

**Universidad de Lima**

**Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas**

**Carrera de Administración**



**LA GESTIÓN DE COMPRAS  
EN EL PROCESO DE CONVERSIÓN DE UNA  
EMPRESA PANIFICADORA A RETAIL,  
EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA. LIMA,  
2020-2021**

Tesis para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración

**Belén Arenas Pinillos**

**Código 20160083**

**Flavia Delgado Tejada**

**Código 20160466**

**Asesor**

**Noe Antonio Bilibio Noce**

Lima – Perú

Diciembre del 2023





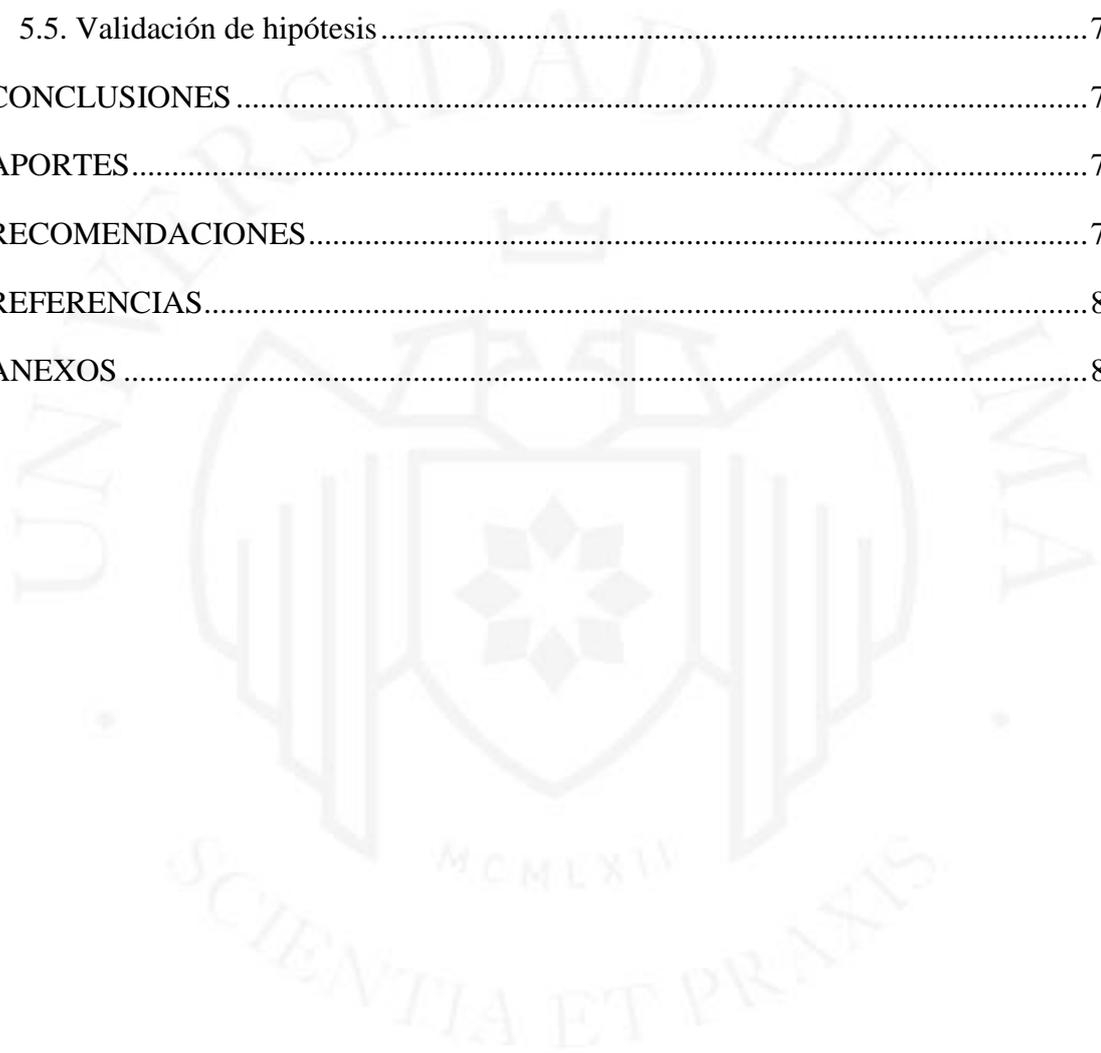
**PURCHASE MANAGEMENT IN THE  
CONVERSION PROCESS OF A BAKERY  
COMPANY TO RETAIL, IN THE CONTEXT  
OF THE PANDEMIC. LIMA, 2020-2021**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación problemática .....	4
1.2 Formulación del problema.....	8
1.2.1 Problema general .....	8
1.2.2 Problemas específicos.....	8
1.3 Objetivos de la investigación .....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4 Justificación de la investigación .....	9
1.4.1 Importancia de la investigación .....	9
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	9
1.5 Limitaciones del Estudio .....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.2 Bases teóricas.....	13
2.2.1 Gestión de Compras.....	13
2.2.2. Modelo de medición de gestión de compras.....	21
2.2.3. Modelo de Negocio.....	22
2.3 Marco conceptual.....	25
CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1 Hipótesis de la investigación.....	27

