Contextualización.....	68
El Proceso de Aprovisionamiento en la Empresa ZARA.....	68
Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento.....	69
Instrumento para recolección de la información.....	69
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.....	70
Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado.....	70
Selección y Evaluación de Proveedores.....	73
Descripción del Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores en la Empresa ZARA.....	74
Instrumento Propuesto para la Evaluación y Selección de Proveedores en la Empresa ZARA.	74
Procesos Logísticos de Distribución.....	76
Conceptualización y Contextualización.....	76
Análisis de los Procesos Logísticos de Distribución de la Empresa ZARA.....	76
El DRP.....	77
EL TMS.....	78
Identificación de la Estrategia de Distribución en la Empresa ZARA.....	79
Modos y Medios de Transporte Utilizados por la Empresa ZARA en sus Procesos de Aprovisionamiento de Materias Primas y Distribución de su Producto Terminado.....	79
Conveniencia de la Utilización de Servicios de Embarque Directo en la Empresa ZARA.....	80
Viabilidad de la Implementación de la Estrategia de Cross Docking en la Empresa ZARA.....	80

Determinación de la Estrategia Adecuada para los Negocios de la Empresa ZARA .....	81
Beneficios en la Empresa con los Cambios en la Industria de la Distribución. ....	81
Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	82
Conceptualización y contextualización. ....	82
Aspectos Fundamentales de las Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual .....	83
Conclusiones. ....	86
Bibliografía .....	92
Apéndices.....	94

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Proveedores primer nivel ZARA</i> Elaboración del grupo colaborativo .....	17
<b>Tabla 2:</b> Análisis comparativo España Vs Colombia(Banco Mundial, 2018) Elaboración del grupo colaborativo .....	44
<b>Tabla 3.</b> Análisis Colombia Vs China: Elaboración del grupo colaborativo .....	46
<b>Tabla 4.</b> Encuesta "Recolección de la Información": Elaboración del grupo colaborativo .....	60
<b>Tabla 5.</b> Instrumento para recolección de la información: Elaboración del grupo colaborativo ..	69
<b>Tabla 6.</b> Ventajas y Desventajas del TMS: Elaboración del grupo colaborativo .....	78

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Dimensiones estructurales de ZARA: Elaboración del grupo colaborativo.....	19
<b>Ilustración 2.</b> Gestión de las relaciones con los clientes: Elaboración del grupo colaborativo..	24
<b>Ilustración 3.</b> Gestión del servicio al cliente: Elaboración del grupo colaborativo.....	26
<b>Ilustración 4.</b> Gestión de la demanda: Elaboración del grupo colaborativo.....	28
<b>Ilustración 5.</b> Satisfacción de los pedidos (order fulfillment): Elaboración del grupo colaborativo.....	30
<b>Ilustración 6.</b> Gestión de los flujos de producción: Elaboración del grupo colaborativo.....	32
<b>Ilustración 7.</b> Administración De Las Relaciones con El Proveedor: Elaboración del grupo colaborativo.....	34
<b>Ilustración 8.</b> <i>Desarrollo de nuevos productos y comercialización: Elaboración del grupo colaborativo</i> .....	36
<b>Ilustración 9.</b> Colombia VS España: Elaboración del grupo colaborativo .....	43
<b>Ilustración 10.</b> Colombia VS China: Elaboración del grupo colaborativo .....	45
<b>Ilustración 11.</b> Colombia Vs Nigeria <b>Fuente.</b> (Banco Mundial, 2018) .....	47
<b>Ilustración 12.</b> Diagrama flujo de Información: Elaboración del grupo colaborativo .....	50
<b>Ilustración 13.</b> Diagrama de flujo del Producto: Elaboración del grupo colaborativo .....	52
<b>Ilustración 14.</b> Centro de distribución de la empresa ZARA: Elaboración del grupo colaborativo .....	66
<b>Ilustración 15.</b> Propuesta de centro de distribución para la empresa ZARA: Elaboración del grupo colaborativo .....	67

<b>Ilustración 16.</b> Formato para la selección y evaluación de proveedores: Elaboración del grupo colaborativo.....	75
---	----

## **Introducción.**

Los integrantes del grupo 207115\_16 realizamos la construcción de este trabajo colaborativo en el periodo 16-05 (955) del año 2022, como soporte de los conocimientos adquiridos en el Diplomado de profundización Supply Chain Management Y logística como opción de trabajo de grado del programa de Ingeniería Industrial, con la finalidad de proponer estrategias que mejoren el proceso de Supply Chain Management en la empresa ZARA.

La empresa ZARA es una multinacional del sector textil dedicada a la distribución de prendas de vestir. Su nacimiento se originó como aliada del gran conglomerado de Inditex y se convirtió en la empresa líder de este grupo. Su primera tienda fue abierta en 1975 en La Coruña, España, posteriormente y de manera sorpresiva fue expandiéndose por todo el mundo hasta llegar a contar con más de 2200 tiendas en todo el mundo gracias a su creatividad, diversidad e innovación.

Aunque la empresa ZARA es exitosa y reconocida mundialmente por su excelencia, la escogimos para desarrollar las actividades de este diplomado en Supply Chain Management, precisamente, para retar nuestros conocimientos logrando que una empresa excelente pueda mejorar aún más sus procesos de comercialización y su cadena de suministros. Además, de nuestro interés por conocer a fondo sus procesos estratégicos y la gran gestión realizada para lograr que ZARA sea preferida por tantos clientes a nivel mundial.

Presentaremos el proyecto en esta empresa desarrollando 10 capítulos en los que se describirá aspectos importantes como la configuración de la red de suministros de la empresa ZARA, el análisis de la configuración de esta red y sus miembros. Además, la explicación de cómo implementa la metodología del Enfoque Global del Supply Chain Fórum (GSCF) y sus

procesos bajo el enfoque APICS-SCORE además una descripción de otras estrategias importantes dentro de la administración de la cadena de suministros de la empresa.

Estamos seguros de que al finalizar esta amplia investigación y propuestas de mejora para la empresa ZARA y sus procesos de comercialización, podremos estar satisfechos y con la seguridad de que al incursionar en la vida laboral podremos aportar significativamente a otras empresas y haremos parte de ese gran proceso global del Supply Chain Management.

## **Objetivos del trabajo.**

### **Objetivo General.**

Identificar las estructuras y procesos Logísticos y La Cadena de Suministros en la empresa ZARA, mediante el uso de modelos propios del Supply Chain Management, además de proponer mejoras a los procesos logísticos de la empresa, mediante el uso de los fundamentos y criterios de optimización propios de la disciplina en estudio.

### **Objetivos Específicos.**

Compilar todas las actividades realizadas durante el Diplomado desde las fases 2 a la 11, de manera que constituyan un gran trabajo que representa el dominio de conceptos básicos en toda nuestra carrera.

Proceder a complementar los ajustes o correcciones recomendadas y consolidar el trabajo en el formato propuesto.

Describir procesos importantes dentro del Supply Chain Management y logísticos de la empresa ZARA.

Sugerir oportunidades de mejora identificadas en los procesos estratégicos y operativos de la red de suministros de la empresa ZARA y en todos los que han sido objeto de estudio durante este ejercicio en la empresa.

## **Configuración de la Red de Suministro para la Empresa ZARA.**

La capacidad de la empresa radica en su excelente servicio y garantía de procesos. Las mejoras en los métodos de producción permiten a los ingenieros industriales integrar, promover y mejorar procesos y procedimientos, haciendo más eficiente el uso de los recursos. Por tanto, para este trabajo utilizaremos productos de Zara. Para identificar la dimensión estructural de la red, es necesario identificar el nivel en el que se encuentra cada proveedor y cada cliente relacionado con el producto seleccionado, identificando a todos los miembros de la cadena de suministro y explicando la dimensión estructural de los productos que constituyen el producto.

Para identificar esta red estructural debemos reconocer cuales son los integrantes del Supply Chain de la empresa ZARA y para esto debemos reconocer todos los tipos de participantes desde la base, los participantes críticos para la compañía. “Los integrantes del Supply Chain son todas las compañías u organizaciones con las que la compañía objetivo interactúa directa o indirectamente a través de sus proveedores y clientes, desde el punto de origen al punto de destino.”

Las dimensiones de la estructura de red, existe una estructura horizontal, una vertical y una posición horizontal

Para identificar la dimensión estructural de la red de la empresa ZARA es necesario identificar el nivel en el que se encuentra cada proveedor y cada cliente relacionado con el producto seleccionado, para esto vamos a presentar a todos los miembros de la cadena de suministro y explicar la dimensión estructural de los productos que la constituyen.

## **Presentación de la Empresa.**

Zara Empresa Textil multinacional de cadena de moda.

“Amancio Ortega el fundador de Inditex y uno de los hombres más ricos del mundo comenzó su carrera en la industria de la moda a los 14 años trabajando como ayudante en una tienda de ropa local. Con el pasar de los años fue ascendiendo en la misma hasta llegar a ser el gerente.

Durante su trabajo para esta tienda Amancio practicaba con los retazos que sobraban de la misma la creación de prendas de moda de la época implementando en las mismas su propio toque. En el año 1963 armándose de gran valor se decidió a emprender su propia empresa que se llamaría Confecciones Goa, cuyo objetivo sería el de abastecer de prendas de ropa a las tiendas locales.

Confecciones Goa se expandió rápidamente y en menos de 10 años ya abastecía a tiendas en toda España. Sin embargo, algo que preocupaba a Amancio era que a pesar de su gran éxito solo eran proveedores sin una marca propia. En 1985, se propuso expandirse fuera del país para lo que decidió crear el grupo holding llamado Industria de Diseño Textil, más conocido por su abreviatura “Inditex”. La primera tienda que abrió este grupo fuera de España fue en el año 1988 y estuvo situada en Portugal.

Un año después, luego de comprobar el éxito en esta primera sucursal, abrió su primera tienda en Nueva York, y en 1990 se expandió a Paris. Durante la década de los 90' Zara abrió más de 550 tiendas a nivel mundial escogiendo estratégicamente la ubicación de las mismas. En el año 2001 luego del éxito de Zara y las otras marcas que componen el grupo Inditex, decidió sacar a su sociedad a bolsa vendiendo el 20% de su participación convirtiéndose de esta forma en

el hombre más rico de España”. La Misión de ZARA se centra en “Desarrollar prendas de ropa de una gran calidad, cumpliendo con las demandas y expectativas de sus clientes.”

La visión de ZARA es “Ser la empresa textil líder del mercado, estando siempre a la vanguardia, teniendo las últimas tendencias en moda, así como llegar a cualquier zona.”(*Misión Visión y Valores de ZARA - ¿Cómo Revolucionó Esta Empresa La Industria Textil? - Misión, Visión y Valores*, n.d.)

### **Conceptualización y Contextualización.**

El señor Amancio Ortega Gaona inicio su vida empresarial con la creación del grupo Inditex en 1963 dedicados principalmente a la comercialización de prendas de vestir. En el año de 1975 se abrió por primera vez una tienda de ZARA, sin embargo, solo hasta 1985 ZARA se consolido la sociedad entre Inditex y ZARA, convirtiéndose esta última en la empresa Holding de Inditex.

Desde entonces ZARA se ha expandido por todo el mundo convirtiéndose en un referente de emprendimiento y éxito. Al ser ZARA una empresa tipo Holding, adquiere la mayoría de las acciones de las otras empresas del grupo y así posee todo el control sobre las demás.

Esto le ha permitido tener mayor control y vigilancia sobre sus proveedores y proveedores logrando una estructura de red que funciona perfectamente.

Podemos pensar que uno de los objetivos actuales de la empresa es aumentar la eficiencia al menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio. cliente. Comprender el grado de cumplimiento del modelo de referencia logística y cada uno de sus elementos ayuda a construir un conocimiento amplio y claro sobre la logística en una red adaptativa o cadena de suministro.

### **Análisis de la Configuración de la Red de Suministro de la Empresa ZARA.**

En cuanto a lo analizado de la red de suministros para el caso de distribución, creo que ZARA no tiene o no utiliza distribuidores mayoristas y minoristas en este último caso sería una pequeña parte de minoristas, que no pertenecen o son propiedad de la red de Zara. Mientras tanto los centros de distribución son de zara o de Inditex, el mayorista también pertenece a zara o que es lo mismo los centros logísticos de distribución y las tiendas son grandes centros de ventas en su gran mayoría, que hacen el papel de minoristas.

A continuación, describiremos los miembros de la red de suministros de la empresa ZARA, red en la cual se pueden identificar los clientes de primer nivel que son los internos y clientes de segundo nivel como los externos. Igualmente describiremos los proveedores de primer y segundo nivel.

#### ***Miembros de la red a la cual pertenece la empresa ZARA.***

**Clientes de primer nivel.** En primer nivel se encuentran los clientes que se encargan de observar, analizar y diseñar los modelos futuros para las tendencias y próximas colecciones de ropa.

Internos. Inditex diseña sus modelos a partir de la información obtenida por dos vías, primero a través de sus 1.200 diseñadores que visitan los lugares frecuentemente por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colección de grupo. El personal de las tiendas informa sobre el grado de aceptación de cada mercancía y demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes.

**Clientes de segundo nivel.** El segundo nivel está conformado por los clientes que adquieren los productos ya diseñados y aprobados por los del primer nivel, y los compran directamente de las Tiendas de ZARA.

**Externos.** Zara busca un total de satisfacción con sus clientes, la cual, el diseño de sus productos está estrechamente relacionados con sus clientes. Zara comparte la pasión responsable de la moda entre un amplio grupo de personas culturas y generaciones. Entre sus principales clientes es para el público en general hombres, mujeres y niños. Ya que cuenta con una división de esta tienda en Zara Kids, línea dirigida al público infantil, de 0 a 14 años.

**Proveedores.** En la actualidad, Inditex cuenta con 10 clúster de proveedores en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina.

**Proveedores de primer nivel.** Estos proveedores son los proporcionan principalmente de materia prima para la elaboración de las prendas de ropa Fashions. Aunque existen muchos más en el área, estos proveedores fueron los que contaban con mejor materia prima (tela principalmente) y con un excelente precio el cual se ajustó Zara. Estos distribuidores alcanzaron todas las expectativas que tienen Zara para no preocuparse por la materia prima ya que ellos cuentan con gran variedad de piezas para poder confeccionar sus prendas y obtener diferentes diseños y modas para los diferentes nichos de clientes. A continuación, relacionaremos las materias primas que suministran a Zara:

## Proveedores de primer nivel ZARA

**Tabla 1.** Proveedores primer nivel ZARA *Elaboración del grupo colaborativo*

País	Proveedor	Materia prima
España, Turquía, Rumania, Canadá	Sedatex	Tela: Preparación de urdime y encolado, Tejeduría, Proceso de tintado, Velos de seda, Estampación en rotativa, Estampación digital, Acabados
Barcelona	Tráetelas	Mercería: botones, cierres, elásticos, hilo, tijeras, accesorios de costura, marcadores, etiquetas y lazos, cuellos de guipur
Madrid	Miss Costuras	Lanas y telas: telas estampadas, patchwork, algodón, voile.
Madrid, Barcelona Sevilla Málaga	Ribes & Casals	Telas: lanas, sedas, estampados, flamenca, algodón y fantasías.
España	Retales	Seda y algodón
Madrid	Tejidos Paredes	Algodón, lino, Chanel, piel de ángel, estampado
España	Telas del Pozo	Estampado y algodón
España	Dawanda	Bisutería accesorios bolso
Europa	Telaria	Mercería: botones, snaps, cintas decorativas, tijeras, marcadores, accesorios de bolsos, hilos, alfileres, útiles de patronaje
Guanajuato México	Industria del Calzado en Guanajuato	Zapatos tanto de hombre como mujer.

**Nota:** Descripción de los proveedores de primer nivel de materia prima de la empresa ZARA

**Proveedores De Segundo Nivel.** Inditex a través de Comditel se encarga de la compra, distribución y patronaje para todas las cadenas del grupo así logran las grandes economías a escala. Compra mediante subsidiaria (Comditel) de materias primas a más de 200 proveedores, que sirven el producto con gran rapidez. Compra de tejido sin teñir que facilita la actualización a lo largo de la temporada.

**Fabricantes.** Zara fabrica en sus propias fabricas el 60% de los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y Tintan en la factoría. “último grito” de la compañía y se envían a coser a talleres de la zona.

Los artículos más de moda se producen internamente para asegurar la calidad y tiempo de entrega. Los artículos básicos y más sensibles al tiempo: producción interna o europea (aun a costa de ser los costes de fabricación mayores que los competidores).

Productos más sensibles al precio: externalización a Asia. Sistema de producción JIT Se produce (interna o externamente) las actividades que requieren mucho capital. El cosido (mucha mano de obra y poco sensibles a las economías de escala). Se realiza en pequeños talleres especializados de Galicia o Portugal, con los cuales se mantienen relacionado a largo plazo y se asegura la calidad inspecciones In situ.

**Proveedores secundarios.** Son aquellos que suministran materia prima equipos, herramientas y demás elementos necesarios para el desarrollo del producto final, y se pueden ubicar en España, Europa, Asia, África y las Américas. Por lo tanto, tenemos:

Proveedores de materias primas: (tela, lanas, tintes, botones, accesorios)

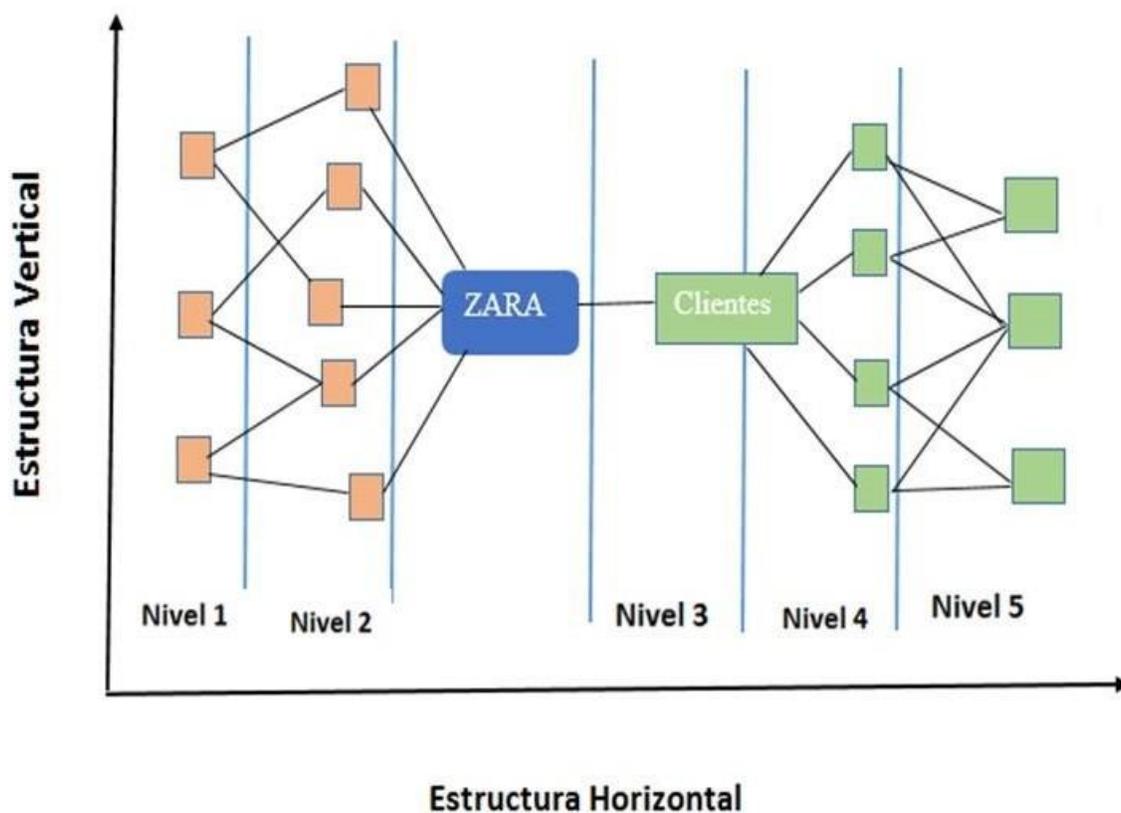
Proveedores de equipos y proveedores de producto terminado; (Prendas, Zapatos).

***Red estructural de una empresa a la cual pertenece la empresa ZARA.***

La red estructural se refiere a la posición que se forma desde los proveedores hasta el cliente final donde se diferencia el papel que juegan cada uno en la cadena de suministro (Apéndice A).

***Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa ZARA.***

Las tres dimensiones estructurales de ZARA nos pueden dar una idea de por qué, esta es una de las marcas de ropa más conocidas y exitosas a nivel mundial, estas dimensiones nos ayudaran a determinar una adecuada descripción y análisis de la compañía:



**Ilustración 1.** Dimensiones estructurales de ZARA: Elaboración del grupo colaborativo

**Nota:** Grafico de las dimensiones estructurales que se han logrado identificar en la empresa ZARA.

“Al describir, analizar y administrar el Supply Chain es esencial tener en cuenta tres dimensiones estructurales de la Red. Estas son la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal de la compañía objetivo entre los puntos extremos del Supply Chain.” (Pinzón Hoyos, pág. 15)

**Estructura Horizontal.** En esta dimensión podemos observar el número de niveles que tiene la compañía, la cual nos indica que los niveles no son muy extensos, esto debido a que Zara y su gran aliada Inditex hacen llegar sus productos directamente a un solo centro de distribución en Coruña-España, donde está ubicado su gran centro logístico. En cuanto a la distribución, Zara ejerce un mayor control de la cadena de suministros en el área distribución, ya que, en gran mayoría, su cadena de suministro es de su propiedad, situación que le permite tener una mayor agilidad y flexibilidad, en la respuesta al cliente. De este lado (distribución) podemos encontrar tres niveles de clientes, de los cuales los dos primeros son los dos más importante, siendo el segundo en donde se ubican las tiendas de zara el más representativo para la empresa dado el intercambio de información con el consumidor final. En el tercer nivel tenemos un grado muchísimo menor de clientes. y de allí se distribuye a los diferentes países en los centros comerciales, calles principales y sus más de 2.200 tiendas y por último los consumidores finales (hombres, mujeres y niños).

**Estructura Vertical.** Esta estructura representa a sus proveedores y a los proveedores de sus proveedores, los cuales son relativamente pocos, para la gran demanda de sus productos en el mundo. Entre estos proveedores encontramos el grupo hisla quien fabrica sus botones, Uniter que hace sus etiquetas, Caamaño constructor de sus tiendas, Inditex que es uno de los mayores grupos textiles del mundo, con aproximadamente 7.500 proveedores en España, que, aunque

parezcan demasiados proveedores, no son tantos, pues les gusta mantener todo controlado y en lo posible fabricar sus propios productos.

**Posición horizontal de la compañía.** Si observamos el grafico identificando la compañía como el cuadro azul oscuro, la vemos ubicada más hacia el lado derecho, es decir, más cerca de su fuente de abastecimiento y más alejada hacia el lado izquierdo de sus consumidores finales. A pesar de esto su gran Supply Chain Management se ha destacado porque a pesar de tener estos eslabones de la cadena de suministros más alejados, el hecho de administrar tan directamente los diferentes niveles de proveedores hacen más efectivos la entrega del producto final a sus consumidores mediante productos con calidad en la elaboración de sus prendas y gran variedad, por la renovación permanente de sus colecciones, es decir, una oferta paralela a la demanda de sus productos. Lo que ha generado grandes ganancias económicas y posicionamiento en el mercado como una de las mejores empresas de prendas de vestir, en el mundo.

### ***Tipos de vínculos de procesos en la empresa ZARA***

Como hemos hablado anteriormente los productos de mayor prioridad por calidad son administrados directamente por ZARA y estos se encuentran en los proveedores de primer nivel. Esta administración le permite garantizar la calidad de los productos, garantizar los inventarios y garantizar el flujo constante de sus productos.

**Vínculo monitoreado por ZARA.** La compañía ZARA tiene un monitoreo constante de los clientes de primer nivel; puesto que estos son los que dan información sobre las preferencias de los clientes en cuanto a moda. En este caso puede obtener información sobre los productos con

mayor demanda, la preferencia de los clientes y así poder generar nuevas ideas para sus nuevos diseños

**Vinculo No administrado por ZARA.** En este grupo se integran los proveedores secundarios de la cadena de suministro que se encargan de surtir con las materias primas a los proveedores primarios. También se incluye en este grupo los proveedores que proporcionan de manera espontánea requerimientos para la empresa ZARA.

**Vinculo No participante de la empresa ZARA.** En este grupo están los clientes de segundo nivel o finales en los cuales no la empresa no puede influir, puesto que son los consumidores de nuestros productos; pero afectan directamente la estabilidad de la compañía si se llegase a perder estos clientes. (Apéndice B)

## **Procesos Según Enfoque del Global Supply Chain Fórum (GSCF)**

El enfoque Global Supply Chain Fórum (GSCF) contiene ocho procesos que son trascendentales para el Supply Chain Management. En el siguiente capítulo describiremos el enfoque GSCF a través de un diagrama de cada uno de los ocho procedimientos tal como se implementan en la empresa ZARA representando en cada uno sus procesos estratégicos y operativos necesarios para la adquisición de los bienes y servicios que la empresa requiere para satisfacer a sus usuarios.

### **Conceptualización y Contextualización**

Desde el año de 1985 cuando la empresa ZARA se consolidó como la empresa líder del grupo Inditex, ha ido internacionalizándose y posicionándose por su alto grado de aprobación y de satisfacción de sus usuarios. Esto, básicamente porque se ha enfocado en una mejora continua en sus procesos. ZARA a través de estrategias como la implementación del Enfoque del Global Supply Chain Fórum (GSCF) logra la expansión de su marca en todo el mundo. Su personal está altamente capacitado para desempeñar sus funciones con las competencias requeridas desde los procesos estratégico como operativos. los ocho procesos del GSCF son:

La administración de las relaciones con el cliente.

La administración del servicio al cliente.

La administración de la demanda.

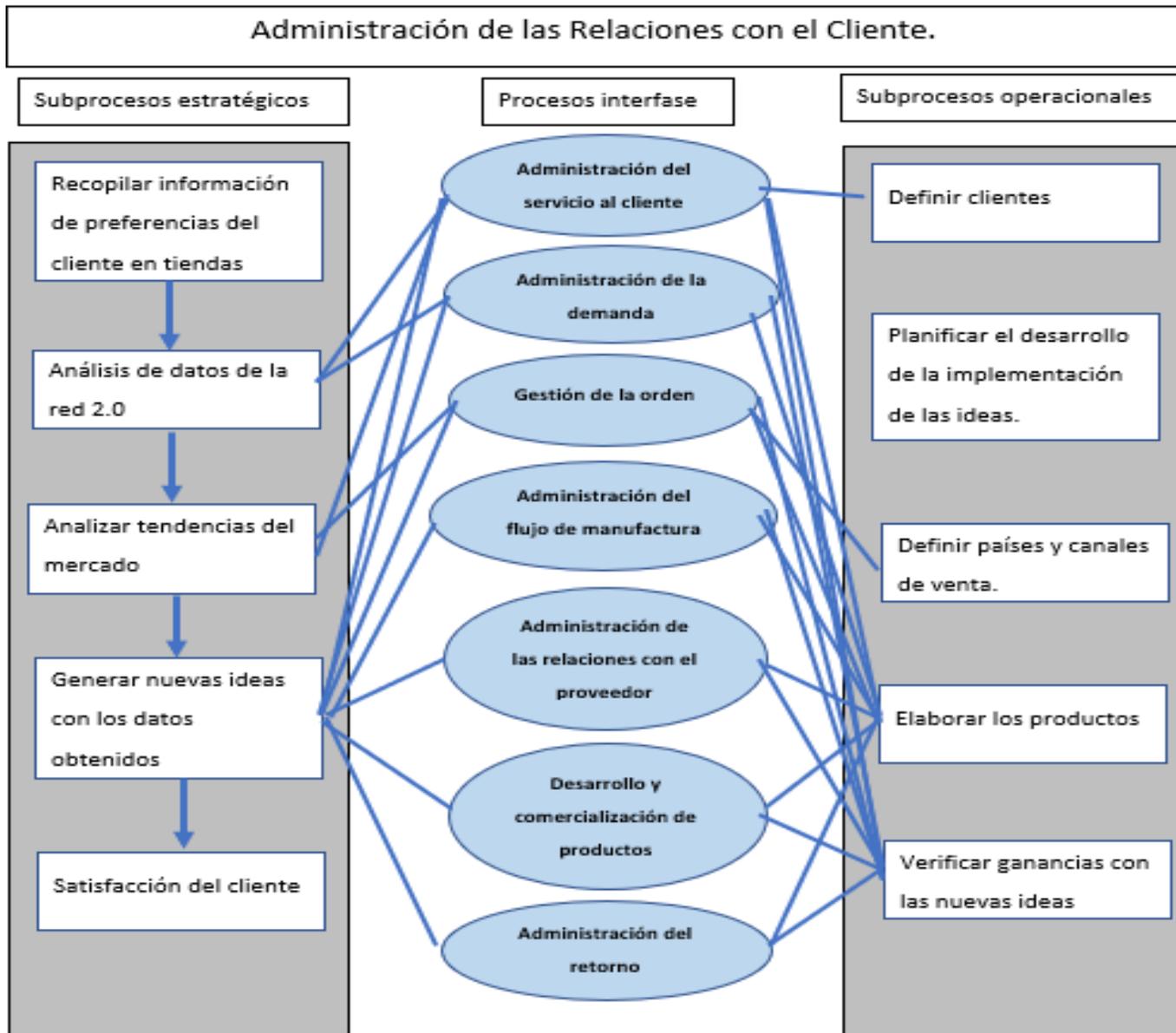
La administración de las órdenes perfectas.

La administración de las compras.

El desarrollo y comercialización de productos.

La gestión de los retornos

## Identificación y Aplicación de los 8 Procesos Estratégicos en la Empresa ZARA



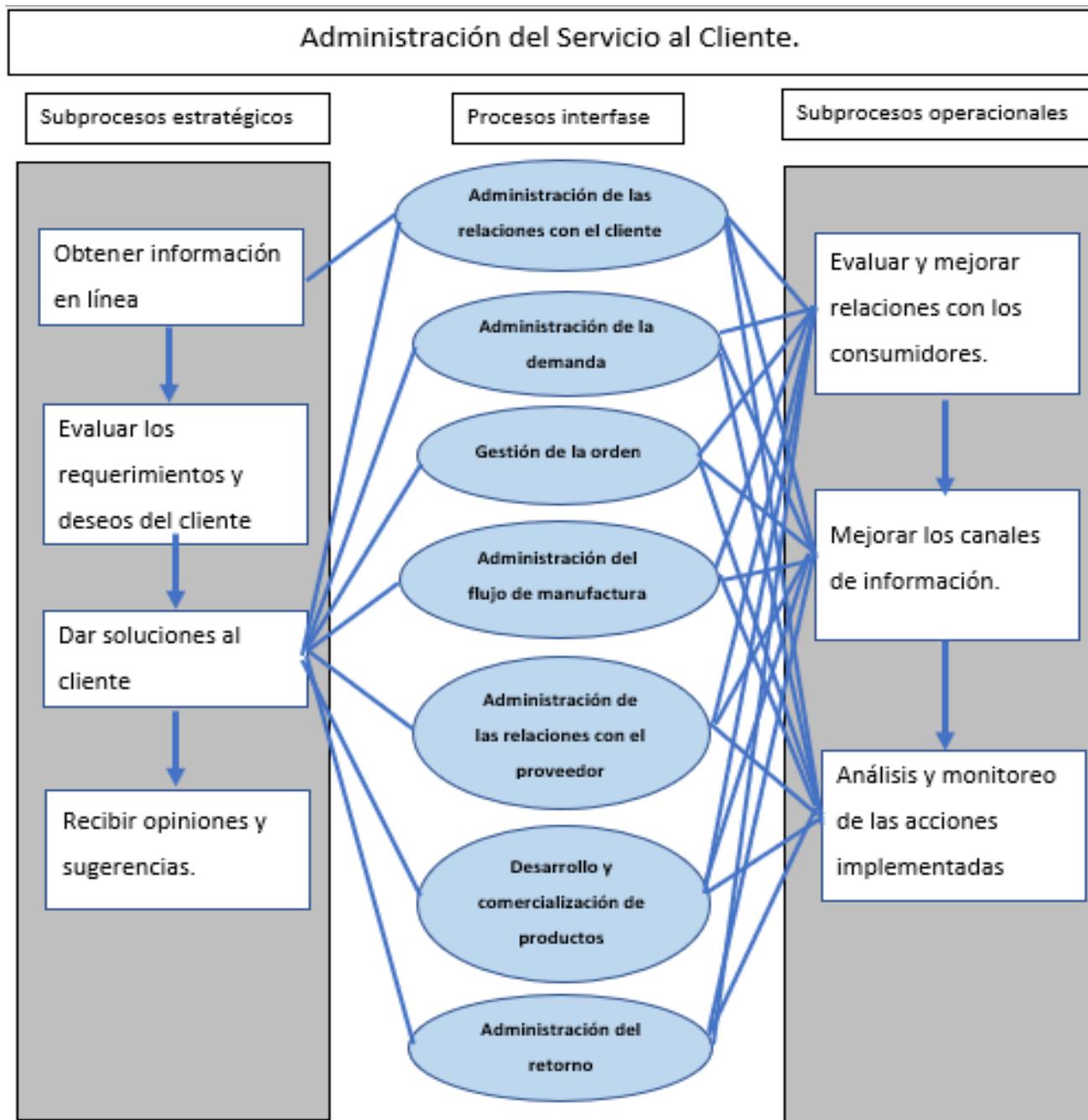
**Ilustración 2.** Gestión de las relaciones con los clientes: Elaboración del grupo colaborativo

Este proceso “provee la estructura de como las relaciones con el cliente son desarrolladas y mantenidas” (Pinzón Hoyos, 2005, pág. 4)

Zara busca que los clientes estén completamente satisfechos, por eso el diseño de sus productos está muy relacionado con los clientes. Con la ayuda de su equipo de profesionales, el equipo recibe continuamente información sobre las decisiones de los clientes en cada tienda. Esta información ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos, es decir, los clientes son el motor que los impulsa y comienzan a crear nueva ropa el proceso. Zara cuenta con un servicio de atención al cliente cualificado, que es de suma importancia para el grupo. Por tanto, todas las cadenas de tiendas cuentan con servicios segmentados por país y canales de venta (tiendas físicas y e-commerce). Zara tiene atención al cliente 2.0, porque en su servicio, tiene venta online, al igual que Zara participa en redes sociales como Facebook y Twitter.

Los grupos de clientes objetivo de ZARA son en un gran porcentaje las mujeres jóvenes y en un segundo lugar los niños y niñas. los clientes clave son definidos por los procesos estratégicos y los de marketing, quienes segmentan estos clientes objetivos.

## (b) Gestión del servicio al cliente



**Ilustración 3.** Gestión del servicio al cliente: Elaboración del grupo colaborativo

“El proceso de administrar el servicio al cliente es la cara de la firma ante el cliente”

(Pinzón Hoyos, 2004, pág. 8)

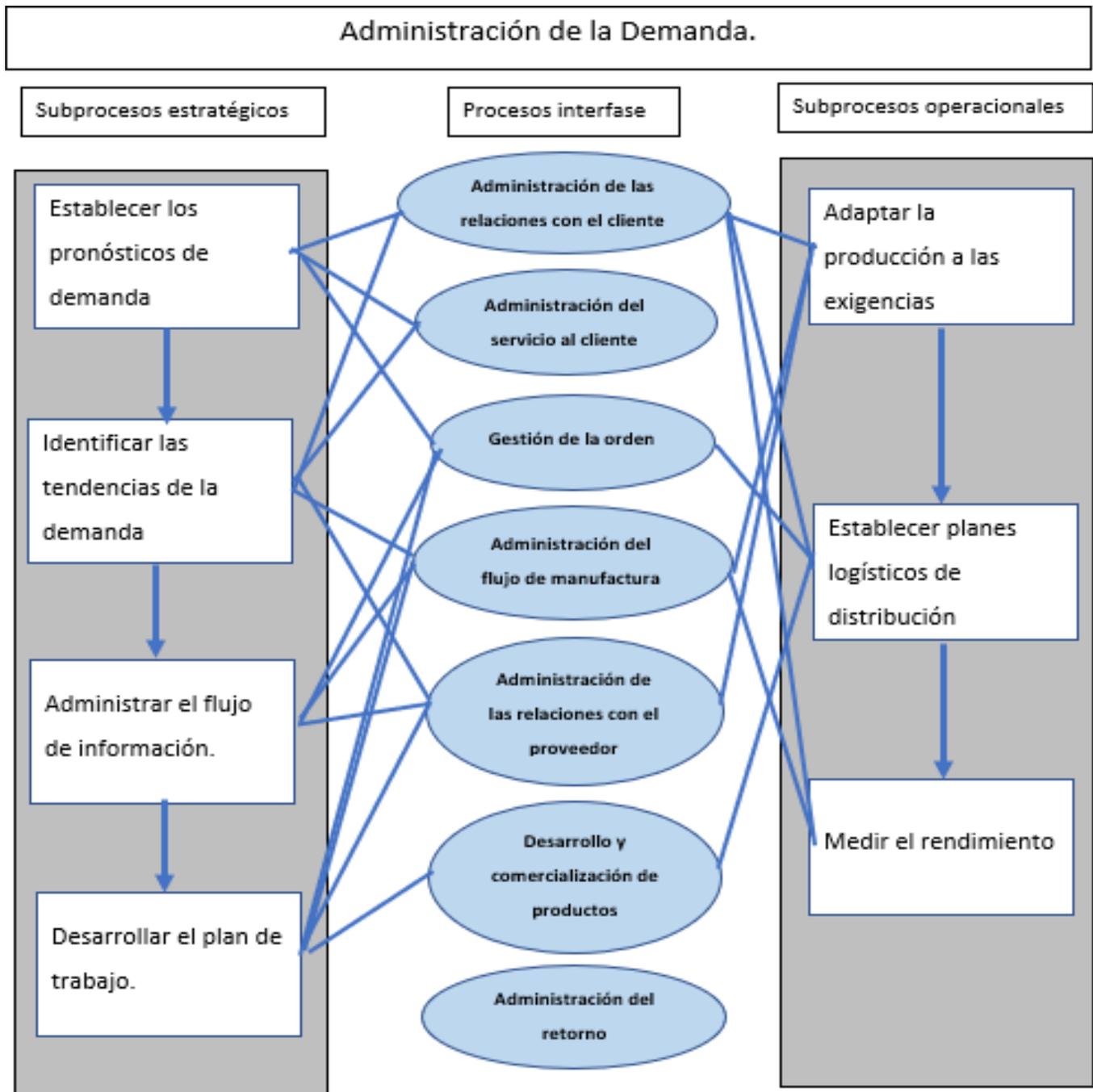
Los clientes están en el centro del modelo de negocio de Zara. Sus requerimientos y deseos se escuchan en la tienda y se transmiten al equipo de diseño de cada cadena de tiendas del grupo, para que estos deseos se puedan hacer llegar a todos en el menor tiempo posible. Las opiniones y sugerencias de los clientes permiten mejorar la atención al cliente a través de diferentes plataformas y canales de venta. Por ello, Zara presta atención al cliente a través de las páginas web de las distintas cadenas de tiendas y sus datos personales en las redes sociales.

Zara se compromete a realizar diversas mejoras en el campo del servicio al cliente para mejorar el servicio a los consumidores. Además, lleva a cabo un programa de formación continua para los empleados en todas las tiendas del grupo, que enfatiza especialmente la preocupación de los consumidores, y asigna una persona dedicada en cada equipo para evaluar y mejorar la relación con los consumidores. La escucha activa y pasiva de los deseos e inquietudes de los clientes no se limita a cuestiones de moda. Por supuesto, la tendencia es la principal demanda de las personas que suelen entrar en nuestra tienda, pero no es la única demanda.

Nuestros clientes son ciudadanos comprometidos con la sociedad y las comunidades en las que viven, lo que nos obliga a reinventarnos cada día para poder satisfacer siempre sus necesidades y principios. Para ello, el trabajo en equipo es la clave, porque nos permite dar una respuesta rápida e integral a cualquier método de nuestros clientes.

Los procesos estratégicos se encargan de planear como satisfacer las necesidades del cliente frente a los productos y servicios ofertados y los procesos operativos son los encargados de dar la cara al cliente y ofrecer las soluciones inmediatas y satisfactorias.

