



**UNIVERSIDAD ESAN**

**MAESTRÍA EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**ASESOR : GERMÁN VELÁSQUEZ SALAZAR**

**TESIS**

**Desarrollo de propuesta de implementación de la cadena de suministro en la Empresa Comercial Olimar SCRL utilizando el modelo de referencia SCOR**

**ELABORADO POR:**

MELZI PALACIOS, CLAUDIO

BELLIN CIER, RENATO

RIOS VALENZUELA, ROMMEL

URBANO GIRIO, CÉSAR

VILLARREAL CASTILLO, MANUEL

Jueves, 13 de octubre del 2016

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	ii
ÍNDICE DE CUADROS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.    Justificación .....	1
1.2.    Objetivos.....	1
1.2.1.    Objetivo General	1
1.2.2.    Objetivos Específicos	1
1.3.    Alcances y Limitaciones .....	2
1.3.1.    Alcances	2
1.3.2.    Limitaciones	2
1.4.    Metodología.....	2
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1.    Administración de la cadena de suministro .....	4
2.1.1.    Procesos estándares para la administración de la cadena de suministro	6
2.1.2.    Control en la Cadena de Suministro	8
2.2.    El Modelo SCOR .....	10
2.2.1.    Características del Modelo SCOR®	11
2.2.2.    Principales procesos del modelo SCOR	14
2.2.3.    Métricas de desempeño en el Modelo SCOR	15
2.3.    La Agroindustria en el mercado Olivícola.....	15
2.3.1.    Producción de Aceituna y Aceite de Oliva en el Perú	15
2.3.2.    Cadena de Suministro de la Aceituna en Tacna	18
2.3.3.    Agricultura por Contrato	19
CAPITULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE LA CADENA DE SUMINISTRO COMERCIAL OLIMAR SCRL .....	22
3.1.    Descripción de la Empresa.....	22
3.1.1.    Historia	22
3.1.2.    Organigrama	23
3.1.3.    Misión	23

3.1.4.	Visión	24
3.1.5.	Objetivos Empresariales	24
3.2.	Análisis, Evaluación y Desarrollo de Propuesta de los procesos SCOR de la Cadena de Suministro de COMERCIAL OLIMAR SCRL	24
3.2.1.	Planificación	24
3.2.1.1.	Análisis y Evaluación Actual	24
3.2.1.2.	Desarrollo de Propuesta	25
3.2.2.	Abastecimiento	28
3.2.2.1.	Análisis y Evaluación Actual	29
3.2.2.2.	Desarrollo de Propuesta	33
3.2.3.	Producción	56
3.2.3.1.	Análisis y Evaluación Actual	56
3.2.3.2.	Desarrollo de Propuesta	69
3.2.4.	Distribución	75
3.2.4.1.	Análisis y Evaluación Actual	75
3.2.4.2.	Desarrollo de Propuesta	76
3.2.4.3.	Gestión de Almacenamiento y Capacidades	77
3.2.5.	Logística Inversa	84
3.2.5.1.	Análisis y Evaluación Actual	84
3.2.5.2.	Desarrollo de Propuesta	85
CAPITULO IV. ANALISIS FINANCIERO		94
4.1.	Inversiones	94
4.2.	Viabilidad Económica de la Propuesta	96
4.3.	Punto de Equilibrio	97
4.4.	Margen de Seguridad	100
4.5.	Análisis de Sensibilidad	100
CAPITULO V. CONCLUSIONES		105
Anexos		107
BIBLIOGRAFÍA		113

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente Tesis de Grado, desarrolla el análisis, diagnóstico y propuestas de mejora a la cadena de suministro de una empresa COMERCIAL OLIMAR S.C.R.L, tomado como referencia la metodología de los procesos en el marco del modelo SCOR®.

En la Introducción se presenta el estado situacional actual en el cual la empresa desarrolla sus actividades, las cuales se analizan y diagnostican como parte inicial de nuestra propuesta, para luego explicar el marco teórico que servirá como referencia, con la finalidad de ofrecer un planteamiento de mejora en la gestión de la cadena de suministro.

El marco teórico presenta los conceptos asociados al análisis de la Gestión de Cadena de Suministro y las herramientas para su optima administración, así como el modelo SCOR® como principal referente de para el diagnóstico y calificación de los procesos de la cadena de suministro, sus ventajas y limitaciones en torno a su aplicación en la industria olivícola en la cual que se desenvuelve actualmente la empresa materia del presente análisis.

En el estudio de los procesos de COMERCIAL OLIMAR S.C.R.L, se realizó una descripción de cómo estas se desarrollan a lo largo de toda la Cadena de Suministro en el ámbito de la planificación, abastecimiento, operaciones y logística inversa como se vienen manejando.

En el análisis de la empresa usando como referencia el modelo SCOR® se propone una reestructuración organizacional funcional en base a la implementación recomendada de la Administración de la Cadena de Suministro, asimismo se propone realizar un cronograma de cumplimiento de actividades y objetivos en el proceso de planificación, destacando principalmente el Pronóstico de la Demanda.

De igual forma, se presenta el modelo sugerido de los procesos de abastecimiento y operaciones, acorde a las necesidades de la empresa, desarrollando

planes de acción para su adecuación a la empresa, como lo es el desarrollo de proveedores y la eliminación de la capacidad ociosa respectivamente, junto con unos indicadores de desempeño propuestos para esta etapa del Nivel N°1 de estandarización de procesos del modelo SCOR.

También se propone la creación del área de Logística Inversa que gestione los subproductos resultantes del proceso de producción, agregándoles valor, así como la reparación y reutilización de materiales, los cuales se estiman en valor del 2% del costo de la cadena de suministro total.

A fin de aterrizar las propuestas y demostrar su viabilidad, se procedió a realizar una evaluación financiera de la situación actual y de los flujos proyectados, obteniendo como resultado una rentabilidad sobre la inversión el primer año del 18.49% y una de 25.19% tras cinco años de operación bajo el modelo propuesto.

Finalmente, se determinan las conclusiones del análisis realizado a los procesos de implementación y las mejoras de creación de valor propuestas.