3.1.1	Hipótesis general .....	27
3.1.2	Hipótesis específicas .....	27
3.2	Variables y Operacionalización de variables .....	27
3.2.1	Variables .....	27
3.2.2	Operacionalización de las variables.....	28
3.3.	Aspectos deontológicos de la investigación .....	32
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....</b>		<b>33</b>
4.1	Diseño metodológico .....	33
4.2	Diseño muestral .....	33
4.2.1.	Población y muestra.....	33
4.3	Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	34
4.4	Técnicas de análisis de los datos.....	34
<b>CAPÍTULO V: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>35</b>
5.1	Gestión de Compras de la panificadora .....	35
5.1.1.	Planificación de compras .....	35
5.1.2	Selección de Proveedores .....	39
5.1.3	Estrategia de compras .....	42
5.1.4.	Medición de compras.....	43
5.1.5.	Inventarios .....	46
5.2.	Proceso de conversión .....	53
5.2.1.	Análisis del contexto Covid.....	53
5.2.2.	Proceso de conversión .....	59
5.3.	Modelo de Negocio.....	63
5.3.1.	Segmentos de clientes .....	63
5.3.2.	Relación con el cliente.....	64
5.3.3.	Canales.....	64
5.3.4.	Propuesta de valor.....	65

5.3.5. Actividades claves .....	65
5.3.6. Recursos claves.....	65
5.3.7. Socios claves.....	66
5.3.8. Fuente de ingresos .....	66
5.3.9. Estructura de coste .....	66
5.4. Gestión de compras en el proceso de la conversión del negocio.....	68
5.5. Validación de hipótesis .....	72
CONCLUSIONES .....	76
APORTES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS .....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Definiciones de Gestión de Compras.....	17
<b>Tabla 2.2</b> Variables de las fuerzas externas .....	23
<b>Tabla 3. 1</b> Matriz Operacionalización de Variables: Gestión de Compras.....	28
<b>Tabla 3. 2</b> Matriz Operacionalización de Variables: Modelo de Negocio.....	30
<b>Tabla 5. 1</b> Promedio de planificación de compras en días de la panificadora.....	36
<b>Tabla 5. 2</b> Promedio de planificación de compras en días del retail.....	37
<b>Tabla 5. 3</b> Indicador de tiempo de ciclo pedido.....	38
<b>Tabla 5. 4</b> Promedio mensual por local de entregas .....	40
<b>Tabla 5. 5</b> Indicador de desempeño de proveedores .....	41
<b>Tabla 5. 6</b> Promedio mensual por local de pedidos .....	41
<b>Tabla 5. 7</b> Índice de calidad de proveedor .....	42
<b>Tabla 5. 8</b> Valor de compras (S/.) promedio mensual por local .....	44
<b>Tabla 5. 9</b> Promedio mensual en soles de pedidos según producto por local .....	45
<b>Tabla 5. 10</b> Índice de Ahorro de costos promedio por local.....	45
<b>Tabla 5. 11</b> Índice de Ahorro de costos promedio por local.....	47
<b>Tabla 5. 12</b> Índice de Ahorro de costos promedio por local.....	50
<b>Tabla 5. 13</b> Índice del Volumen de Ventas de Inventario promedio por local .....	53
<b>Tabla 5. 14</b> Comparativa del Índice de producción anual 2020-2021 .....	70
<b>Tabla 5. 15</b> Aspectos evaluados en comparación de la panificadora y el retail.....	73
<b>Tabla 5. 16</b> Indicadores relevantes.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Conceptos de administración estratégica .....	23
Figura 2.2 Modelo de cinco fuerzas de Porter .....	25
Figura 5. 1 Flujograma de la planificación de compra .....	36
Figura 5. 2 Flujograma del proceso selección de proveedores .....	39
Figura 5. 3 Flujograma de proceso estrategias de compras .....	43
Figura 5. 4 Flujograma de proceso medición de compras .....	43
Figura 5. 5 Flujograma del proceso de inventario .....	46
Figura 5. 6 Diagrama Pareto de la pastelería .....	49
Figura 5. 7 Diagrama Pareto de la pastelería .....	52
Figura 5. 8 Producto Bruto Interno y Tasa Promedio Anual de crecimiento 1950 - 2020 .....	55