(c) Gestión de la demanda

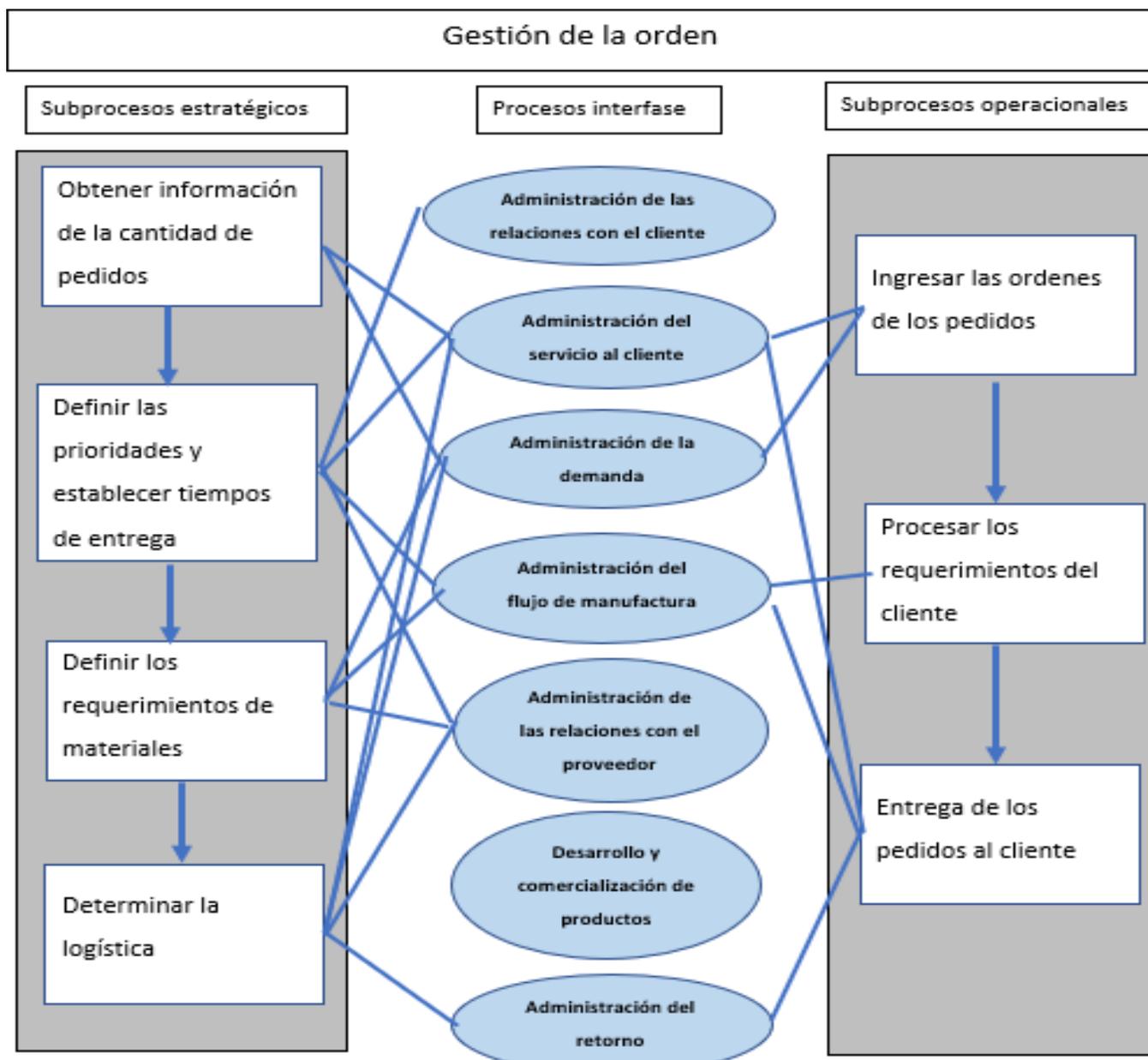


**Ilustración 4.** *Gestión de la demanda: Elaboración del grupo colaborativo*

“El proceso de administración de la demanda necesita balancear los requerimientos del cliente con la capacidad de suministro de la firma” (Pinzón Hoyos, 2004, pág. 12)

La gestión de la demanda es un proceso bien importante, ya que permite adaptar la producción a las exigencias del mercado, permite hacer pronósticos que ayudan a optimizar el uso de todos los recursos. Para aplicar este proceso dentro de la empresa ZARA, debe estar muy atento a las tendencias del mercado, optimizar su planificación, los requerimientos del cliente, un adecuado flujo de la información, y así realizar la sincronización de los procesos de manera que el balance esté alineado con la capacidad de producción de la compañía, más aún en tiempos de picos donde se exige la máxima capacidad, todo esto permite adaptarse a los patrones de consumo. La administración de la demanda en ZARA funciona de manera adecuada gracias a una de sus estrategias como lo es el Just inTime, puesto que permite gestionar casi de manera exacta las demandas de los usuarios y el pronóstico y la sincronización generan menores costos y pérdidas. “El proceso también tiene que ver con el desarrollo y ejecución de planes de contingencia cuando las operaciones son interrumpidas” (Pinzón Hoyos, 2004, pág. 12)

(d) Satisfacción de los pedidos (order fulfillment)



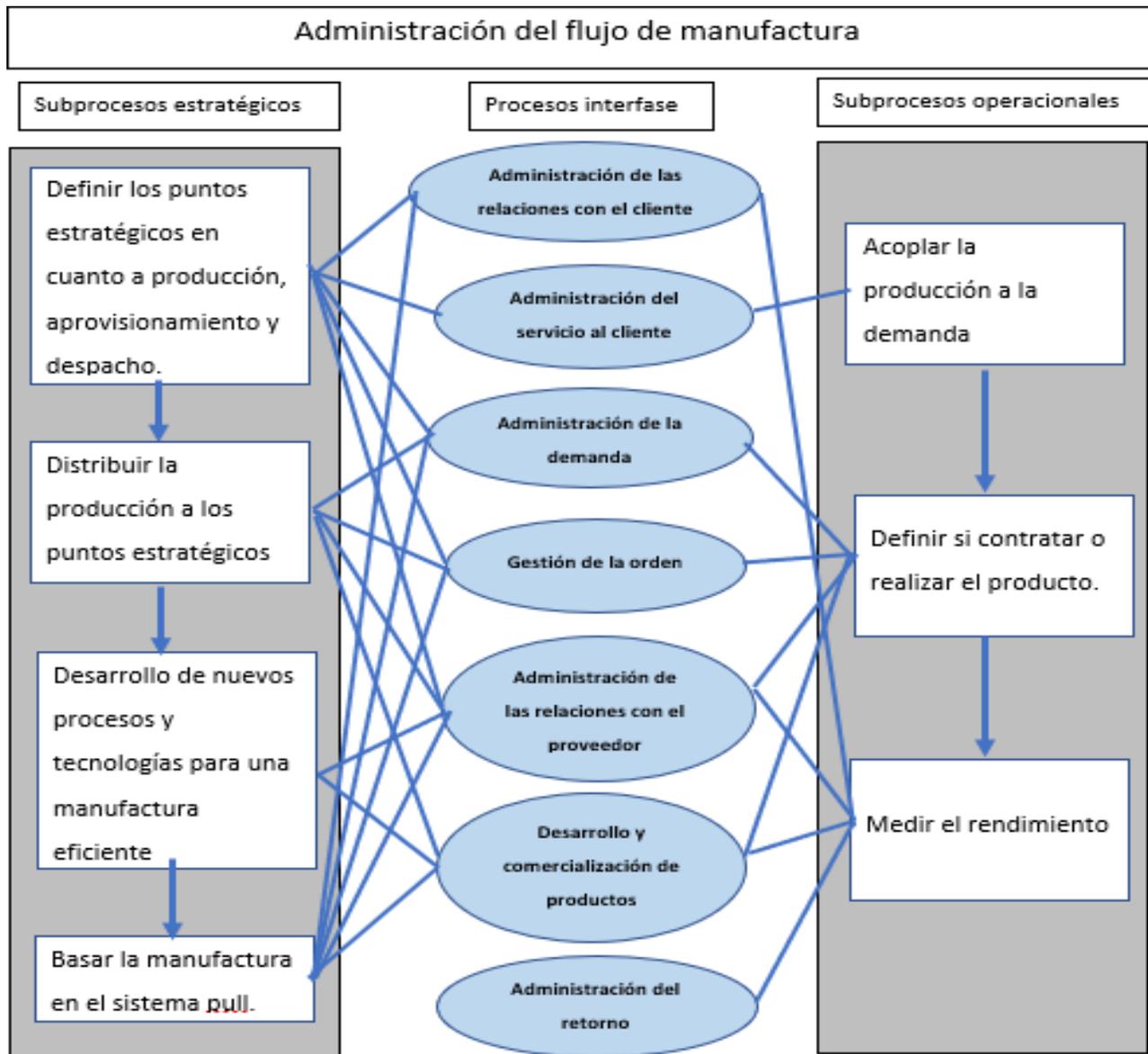
**Ilustración 5.** Satisfacción de los pedidos (order fulfillment): Elaboración del grupo colaborativo

Si en algo se destaca zara en su capacidad de llevar a cabo el desarrollo de ordenes perfectas dado que contra perfectamente su cadena de suministro dado la alta integralidad que mantienen con sus proveedores y el manejo ágil y flexible de su canal de distribución propio que le permite llegar con sus productos a sus clientes a al menos brevedad posible. Zara practica estrategias como Justo a tiempo para hacer entrega de sus pedidos en menor tiempo posible, que por lo general no alcanza las 48 horas desde que el gerente de la tienda solicita el pedido.

Zara tiene la capacidad o infraestructura de producción y logística para responder eficientemente a sus clientes a través de la entrega de una orden perfecta. Los centros de producción en coordinación con sus proveedores y sus centros logísticos, reciben las ordenes de pedidos de sus tiendas en todo el mundo y son analizadas y procesadas por el personal de recibimiento y preparación de pedidos. Este personal está altamente preparado para hacer los trámites y despache los pedidos en la menor brevedad, llegando alcanzar una alta eficiencia de entrega en calidad, cantidad (cada pedido es revisado minuciosamente para verificar que cumple con cada uno de los requerimientos del pedido, antes de ser despachado para su entrega) y tiempo.

Toda la cadena de suministro de zara está altamente integrada, y una capacidad de flexibilidad y agilidad envidiable por su competencia. Estos elementos de capacidad en su red de suministro le permiten entregar al cliente (tiendas) el pedido correcto, es decir dentro todos los parámetros establecidos para ello. Cada día el administrador de cada una de las tiendas de ZARA en el mundo informa las ventas generadas para que se pueda, en tiempo real tomar decisiones sobre las nuevas líneas de producto de acuerdo con el comportamiento del mercado y así poder anticiparse a las necesidades y gustos de los clientes.

(e) Gestión de los flujos de producción.



**Ilustración 6.** Gestión de los flujos de producción: Elaboración del grupo colaborativo

Zara destaca por su flexibilidad en su producción de prendas, ya que se puede adaptar rápidamente a las necesidades de la demanda de sus clientes. La capacidad de administración de

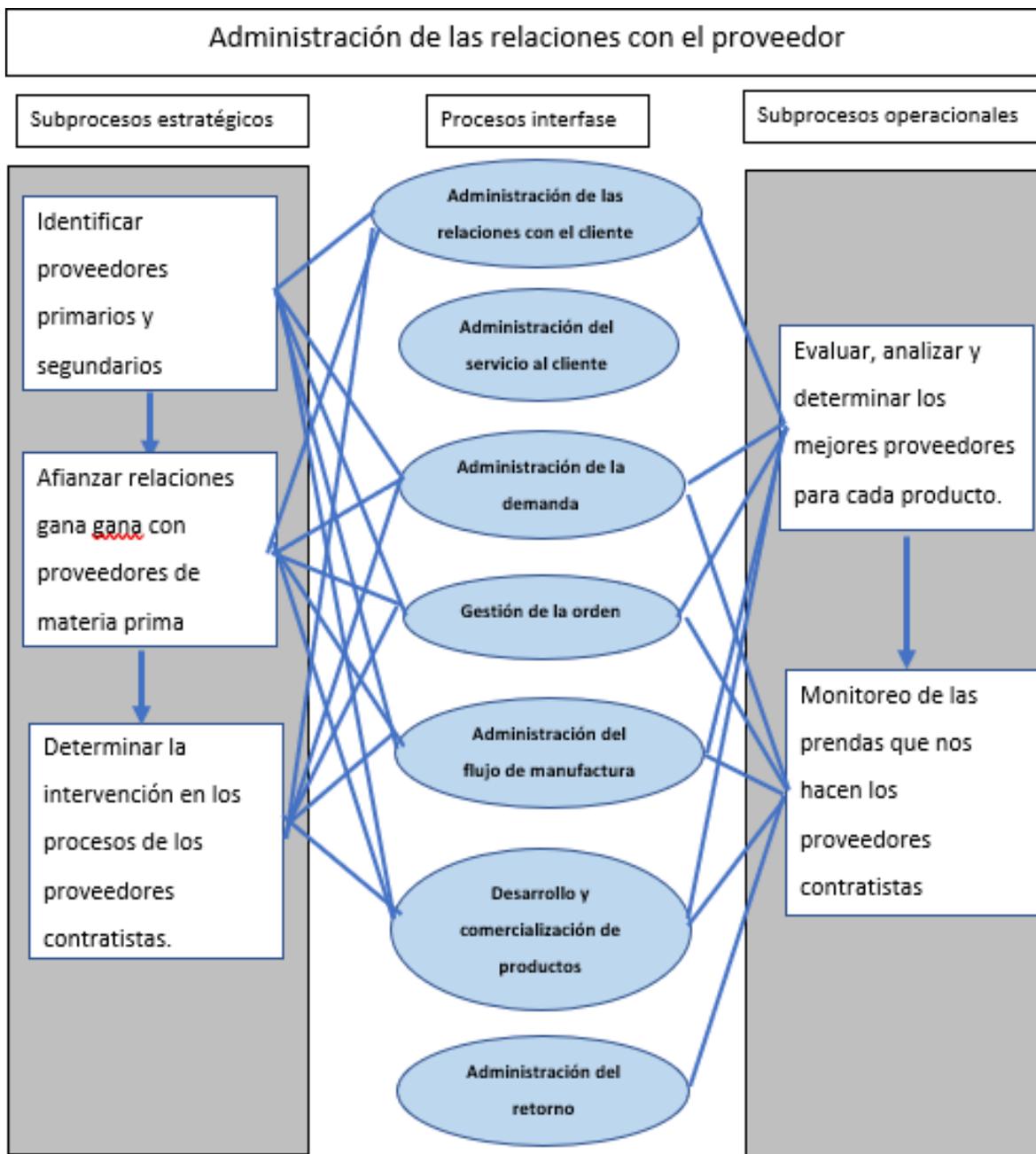
flujo de manufactura se concentra inicialmente en el flujo de información que procede inicialmente de sus clientes alrededor del mundo y posteriormente es analizada por personal de ventas y diseño. La capacidad de agilidad de los diseñadores y sus plantas de su producción de Zara es espectacular. Las plantas de producción pueden parar inmediatamente la producción de prendas, que no alcancen el nivel de ventas deseado e iniciar al mismo tiempo con la producción de nuevas prendas recién diseñadas por su personal de diseño. La agilidad de la producción esta sincronizada con el flujo de materia prima de parte de sus proveedores y la sincronización con sus centros de distribución.

Para lograr un flujo perfecto de la manufactura de prendas Zara (grupo Inditex) ha estado continuamente mejorando sus tecnologías y sus procesos de producción, situación que la está llevando a producir prendas a menor costo y una alta calidad. El control de calidad se realiza a largo de toda la cadena de producción desde la materia prima hasta entregar el producto empacado listo para ser distribuido.

El flujo de manufactura de zara se basa íntegramente en sistema Pull, ya que son sus clientes quienes arrastran el desarrollo de la manufactura, la producción de zara esta íntegramente basada en este sistema que el permitido una gran competitividad a nivel mundial.

Dentro del proceso de manufactura es importante determinar la ruta y velocidad de los productos, que materiales (proveedores No. 1, Proveedores No. 2, Proveedores No. 3) los cuales son necesarios y sincronizar la ejecución la cual sea coherente con la demanda y por último medir el rendimiento de los productos fabricados, de esta forma poder garantizar un producto a bajo costo con materiales de excelente calidad.

(f) Aprovechamiento. Administración De Las Relaciones con El Proveedor



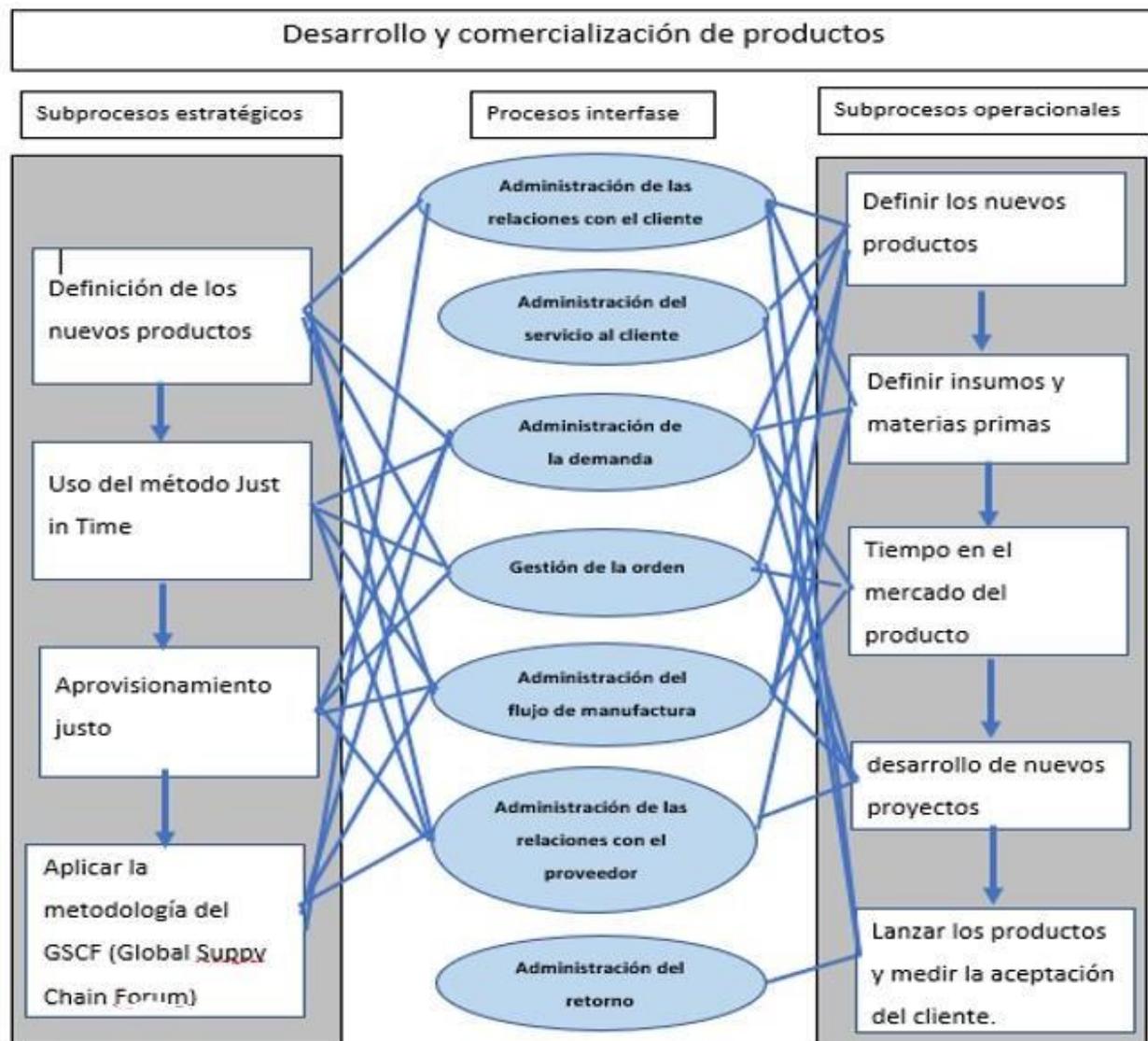
**Ilustración 7.** Administración De Las Relaciones con El Proveedor: Elaboración del grupo colaborativo

Las relaciones de Zara o del grupo Inditex es muy cercana con sus proveedores, esto dado a la alta integración de la cadena de suministros que posee el grupo Inditex con sus proveedores. Zara entonces administra sus vínculos con sus proveedores primarios y secundarios muy de cerca, y controla el flujo de materias que estos suministran, ya que hace una administración de la cadena suministros en conjunto con ellos. El control efectivo que zara realiza sobre sus proveedores se debe a la integración vertical que la compañía tiene en sus proveedores primarios, siendo estos propios o contratados, pero que están íntimamente relacionados con Zara, que solo producen para la compañía. Por lo tanto, zara siempre y mantiene muy estrecha colaboración con todos sus proveedores, siendo una relación de gana-gana.

Para el grupo Inditex o ZARA todos sus proveedores son clave, pero algunos de estos proveedores tienen una relación estrecha con la firma, entre ellos proveedores de materiales primas, proveedores subcontratados en la producción de prendas directamente par a zara y que se ubican cerca de la sede central (España, Portugal y Marruecos). Esto llevado a la organización mantener una comunicación muy cercana con cada uno de sus proveedores en los continentes o países en donde la empresa contratos de aprovisionamiento de materias primas y productos terminados.

