

UNIVERSIDAD ESAN



**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA
CADENA DE SUMINISTROS EN LA EMPRESA SOCIEDAD
AGRÍCOLA VIRÚ S.A.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Supply Chain Management por:**

**CHÁVEZ ROMERO, SANDRA PATRICIA
GUTIÉRREZ VILLALOBOS, DAVID FRANK
PANTOJA SANDOVAL, CÉSAR EMILIO**

Programa de Maestría en Supply Chain Management

Trujillo, 14 de Octubre del 2016

INDICE GENERAL

RESÚMEN EJECUTIVO	
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. OBJETIVO	1
CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN	1
CAPÍTULO IV. ALCANCES Y LIMITACIONES	2
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	2
CAPÍTULO VI. MARCO CONCEPTUAL	3
6.1 Definición de Logística	3
6.2 Definición de la cadena de suministro	4
CAPÍTULO VII. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	4
7.1 Análisis del sector agroindustrial	4
7.1.1 El producto y el sector	7
7.2 Análisis SEPTE	21
7.2.1 Entorno Sociocultural	21
7.2.2 Entorno Económico	22
7.2.3 Entorno Político	26
7.2.4 Entorno Tecnológico	27
7.2.5 Entorno Ecológico	31
7.3 Fuerzas Competitivas de Porter	34
7.3.1 Poder de Negociación de clientes	34
7.3.2 Poder de Negociación de proveedores	34
7.3.3 Amenaza de competidores entrantes	36
7.3.4 Amenaza de productos sustitutos	36
7.3.5 Rivalidad entre competidores	37
7.4 Oportunidades y amenazas	44
7.4.1 Oportunidades	44
7.4.2 Amenazas	45
7.5 Matriz EFE	45
CAPÍTULO VIII. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	47
8.1 Antecedente de la empresa	47
8.2 Visión, Misión, Responsabilidad social y ambiental	49

8.2.1	Visión	49
8.2.2	Misión	49
8.2.3	Responsabilidad social y ambiental	49
8.3	Cadena de Valor	50
8.4	Marco estratégico	51
8.5	Tecnología	52
8.5.1	Plantas procesadoras	52
8.6	Fortalezas y debilidades	54
8.7.1	Fortalezas	54
8.7.2	Debilidades	55
8.7	Matriz EFI	56
CAPÍTULO IX. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO		57
9.1	Descripción del modelo actual	57
9.2	Flujo de dinero	61
9.3	Flujo de información	64
9.4	Cruce de Matriz	66
9.5	Elección de la estrategia a seguir	68
CAPÍTULO X. PROPUESTA DE MEJORA		69
10.1	Descripción del modelo propuesto	71
10.1.1	Reestructuración organizacional para lograr centralizar los procesos logísticos	71
10.1.2	Consolidar las necesidades de compra de toda la compañía para tener mejor poder de negociación con los proveedores	83
10.1.3	Mejorar la gestión de inventarios para disminuir en 5% los niveles de stock de suministros	89
10.2	Beneficios de la propuesta	92
10.3	Matriz de riesgos	93
10.4	Indicadores de control	94
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN FINANCIERA		97
11.1	Evaluación financiera de la propuesta	97
11.2	Análisis de sensibilidad para la propuesta	98
11.3	Escenarios propuestos	101
CONCLUSIONES		102

RECOMENDACIONES	103
ANEXO	104
BIBLIOGRAFÍA	125

RESÚMEN EJECUTIVO

Hoy en día las personas se preocupan cada vez más por consumir alimentos sanos y nutritivos, el ritmo de vida es tan acelerado que no hay mucho tiempo para preparar los alimentos en casa, es ahí donde la industria alimentaria y sus nuevas tecnologías han logrado crecer y posicionarse; ahora es cada vez más frecuente encontrar en los supermercados alimentos pre cocidos o listos para servir a la mesa.

Es en este sector alimenticio que la empresa Sociedad Agrícola Virú ha logrado posicionarse como el primer exportador de Perú en conserva de vegetales con una facturación anual de 130 millones de dólares. Para el año 2020 la empresa espera duplicar su facturación, en ese sentido el presente trabajo tiene por finalidad realizar un análisis y diagnóstico de los procesos de la cadena de suministros para encontrar las oportunidades de mejora.

En el desarrollo del análisis se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y del cruce de la matriz FODA se ha determinado la siguiente estrategia funcional: *Adecuar la cadena de suministros para obtener mejores costos logísticos y nivel de servicio*. Esta estrategia nos lleva a proponer tres planes de acción: 1. *Reestructuración organizacional para lograr centralizar los procesos logísticos*, este plan se enfoca en la estructura organizacional consolidando los procesos de las áreas involucradas en la cadena de suministro bajo la gerencia de Supply Chain. 2. *Consolidar las necesidades de compra de toda la compañía para tener mejor poder de negociación con los proveedores* en esta parte se ha encontrado que se puede planificar y consolidar el 58,3% de las compras de la compañía, logrando un ahorro del 2.6% en el total de compras. 3. *Mejorar la gestión de inventarios para disminuir en 5% los niveles de stock de suministros* esto se dará realizando la adecuada planificación y correcto aprovisionamiento.

Finalmente los planes de acción requieren la ejecución de ciertas inversiones con lo cual se pueden obtener importantes ahorros que se resumen en el análisis financiero donde se obtiene un VAN de 1'566,759 Soles y una TIR de 50.1% por lo que se concluye que el proyecto es viable.