

UNIVERSIDAD ESAN



**ESTUDIO DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN
LA EMPRESA DE TRANSPORTES LOS CASMEÑOS S.A.**

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

Serger Alfaro Vásquez

Jorge Armando Armas Arroyo

César Chávez Sena

Programa de la Maestría en Supply Chain Management

Lima, 18 de octubre de 2016



INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	XI
CV DE TESISISTAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XVIII
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1. INTRODUCCIÓN:	1
1.2. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	2
1.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	3
1.5. HIPÓTESIS	4
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES	4
1.7. MARCO CONCEPTUAL	5
1.7.1. El Sector de Transportes en el ámbito nacional.....	6
1.7.2. Análisis del Transporte de Pasajeros en Ancash.....	8
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	10
2.1. ANÁLISIS SEPTE	10
2.1.1. Factores sociales	10
2.1.2. Factores económicos.....	13
2.1.3. Factores políticos legales.	20
2.1.4. Factores tecnológicos.....	22
2.2. ANÁLISIS DE PORTER.....	31
2.2.1. Rivalidad entre competidoras.....	31
2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores	33
2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	34
2.2.4. Poder de negociación con proveedores	34
2.2.5. Poder de negociación con clientes	35
2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	35
2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	36
2.5. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ACTUAL	38
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRANSPORTE.....	41
3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	41
3.2. TERMINALES TERRESTRES	43
3.3. FLOTA DE TRANSPORTE	43
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	46
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
4.1.1 Equipo de trabajo actual.....	46



4.2	MISIÓN / VISIÓN / VALORES	47
4.3	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	48
4.4	ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS	52
4.5	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	53
4.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	53
CAPITULO V: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS		55
5.1.	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) 55	
5.2.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS.	58
CAPITULO VI: PLANES DE ACCIÓN.....		60
6.1.	PLAN DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	60
6.1.1.	Organigrama propuesto.....	61
6.2.	PLAN DE ACCIÓN DE OPERACIONES	65
6.2.1.	Depreciación	68
6.2.2.	Capital de Trabajo	69
6.2.3.	Inversión del Proyecto	69
6.2.4.	Financiamiento.....	70
6.2.5.	Servicio de la Deuda	71
6.2.6.	Calculo Del COK Y WACC	73
6.2.7.	Presupuesto de Ingresos.....	74
6.3.	PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING Y VENTAS	75
6.4.	PLAN DE ACCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	75
6.5.	PLAN DE ACCIÓN EN TECNOLOGÍA	76
6.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	78
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA		79
7.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	79
7.2	FLUJO DE CAJA.....	79
7.2.1	Flujo De Caja Económico.....	80
7.2.2	Flujo de Caja Financiero	81
7.3	BALANCE GENERAL	82
7.4	ANÁLISIS DE INDICADORES	83
7.4.1	Valor Actual Neto (VAN):.....	83
7.4.2	Tasa Interna de Retorno (TIR):.....	83
7.4.3	Beneficio Costo (B/C):	83
7.4.4	Periodo de Recuperación (PR) o PAYBACK:.....	84
CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN DE INVERSIONES ANTE LA INCERTIDUMBRE		85
8.1	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	85
8.1.1.	Análisis de sensibilidad con respecto al Precio	86



8.1.2. Análisis de Sensibilidad respecto a los Costos Variables.....	87
8.1.3. Análisis de Sensibilidad Respecto a La Mano de Obra	88
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES	90
CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO XI. FUENTES DE INFORMACIÓN Y ANEXOS	93
11.1. BIBLIOGRAFÍA.....	93
11.2. ELECTRÓNICAS.....	93
11.3. ANEXOS.....	97
11.3.1 Anexo 1. Encuesta para Pasajeros de Rutas Chimbote a Casma o viceversa	
97	



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la optimización de la cadena de suministros de la empresa de Transporte “Los Casmeños S.A.” a partir del análisis de sus procesos logísticos, organizacional, nivel de competencia y aceptación de mercado, concluyendo con una evaluación económica y financiero de las mejoras encontradas.

En la actualidad la empresa ha identificado una problemática basada en la pérdida de clientes en un 14% de participación de mercado, debido a la aparición de nuevos competidores, asimismo por las deficiencias en la gestión administrativa y operativa en la cadena de suministros.

Entre los planes de acción propuestos está la contratación del servicio de monitoreo por GPS con botón de pánico para los vehículos de transporte con el fin de garantizar la seguridad y respuesta ante eventos como asaltos y/o accidentes en carretera.

Con respecto a la estructura organizacional de la empresa se propone la incorporación a la planilla de un Jefe de Supply Chain quien liderará el cambio e implemente las estrategias desarrolladas en la presente tesis.

Los resultados esperados de la optimización la cadena de suministros son aumentar la rentabilidad de la empresa, lograr mayor satisfacción de los clientes y posicionamiento en el mercado, manteniendo cortos tiempos de espera en la salida de los vehículos en comparación a la competencia, además de garantizar la puntualidad, comodidad y seguridad a los pasajeros.

Finalmente, el estudio económico y la evaluación económica – financiera preparados en la tesis tuvieron resultados positivos, con una inversión de S/. 165,307 donde el 58% corresponde a inversión propia y 42% será financiado mediante la Caja Municipal de Trujillo. Esta inversión se financia por 05 años con una cuota mensual de S/. 1,701. Los criterios de evaluación obtuvieron los siguientes resultados: $VANE = S/.155,002.91$,



TIRE=44%, VANF= S/. 158,781.89, TIRF= 61%, así mismo el periodo de recuperación del capital sin financiamiento es 2 años con 6 meses y con financiamiento se estima en 1 años con 1 mes y un indicador de liquidez como el Beneficio/Costo alcanzo un valor de 1.94 y 2.65 para la evaluación económica y financiera respectivamente.