



**Análisis de la cadena de abastecimiento y propuesta de mejora en  
“Pollería Nacional” Cadena de restaurantes, aplicando el modelo de  
Referencia Scor**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el  
grado de Maestro en Supply Chain Management  
por:

Camacuari Mejia, Luis Eduardo

Luna Quispe, Nieves Margarita

Odicio Suárez, Cyntia Roxana

Retuerto Perez, Ursula María

Oviedo Bejar, Juan Carlos

Programa de Maestría en Supply Chain Management

Lima, 07 de mayo del 2018

## RESUMEN EJECUTIVO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Universidad:                | Universidad ESAN  |
| Escuela de Postgrado:       | Escuela de Administración de Negocios para Graduados  |
| Título de la tesis:         | <b>Análisis de la Cadena de Abastecimiento y Propuesta de Mejora en “Pollería Nacional” – cadena de restaurantes, aplicando de Modelo de Referencia SCOR.</b> |
| Área de investigación:      | Cadena de suministro  |
| Autor(es):                  | Camacuari Mejía, Luis Eduardo<br>Luna Quispe, Nieves Margarita<br>Odicio Suarez, Cyntia Roxana<br>Retuerto Pérez, Úrsula María                                |
| Grado profesional:          | Magíster en Supply Chain Management   |
| Año Aprobación sustentación | 2018  |

### RESUMEN:

Pollería Nacional es una cadena de restaurantes tipo Pollería fundada en el año 1976 como un negocio familiar. Hoy en día cuenta con 140 restaurantes a nivel nacional y sus ventas representan el 12% del total de ventas del sector restaurantes. Las ventas de Pollería Nacional en los últimos 4 años han superado los 420 millones de soles anuales.

El 75% de sus locaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima y tienen una proyección para los siguientes años de apertura de 4 nuevos restaurantes por año.

Si bien la empresa ha tenido un crecimiento explosivo, éste no ha sido sustentado en una adecuada organización y control. Por años, su énfasis ha sido el incrementar las ventas, no prestando atención al desempeño de su cadena de abastecimiento, poniendo en riesgo la sostenibilidad de su crecimiento futuro y su capacidad de respuesta ante las megatendencias actuales. El problema en el manejo de inventarios, afecta sus operaciones con nula visibilidad al no contar con indicadores de desempeño para su cadena.

La presente tesis tiene como objetivo principal el analizar la cadena de abastecimiento de Pollería Nacional utilizando el Modelo de Referencia SCOR a fin de dar solución al problema de gestión de inventario en la cadena de abastecimiento, en complemento a ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Presentar el mapeo de la cadena de abastecimiento de Pollería Nacional a nivel nacional para comprender su funcionamiento.
2. Analizar los procesos de la cadena de abastecimiento de Pollería Nacional (a nivel nacional) con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.
3. Plantear una propuesta de mejora a los procesos con menor adherencia al estándar referido en el Modelo SCOR, que ayude a mejorar el desempeño de la cadena de abastecimiento.

La metodología aplicada para el análisis responde a la metodología del Modelo de Referencia SCOR, donde se evalúa primero el contexto de la empresa y luego se analizan los 3 niveles propuestos por el modelo: Superior o de Procesos, de Categorías o Configuración y de Elementos o Descomposición de Procesos. En base a la cual se llegó al entendimiento de la cadena de abastecimiento para Pollería Nacional.

Luego del análisis del mapeo, identificación, definición, descomposición de los procesos y resultados de la recolección de datos y diagrama de brechas para la cadena de abastecimiento se establecen oportunidades de mejora para las cuales se desarrollan propuestas. Para el desarrollo del análisis se obtiene información de datos provistos por la empresa y en mayor detalle con entrevistas y encuestas con los principales actores de la cadena de abastecimiento.

Como parte del benchmark del Modelo SCOR se realiza un análisis comparativo con el competidor directo: Pollería Rocky's, en base a los estándares mínimos sugeridos para la cadena de abastecimiento, establecidos por la Council of Supply Chain Management Professionals a fin de determinar las brechas en los procesos de la cadena de abastecimiento.

Se observa que existen 2 tipos de aprovisionamiento, uno para los insumos estratégicos cuyas decisiones se toman a un nivel estratégico a nivel macro y operativo a nivel de tienda y otro para los insumos no estratégicos cuyas decisiones están a cargo de los Administradores de cada tienda (nivel operativo).

De acuerdo a la evaluación se obtiene que existe una problemática en la gestión de inventarios, debido a que se realizan pedidos errados y no se realiza un control adecuado al no contar con indicadores. Actualmente la planificación la realizan los administradores y está basada en su experiencia o conocimiento del día a día, no utilizan la información estadística ni tampoco un método para el pronóstico de la demanda. Esto se evidencia en los préstamos entre tiendas y en los egresos de caja ocasionados por compras de emergencia debido a los quiebres de stock. Cabe resaltar que para las compras de emergencia existe un sobre costo de precios del 30% ya que no son proveedores habituales. Esto sumado a una falta de homologación en la codificación de los productos y la falta de automatización, impiden el flujo de información, ocasionando que la cadena no trabaje de manera integrada.

Los procesos que obtuvieron el menor puntaje en el análisis del Modelo SCOR fueron Planificación y Almacén, para lo cual se identifican oportunidades de mejora para la cadena de abastecimiento. Por ello, se formularon 2 propuestas de mejora, de las cuales se seleccionó una por su mayor impacto a nivel de la cadena de abastecimiento.

La propuesta seleccionada es la implementación de una TIC que es un aplicativo denominado Master Planning, el cual servirá para homologar la información y para generar pronósticos de acuerdo a las ventas históricas y considerando una política de abastecimiento basada en la Matriz de Kraljic. Asimismo, se propone la creación de un área de Planeamiento que serán los encargados de monitorear la información del aplicativo y generar los reportes y el control para los pedidos. Con este aplicativo se busca reducir los errores de pedido que ocasionan quiebres de stock, asimismo, la homologación y el correcto flujo de la información para la cadena de abastecimiento. Se proyecta reducir los sobre costos por egresos de caja por compras de emergencia en un 70%.

*Resumen elaborado por los autores*