Este intercambio de comunicación de información con sus proveedores le permite operar en conjunto en la cadena de suministros con máximo control, lo que lleva a cumplir las condiciones de la demanda y la fabricación alcanza objetivos, ajustándose a su estrategia de producto servicio.

## (g) Desarrollo de nuevos productos y comercialización



**Ilustración 8.** Desarrollo de nuevos productos y comercialización: Elaboración del grupo colaborativo

Este es sin duda alguna, uno de los principales procesos bajo la metodología del GSCF (Global Supply Chain Fórum) puesto que pone a prueba la estructuración adecuada del desarrollo de productos y lo convierte en un proceso crítico y esencial para el éxito permanente de la

Empresa. Zara es líder en el desarrollo de nuevos productos, gracias a subprocesos estratégicos que planean cuidadosamente las nuevas temporadas.

En este proceso es primordial el papel del tiempo en el mercado del producto y se genera una integración importante entre el cliente, los proveedores y el proceso de desarrollo de productos.

Zara se caracteriza por tener un ciclo de vida de los productos relativamente cortos. Una de sus estrategias es el uso del método Just in Time, produciendo solo lo que demanda el mercado, con esto disminuye los costos de producción y acorta el tiempo de almacenamiento en sus tiendas e inventario. Esta es una de las estrategias de este proceso mediante aprovisionamiento y producción. Además, ha incursionado en el marketing online, promocionando constantemente sus ventas por internet y el uso de su aplicación móvil.

Sus estrategias son las mismas para todas sus tiendas y la rotación de productos es una de ellas. Esta es una de las ideas de negocio que han funcionado a través del tiempo. Los productos de Zara se sacan en pequeños lotes estratégicamente, el cliente ya sabe que, si sale un producto a la venta, tiene poco tiempo para comprarlo, ya que seguramente ese producto no volverá a salir al mercado en otra temporada.

En cuanto a los subprocesos operacionales del proceso que menciona la metodología del GSCF (Global Supply Chain Fórum) Desarrollo de nuevos productos y comercialización se inicia con la definición de los nuevos productos, Zara saca al mercado colecciones según la época del año o en ocasiones según las tendencias sociales del momento, lo que genera que se actualice permanentemente y se innove mediante diferentes estilos, modelos y tendencias.

**Devoluciones.** Los clientes son el núcleo del modelo de negocio de Inditex y, por su flexibilidad, pueden responder rápidamente a sus necesidades. Por tanto, la atención a la cliente cualificada es la clave del Grupo Inditex. Por tanto, todas las cadenas de tiendas cuentan con servicios segmentados por país y canales de venta (tiendas físicas y e-commerce).

Los clientes del grupo pueden contactar con diferentes tiendas de Inditex a través de sus teléfonos gratuitos de atención al cliente y la web de todos. En 2013, las cadenas de tiendas del Grupo Inditex recibieron 5.609 formularios de reclamación en España, y cada tienda recibió una media de 3 formularios de reclamación. Las opiniones y sugerencias de los clientes permiten que se les preste más atención en los diferentes canales de venta. Por ello, durante 2013 se desarrolló una aplicación móvil para brindar información sobre la disponibilidad de mercadería en las tiendas físicas. También se han lanzado en diferentes cadenas de tiendas la atención al cliente instantánea a través de Internet (click to call), la entrega de pedidos electrónicos el día de la compra o el empaquetado mejorado para pedidos online.

Otro servicio puesto en marcha como respuesta a las necesidades de los clientes es el localizador de artículos de Zara en varias provincias españolas (Madrid, Barcelona, Sevilla y Málaga). Solo en 2013, este servicio atendió más de 82.000 llamadas, un 40% más que el año anterior. Además, se han realizado diferentes seminarios y cursos de formación para el equipo de la tienda, con especial énfasis en la atención al cliente, sensibilizando a los empleados en esta materia, e incluso nombrando a una persona especial en cada equipo para que se encargue de la evaluación y mejora permanente de estos aspectos.

### **Procesos Según Enfoque de APICS-SCOR.**

La siguiente propende por describir los eventos a los cuales se les hizo el ajuste o mejora, siguiendo las indicaciones puntuales del docente del curso, quien recomendó acciones determinadas la cuales se realizaron de acuerdo con lo estipulado en la sugerencia de la profesional. se hace alusión a la fase 4

El proceso de planificación de acuerdo con el modelo SCOR sirve para garantizar la alineación de los objetivos empresariales con los recursos, los requisitos y la cadena de suministros. En el siguiente cuadro describiremos como podría la empresa Zara, aplicar la planificación en cada uno de los procesos de acuerdo con el SCORE

### **Conceptualización y Contextualización.**

El modelo SCORE es de gran utilidad para las empresas ya que respalda las cadenas de suministros sin importar su complejidad o su simplicidad, permite sin duda alguna mejorarlas y brindar satisfacción a la demanda de los clientes. Aunque Zara es una empresa autosuficiente, describir como ellos podrían aplicar este modelo amplía nuestra visión hacia los beneficios reales del modelo.

### **Identificación e Implementación de los 6 Procesos Según APICS - SCOR en la Empresa ZARA.**

Estos seis procesos son el paso a paso de cómo la compañía planea ejecutar cada una de las actividades y nos ayuda diferenciar cada uno de los subprocesos para poder entenderlo y analizarlos de manera puntual. (Apéndice C).

### **Identificación de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa ZARA.**

Están establecidos paso a paso lógicos, planeados y organizados para los objetivos propuestos. entonces a saber tenemos una supervisión desde la cual se obtienen las materias primas, una fabricación de productos, una producción., una distribución y transporte y por supuesto una entrega.

En la ilustración anterior podemos observar en primer lugar, que los clientes son los iniciadores de información importante sobre la vitalidad de los diferentes participantes en la cadena de valor de la empresa, y son las principales formas de contacto con la empresa: tiendas, estudios de mercado y otros métodos, como páginas web, atención telefónica, APP, venta online, redes sociales.

ver cómo se estructura el proceso de transformación del producto, y luego a partir de la identificación de las necesidades del cliente, la determinación de las especificaciones y el diseño del producto, este es el lugar para analizar la información en detalle y enumerar los requisitos de diseño, con el fin de obtener al menos una vez cada 2 semanas. Estas creaciones se pasan luego al proceso de producción para determinar y producir productos terminados que cumplan y cumplan con las expectativas obtenidas.

### **Conceptualización y Contextualización.**

los diagramas de Información, productos y Dinero aplicados a la empresa ZARA, seguido encontraremos el cuadro comparativo de Colombia frente a un país de cada continente según el índice de desempeño logístico entre el 2014 y el 2016, y por último mediante un Mapa conceptual se hace un reconocimiento del Conpes 3547 (Política Nacional Logística).

### **Análisis de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa ZARA.**

los clientes son los iniciadores de información importante sobre la vitalidad de los diferentes participantes en la cadena de valor de la empresa, y son las principales formas de contacto con la empresa: tiendas, estudios de mercado y otros métodos, como páginas web, atención telefónica, APP, venta online, redes sociales. Entre ellos, estos medios también pueden proporcionar información a los clientes, y los clientes también pueden proporcionarles información. De acuerdo con esta línea de pensamiento, la información que llega de la forma de visitas con los clientes se procesa en el centro logístico y la plataforma propiedad de la empresa para mantener el control y poder adherirse a los objetivos organizacionales y de transformación de procesos, de manera que esta información pueda ser comunicada de manera clara y coherente a la empresa, incluyendo el proceso productivo y su impacto en el proceso productivo.

Se puede ver cómo se estructura el proceso de transformación del producto, y luego a partir de la identificación de las necesidades del cliente, la determinación de las especificaciones y el diseño del producto, este es el lugar para analizar la información en detalle y enumerar los requisitos de diseño, con el fin de obtener al menos una vez cada 2 semanas. Estas creaciones se

pasan luego al proceso de producción para determinar y producir productos terminados que cumplan y cumplan con las expectativas obtenidas.

flujo de fondos dentro de la organización de ZARA partiendo de la obtención de dos tipos de fondos: capital y utilidades. Primero, el capital es recaudado por cualquier socio de su propiedad, estableciendo así el costo de capital, y en el segundo En adquisición, es el beneficio que queda para sus actividades productivas, donde los ingresos obtenidos superan los gastos y pueden mantener los costos generales. Por lo tanto, las ventas son una gran inversión en la obtención de fondos para la organización, lo cual se refleja en la cuenta de resultados.

### Colombia y el LPI del Banco Mundial.

Todos los países del mundo, tiene compromisos del grupo del banco mundial y Colombia no está extensa de estar en esta organización y aquí es donde vienen unos cuestionamientos sobre qué proyectos tiene Colombia con el banco mundial, que determina acerca de una desigualdad social en Colombia y en otros países que permite la evaluación comparativa con el objetivo de mostrar las tendencias mundiales en materia de logística.

#### *Europa: España Vs Colombia*

Fuente: (Banco Mundial, 2018)

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
España	2012	20	3,70	3,40	3,74	3,68	3,69	3,67	4,02
Colombia	2012	64	2,87	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
España	2014	18	3,72	3,63	3,77	3,51	3,83	3,54	4,07
Colombia	2014	97	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
España	2016	23	3,73	3,48	3,72	3,63	3,73	3,82	4,00
Colombia	2016	94	2,61	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
España	2018	17	3,83	3,62	3,84	3,83	3,80	3,83	4,06
Colombia	2018	58	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17

**Ilustración 9.** Colombia VS España: Elaboración del grupo colaborativo

**Nota:** Puntuación del LPI entre España y Colombia desde el año 2012 hasta el 2018

**Tabla 2:** Análisis comparativo España Vs Colombia (Banco Mundial, 2018) Elaboración del grupo colaborativo

**Análisis Colombia VS España: Elaboración del grupo colaborativo.**

<b>ESPAÑA</b>	<b>COLOMBIA</b>
Siempre ha ocupado un lugar superior en el Rankin LPI durante los años 2012,2014,2016 y 2018	En el año 2018 ocupo el mejor lugar que en los años 2012,2014,2016, es decir, aunque no supero a España si mejoro su posición respecto a los años anteriores
La puntuación general ha sido superior en todos los años evaluados	La puntuación más baja la obtuvo en el año 2014
La calidad de la infraestructura supera la de Colombia por un puntaje con gran diferencia por sus grandes puertos y carreteras	Mal estado de carreteras y la falta de ferrocarriles para el transporte de mercancías.
Su capacidad para el rastreo de los envíos supera en los diferentes años a Colombia en más de un punto de diferencia lo que demuestra su gran capacidad en la gestión de la información	El seguimiento y rastreo de los envíos es demasiado bajo en comparación con España debido a la poca inversión en tecnologías de información propias
Estandarización en sus sistemas de información Cumplimiento excelente en la oportunidad de entrega	Falta de sistemas de información logísticos escasez en servicios logísticos a nivel nacional

**Nota:** Comparativo del desempeño del índice de desempeño logístico entre España y Colombia

### Asia: Colombia VS China

Fuente. (Banco Mundial, 2018)

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
China	2012	2	4.12	3,97	4.12	4.18	4.08	4.09	4.28
Colombia	2012	64	2,87	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45
China	2014	15	3,83	3,72	3,97	3,58	3,81	3,87	4,06
Colombia	2014	97	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87
China	2016	9	4,07	3,94	4,10	4,05	4,00	4,03	4,29
Colombia	2016	94	2,61	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23
China	2018	12	3,92	3,81	3,97	3,77	3,93	3,92	4,14
Colombia	2018	58	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17

*Ilustración 10. Colombia VS China: Elaboración del grupo colaborativo*

**Nota:** Puntuación del LPI entre China y Colombia desde el año 2012 hasta el 2018

**Tabla 3.** *Análisis Colombia Vs China: Elaboración del grupo colaborativo***Fuente.** (Banco Mundial, 2018)

<b>China</b>	<b>Colombia</b>
El rango ocupado ha superado con gran diferencia a nuestro país	Para el año 2018 la diferencia entre los puestos ocupados se ha disminuido, lo que indica que Colombia ha evolucionado su desempeño logístico
Ha estado siempre entre los primeros 15 puestos del rango LPI	Ha mejorado sus técnicas de control aduanero mediante gracias a la legislación e implementación de nuevas normas de control aduanero y técnicas de administración de riesgos
Posee una mejor inversión en carretera y puertos	Los organismos de control fronterizo han realizado un gran esfuerzo por mejorar el proceso de autorización en los puertos mejorando la oportunidad en el transporte de mercancías
Su oportunidad de entrega en los pedidos y mercancía representa una gran ventaja competitiva	Paso del puesto 98 en el 2016 al 68 en el 2018 en cuanto a los envíos internacionales, esto debió al mejoramiento para organizar envíos a precios competitivos
Personal altamente capacitado y disciplinado	Falta de Recurso humano en el área de la logística

**Nota:** Comparativo del desempeño del índice de desempeño logístico entre China y Colombia

### África: Colombia VS Nigeria

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
Colombia	2012	64	2,87	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45
Nigeria	2012	121	2,45	1,97	2,27	2,60	2,52	2,35	2,92

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
Nigeria	2014	75	2,81	2,35	2,56	2,63	2,70	3,16	3,46
Colombia	2014	97	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87

(Alternar rango y puntaje para subindicadores) 

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
Nigeria	2016	90	2,63	2,46	2,40	2,43	2,74	2,70	3,04
Colombia	2016	94	2,61	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23

(Alternar rango y puntaje para subindicadores) 

Pais	Año	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Oportunidad
Colombia	2018	58	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17
Nigeria	2018	110	2,53	1,97	2,56	2,52	2,40	2,68	3,07

**Ilustración 11.** Colombia Vs Nigeria **Fuente.** (Banco Mundial, 2018)

**Nota:** Puntuación del LPI entre Nigeria y Colombia desde el año 2012 hasta el 2018

### **Conceptualización y Contextualización.**

En Colombia, mediante los planes de acción encaminadas por entidades gubernamentales, ha permitido que el sistema logístico se convierta en un sistema más eficiente, para permitir que los bienes y servicios lleguen al cliente final cumpliendo con las especificaciones y el tiempo acordado, con costos competitivos. La Política Nacional logística de Colombia, está enfocada en el fortalecimiento de cadenas productivas, la facilitación del comercio exterior, la gestión de la información, la infraestructura para la multimodalidad, ordenamiento territorial y la creación de un marco normativo e institucional.

### **Comparativo de Colombia ante el Mundo.**

Colombia, la logística es ineficiente y poco competitiva debido a problemas estructurales que requieren de una solución integral. Prueba de ello son los altísimos costos logísticos que en el país están en el 13,5% del total de la venta, mientras que en Estados Unidos están en el 8% todo lo anterior este cimentado en una conclusión referencial que sopesa la realidad de nuestro país con respecto a otros países.

Todo lo anterior y lo posterior a esta redacción se respalda con las consultas respetivas dadas por un ente estricto y regulador del puntual del asunto el cual es el Consejo Nacional de Política Económica y Social — CONPES — fue creado por la Ley 19 de 1958. Ésta es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país.

### **Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística.**

Con base en la presentación sobre Logística del entorno de conocimiento de la Unidad, y para la empresa, elaborar 3 diagramas de flujo así (Flujo de Información, Flujo de Productos y Flujo de Dinero).

Se reconoce, que las falencias, se dan en menor o mayor grado durante la realización de un ejercicio académico; en este caso, las hubo, pero se le agradece mis sinceramente al eje tutorial, cuya idoneidad y calificación es presta a la observación de los errores. Entonces, por ello las sugerencias tutoriales se tomaron muy en cuenta y se hizo un cambio radical en el contenido y forma de lo referente a los diagramas de flujo, siguiendo las pautas determinadas.

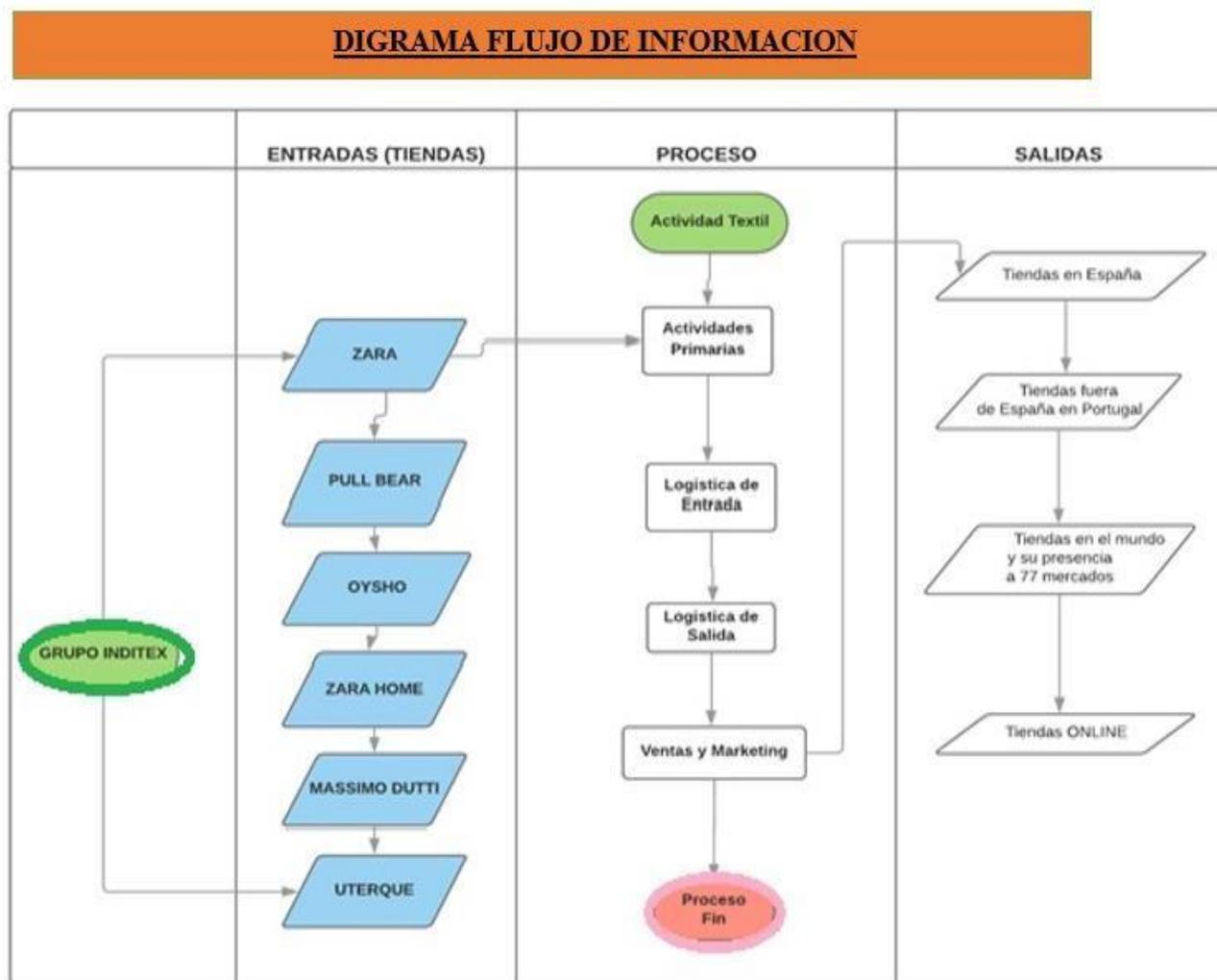
### **Conceptualización y Contextualización.**

Como toda estructura social que se respete y en efecto, en políticas de eficiencia administrativa al servicio de las personas, el conpes es un ente gubernamental direccionado por el presidente y otras personas, entre ellos los ministros, para dar conformidad a lo que se conoce como el consejo nacional de política económica y social CONPES que es la máxima autoridad en lo relacionado con los aspectos de desarrollo económico y social de nuestro país, y él se contempla el código de ética y conducta ciudadana.

### **Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística.**

El conpes es un ente gubernamental direccionado por el presidente y otras personas, entre ellos los ministros, para dar conformidad a lo que se conoce como el consejo nacional de política económica y social CONPES que es la máxima autoridad en lo relacionado con los aspectos de

desarrollo económico y social de nuestro país, y en el que se contempla el código de ética y conducta ciudadana.



