



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Optimización de la Cadena de Suministro en una  
empresa Distribuidora de Gas Natural**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Modalidad Experiencia Profesional Calificada

**AUTOR**

Martha Patricia del Carmen MARAÑÓN SAMILLÁN

**ASESOR**

Jorge Antonio PEREYRA SALAZAR

Lima, Perú

2015

## RESUMEN

El presente informe se basa en la problemática de la Cadena de Suministro en una empresa distribuidora de gas natural por red de ductos, que tiene la concesión en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

En los últimos años, el Gobierno ha venido desarrollando condiciones más favorables, a través de políticas y normas, para apoyar la masificación del gas natural y así extender este beneficio a más usuarios. Estos cambios, han permitido que a partir del año 2011 se genere un incremento significativo en la cantidad de clientes conectados al sistema de distribución de gas natural por red de ductos.

El crecimiento de la cantidad de conexiones domiciliarias ha sido tan abrupto que, en el 2011, las necesidades de materiales y servicios para realizar estas instalaciones desbordó la capacidad de la organización para atenderlas. La Cadena de Suministro no se ajustaba a las necesidades del negocio, lo cual generó retrasos en los proyectos de expansión de redes de distribución y en el cumplimiento de los plazos de conexión a los usuarios finales.

Por esta razón, se tuvieron que realizar una serie de cambios internos, para fortalecer la estructura organizacional, los procesos y los procedimientos, de tal forma que se pudiera atender el crecimiento del negocio ordenadamente.

El presente informe se centra en la problemática que vivió la empresa en el 2011 e inicios del 2012, específicamente en la Cadena de Suministro, las acciones que se tomaron para fortalecer el proceso de abastecimiento y los resultados obtenidos.

En el informe se detalla el diagnóstico de la Cadena de Suministro, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, además se presenta la estructura de la Cadena de Suministro que fue propuesta para responder a las necesidades de la empresa, de tal manera que le permitiera operar en forma eficiente,

sentando las bases para el crecimiento de sus operaciones. Finalmente, se presenta los resultados obtenidos luego de las acciones de mejora realizadas.

La propuesta de cambio consistió en reforzar la estructura del área responsable de administrar la Cadena de Suministro, con la creación de la Gerencia de Abastecimiento, que reemplazó a la Sub Gerencia de Logística. La creación de la Gerencia de Abastecimiento, le dio un mayor peso específico a la gestión de la Cadena de Suministro, lo cual ha permitido consolidar la estrategia de concentración de compras y reforzar el cumplimiento de los procedimientos de compras y contrataciones.

En la actualidad, la organización continúa acomodándose al crecimiento, aun no ha alcanzado el nivel de estabilidad deseado. Adicionalmente, la curva de aprendizaje en la implementación de nuevos métodos de trabajo ha sido larga y costosa, en términos de demanda de recursos.

El balance ha sido positivo, sin embargo; el contexto ha cambiado, generando nuevas complejidades en la Cadena de Suministro. Por un lado, el crecimiento de la empresa continua, se espera que llegue a un punto estable en el 2016. Por otro lado, los lineamientos corporativos son cada vez más exigentes, lo cual impacta en el proceso haciéndolo más lento y demandando más recursos del equipo de compras y de los usuarios internos.

Se puede concluir que los cambios realizados en el 2012 han ayudado a fortalecer la estructura que gestiona la cadena de Suministro y con esto se ha logrado atender las necesidades de la organización, en cuanto a la atención de sus necesidades de compra. Sin embargo, falta mucho por hacer en cuanto a la planeación y a la generación de eficiencia y eficacia.

Las organizaciones son dinámicas y es necesario revisar continuamente los procesos para adaptarlos a las exigencias que se van generando a lo largo del ciclo de vida de las organizaciones.

La Cadena de Abastecimiento es un proceso *cross* del negocio, que sirve de plataforma de soporte al crecimiento de las empresas, por esta razón debe alcanzar el equilibrio entre la capacidad de respuesta y la eficiencia que mejor satisfaga las necesidades de la estrategia competitiva de la empresa.