

UNIVERSIDAD ESAN



**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ÚTILES DE OFICINA - HYM
ALMACENES GENERALES”**

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

Barrios de la Cruz Melo, Jorge Luis

Carhuas Anculle, Cristina

Chirinos Salas, Wili

Tello Revilla, Raúl

Yacarine Zamudio, Italo

Programa de la Maestría en Supply Chain Management

Lima, 07 de octubre de 2016

RESUMEN:

En todos los Países del Mundo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) son de gran importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y el gran potencial de generación de empleos; se caracterizan también por auxiliar a las grandes empresas en atender servicios o bienes que servirán de suministro para sus operaciones.

En el Perú, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) peruano, desde el 2010 hasta el 2014 ha sido del 5.8% y la tasa de crecimiento de las PYME para el mismo período fue del 6.68%. Por lo mencionado, las PYME desempeñan un papel fundamental en la economía peruana, contribuyendo a la creación del empleo en un 80%, disminuyendo la pobreza e incrementando el Producto Bruto Interno.

Las PYME's, a diferencia de las Grandes Empresas, tienen limitaciones para el acceso a mercados específicos, tienen dificultades para encontrar financiamiento, asimismo, no cuentan procesos logísticos bien definidos que ayuden a planificar sus tareas, todo ello aumenta el riesgo de quiebra de ellas.

Por lo mencionado ponemos en evidencia la importancia de las PYME's en el Perú y la criticidad de ella frente a las limitaciones mencionadas. Como parte de nuestra revisión para identificar propuestas de mejoras hemos observado que muchas investigaciones se centran en optimizar los procesos de las Grandes Empresas, los cuales ya cuentan con procesos definidos y con financiamiento para seguir mejorando; sin embargo, no hemos podido identificar propuestas de mejora orientadas a las PYME's, motivo por el cual en la presente Tesis ponemos en evidencia el potencial que poseen las PYME's para identificar propuestas de mejora en sus 2 procesos, y que estas lo requieren para poder ser más competitivas en sus mercados.

El presente trabajo describe las tareas para analizar, identificar y proponer mejoras en los procesos logísticos, con la finalidad de incrementar su nivel de servicio en una PYME comercializadora de útiles escolares y de oficina denominada HYM Almacenes Generales.

La empresa HYM Almacenes Generales, ubicada en la Ciudad de Cajamarca con más de 20 años en el negocio, es una de las diversas empresas dentro de la Ciudad de Cajamarca, que ha sido afectada por el cierre de los Proyectos Mineros, debido a los conflictos sociales que se han presentado en la presente ciudad, dichos conflictos hicieron que la demanda que tenían en promedio que era de S/.9'500,000 (período 2010 – 2012) se disminuya a un 20% de ella, es decir a S/.7'000,000 en promedio (período 2013 – 2014).

Durante todos estos años de comercialización, la empresa HYM Almacenes Generales, no ha podido elaborar procesos que les permitan planificar, evaluar y anticipar sus operaciones, y con ello, hacer frente a los acontecimientos mencionados en el párrafo anterior. Como consecuencia de ello, la empresa HYM Almacenes Generales, presenta en la actualidad serios inconvenientes en sus procesos:

- Inexistencia de un Pronóstico de Ventas, que ayude a predecir las ventas.
- Roturas de stock en un 23%.
- Obsolescencia equivalente al 10% del total de Costo de Almacén, es decir, un total de S/. 257,853 de obsolescencia al año.
- Costo de transporte tercerizado por un total S/. 470,451 en 03 últimos años.
- Tiempo de Entrega al Cliente con una demora de 72 horas (siendo la Meta de 24 horas).

Para poder identificar las incidencias mencionadas, se utilizaron diversas herramientas para el recojo de información, tales como la observación participativa, análisis de información alcanzada, asimismo, entrevistas y encuestas a los trabajadores de la empresa HYM Almacenes Generales.

A partir de lo mencionado, realizamos un Análisis Estratégico, describiendo los factores Externos e Internos de la empresa HYM, que influyen en la problemática mencionada, para ello tomaremos como base el Marco Teórico descrito, aplicando los diversos modelos descritos que nos ayudarán a evidenciar la situación actual de HYM frente al modelo de gestión de cadena de suministro que deseamos proponer. Posteriormente identificamos las 3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que conllevarán a establecer las Estrategias Planteadas que posteriormente se trasladarán en Propuestas de Mejora.

Nuestras propuestas de mejora se basan en 05 frentes, de los cuales se encuentra integrados con la finalidad de optimizar la cadena de suministro de la empresa HYM Almacenes Generales:

- Implementar un Pronóstico de Ventas.
- Mejorar el Control de Inventario.
- Eliminar la Obsolescencia y recupero del costo de venta.
- Implementar un sistema de Evaluación de Proveedores.
- Desarrollar una Red de Distribución con recursos propios.

Posteriormente, hemos sustentando nuestras propuestas mencionadas, evaluando su impacto económico en la cadena de suministro de la empresa HYM Almacenes Generales. Para ello nos plantearemos 03 escenarios: Optimista – Modera – Pesimista, en cada una de ellas evaluaremos la rentabilidad analizando el Flujo de Caja Marginal.

Finalmente se concluye que en los 03 escenarios planteados (Optimista, Moderado y Pesimista) las implementaciones de las estrategias presentadas en la presente tesis dan como resultado un Valor Actual Neto positivo para los cinco flujos de caja futuros en cada escenario (siento el VAN optimista: S/. 1, 143,476; moderado: S/. 665,852; pesimista: S/. 61,234).

Asimismo, considerando el mejor escenario, con un crecimiento de las ventas al 6% anual y alcanzando un nivel de servicio de 95%, la empresa HYM Almacenes Generales, podría incrementar sus ganancias en S/. 1, 143,476 en los próximos 03 años, lo que representa un 42% más sobre las ganancias sin haber implementado ninguna mejora.