*Ilustración 12. Diagrama flujo de Información: Elaboración del grupo colaborativo*

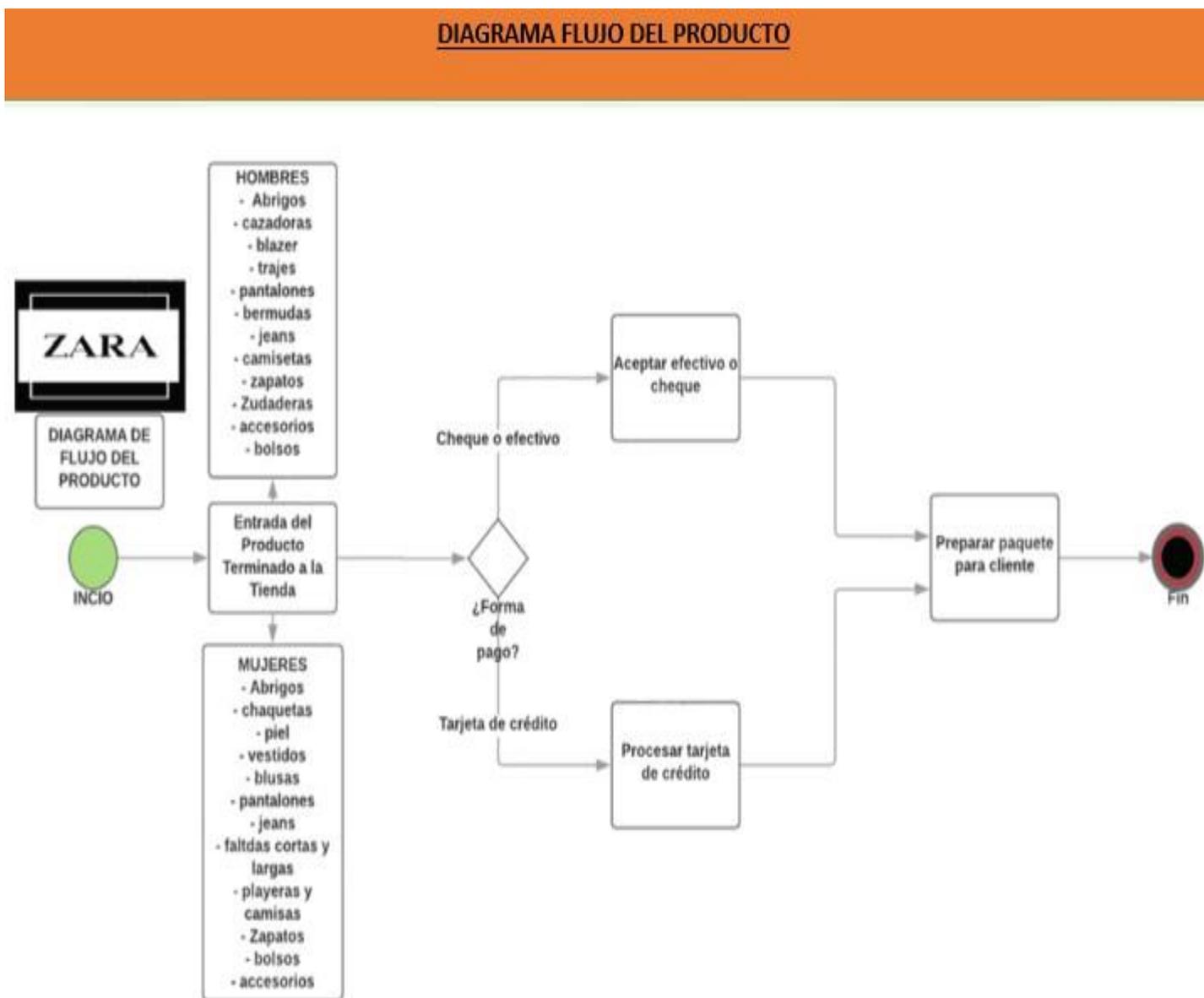
**Nota:** Descripción del proceso y recorrido del flujo de información de la empresa ZARA

Al iniciar la comprensión e interpretación de la gráfica, del diagrama de flujo de información de la empresa Zara se propende visualizar el algoritmo o proceso que se determinó para la realización, clara y concisa del objetivo. Cabe anotar que la simbología es la estipulada en los cánones que tiene que ser determinados por figuras geométricas precisas y de allí se desprende que: ilustración 1 podemos observar en primer lugar, el grupo Inditex en su inicio se encuentra entrada, de la cual se deriva todo el contexto global determinado con el termino PULL BEART, que refiere a una firma del grupo Inditex; en su secuencia viene OYSHO, que infiere en la venta de ropa íntima, a continuación, en su orden se denota ZARA HOME, que en si es un diseño minimalista de raíces tradicionales.

Lo inicial, se finiquita en 2 flujos textualizados en MASSIMO DUTTI – UTERQUE que también tiene que ver con ese complejo de tiendas de la firma. Ahora bien, en cuanto a los procesos, se establece en procedimientos sucesivos que comprenden, en forma descendente con la actividad adecuada, se prolonga a actividades primarias – logística de entrada – logística salida -ventas marketing, culminando en el proceso final.

Con respecto al flujo de salida se entrevé toda una gama de tiendas a nivel regional, nacional y por ende mundial, depositando aquí la comprensión o deducción de que la firma empresarial ZARA, se allá entre las mejores empresas del mundo en la producción y comercialización de sus productos.

De acuerdo con el diagrama de flujo de productos, se denota cada una de las etapas que cumple una materia prima determinada



*Ilustración 13. Diagrama de flujo del Producto: Elaboración del grupo colaborativo*

**Nota:** Descripción del diagrama de flujo del producto de la empresa ZARA

En este caso, tratándose de la firma empresarial ZARA esa materia prima es la usada con exclusividad para prendas de vestir, en ese orden de idas se describen los pasos desde el inicio hasta acabar con el producto final, si la cadena de producción cuenta con 6 procesos en los cuales se transforma, entonces también se debe aclarar que habrán 6 flujos de producción... es obvio que primero se deben determinar los principales componentes del proceso, un ordenamiento de las actividades, elegir los símbolos correctos para cada actividad, hacer la conexión entre las actividades e indicar el comienzo y el final del proceso, y sin lugar a dudas, es imperante la revisión del diagrama del proceso de producción.

En cuanto interior de la organización de ZARA, partiendo de la obtención de dos tipos de fondos: capital y utilidades. Primero, el capital es recaudado por cualquier socio de su propiedad, estableciendo así el costo de capital, y en el segundo En adquisición, es el beneficio que queda para sus actividades productivas, donde los ingresos obtenidos superan los gastos y pueden mantener los costos generales. Por lo tanto, las ventas son una gran inversión en la obtención de fondos para la organización, lo cual se refleja en la cuenta de resultados.

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

Define la política nacional para la promoción de plataformas que ayuden a incluir y aglomerar la oferta de servicios con la finalidad de generar una transformación positiva en la distribución de mercancías en el comercio exterior (Apéndice D).

### **El Efecto Latigo (The Bullwhip Effect).**

Para comprender un poco más estas estrategias se realiza una lectura crítica y analítica del documento " The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies" y el análisis de cada una de las causas que generan este efecto, este afecta el desempeño y la realización de un buen pronóstico, lo cual lleva a que se deba calcular de manera integral.

### **Conceptualización y Contextualización.**

“The Bullwhip” Effect indica un aumento en la variación de la demanda contemplada de acuerdo en la medida que se asciende en el Supply Chain Management desde el consumidor final hacia el proceso industrial. Esta transformación impide realizar un buen pronóstico y produce falencias en el control del inventario y en el servicio al cliente. Para identificar su origen es necesario tener claro que la cadena de suministro es un método complejo que va más allá de sus áreas funcionales, sus procesos internos y del mismo negocio. El desempeño debe calcularse de forma integral y no en escalas locales.

### **Análisis de Causas en la Empresa ZARA.**

*Demand-forecast updating.* Cada demanda pronosticada es una variable difícil de controlar. Para minimizar la desviación, ZARA debe tener esencialmente una base de datos en la que se registre y se posea el historial de cada cliente. Esta herramienta permitirá pronosticar la demanda mensual porque el procesamiento proviene de los clientes. La información sobre la demanda de toda la cadena de suministro es importante y ayuda a promover el efecto látigo. Zara pospone decisiones de producción arriesgadas, por lo que primero realiza una investigación de la

demanda para reducir el exceso de inventario. La previsión de la demanda se basa en esto, con información precisa para las ventas, por lo que la producción de lotes pequeños de ZARA está diseñada para recopilar datos y poder actualizar los datos para la demanda. De esta forma, su inventario es más dinámico y puede planificar el sistema de producción.

Otra opción para minimizar el efecto látigo es proporcionar simultáneamente datos de la demanda del consumidor y de todos los lugares directamente involucrados en la cadena de suministro. Los datos de demanda suficientes y la información permanente permiten a ZARA realizar pronósticos paralelos, evitando incrementos detallados en el proceso de pronóstico en cada etapa disponible.

ZARA es una empresa cuyo principal objetivo es brindar moda atractiva y responsable, cuenta con una amplia gama de clientes en el momento y lugar que mejor se adapta a sus necesidades. Zara lo resume como el concepto que define su tienda: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. Según la lectura del documento "Efecto Látigo-Exploración de Razones y Contramedidas", se relaciona directamente con el "Efecto Látigo", que se determina como el efecto que se produce cuando la demanda prevista es superada por la demanda de los participantes intermedios. cadena de suministro.

El efecto látigo en la cadena de suministro de HP se basa principalmente en la planificación estratégica para permitir posibles cambios en los elementos del mercado. En lo que respecta a ZARA, se puede aplicar a su distribución en la cadena de suministro, proporcionando una eficiencia y utilidad considerables en la ejecución de sus productos y objetivos de distribución, y satisfaciendo las necesidades de los clientes a mayor escala.

**Order batching.** Se trata de seleccionar varios pedidos a la vez, de esta forma ZARA minimiza los costes de mudanza agrupando los pedidos y transfiriéndolos en grupos. Por supuesto, también se aplica a los pequeños pedidos realizados de forma automatizada. En ZARA, el pedido perfecto es un proceso muy importante, porque se enfoca directamente en los distribuidores mayoristas, porque ellos son los encargados de distribuir los productos de la empresa a diferentes clientes, tales como centros comerciales, cadenas de tiendas, tiendas de moda, mercados, online y todas las tiendas autorizadas

Para ZARA es importante velar por el stock de seguridad de cada almacén para que pueda ser entregado en perfectas condiciones, en lo que respecta a la logística, es necesario trabajar más a fondo porque es uno de los temas más complejos de lograr. El índice logístico más importante. Los pedidos por lotes en ZARA se rastrean a través de dos métodos de procesamiento por lotes:

- Ordenamiento periódico de pedidos en un ciclo periódico
- Orden de orden. (Este último se maneja a través de incentivos de ventas como las cuotas).

**Price fluctuation.** La estrategia de Zara es fluctuar los precios en función de la demanda del mercado. Por tanto, el precio se fija según el grado de comercialización del producto, y la estrategia de fluctuación de precios se basa en última instancia en el posicionamiento del producto en el mercado.

En el caso de fluctuaciones de precio afectadas por promoción, compra directa. A medida que baja el precio, las promociones aumentan la demanda, lo que resulta muy atractivo para los clientes, en el caso de ZARA es beneficioso porque ayuda a que el inventario se mueva de forma dinámica y continua, reduciendo costos. Si las fluctuaciones de precios permanecen altas o bajas,

la compra directa es buena porque es una parte dinámica importante del mercado y producirá costos de inventario más bajos en relación con los precios.

En este caso, el precio es el resultado de la dinámica de la oferta y la demanda, y los cambios provocados por el efecto látigo dañan directamente el precio de los productos ZARA, por lo que siempre se deben formular estrategias y planes preventivos, y análisis organizados para lograr la demanda. Tendencias para lograr una excelente Previsión permite cambios futuros debido a temporadas o diferentes circunstancias que afectan las tendencias de los clientes.

***hortage gaming.*** Esta causa es llamada también el juego de los escasos y consiste en realizar varios pedidos de un mismo productos uno o varios proveedores o también se presenta cuando se realiza un pedido de un producto en grandes cantidades. La causa aparente es porque se supone que habrá escasos de este producto en cuanto salga al mercado.

Este efecto látigo llamado juego de escasez se presentaría en la empresa Zara si no contara con un sistema de pagos online si tu compra es por internet. Zara recibe pagos con tarjeta débito o crédito o incluso por la plataforma PayPal, es decir a esta empresa difícilmente le puede suceder el Shortage gaming primero porque todas sus compras sean presenciales o virtuales tienen su pago asegurado y segundo porque Zara no suele tener un modelo o una prenda en grandes cantidades puesto que rota constantemente las temporadas. Zara controla permanentemente la oferta y la demanda gracias a sus excelentes estrategias de marketing.

## **Gestión de Inventarios.**

La gestión de inventarios en una empresa es sin lugar a duda en uno de los procesos más importante dentro de la logística y la cadena de suministros. Para poder desarrollar una adecuada gestión de inventarios es imprescindible conocer realmente ¿Qué son los inventarios? ¿Cómo se clasifican? ¿cómo hacer una adecuada planificación de inventarios?, los diferentes modelos de inventarios y los factores y variable que influyen en su gestión.

### **Conceptualización y Contextualización.**

La gestión de los inventarios es en gran medida la clave del éxito de la empresa ZARA, la gestión adecuada de sus inventarios le ha permitido mantenerse competitiva durante mucho tiempo, el modelo centralizado ha sido de gran éxito. Por otro lado, la fidelización de los clientes ha sido de gran importancia, estos prefieren sus productos ya que están a la vanguardia de la moda y las tendencias del mercado y la base de producción sobre la demanda, que le evita grandes lotes almacenados.

### **Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Inventarios en la Empresa ZARA.**

El análisis de la encuesta realizada a la compañía ZARA, determinó que ha sido un éxito la implementación de su modelo de gestión de inventarios centralizado, lo que permitió que se abrieran nuevos mercados de comercio electrónico, implementando puntos automatizados de entrega de pedidos online.

Cuando analizamos la situación de la empresa ZARA y la importancia que tiene las tendencias de la moda en la producción de la compañía, se hace evidente que las pérdidas que se pueden presentar por productos en inventarios o productos sin demanda son enormes, para la

compañía reprocesar los productos no confortables o sin demanda es imposible y la pérdida es casi de un 80%. Otro ítem importante son los costos de envío de mercancía hasta los puntos de venta, por lo que llevar la mercancía a otro punto de venta donde si exista demanda, representa mayores costos que ganancias a obtener. Por lo que el plan maestro de producción debe acoplarse a las demandas del cliente y el mercado; lo cual nos da una idea de que el inventario que debemos tener para nuestros proveedores es un inventario de fluctuación que la empresa ZARA ya conoce y aplica; como ejemplo de esto es la gran cantidad de proveedores que tiene la compañía con los cuales realiza acuerdos de suministro de materia prima a pedido.

La primera pregunta nos informó sobre los tipos de productos que maneja la compañía, ya vimos que para la materia prima usa un inventario de fluctuación, pero para las ventas es distinto, ya que aquí por los cambios en las tendencias, se sugiere que se acople a un inventario centralizado en línea que solo puede funcionar con un control de información en ventas en constante monitoreo.

La fidelización de los clientes juega un papel muy importante en el logro de los objetivos de la empresa ZARA, y por lo tanto hay una buena comunicación en ambos sentidos, que permite que se satisfaga la necesidad de dichos clientes y a su vez, que estos confíen en los productos que constantemente innova ZARA, es por ello que hay una alta preparación a las solicitudes del mercado, que se ve reforzado en su modelo just in time, con el cual produce con base en la demanda.

#### ***Instrumento para recolección de la información.***

Como primera medida se realiza una valoración sobre una serie de preguntas sobre la gestión de los inventarios en la empresa, mediante la siguiente tabla

**Tabla 4.** Encuesta "Recolección de la Información": Elaboración del grupo colaborativo

Ítem	Pregunta	Valoración		
1	¿El proceso de gestión de los inventarios en qué nivel se encuentra?	4		
2	¿El sistema de gestión de los inventarios como se califica?	4		
3	¿En cuanto al manejo del reabastecimiento, es oportuno?	4		
4	¿El control de los inventarios que utiliza la empresa es el más adecuado?	4		
5	¿Hay un control adecuado sobre las existencias en inventario?	4		
6	Hay un buen control sobre lo producido respecto al producto en existencia	4		
Valoración	1 bajo	2 aceptable	3 bueno	4 excelente

**Nota:** Encuesta de valoración y gestión de inventarios en la empresa ZARA

Se realiza una entrevista con el siguiente contenido

Las empresas pueden manejar diferentes tipos de inventarios de acuerdo con su estrategia de gestión, entre ellos están: productos terminados, productos en proceso o ya sea las materias primas, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, ¿La empresa ZARA, que tipo de inventarios maneja?

Algunas empresas dentro de su estrategia de manejo de inventarios mantienen una relación con los proveedores, donde estos últimos administran los inventarios, ¿La empresa ZARA cuenta con este tipo de relación con los proveedores?

Muchas compañías cuentan con sus propios centros de distribución y de inventarios para sus almacenes, ¿La empresa ZARA se encuentra dentro de este tipo de compañías?

Algunas empresas manejan sus inventarios desde una sola administración, y otras cuentan con una administración para cada punto. Según se menciona ¿Qué tipo de administración tiene la empresa ZARA?

En la actualidad las compras online han adquirido un gran auge ¿Cómo influyen las compras online en los inventarios de la compañía?

La tendencia de la moda está en constante movimiento, por lo tanto, las empresas deben ajustar el stock de sus productos de manera muy rápida ¿Cuál es la proyección de stock que se realiza ZARA para las nuevas tendencias de la moda?

Para garantizar los inventarios, las empresas deben contar con diversas fuentes de información, ¿Cuáles son las principales fuentes de información utilizadas por ZARA para garantizar los inventarios?

El control de los inventarios es una tarea bien importante dentro de las empresas para garantizar el cumplimiento a los clientes ¿Cada cuánto se realizan los controles de inventario en la empresa ZARA y como beneficia esa periodicidad?

El mercado en ocasiones tiene requerimientos espontáneos y de gran volumen ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la compañía a pedidos grandes y espontáneos y como se realiza esta respuesta?

En ocasiones no todo el producto se logra vender, por diferentes razones, ¿Qué manejo tiene la compañía ZARA con los productos no confortables y con aquellos que quedaron en inventario por no venderse?

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

De acuerdo con la información recolectada, la estrategia que aplica ZARA en la gestión de sus inventarios ha sido un modelo de éxito, que permite responder con mucha rapidez a los pedidos de sus clientes, y rastrear de una manera muy precisa el proceso logístico, que, a su vez, genera ahorros en el transporte y evita tener grandes cantidades de inventario.

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

Una de la mejor manera para obtener información de una empresa es entender cómo es su proceso y para nuestro caso entender como una multinacional llamada ZARA realiza un control y gestión de sus inventarios ya que opera en tantos países. En la elaboración de los productos textiles de la compañía, se destaca que la materia prima es proporcionada por empresas en otros países, sus inventarios deben de llevarse a los puntos más cercanos a los clientes primarios para allí distribuirse y más importante aún todos sus inventarios deben ser precisos y justos por que en el mundo de la moda las tendencias cambian muy rápido, provocando que haya perdidas de producto por un exceso de inventario o una pérdida de clientes y ganancias por falta de stock.

Por ende, la mejor forma de obtener información es realizando una entrevista con preguntas a formular, que deben de ser precisas y racionales para poder entender como esta multinacional afronta los retos y controla sus inventarios.

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

La decisión de tener los inventarios centralizados o descentralizados indica el posicionamiento del inventario en la cadena de suministros según las necesidades estratégicas de la empresa Zara.

El inventario centralizado es el cual se distribuye a través de un solo centro de distribución y El inventario descentralizado es aquel en el cual se cuenta con un inventario en cada una de las tiendas. En el inventario centralizado una de las principales ventajas es la del ahorro en los costos de transporte y la disminución de niveles de inventario

La principal ventaja de inventario descentralizado es la de poder ofrecer un mayor nivel de servicio, es decir tiempos de entrega más cortos.

Zara tiene un despliegue de sistema de gestión integrada a través de stocks en los diferentes mercados a través de una plataforma local. Su sistema logístico avanzado gestiona de manera centralizada su inventario mediante grandes almacenes reguladores, además Zara continúa innovando con su omnicanalidad a través de nuevos puntos automatizados de entrega de pedidos on-line. Para poder cumplir con el despacho de estos productos a nivel mundial Zara ha ampliado su sede central a un total de 80.000 m<sup>2</sup> y allí están sus equipos centrales de diseño, de producto, de sostenibilidad, de tecnología entre otros.

Por lo tanto, podemos concluir que Zara debe continuar con su modelo de inventarios centralizado puesto que cuenta con planes estratégicos y operativos que hacen de este sistema el más efectivo tanto para la empresa como para sus consumidores.

