

UNIVERSIDAD ESAN



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO AL CANAL MODERNO DE
CORPORACIÓN LINDLEY APLICANDO LA METODOLOGÍA
S&OP**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Supply Chain

por:

Marissela Fabiola Espinoza Zárate

Aida Nancy Mendoza Zaga

Ana María Vilchez Túpac

Carlos Javier Villacorta Corsino

Programa de la Maestría de Supply Chain Management

Lima, 2016

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 La Empresa	5
1.1.2 Productos	6
1.1.3 Plantas de producción.....	7
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivo General	8
1.4 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Alcance y Limitaciones	8
1.5.1 Alcance	8
1.5.2 Limitaciones	8
1.6 Metodología.....	9
1.6.1 Fase Exploratoria.....	10
1.6.2 Fase Cualitativa	11
1.6.3 Fase Cuantitativa.....	11
1.6.4 Fase de Propuestas de Mejora.....	11
CAPITULO II: MARCO TEORICO	12
2.1 Sales & Operations Planning	12
2.1.1 Antecedentes de la Planeación de Ventas y Operaciones (S&OP)	12
2.1.2 Objetivos del S&OP	12
2.1.3 Proceso del S&OP.....	14
2.1.4 Retos en el proceso del S&OP	17
2.1.5 Factores Clave del S&OP	18
2.1.6 El S&OP y la Administración de la Demanda en la Cadena de Suministros	19
2.1.7. Beneficios del S&OP para la Cadena de Suministros	21
2.2 Conceptos asociados a la metodología Sales & Operations Planning	22
2.3 Modelo SCOR	23
2.3.1. Descripción Nivel Superior	26
2.3.2. Descripción Nivel de Configuración	26
2.3.3. Descripción Nivel de Elementos de Procesos	27
2.4 Modelo Business Plan Management (BPM).....	28

2.4.1 Las tres dimensiones de BPM:	28
2.4.2. Beneficios BPM:	30
2.4.3. Ciclo de BPM:	30
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	32
3.1 Ambiente Económico	32
3.2 Ambiente Político.....	37
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	39
4.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	39
4.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	39
4.1.2. Poder de negociación de proveedores:	39
4.1.3 Poder de negociación de los compradores.....	40
4.1.4 Amenaza de productos sustitutos	40
4.1.5. Rivalidad entre competidores.....	40
4.2 Análisis SEPTE.....	41
4.2.1 Análisis Social	41
4.2.2. Análisis Económico:.....	41
4.2.3. Análisis Político:	44
4.2.4. Análisis Tecnológico:	44
4.3 Análisis del Canal Moderno.....	45
4.4 Matriz EFE	47
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	50
5.1 Misión.....	50
5.2 Visión.....	50
5.3 Valores de negocio.....	50
5.4 Organización	51
5.5 Gestión Comercial.....	52
5.5.1. Estructura de la Gestión Comercial.....	54
5.5.2. Canales de Distribución:.....	54
5.6 Estructura física de atención a los canales de comercialización.....	58
5.6.1. Centros de Distribución Autorizados (CDAS)	60
5.6.2. Operadores Logísticos (OLs).....	60
5.7. Cadena de Suministro	61
5.7.1. Descripción de la Cadena	61
5.7.2. Indicadores de Nivel de Servicio	71
5.7.3. Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento.....	75

CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO DEL CANAL MODERNO	80
6.1 Estructura de un Operador Logístico	80
6.2 Indicadores de la Gestión de Abastecimiento a Clientes de Canal Moderno.....	80
6.2.1. Fill Rate (FR)	80
6.2.2. Pedidos Sin Stock (PSS)	82
6.2.3. Asertividad de la Demanda	83
6.3. Matriz EFI	85
CAPÍTULO VII: ESTRATEGIA.....	87
CAPITULO VIII: PLAN DE ACCIÓN.....	88
8.1 Plan de Operaciones: Implementación de S&OP con el cliente de Canal Autoservicio	90
8.1.1. Objetivos de Implementación de S&OP:.....	90
8.1.2. Alcance de la Implementación:.....	91
8.1.3. Fases del Proceso S&OP:.....	91
8.1.4 Rutinas de S&OP	92
8.1.5 Cronograma de rutina S&OP.....	94
8.1.6 Acuerdos	95
8.1.7 Medición de Proceso S&OP	96
8.2 Plan de Recursos Humanos.....	97
8.2.1. Capacitación.....	197
8.2.2. Roles y Perfiles	101
8.3 Plan de Tecnología y Sistemas	102
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.....	107
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES.....	115
CAPÍTULO XI: RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS.....	119