



**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PEDIDO DE UNA EMPRESA
FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES**

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

LLONTOP PARODI, Víctor Alfredo José

NAVACH CORTES, José Ricardo

ROJAS VILLAGOMEZ, Enrique Niels

ZAPATA QUITO, Andrea Ileana

Programa de Maestría en Supply Chain Management

Lima, 16 de setiembre del 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del pedido de las empresas cumple un rol muy importante en la eficiencia de la cadena de suministros, sin embargo algunas empresas no cuentan con suficientes herramientas para lograr la gestión del pedido adecuada que los lleve a elevar sus niveles de servicio.

El presente documento tiene la finalidad de desarrollar un análisis descriptivo de la gestión de pedidos actual de la empresa ExxonMobil del Perú, dedicada a la fabricación y comercialización de aceites lubricantes de la marca Mobil y cuyos productos comercializados están dirigidos principalmente a los sectores de Energía, Minas y Automotriz. Este análisis permitirá determinar cuáles son los factores que influyen en el desempeño de la gestión de pedidos, desarrollar una propuesta ligada a la solución de dichos factores con el objetivo principal de incrementar el nivel de servicio y reducir el nivel de sobre costos que estos vienen ocasionando a la empresa, lo cual equivale a una pérdida de aproximadamente 1.8 M de soles al año.

Para el análisis de la problemática se ha realizado un estudio de la empresa, siguiendo el modelo de estudio de Shapiro, donde se hace referencia a las diez etapas del flujo del pedido del cliente. Para el desarrollo del análisis de las diez etapas se eligió el producto M-DELVAC MX 15W40 cilindro puesto que es el SKU con mayor presencia entre los clientes. Este producto es el líder en el sector “Comercial Vehicle Lubricant” que incluye equipos de minería, construcción y automotriz de camiones. Este producto es considerado el producto de mayor rotación en el inventario y se escogió la presentación de cilindros puesto que ayudará a graficar mejor las 10 etapas de la gestión del pedido. Al ser este producto un SKU que pasa por todas las etapas, su comportamiento y análisis será replicable al resto de SKUs que maneja la empresa.

En el estudio de la primera etapa que es la planificación, se identificó que el producto elegido presenta indicadores de gestión que impactan duramente al nivel de servicio. Estos son el DFA y el FFR cuyos valores son 66% y 98%, sin embargo el DFA global y el FFR global tienen niveles de 88.33% y un FFR de 88%. En esta etapa se pudo concluir que hay un 6% de clientes del SKU elegido que tiene una demanda insatisfecha que ocasiona un bajo desempeño como proveedor.

Al analizar la etapa de Generación del pedido se identificaron las debilidades que tiene la empresa para lograr el compromiso del cliente de efectuar la compra, esto dependerá directamente de la fiabilidad y fidelización con la que vea el cliente al proveedor.

En la etapa de Estimación de costos y determinación del precio se analiza el proceso regular que sigue la empresa para asignar los precios, la compañía tiene estrategias comerciales para definir el margen que desea obtener con cada cliente, pero será necesario tener claro qué clientes resultan verdaderamente estratégicos de acuerdo a su prioridad.

Para el estudio de la etapa de recepción y registro del pedido se llevaron a cabo unas encuestas que permitieron identificar cuáles son los puntos débiles de la etapa y en cuales se enfoca esta investigación para la generación de las propuestas.

En la etapa de Selección de pedidos y el grado de prioridad se pudo identificar cual es el comportamiento de los clientes respecto a sus compras, el margen que generan en la venta y el peso que le da la compañía a aquellos clientes que considera estratégicos. Como resultado vemos que algunos clientes por ser no estratégicos pueden quedar bajos en la lista de prioridad, pero que según su comportamiento podrían ser considerados para escalar.

Luego de analizar el Diagrama de Operaciones de la gestión de pedidos se identifica que la etapa de Formulación del calendario de trabajo pueda llegar a tener periodos más cortos logrando atender al cliente eficazmente mediante la aplicación de herramientas como la plataforma web para interacción directa con clientes que se presenta en la investigación

La etapa de Cumplimiento define si las seis anteriores fueron ejecutadas con éxito, razón por la cual en esta etapa se analizan los principales indicadores que la empresa maneja actualmente y se propone realizar un tablero de control que mida y controle los nuevos indicadores de gestión luego de la implementación de la propuesta de mejora

En la etapa de Facturación se describen los contratos, si bien el análisis de esta etapa está muy ligada a los procesos y políticas propias de la empresa, la presente investigación formula propuestas que se deben considerar al momento de cerrar un contrato con el cliente.

Para realizar el análisis de la etapa de Devoluciones se desarrolla el modelo de Causa- Efecto que permita identificar la causa raíz del problema y que ayude a buscar una solución propuesta para erradicar los factores que generan los sobrecostos.

Para terminar el análisis de las etapas se realiza una encuesta de satisfacción del cliente dirigida a la etapa del Servicio Postventa donde se pretende capturar el *insight* de los clientes respecto a la marca y la experiencia que logre que vuelvan a comprar sus productos.

Finalmente se refuerza la viabilidad de la propuesta gracias al análisis de estructura de costos donde la estructura propuesta representa un beneficio económico ante la situación actual, esto debido a la reducción de sobrecostos que se espera obtener luego de la implementación de las herramientas.

En ese sentido para la elaboración de esta tesis la propuesta para lograr el objetivo principal de la empresa y generar mayores ingresos a la compañía es desarrollar una operación con procesos estratégicos que busquen la eficiencia en las operaciones en todo momento, lograr la reducción de actividades y reducir costos innecesarios buscando que la gestión del pedido se realice sin fallas de una manera fluida y sin demoras. Esto permitirá aumentar el nivel de servicio lo que mejorará el ciclo de la gestión del pedido mediante el uso de herramientas en cada una de sus etapas.