### **Modelo de Gestión de Inventarios Recomendado para la Empresa ZARA.**

Su sistema logístico avanzado gestiona de manera centralizada su inventario mediante grandes almacenes reguladores, además Zara continúa innovando con su omnicanalidad a través de nuevos puntos automatizados de entrega de pedidos on-line.

### **Pronósticos de la Demanda de la Empresa ZARA.**

ZARA debe tener esencialmente una base de datos en la que se registre y se posea el historial de cada cliente. Esta herramienta permitirá pronosticar la demanda mensual porque el procesamiento proviene de los clientes. La información sobre la demanda de toda la cadena de suministro es importante demanda para reducir el exceso de inventario.

### **El layout para el Almacén o Centro de Distribución de una Empresa.**

Los almacenes es un espacio en las empresas o fabricas que cumplen dos funciones específicas de acuerdo con el tipo de empresa, una es la de recibir y ubicar las materias primas y la otra es la de almacenar los productos terminados. Para cumplir con estas funciones cada producto o elemento que ingresa al almacén pasa por diferentes procesos como la recepción y descargue, el almacenamiento, es decir, la ubicación de la mercancía en la zona adecuada, la conservación y mantenimiento de la mercancía, la gestión y control de existencias y la expedición de las mercancías.

#### **Conceptualización y Contextualización.**

Durante el trabajo presentaremos la situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Zara y posteriormente dibujaremos el plano del Layout actual y realizaremos las propuestas de mejoras necesarias al layout actual para al final proponer un Layout con los cambios sugeridos que aportaran sin lugar a duda una visión más acertada del almacén actual.

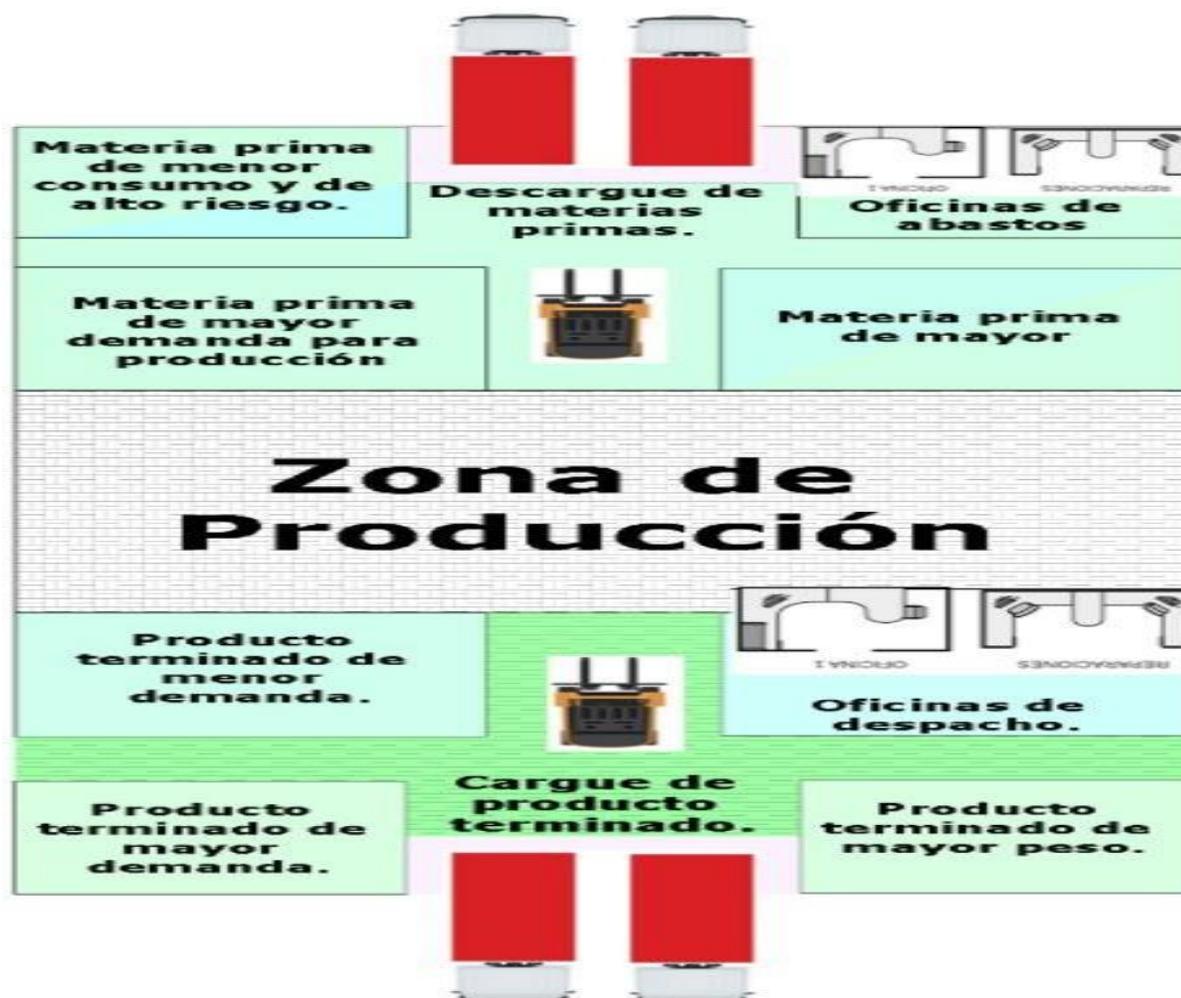
### Situación Actual del Almacén o Centro de Distribución de la Empresa ZARA.



**Ilustración 14.** Centro de distribución de la empresa ZARA: Elaboración del grupo colaborativo

El almacén anterior al propuesto no cuenta con una clara definición de los espacios; podemos observar que las materias primas y el producto terminado no cuenta con una división, lo no muestra un orden claro.

**Propuesta de Mejora en el Almacén o Centro de Distribución de la Empresa ZARA.**



**Ilustración 15.** *Propuesta de centro de distribución para la empresa ZARA: Elaboración del grupo colaborativo*

Las divisiones en las materias primas se basan en tres subgrupos que son materias primas de mayor consumo con más cercanía al área de producción para mayor eficiencia, materias

primas de mayor peso más cerca a al área de producción para agilizar los procesos de transporte e impedir el movimiento excesivo del montacargas ya que esto genera un alto grado riesgos.

### **El aprovisionamiento en la Empresa.**

Para las empresas la selección de los proveedores es de vital importancia; ya que de esto depende muchos factores como la calidad de la materia prima, la puntualidad en la entrega, los costos, el abastecimiento continuo para la parte productiva y cantidad requerida. Por lo cual cada empresa debe sumirse en un plan de aprovisionamiento de acuerdo con sus necesidades y a los inventarios que manejen, por lo cual los proveedores deben ser evaluados y seleccionados cumpliendo con los requisitos. Algunos ejemplos de aprovisionamiento son just in time, sincronizados con producción o stock de seguridad.

### **Conceptualización y Contextualización.**

La compañía Zara tiene una estrategia de integración vertical que garantiza que su abastecimiento sea el más eficiente; una estrategia de cooperación con sus proveedores en un modelo centralizado en el cual los proveedores hacen parte de la compañía, con lo cual el proveedor se acopla a las necesidades y requerimientos de la compañía.

### **El Proceso de Aprovisionamiento en la Empresa ZARA.**

La empresa Zara cuenta con proveedores primarios y secundarios con una perfecta coordinación entre sus talleres y centros de producción que la misma prenda puede adquirirse en distintos continentes, en su integración vertical cuenta con proveedores de telas, botones, hilos,

marquillas, entre otros; los cuales se acoplan a su producción just in time abasteciendo a pedido, con la calidad exigida, a un costo estable y en el menor tiempo posible, por lo que la sus principales proveedores son grandes empresas que se encuentran muy cerca.

***Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento.***

La empresa ZARA cuenta con estrecha relación con sus proveedores y los ha incluido en su integración vertical de manera que trabajan coordinadamente para proveer las materias primas según los requerimientos de la compañía. Sus proveedores, aunque independientes trabajan directamente para la compañía, asegurando una estabilidad de precios y cantidad de mercancía.

***Instrumento para recolección de la información.***

***Tabla 5. Instrumento para recolección de la información: Elaboración del grupo colaborativo***

<b>Check list de aprovisionamiento</b>		
Variables	SI	NO
¿Los proveedores de la empresa cambian constantemente?		X
¿Los proveedores satisfacen las necesidades de manera plena?	X	
¿Los productos son suministrados por fuentes externas?		X
¿La empresa depende de proveedores externos permanentemente?		X
¿La empresa posee autonomía frente a la oferta y la demanda?	X	
¿La empresa tiene un trato directo con los proveedores?	X	
¿La empresa tiene completo poder de decisión sobre los proveedores?		X
¿La empresa se encarga en su totalidad de la administración, la producción, la distribución y comercialización?	X	
¿La empresa tiene contratos a largo plazo con algunos de sus proveedores?	X	

ZARA envía los requerimientos a sus diversos proveedores ya que para crear una prenda se necesitan diferentes materiales; la estrecha relación de ZARA con sus proveedores les permite dirigir rápidamente los pedidos a los proveedores que son más acordes a los requerimientos, lo que garantiza el éxito de su aprovisionamiento.

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

Con el instrumento podemos observar que los proveedores de la compañía ZARA, están totalmente capacitados para suplir con los requerimientos; de igual manera podemos observar que se tiene una estrecha relación por su estrategia de integración vertical, pero se ve la autonomía de los proveedores. El instrumento permite develar también que la compañía tiene un enfoque integral puesto que no se percibe que utilice proveedores externos para conseguir sus materias primas. Finalmente concluimos que su estrategia le garantiza una fuente confiable de materiales a bajo costo que cumple con los requerimientos.

***Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa ZARA a partir del diagnóstico realizado.***

De acuerdo con la información obtenida de la lista de chequeo proponemos la Integración vertical parcial para la empresa ZARA, esta estrategia debe aportar un mejoramiento continuo en los procesos del aprovisionamiento de materias primas de la empresa, igualmente, se deben revisar puntualmente todos los temas para tener reducción en los costos de los materiales y procesos de la cadena de valor en la empresa, esta estrategia de aprovisionamiento es considerada parte fundamental de la mejora continua de la organización dentro de Supply Chain.

Esta propuesta de aprovisionamiento se propone debido a que ZARA cuenta con proveedores propios, son muchos los insumos y materia prima producidos por la propia empresa y otros proveedores pasa por un gran proceso de selección y evaluación.

El análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa ZARA. La gestión de aprovisionamiento en ZARA comprende 6 pasos.

***Establecer las necesidades.*** De acuerdo con la temporada anual, se estiman los recursos a utilizar para la producción, el área de compras está involucrada y encargada de abastecer de materias primas (algodón, fibras, hilos e insumos) ZARA desarrolla una metodología para demanda de los clientes, que se diferencia en cada zona para favorecer gustos y estética local frente a la capacidad de ZARA en observar y traducir esas necesidades y expectativas.

***Establecer la calidad de compra.*** ZARA quiere mantener las políticas, para que las prendas fabricadas cuenten con material amigable con el medio ambiente, seguido a las políticas y lineamiento para el cuidado del medio ambiente, con el fin de crear un impacto positivo. ZARA se encuentra relacionada con empresas que llevan a cabo un Código de Conducta de la organización, donde se establece la trazabilidad de las materias primas en aras de la responsabilidad social y laboral, así como la normatividad que permita ofrecer buenas condiciones del producto.

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

***Evaluación y calificación de los proveedores.*** El objetivo es llegar a un análisis comparativo de nivel de cumplimiento de las necesidades que se establecieron en la empresa para competir con costos, tiempos de entregas, y otros aspectos relevantes en la selección de

proveedores. Es importante contar con una buena evaluación ya que permite que los procesos contengan alto impacto

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

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

Las compras en una organización son fundamentales a la hora de realizar labores de producción, o en el caso de empresas comerciales como ZARA, para dar el mejor servicio a sus clientes, por ello, para ser competitiva en el mercado, debe ofrecer productos diferentes para satisfacer al cliente. necesidades.

Para cumplir con las demandas del mercado la empresa Zara debe tener diferentes tipos de estrategias para poder aprovisionarse de los diferentes productos teniendo en cuenta los siguientes: Proveedores de claves, Negociación de los precios, siempre buscando los menores costos y excelente calidad del producto, Términos de la compra, Adquisición de mercancías y Calidad.

Al implementar este tipo de estrategia de abastecimiento, la empresa siempre obtendrá niveles óptimos de inventario, lo que permitirá un equilibrio entre los niveles ofrecidos a los

usuarios, buscando reducir los costos de adquisición ya que busca establecer acuerdos con proveedores clave para obtener el beneficio de la fabricación de diferentes consumibles.

### **Selección y Evaluación de Proveedores.**

La evaluación y selección de proveedores es una decisión que tiene amplias implicaciones para la gestión de compras de una empresa ZARA. Esta decisión no solo afecta la capacidad de producir a bajo costo, sino que también garantiza el nivel de calidad, estabilidad e innovación requerido para una alta competitividad. La selección de proveedores puede considerar los siguientes métodos

*Seleccionar un proveedor para una compra específica.* Son artículos que no son esenciales para las actividades de la empresa zara, o existen varios proveedores de textiles que proveen artículos de calidad similar

*Seleccionar el proveedor teniendo en cuenta el puntaje mayor.* Considere las debilidades, fortalezas de cada proveedor El formato de selección de proveedores aplica para Uniter, uno de los principales distribuidores de las principales materias primas de la Zara. El puntaje promedio es de 100 puntos (sobre 100 puntos), lo que indica que el proveedor cumple completamente con los requisitos de la empresa ZARA, pero es recomendable buscar nuevas alternativas con el fin de poder aplicar el sistema de inventario ABC

Con el instrumentó podemos determinar que la empresa marquillas SA, no sirve como proveedor principal para la compañía ZARA. Aunque es una empresa colombiana en crecimiento, ella no posee la robustez para realizar exportaciones y garantizar los precios a la

compañía ZARA. El instrumento nos dio a conocer las falencias existentes y poder tomar la mejor decisión para no afectar el aprovisionamiento de la compañía ZARA.

### **Descripción del Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores en la Empresa ZARA.**

La evaluación y selección de proveedores es una decisión que tiene amplias implicaciones para la gestión de compras de una empresa ZARA. Esta decisión no solo afecta la capacidad de producir a bajo costo, sino que también garantiza el nivel de calidad, estabilidad e innovación requerido para una alta competitividad. La selección de proveedores puede considerar los siguientes métodos.

### **Instrumento Propuesto para la Evaluación y Selección de Proveedores en la Empresa ZARA.**

Para implementar el instrumento diseñado se evaluaron dos empresas de proveedores Uniter y Marquillas S.A. empresas especializadas en la creación de marquillas para la ropa.

Con el instrumentó podemos determinar que la empresa marquillas SA, no sirve como proveedor principal para la compañía ZARA. Aunque es una empresa colombiana en crecimiento, ella no posee la robustes para realizar exportaciones y garantizar los precios a la compañía ZARA. El instrumento nos dio a conocer las falencias existentes y poder tomar la mejor decisión para no afectar el aprovisionamiento de la compañía ZARA.

EMPRESA ZARA GESTION DE APROVISIONAMIENTO SELECCIÓN DE PROVEEDORES					
INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR					
EMPRESA O PROVEEDOR	Uniter	TELEFONO	3023921981		
DIRECCIÓN	Av mayorca 3-12	FECHA	14/01/2022		
REPRESENTA LEGAL	Roberto Ricaurte	CIUDAD	Valencia		
Producto Que Suministra	Telas				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
FACTORES	CRITERIO	Peso Porcentual	PUNTAJE POSIBLE		Calificación de la
			Cumple	NO Cumple	Total
PRECIO (30%)	¿Ofrece precios competitivos?	30	10		30
	¿Dispone de líneas de crédito para proveedores?		10		
	¿Posee estabilidad financiera?		10		
CUMPLIMIENTO (20%)	¿Cumple con los tiempos de respuestas establecidos?	20	5		20
	¿Cumple con las especificaciones técnicas requeridas?		5		
	¿Posee disposición de entrega?		5		
	¿Cumple con las fechas de entrega del pedido		5		
UBICACIÓN (15%)	¿El proveedor se encuentra en la misma ciudad del cliente?	15	15		15
LOGÍSTICA (15%)	¿El transporte utilizado es idóneo para el tipo de producto a suministrar?	15	5		10
	¿Dispone de plataformas de seguimiento y rastreo de los productos?			0	
	¿El embalaje utilizado por el proveedor es el requerido por el producto?		5		
CALIDAD-EXPERIENCIA (10%)	¿Tiene certificación de calidad?	10	2,5		10
	¿La empresa se encuentra al día en el ámbito legal?		2,5		
	¿Posee credibilidad en el mercado?		2,5		
	¿Opiniones existen del proveedor en el mercado?		2,5		
COMUNICACIÓN-TECNOLOGÍA (10%)	¿Posee diferentes canales de comunicación, que facilite el acceso al proveedor?	10	5		10
	¿Dispone de la tecnología necesaria para agilizar los		5		
100%	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>95</b>
<b>Sistema de evaluación</b>					
dependiendo cada ítem, de lo contrario la calificación sera igual a 0					
<b>CRITERIO</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Si el puntaje obtenido es menor	No cumple con los requerimientos				
Si el puntaje obtenido está entre	Cumple parcialmente				
Si el puntaje obtenido está entre	Cumple				

**Ilustración 16.** Formato para la selección y evaluación de proveedores: Elaboración del grupo colaborativo

**Nota:** Formato utilizado para realizar la evaluación y selección de los proveedores de la empresa ZARA

### **Procesos Logísticos de Distribución.**

En esta fase se identifican las ventajas y desventajas de implementar DRP (Distribution Requirements Planning), TMS (Transportation Management System) en el estudio de caso ZARA, permitiendo conocer las características propias con el fin llevarlas a campo. Dentro de las aplicaciones útiles para la cadena de suministro tenemos el TMS que permite optimizar los recursos de transporte conciliando su menor coste con los estándares necesarios de servicios al cliente, y los requisitos de los otros agentes de la cadena de suministro, debido a que presenta una serie de alternativas de modos de transporte, costos de fletes, tiempos esperados de cargue, etc.

### **Conceptualización y Contextualización.**

La optimización de los procesos logísticos de distribución permite generar grandes ahorros en transporte, con la implementación de un sistema de gestión del transporte, hace un manejo adecuado de estos recursos, que genere ahorros, y a su vez mantenga los estándares necesarios del servicio al cliente y todos los requerimientos de la cadena de suministro. La aplicación de DRP (Distribution Requirements Planning), TMS (Transportation Management System), agrega valor dentro de este campo.

### **Análisis de los Procesos Logísticos de Distribución de la Empresa ZARA.**

ZARA basa su estrategia en un canal, es así como gracias a tener control sobre la fabricación, la distribución y una gran logística, que se considera una de las más eficaces. Utiliza el método just-in-time, tanto en sus pedidos como en sus entregas, con esto produce solo lo que requiere el mercado, esto permite acortar los tiempos de producción y a su vez evitar los grandes

inventarios almacenados, ZARA tiene un conocimiento preciso de sus tiendas a nivel global, con lo que ajusta muy a tiempo todo su surtido, dependiendo del lugar donde se encuentre ubicado, el cual debe reunir las características propias de la región de ubicación de la tienda. Es así como los requerimientos en un momento dado del mercado europeo son totalmente diferentes al mercado latinoamericano.

“Empleamos la última tecnología y el software más avanzado, que en muchos casos es diseñado y desarrollado internamente. Un ejemplo son las áreas multishuttle, que incrementan la eficiencia y precisión en la gestión de los tiempos de envío, y permiten duplicar la velocidad de tránsito, almacenamiento y recogida de cajas” (Inditex, 2022)

La integración vertical es una de sus apuestas, con una estructura muy flexible, que integra verticalmente todos sus procesos, desde el diseño, la producción, la logística y las ventas, lo cual se aplica a toda la empresa, con una gran capacidad de adaptación, innovación continua y su gran orientación al cliente, así responde con gran rapidez a las necesidades del mercado.

Otra de las estrategias que permite ser tan exitosa es la rotación de productos, “Zara saca sus productos en pequeños lotes o tiradas, por lo que si un cliente ve algún producto que le guste siente la necesidad de comprarlo lo antes posible, ya que de no hacerlo podría no volver a encontrarlo más” (Economía, 2020), los cuales salen en pequeños lotes, esto obliga a los clientes a adquirirlos de manera rápida, ya que su permanencia en el mercado es limitada y ha hecho que esta estrategia favorezca su rotación.

## **El DRP.**

El plan de distribución de recursos es la manera más eficiente de emitir ordenes en una cadena de suministros (Apéndice E).

## EL TMS.

Sus siglas significan (Transportation Management System). Es un software de gestión de transporte, permite planificar, ejecutar y optimizar el envío de mercancías.

