

UNIVERSIDAD ESAN



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN
UNA EMPRESA DE PERSONAL CARE**

VOLUMEN I

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

por:

**Eileen Lisset Chavesta Paico
Manuel Antonio Sánchez Trebejo
Luis Fredy Soria Crisóstomo**

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management a Tiempo
Completo 2015 - I**

Lima, 11 de mayo de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Una de las empresas transnacional más importante del sector de Personal Care, es líder en Perú en productos de consumo para el cuidado e higiene personal y familiar, como pañales para niños y adultos, papel higiénico, toallas femeninas, toallitas húmedas, pañuelos faciales, servilletas, entre otros. Actualmente, ésta empresa cuenta con cincuenta plantas alrededor del mundo, dos de las cuales se encuentran en Perú y están equipadas con maquinaria de última generación para atender el mercado nacional e internacional, abasteciendo a los países como Ecuador, Colombia, Bolivia, otros.

Las ventas en el año 2016 (US\$ 323 MM) cayeron en 3.6% respecto de 2015 (US\$335 MM), sin embargo la utilidad operativa se incrementó en 12.12% (US\$ 8 MM) respecto al mismo año comparativo, demostrando una mejora de eficiencia y productividad en la rentabilidad sobre las ventas, a pesar de ello se ha observado deficiencias en algunos procesos de la Cadena de Suministro.

Siendo el objetivo principal de la presente tesis: diagnosticar la situación actual de Cadena de Suministro y presentar propuestas de mejoras que permitan una cadena eficiente. Para ello, se estructuró en ocho capítulos.

En el capítulo I, presentamos nuestros cuatro objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de Cadena de Suministro, presentar propuestas de mejoras para optimizar la Cadena de Suministro, identificar los riesgos de las propuestas de mejoras y evaluar la viabilidad económica de las propuestas; a su vez, se detalla la justificación y la metodología que guió el estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco conceptual en donde se define las bases teóricas. En el capítulo III, se realizó el análisis macroentorno del sector de Personal Care y el análisis microentorno de la empresa como primera parte del diagnóstico. Posterior en el capítulo IV, se describe a la empresa indicando su visión, misión, valores, organigrama.

En el capítulo V, con la ayuda del Modelo SCOR, la evaluación de sus mejores prácticas, el análisis FODA y el Juicio de expertos en esta industria, nos permitió obtener el diagnóstico de la Cadena de Suministro de la empresa y una visión integral de los procesos, en el cual se enfocaron en dos principales problemáticas que son el nivel de servicio y costos de supply chain.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico nos permitió plantear propuestas de mejoras plasmándose en el capítulo VII, en donde se muestra dos principales estrategias correlacionadas a las problemáticas encontradas, la primera es mejorar el nivel de servicio y la segunda estrategia es rentabilizar la operación, es decir, incrementar la eficiencia de los costos logísticos de almacén y transporte, del mismo modo se identificó oportunidades para lograr cumplir con las entregas de los pedidos en las cantidades y tiempos eficientes con el uso de nuevas tecnologías, finalmente ambas propuestas impactarán en la Cadena de Suministro, en la rentabilidad de la empresa y en un mejor servicio al cliente.

Luego de definir las estrategias mencionadas se plantearon un conjunto de varias iniciativas, las cuales se ponderaron usando la matriz de Impacto – Esfuerzo, obteniéndose cuatro principales iniciativas, siendo (i) mejorar madurez de TMS (Transportation Management System), (ii) implementar un Centro de Distribución, (iii) implementar un sistema de Track And Trace e (iv) implementar un sistema Order Management.

En el capítulo VII, se desarrolló los posibles riesgos de las propuestas de las mejoras planteadas, así mismo, el capítulo VIII se destalla la evaluación financiera de cada iniciativa así como un análisis de las posibles situaciones: pésimas y óptimas de su implementación y un resumen financiero el cual nos proyectó un ahorro total de US\$ 1.02 MM por año.

Finalmente, concluimos que el presente estudio fue positivo ya que las propuestas de mejora planteadas nos permitirá beneficios económicos en Mejorar madurez de TMS: US\$ 138,872 anual, Implementar un centro de distribución: US\$ 635,806 anual, Implementar un sistema de Track And Trace: US\$ 77,613 anual e Implementar un

sistema Order Management: US\$ 164,269 anual, así como una notable mejora del nivel de servicio, el cual se medirán con los indicadores de OTIF, Fill Rate y reducción de devoluciones. Así también, recomendamos realizar un análisis actualizado de la iniciativa de implementar un centro de distribución más profundo, esto debido a las limitaciones de tiempo e información.