

UNIVERSIDAD ESAN



**DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA
AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LA CADENA DE
SUMINISTROS DE LA EMPRESA NG RESTAURANTS S.A.**

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

por:

Victor Humberto Malabrigo Velásquez
Laura Natalia Murriel Santolalla

MASCM/14-3

Trujillo, 21 de Octubre de 2016

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
CAPITULO I: INTRODUCCION	1
1.1 Objetivos	2
1.2 Justificación	2
1.3 Alcance y Limitaciones	3
1.4 Metodología	3
CAPITULO II: MARCO TEORICO	5
2.1 Cadena de suministro	5
2.2 Importancia de la gestión de la cadena de suministro	5
2.2.1 Producción	6
2.2.2 Inventario	6
2.2.3 Locación	7
2.2.4 Transporte	7
2.2.5 Información	7
2.3 Enfoque de procesos de la cadena de suministro	8
2.3.1 Enfoque de ciclo	8
2.3.2 Enfoque de empuje/tirón	8
2.4 Estrategia competitiva y cadena de suministro	8
2.5 Principios y factores de la gestion de la cadena de abastecimiento	9
2.6 Gestión de riesgos de la cadena de suministro	9
CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	12
3.1 Análisis del mercado nacional	12
3.2 Análisis del micro-entorno y las cinco fuerzas de Porter	15
3.2.1 Poder de negociación de los clientes	15
3.2.2 Poder de negociación de proveedores	15
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores	16
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos	17
3.2.5 Rivalidad entre competidores	17
3.2.6 Las cinco fuerzas de Porter	20
3.3 Análisis SEPTTE	21
3.3.1 Aspecto social y medio ambiente	21
3.3.2 Aspecto económico	22
3.3.3 Aspecto político y legal	22
3.3.4 Aspecto tecnológico	25
CAPITULO IV: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	26
4.1 Descripción de la empresa	26
4.2 Organización y marco estratégico	27

4.2.1	Visión	27
4.2.2	Misión	27
4.2.3	Valores	27
4.3	Cadena del valor	28
CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTROS		31
5.1	Descripción del modelo actual	31
5.2	Análisis estratégico de la cadena de suministros	34
5.2.1	Organización	34
5.2.2	Personas	35
5.2.3	Sistemas	36
5.2.4	Procesos	38
5.2.5	Cultura	45
5.2.6	Infraestructura	45
5.3	Identificación de los principales riesgos de la cadena de suministro	47
5.3.1	Riesgos operacionales	47
5.3.2	Riesgos en la cadena	57
5.3.3	Riesgos externos	61
5.4	Evaluación de riesgos de la cadena de suministro	63
CAPITULO VI: DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA		66
6.1	Plan de acción para el tratamiento de los riesgos en la cadena	66
CAPITULO VII: ANALISIS ECONOMICO DE LAS PROPUESTAS		83
7.1	Confiability actual de la cadena de suministro	83
7.2	Análisis costo beneficio de la gestión de riesgos	84
7.3	Análisis de sensibilidad	86
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES		88
CAPITULO IX: RECOMENDACIONES		90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		91

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Magister en Supply Chain Management
Título de la tesis: **Diagnostico y Propuestas de Mejora para Aumentar la Confiabilidad de la Cadena de Suministros de la Empresa NG Restaurants S.A.**

Autor(es): Víctor Humberto Malabrigo Velásquez Laura Natalia Murriel Santolalla

RESUMEN:

La presente tesis consiste en realizar un diagnostico de la cadena de abastecimiento de la empresa NG Restaurants SA para identificar sus principales riesgos y desarrollar propuestas de mejora analizando sus costo beneficio que permitan incrementar la confiabilidad. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis de diagnóstico situacional de la empresa y el sector.
- Realizar el análisis y diagnóstico de la cadena de suministro de la empresa NG Restaurants S.A.
- Identificar los principales riesgos en el abastecimiento y desarrollar propuestas de mejora que incrementen la confiabilidad de la cadena a través de la gestión de los riesgos de la cadena.
- Analizar el costo beneficio de las propuestas de mejora para incrementar la confiabilidad de la cadena.
- Realizar un análisis de sensibilidad para validar el grado de costos logísticos a asumir para afrontar una mayor confiabilidad.

NG Restaurants S.A. perteneciente al Grupo Intercorp, se dedica a la producción y comercialización de comida rápida, servicios de cafetería, restaurante y afines. Actualmente NGR cuenta con un significativo porcentaje de participación en el sector de restaurantes. En los últimos años, NGR ha adquirido nuevas franquicias y se ha expandido a lo largo del país lo que ha significado un impacto considerable en la gestión

del abastecimiento hacia las tiendas, lo que implica mayor inversión de recursos en los procesos de planeamiento, compras, almacenamiento, picking y despacho de mercadería.

Una característica importante de las cadenas de suministro es que todos los miembros están unidos entre sí, por eso un riesgo para uno de los eslabones se transfiere automáticamente a todos los demás miembros. En este contexto, surge la gestión de riesgos aplicada a la cadena de suministro como alternativa para hacer frente a los nuevos problemas que trae consigo la búsqueda continua de la eficacia y eficiencia que requieren las cadenas modernas y el turbulento medio donde ellas realizan sus operaciones.

En NGR se identificaron tres tipos de riesgos: riesgos operacionales, riesgos en la cadena y riesgos externos. Los riesgos más críticos son los operacionales seguidos de riesgos de la cadena y finalmente los externos. Para ello se elaboró una tabla de valores propuestos donde se calificaba el riesgo.

Se elaboró un análisis de costo beneficio de la gestión de riesgos donde encontramos que el C/B del primer año es 0.97 pero proyectándose a los siguientes años este tiende a subir el beneficio debido a que el primer año es donde se hace la mayor inversión.

El nivel de confiabilidad aumentó de un 55% a un 96% si se realizan las propuestas de mejora.