**Tabla 6.** *Ventajas y Desventajas del TMS: Elaboración del grupo colaborativo*

Ventajas	Desventajas
Al aplicar el sistema de gestión de transporte en Empresa Textil ZARA, es posible concretar la entrega de productos en una fecha y hora específicas.	No le permite rastrear lógicamente el ciclo de pedidos de sus clientes en tiempo real, lo que conduce a un proceso largo y costoso.
Le permitirá controlar la calidad interna y externamente para la entrega oportuna de sus prendas, estableciendo objetivos de eficiencia y rendimiento en función de las condiciones del mercado.	ZARA no incrementará la flexibilidad de su control sobre el transporte de sus prendas a los clústeres más distantes, reduciendo así sus procedimientos de envío y socavando sus métricas de tiempo de entrega.
Le permitirá aumentar sus envíos terrestres y aéreos con un mantenimiento debidamente monitoreado.	Sin integrar este sistema, no puede tener un sistema que se gestione de manera flexible que no le permita incorporar la variabilidad en la demanda del mercado
Dentro el transporte interno es una herramienta útil para las fábricas ya que brindará economía, agilidad, eficiencia y lo más importante, en el manejo de carga tanto terrestre como aérea, las empresas podrán gestionar mejor y así mejorar continuamente su Gestión de Transporte.	Sin este tipo de gestión, ZARA no podrá obtener buenos recursos estratégicos para mejorar su proceso logístico para hacerlo más acorde con la operación de la empresa textil y toda la cadena de suministro para mejorar la externalización y la trazabilidad de su logística empresarial, le brindará economía, agilidad, eficiencia y sobre todo una mejor gestión en el manejo de carga tanto terrestre como aérea.

**Nota:** Descripción de las ventajas y desventajas encontradas en la implementación del TMS en la empresa ZARA

La implementación de este sistema de gestión dentro de la empresa ZARA proporciona grandes beneficios, ya que de acuerdo con el modelo que maneja la empresa para el movimiento de mercancías, le permite tener un control mucho más preciso y un rastreo de los movimientos hasta su usuario final, a su vez permite comparar las mejores tarifas.

### **Identificación de la Estrategia de Distribución en la Empresa ZARA.**

Cuando miramos afondo ambas estrategias, podemos observar que ambas tienen muchas ventajas y que ambas se usan en escenarios diferentes; por ejemplo: la estrategia de embarque directo es usada para empresas que no tiene mucho capital de inversión, asegura una ganancia menor a la estrategia de Cross-Docking; pero la ganancia es más fija y con menos riesgo.

Como primer paso para decidir cuál es la estrategia apropiada para la compañía ZARA debemos conocer el proceso logístico y las relaciones con los proveedores y compradores. ZARA ha integrado un sistema vertical de mercadotecnia donde los mayoristas y los minoristas cuentan con una gran interdependencia, por lo cual requieren muy poca supervisión por parte de la compañía. Como segundo punto necesitamos una estrategia en la cual el almacenamiento y los tiempos de espera sean mínimos, ya que la compañía rige debe acoplarse a la demanda de los productos debido a la tendencia de la moda.

### **Modos y Medios de Transporte Utilizados por la Empresa ZARA en sus Procesos de Aprovechamiento de Materias Primas y Distribución de su Producto Terminado.**

“Los modos son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. Incluyen, además de caminar, el coche, el sistema de carretera, los ferrocarriles, el transporte marítimo (barcos,

canales y puertos) y el transporte aéreo (aeroplanos, aeropuertos y control del tráfico aéreo)”

(Castellanos R. A., 2009, pág. 64)

“¿Qué es medio de transporte? Es el elemento físico utilizado para el traslado de bienes. Por ejemplo: el medio será el buque y el modo, el marítimo; el medio será el avión y el modo, el aéreo” (Castellanos R. A., 2009, pág. 67).

Dada la estrategia que utiliza ZARA para la gestión de sus mercancías, el modo aéreo es el más utilizado para el manejo de sus mercancías, dado que debe llegar al cliente en el menor tiempo posible, con esto el medio de transporte aéreo le permite cumplir con estos plazos.

#### **Conveniencia de la Utilización de Servicios de Embarque Directo en la Empresa ZARA.**

Como empresa principal en la cadena de suministro, ZARA debería alentar a los clientes de las tiendas no directas a utilizar los servicios de dropshipping, porque es una buena estrategia y ya ha cooperado con las empresas directas de ZARA. Si se implementa en otros almacenes de distribución de sus productos, traerá los siguientes beneficios: Primero, reducirá la cantidad de movimientos logísticos del artículo antes de que llegue al usuario final, porque no estará en la tienda del cliente, sino que irá directamente al usuario final o cliente, el costo lo establece el minorista, las ventas no solo se realizan en la tienda, sino también a través de Internet.

#### **Viabilidad de la Implementación de la Estrategia de Cross Docking en la Empresa ZARA.**

La mejor estrategia a la cual se debe acoplar la compañía ZARA (Inditex) es la estrategia de Cross-Docking, puesto que tiene una cadena de suministros sólida con proveedores y clientes de muy poca supervisión que garantizan una alta eficiencia en el manejo de la mercancía; de igual manera la estrategia de Cross-Docking se basa en distribuir directamente al usuario,

limitando el tiempo que se permanecen los productos en el almacén, lo cual disminuye las probabilidades de pérdidas por inventario o productos no comercializados y además de garantizar la entrega oportuna a nuestros clientes.

### **Determinación de la Estrategia Adecuada para los Negocios de la Empresa ZARA.**

Con la digitalización de los procesos de distribución se podrá mantener control más eficiente y menos costoso en todo momento de las mercancías en los centros logísticos, en la preparación de los pedidos, en el despacho de los pedidos en el transporte (conociendo vía sistemas digitales la situación de embarques y su posición), en la exhibición de las prendas se establecerá con exactitud el número de prendas en exhibición. Igualmente, el cliente tendrá información completa de las prendas que quiere obtener y tiendas en las que puede ubicarlas, además que se informará constantemente de nuevos modelos y se recibirá por los medios digitales las sugerencias sobre los productos y especificaciones de nuevos productos.

### **Beneficios en la Empresa con los Cambios en la Industria de la Distribución.**

Los cambios que se están dando en la distribución de ropa, le permitirán a Inditex grandes beneficios. Entre ellos una distribución más rápida, recibo de pedidos vía sistemas digitales, una mayor respuesta automática gracias a la instalación de sistemas tecnológicos completamente automatizados como los que brinda las TICs. para el control de la producción, los inventarios los pedidos, los despachos y la selección de las rutas de transporte para llegar más rápido a cada una de las tiendas o hacer las modificaciones pertinentes en de la ruta en tiempo real por alguna inconveniente en las vías. Además, con las nuevas tecnologías para el desarrollo de la industria 4.0. Inditex podrá mejorar las ventas digitales gracias a la mejora de los procesos de distribución como es la recepción de los pedidos y los procesos de respuesta más eficientes.

### **Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.**

Las mega tendencias son nuevas formas de administración y desarrollo a los cuales debemos acoplar nuestra cadena de suministros para poder lograr así el éxito financiero que buscamos en nuestras operaciones

#### **Conceptualización y contextualización.**

Para dar varios ejemplos de la importancia de las mega tendencias en la cadena de suministros, iniciare por atención al cliente que debe pasar a la gerencia de relaciones; porque debemos pasar de atender quejas o reclamos a dar y brindar un acompañamiento y seguimiento a los clientes, que al final dará como resultados la satisfacción del cliente y promover mayores consumidores. Debemos también pasar de la integración vertical de los procesos de cadena de suministro a la integración virtual, ya que la integración vertical necesita un mayor capital y una estructura organizacional más robusta y compleja, mientras que pasar a la mega tendencia de integración virtual las compañías deben buscar una relación más haya con los proveedores convirtiéndolos en familia y donde se puedan ayudar y monitorear los proceso para así lograr los mismo resultados que la integración vertical pero sin la complejidad o las inversiones de capital.

Algunas otras mega tendencias son de la Capacitación al Aprendizaje Basado en el Conocimiento, de la Contabilidad Administrativa a la Administración basada en el valor y de la Integración Funcional a la Integración de Procesos. Debemos entender que todas estas tendencias son cambiantes y que se necesita que el departamento de gestión del cambio de la compañía analice, aplique y evalúe, cual es la mega tendencia necesaria para aplicar a la compañía y que generara el valor agregado.

## **Aspectos Fundamentales de las Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual.**

Las megatendencias son factores ajenos a los procesos en la cadena de suministro, pero tienen que ser apropiados porque influyen directamente en los costos o relaciones con los clientes, son de vital importancia y pueden fácilmente que una compañía salga del mercado o pierda sus activos de no implementar estas estrategias (Apéndice F).

Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa ZARA:

La evolución del comercio global ha ido en un crecimiento constante en los últimos años, de pronto, nos hemos visto sorprendidos por una gran cantidad de propuestas y de formas de comercio que han favorecido notablemente al consumidor. Nos encontramos con una competencia entre empresas que las han obligado a innovar, no solo en la calidad de sus productos sino en la forma de llegar al consumidor y de esto ha sido un gran influenciador todas las herramientas tecnológicas posibles. Desde herramientas, software, maquinaria y equipos y la logística 4.0. En este momento, podríamos decir que las empresas que no se adaptan en esta nueva era tecnológica tienden a desaparecer.

Al igual que la innovación en tecnología también existe actualmente una mega tendencia a la cual muchas empresas están conectándose y son las estrategias sostenibles y la protección del medio ambiente, esto buscando que los productos que se producen sean amigables con el entorno ecológico, en aras de protección y preservación de los biomas, de los hábitats, preservando y conservando así la fauna y la flora, lo que induce a una idea, que alimenta la naturaleza humana de querer al planeta tierra... producción sí, pero sin perjudicar nuestro sistema ecológico global;

que haya entonces, participación en la protección del medio ambiente y la energía sostenible, el cuidado del agua y la producción y consumo responsable.

Si hablamos de factores críticos de éxito que dificulten la implementación de estas mega tendencias, podríamos identificar principalmente la falta de conocimientos y/ o capacitación al respecto. En Colombia, hay un gran porcentaje de PYMES que siguen funcionando en la ilegalidad, a veces por la falta de garantías, por los impuestos exagerados, la corrupción y otros factores que generan desconfianza para hacer parte de las redes logísticas.

La tecnología se ha abierto paso en los vehículos de carga, estos vehículos ya tienen la capacidad de reducir significativamente las emisiones de gases, ayudar a proteger el medio ambiente y optimizar los costos de transporte, mantenimiento y control operativo, a través de los vehículos eléctricos pioneros de estas tecnologías, podemos decir que en Colombia estamos en la vanguardia de este tipo de nuevas tecnologías que ayudan a la logística de la industria automotriz

Palabras más palabras menos, los avances en la tecnología, formas de trabajo, efectos del cambio climático y globalización que se han convertido en tendencias mundiales y su impacto, son aspectos que no deben perder de vista las empresas y los trabajadores o prestadores de servicios. Las mega tendencias son fuerzas mundiales capaces de transformar el futuro impactando los negocios, economías, industrias, sociedades e individuos”, explica Braulio Salazar, socio director de la compañía EYC comenta que la firma ha identificado seis mega tendencias, las cuales resume en futuro digital, crecimiento del emprendimiento, mercado global, mundo urbano o concentración de personas en el área urbana, recursos del planeta y reinvención de la salud de la mano de la tecnología.

Salazar, B. (s.f.). <https://www.prensalibre.com/economia/un-vistazo-amegatendencias/>.

Como siempre y enfocando el párrafo anterior los estudiantes ponentes de este ejercicio, bajo un disenso y consenso apelan a dar la opinión de eruditos y especialistas en Supply Chain, como quiera que un ejemplo claro y que se allá en debate es la autorización plena y sin objeciones de mega tendencias que a la larga benefician a las empresas, pero perjudica el medio ambiente.

## **Conclusiones.**

### **Miguel Alberto Bustamante Ardila**

Los estudiantes ponentes y redactores de este ejercicio académico, que compete al Diplomado de Profundización Supply Chain Management y Logística, nos dimos a la tarea de establecer y denotar lo que es la logística. se acota y se da aserción de que la logística es una herramienta eficaz en varios aspectos, que puede produciré ventajas competitivas, tales como lograr una optimización en la producción, en la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento y de esta forma alcanzar la entera satisfacción de sus clientes.

Ahora bien, se procedió a empalmar la definición de logística a partir de una visión de la Supply Chain Management, contemplándose su denotación y connotación veraz y objetiva, entonces, dada esa aclaración, se estable una especie de fusión de términos para concertar que la logística es el proceso de administrar estratégicamente la adquisición, traslado y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados de los proveedores a través de la organización, de tal manera que las utilidades actuales y futuras se incrementan al máximo mediante la entrega de pedidos que es efectiva en todo proceso y procedimiento empresarial efectivo y eficiente.

Dicho lo anterior se entra de lleno a demarcar que, dentro de la cadena de suministro, la logística sirve para la planificación, gestión y control del almacenamiento de bienes, así como los servicios necesarios y el flujo de información generada, que va desde el punto de origen del producto hasta el punto de consumo, y cuyo objetivo es cubrir la demanda de los productos.

En síntesis, global el término logística manifiesta, el control, planificación y gestión de información, bienes, materiales y similares. Desde ese orden de ideas y bajo un punto de vista técnico, la logística se encarga de los procesos operativos y se divide en procesos manuales,

parcialmente mecanizados y totalmente automatizados. Cabe resaltar, que, con el desarrollo del trabajo propuesto se logra establecer el conjunto de relaciones que debe existir en toda organización, en todo lo que tiene que ver con los proveedores, clientes y por supuesto, el consumidor final; estas relaciones de interdependencia son las que logran estructurar el Supply Chain y hacen que las empresas surjan y se mantengan en un alto nivel de desempeño productivo y organizacional.

### **Holman Orlando Novoa**

En las circunstancias que se viven actualmente, las empresas deben prestar más atención a sus cadenas de suministro para garantizar que operen con la máxima eficiencia. Las empresas deben considerar su cadena de suministro desde el principio hasta el final, desde la previsión de la demanda hasta el suministro de componentes y la distribución de los productos finales a los clientes, además, se pueden resumir algunas recomendaciones que deben ser consideradas en la cadena de suministro del mueble quintero para lograr un completo adaptación al mercado actual, teniendo en cuenta el principal objetivo de la empresa es lograr la eficiencia al menor costo, sin descuidar los estándares de calidad y servicio al cliente. Esto permitió mediante un instrumento realizado los proveedores con el fin de identificar el de primer nivel y segundo nivel con el fin de poder tomar decisiones en beneficio de la empresa ZARA por otro lado dentro dichos niveles se obtienes una adecuada relación de proveedores

Los resultados de la investigación realizada a la empresa ZARA fueron reducción de costos, mejora en la comunicación con los clientes y tiempos de ciclo de proceso más cortos. Por lo tanto, es seguro que, al mejorar el servicio al cliente y los tiempos de entrega, y al reducir el inventario de activos físicos, materias primas y productos terminados, los beneficios serán mayores y la reducción de costos provendrá de la mejora en el uso de materiales, recursos

humanos, distribución y transporte de equipos de producción, lo que permitirá a la empresa ingresar al mercado y convertirse en una empresa muy competitiva en el manejo de su cadena de suministro. Además, podemos aplicar los conceptos y métodos de gestión de la cadena de suministro a cualquier tipo de empresa para mejorar no solo el proceso de gestión sino todas las partes de la cadena de suministro de acuerdo a la implantación de estos factores la empresa tiene estándares de aprovechamiento para poder ejercer de manera adecuada su cadena de abastecimiento en conclusión se pudo establecer cada una de sus relaciones y funciones que realiza la empresa en el marco teórico de la compañía logrando sus relaciones con los proveedores

### **Héctor M. Pérez**

En los últimos años, ha habido un aumento significativo en el interés por utilizar métodos puramente cuantitativos para la investigación relacionada con GSCM, comparable a la investigación sobre métodos puramente cuantitativos para SCM . Por las razones anteriores, autores dentro la empresa ZARA proponer un marco para un modelo integrado de optimización de la sostenibilidad para el diseño de redes estratégicas de cadenas de suministro de la industria teniendo en cuenta objetivos económicos, sociales y económicos. y ecología.

Con el desarrollo de la presente actividad, se ha podido evidenciar la importancia que tiene la logística dentro de los procesos productivos de las empresas, dado que es un eslabón estratégico del sistema productivo, que permite alcanzar las metas de entregar su producto a tiempo, por otro lado, seleccionar el modo y medio de transporte adecuado para cada necesidad de la empresa, es así, que se pudo analizar que para la empresa en estudio ZARA, es estratégico el uso del modo de transporte aéreo y uno de sus medios, el avión, dado que requiere cumplir con los pedidos de manera muy rápida, dada su estrategia de mercado y la prontitud con la que

requieren sus productos los clientes, esto en gran medida ha permitido a ZARA ser tan exitosa en el mercado de la moda, sumado a otras estrategias que han sido claves para que sea un referente a nivel mundial.

Si sintetizar es dilucidar partiendo de lo particular a lo general, entonces, se habla de un método inductivo que es la impronta para sostener que las nuevas alternativas organizativas emergen para atender los retos y una de ellas, es la de competencia entre redes de valor, a partir de estructuras y modelos consolidados en parámetros y paradigmas determinados y así se entiende que. Supply Chain es la estructura, Supply Chain Management la gestión de las relaciones o enlaces entre las empresas del Supply Chain o Red de Valor, y Logística, lo que dinamiza dichas relaciones. Con este curso de logística se aprendió lo significativo de manejar los conjuntos de herramientas sistematizadas, las cuales son las más utilizadas en los principales sistemas y procesos de gestión logística de la empresa.

### **Omar A. Valladales**

Al aplicar los conocimientos adquiridos durante todo el proceso del semestre académico, a lo largo de las diferentes fases en la empresa ZARA, se ha podido comprobar que toda empresa, todo proceso, por eficiente que sea, es susceptible de ser mejorado, es allí donde es clave la relación del ingeniero industrial puede aportar en la mejoras de esos procesos, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, más aún en la actualidad con los grandes avances en la tecnología, en el manejo de la información, en el desarrollo de nuevos productos, que hacen que las empresas estén en constante evolución y atentas a los movimientos del mercado, de lo contrario están condenadas al fracaso.

Es así como grandes empresas referentes en el mercado han desaparecido por no haber podido adaptarse a los cambios. Supply Chain Management y logística son claves para ayudar a que las empresas puedan hacer frente con más preparación a estas exigencias del mercado en constante movimiento y evolución. El reto como Ingenieros Industriales es grande en la búsqueda de esas mejoras que tanto requiere la industria.

En general el curso nos permite tomar conciencia de la importancia de la aplicación correcta y puntual del Supply Chain Management y logística dentro de las organizaciones en las que pertenezcamos. La aplicación de cada una de las fases del diplomado en la compañía ZARA, me ayudo a conocer fundamentos y adquirir herramientas, tanto así que puedo pensar dos cosas: la primera es que cada compañía de acuerdo con su unidad de negocio (textiles, industria, agropecuaria, calzado, alimentos, entre otros), debe poseer, acoplarse e implementar una cadena de suministro y logística que le permita alcanzar el máximo rendimiento y los beneficios esperados. La segunda es que la importancia de la cadena de suministro para mí; alcanza un igual con el producto o servicio generado porque proveer y distribuir son fundamentales para el éxito de la compañía. La tarea de gestión de la cadena de suministro permite identificar e integrar diferentes proveedores de nivel 1, 2 y 3 y, además, sugerir oportunidades de desempeño comercial a través de una red integrada entre proveedores y clientes.

### **Elsy Milena Flórez**

Se logra el reconocimiento de la red estructural de clientes y proveedores, lo que nos ayuda a entender los principales puntos de distribución, conocer nuestros proveedores, distancias y proyectar alianzas que permitan una integración coordinada en una estructura vertical o horizontal de acuerdo con el beneficio de la compañía. Luego de conocer los 8 procesos principales de la compañía, los 6 procesos de APICS-SCOR para poder saber dónde aplicar los

esfuerzos para suplir las falencias y mejorar fortalezas de la compañía. Por otra parte, la gestión de inventarios también representa un ítem importante a la hora de formar nuestra cadena de suministros puesto que algunas compañías pueden darse el lujo de tener stock y otras como el objeto de estudio no ya que representa pérdidas. El almacenamiento y el transporte de nuestras materias primas o producto terminado también representan situaciones que agilizan o retrasan el proceso en sí mismo.

Elegir nuestros proveedores y evaluarlos son de igual manera una prioridad para que debe ser tomada en cuenta por cada empresa ya que de ellos depende el suministro constante para las necesidades; en la actualidad una cooperación y coordinación perfecta con los proveedores o tener relaciones estrechas con ellos pueden ayudar a la disminución de los costos y asegurar la materia prima. Por último, debemos acoplarnos a las exigencias que nos traen las megatendencias porque ellas definen en gran medida la participación en los mercados, megatendencias como la gerencia de relaciones, el endcast, integración de procesos, integración virtual y la reducción de la huella de carbono.

Por otro lado, recomendar a la alta dirección la sistematización de datos, inventarios y procesos requiere de mucha inversión para la integración entre todos los integrantes de la cadena, se deben fortalecer y diseñar sistemas de almacenamiento a través de cámaras frigoríficas; al mismo tiempo, más herramientas de marketing. son requeridos La captación de clientes a través del comercio electrónico o comercio electrónico se convierte en una herramienta necesaria para que las empresas refuercen su estrategia logística. Este informe les permite beneficiarse del enriquecimiento empresarial.

### **Bibliografía.**

Banco Mundial. (2018). *Grupo del Banco Mundial*. Obtenido de The logistics Performance Index and its Indicators 2016 (herramienta de benchmarking en línea):

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

Castellanos, M. R., Sánchez Torres, E. J., Ríos Monsalve, J. D., Barrera Herrera, Á. L., Erazo Paz, L. D., Marroquín Meneses, E., . . . Suárez Escobar, M. A. (Septiembre de 2020).

*Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de

[https://repository.unad.edu.co/static/pdf/Norma\\_APA\\_7\\_Edicion.pdf](https://repository.unad.edu.co/static/pdf/Norma_APA_7_Edicion.pdf)

Castellanos, R. A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla: Ediciones Uninorte. Obtenido de [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69792)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69792](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69792)

Economía, M. N. (26 de 03 de 2020). 10 estrategias que utiliza Zara para vender más y que puedes llevar a cabo en tu empresa. (Zinet, Ed.) *Muy Negocios y Economía*. Obtenido de

<https://www.muynegociosyeconomia.es/negocios/articulo/10-estrategias-que-utiliza-zara-para-vender-mas-y-que-puedes-llevar-a-cabo-en-tu-empresa-481584704915>

Inditex. (02 de 01 de 2022). *Un modelo sostenible*. Obtenido de [Inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica](https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica)

Pinzón Hoyos, B. (2004). Los procesos en Supply Chain Management. En B. Pinzón, *Los procesos en Supply Chain Management*. Repositorio Institucional UNAD. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5653>

Pinzón Hoyos, B. (2005). Procesos Logísticos de Distribución. En B. Pinzón, *Procesos Logísticos de Distribución*. Repositorio Institucional. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5666>

Pinzón Hoyos, B. (s.f.). LOS PROCESOS EN “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT”

Conocimiento Útil I. En B. Pinzón Hoyos, *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

*Conocimiento Útil I*. Repositorio institucional UNAD. Obtenido de

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5581/Supply\\_Chain\\_Management.pdf?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5581/Supply_Chain_Management.pdf?sequence=1)

Rocha Medina, L. B. (2020). *Gestión empresarial de la cadena de suministro* (Primera edición ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Salazar, B. (s.f.). <https://www.prensalibre.com/economia/un-vistazo-amegatendencias/>.

Universidad Camilo José Cela. (01 de 18 de 2013). *Blogg de CC de transporte y logística*.

Obtenido de Primera visita al grupo Inditex: <https://blogs.ucjc.edu/cc-transporte-logistica/2013/01/primera-visita-al-grupo-inditex/>

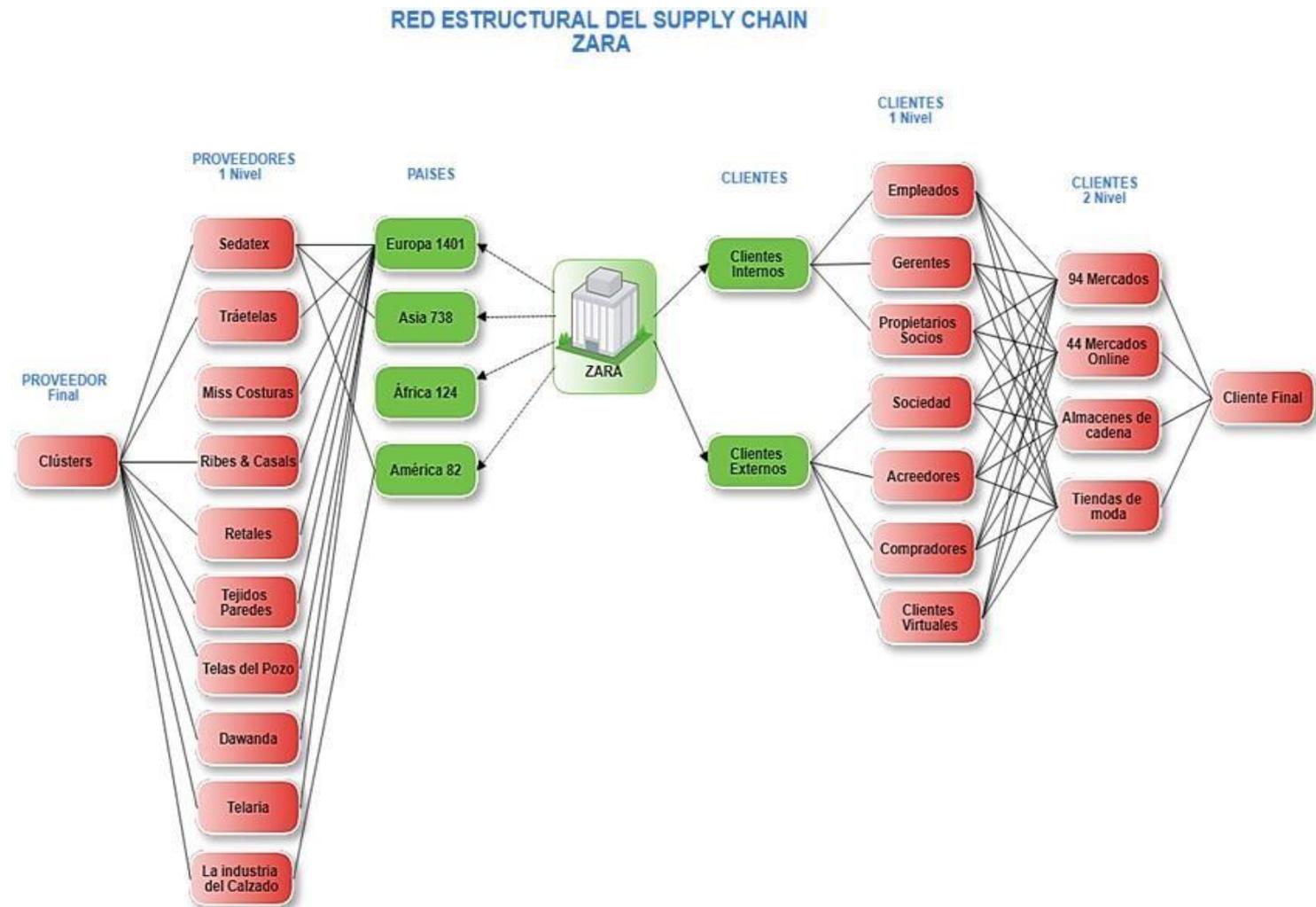
Valores, M. V. (2020). *Misión Visión y Valores*. Obtenido de

<https://misionvisionvalores.de/mision-vision-y-valores-de-zara/>

## Apéndices.

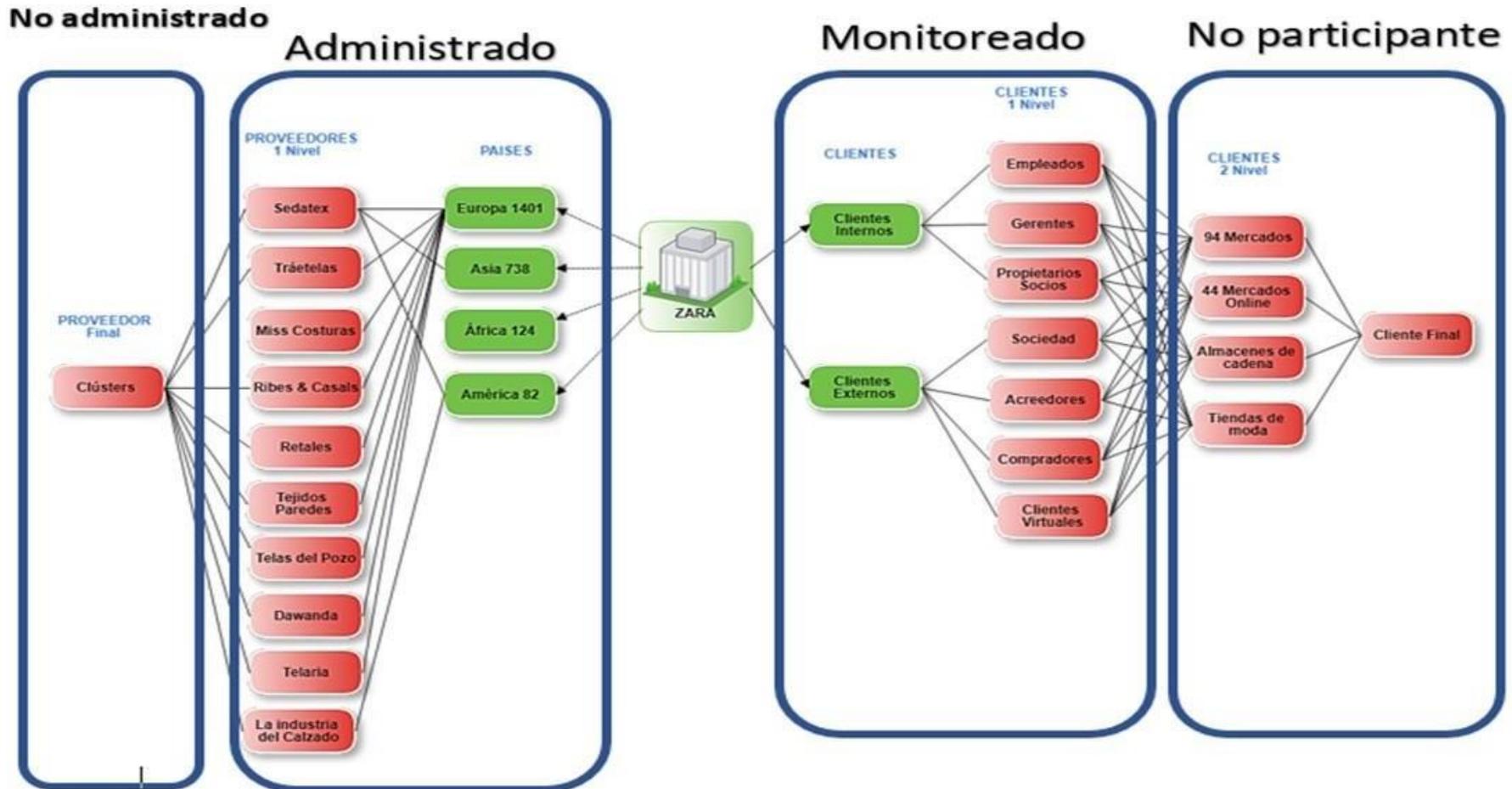
### Apéndice A

*Red Estructural del Supply Chain de ZARA: Elaboración del grupo colaborativo*



**Apéndice B**

*Vínculos de la empresa ZARA: Elaboración del grupo colaborativo*



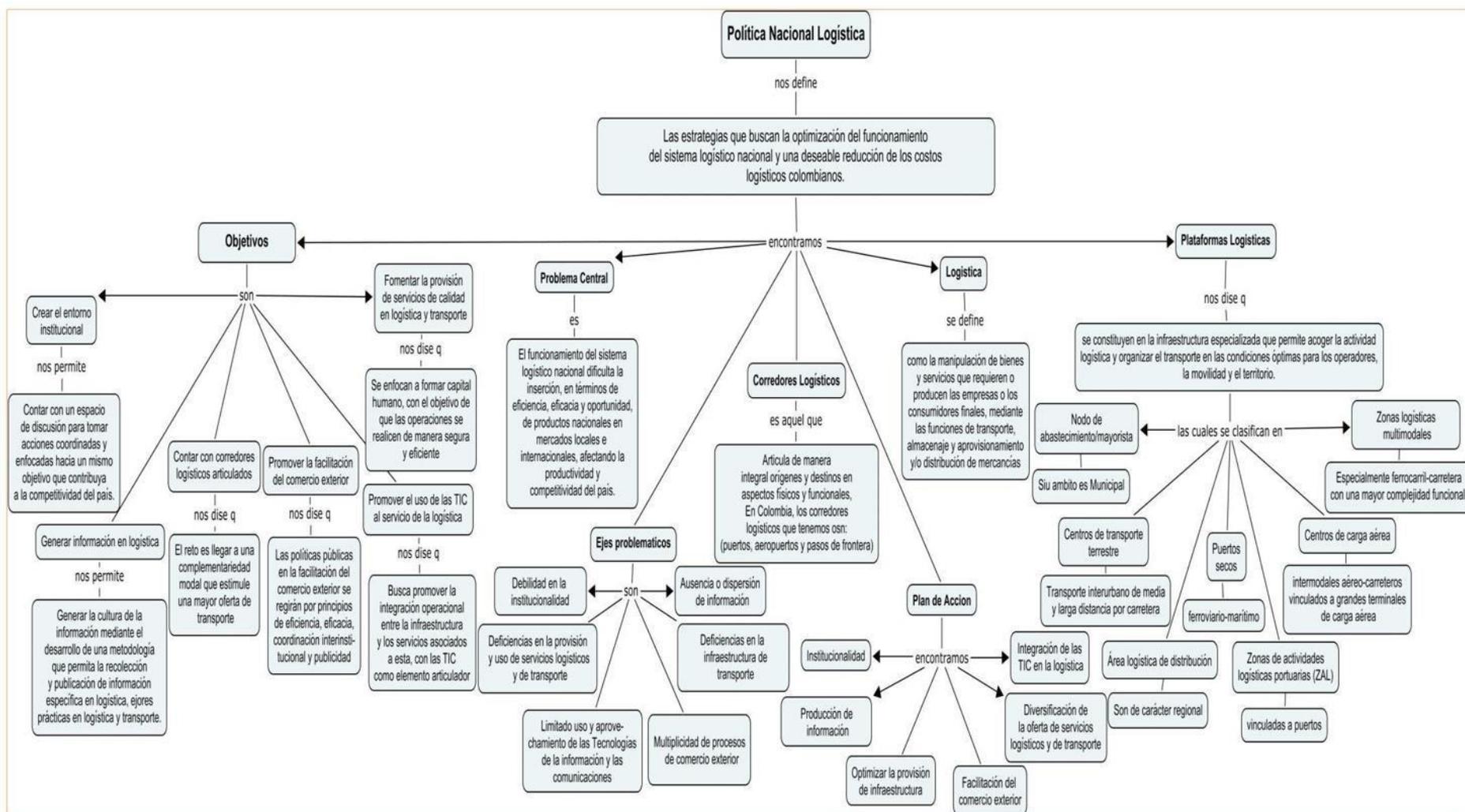
## Apéndice C

### *Proceso Apics-Scor: Elaboración del grupo colaborativo*

<b>Plan</b>	<b>Source</b>	<b>Make</b>	<b>Delivery</b>	<b>Return</b>	<b>Enable</b>
Planear como y cuáles serán las estrategias para identificar, priorizar y agregar los requisitos y los recursos, de la cadena de suministros, además de como logrará equilibrar esos recursos con los requisitos del Suply Chain	Planear como Identificará, priorizará y agregará los requisitos y recursos de productos. Y como logrará equilibrar los recursos del producto con los requisitos del producto, además de como establecerá planes de abastecimiento	Planear cómo Identificar, priorizar y agregar requisitos de producción y como evaluar y agregar recursos de producción. Además de cómo equilibrar los recursos de producción con los requisitos de producción.	Planear que estrategias y herramientas establecerá para identificar, priorizar y agregar requisitos de entrega y que procedimientos puede elaborar para identificar, evaluar y agregar recursos de entrega. Igualmente es importante contar con medios para equilibrar los recursos y las capacidades de entrega	Estandarizar procedimientos para evaluar y agregar los requisitos de devolución y para identificar, evaluar y agregar recursos de retorno, y de devolución de saldos con requisitos de devolución. Establecer e igualmente como comunicará los planes de devolución	Planear como Crear reglas empresariales, documentarlas, plantear como comunicarlas y como publicarlas. Estas reglas deben ser una ruta para establecer normas para la realización de contratos, la gestión de los riegos. Planear y establecer reglas

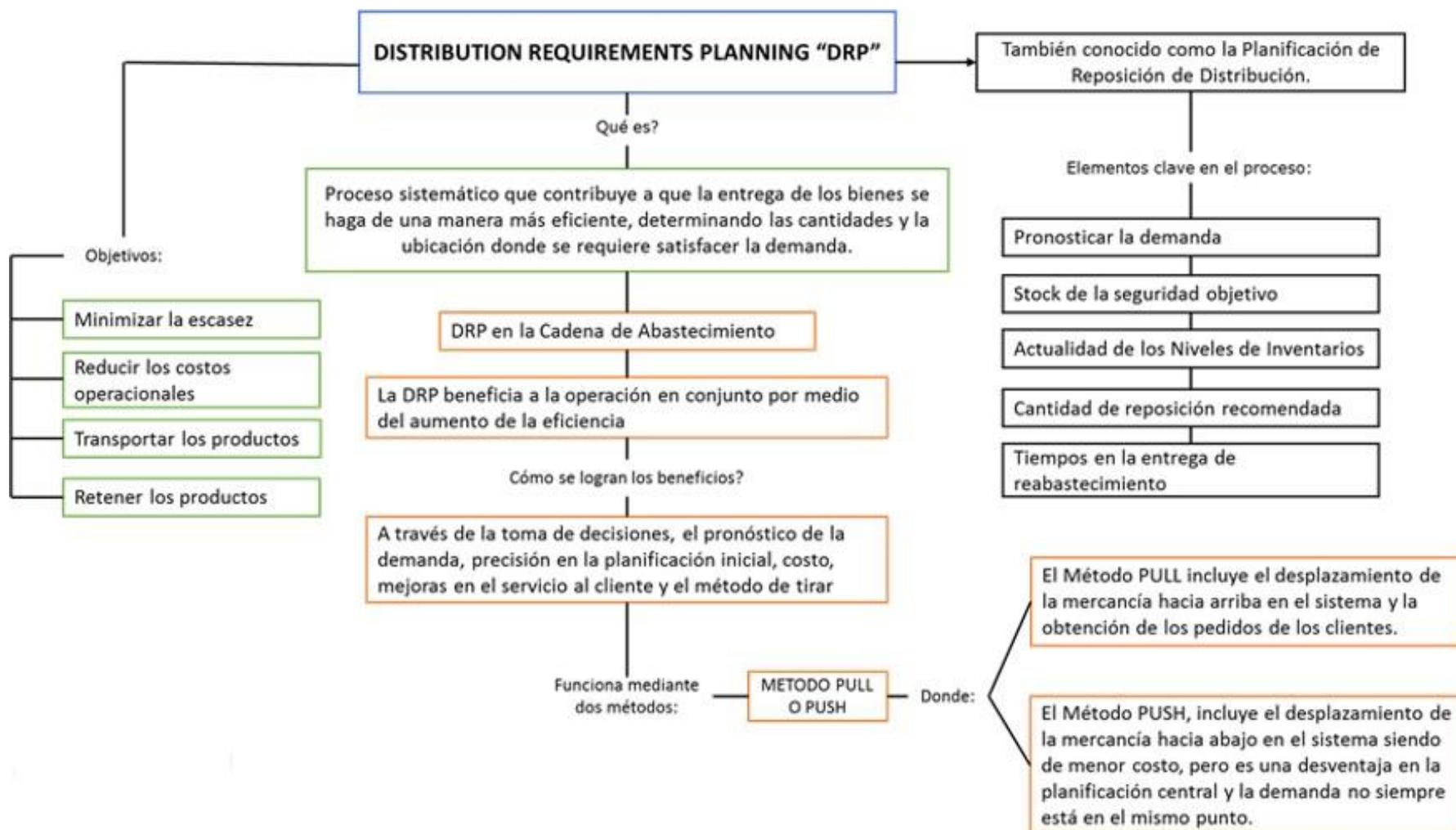
## Apéndice D

Cuadro Sinóptico-Conpes 3547: Elaboración del grupo colaborativo



## Apéndice E

Mapa Conceptual de El DRP: Elaborado por el grupo colaborativo



## Apéndice F

Mapa conceptual sobre las Megatendencias en SCM: Elaboración del grupo colaborativo