Figura 5. 9 Modelo de negocios CANVAS .....	68
Figura 5. 10 Desarrollo del sector Restaurantes 2019-2022 .....	69
Figura 5. 11 Comparativa entre el sector comercio (Retail) y restaurante .....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	88
Anexo 2: Diagrama de Gantt .....	91
Anexo 3: Organigrama del Área de Logística de la Pastelería San Antonio .....	93
Anexo 4: Ejemplo de Ficha para proveedores .....	94
Anexo 5: Indicaciones para el ingreso de proveedores a planta .....	95
Anexo 6: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Embutidos.....	96
Anexo 7: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Backus .....	97
Anexo 8: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Alicorp.....	98
Anexo 9: Ejemplo de Orden de Servicio - Mantenimiento aire acondicionado .....	99
Anexo 10: Preguntas de la entrevista.....	100
Anexo 11: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: Proveedor de hielo y alternativa de papel toalla .....	101
Anexo 12: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: Proveedor de panetones .....	102
Anexo 13: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: artículos varios .....	104

## RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación es exponer la importancia del constante cambio y adaptación de las empresas en tiempos inciertos o de crisis mediante el estudio y análisis de un caso en particular a manera de ejemplo. Para tal caso se estudió al área de compras de una empresa del rubro de pastelería y cafetería durante el proceso de adaptación de dicha organización, a partir de un evento imprevisible y de fuerza mayor como lo fue la pandemia ocurrida en los años 2020 al 2022. El estudio se realizó con un enfoque mixto y con un alcance explicativo que buscan exponer las causas de un problema específico. Asimismo, con diseño no experimental ya que la presente tesis se basa en teorías existentes.

Al estudiarse un caso en particular y tomando como referencia a Hernández y Mendoza, se determinó que la metodología de estudio utilizada sería la de estudio de caso. Para cuestiones de muestra, se realizó entrevistas a profundidad a siete colaboradores de la empresa (entre ellos 3 gerentes), lo que permitió la obtención de datos de fuentes primarias con una visión holística de la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados se determinaron dos variables: Gestión de Compras y Modelo de Negocio, de las cuales se disgregaron dimensiones que fueron sujeto de estudio y análisis. En cuanto a bases teóricas, se obtuvo información de diferentes fuentes, libros y autores que dan sustento a los datos obtenidos a través de las entrevistas.

Entre las conclusiones planteadas se determina la importancia de la constante evolución para la supervivencia en ambientes de incertidumbre y caos, tal como lo fue el periodo de pandemia.

**Línea de investigación:** 5200-32.a2

**Palabras clave:** Gestión de Compras, Modelo de Negocio, Adaptación, Planificación, Relación, Consumidor.

## ABSTRACT

The main goal of this research is to determine the importance of the constant change and adaptation in companies during times of uncertainty or crisis through the study and analysis of a particular case as an example. To achieve this, the procurement department in a company that operates in the pastry and cafeteria industry was studied during the adaptation process it had to go through as the result of an unpredictable event such as the COVID-19 pandemic. It was carried out with a qualitative approach, with both descriptive and explanatory scope that seek to expose the causes of a specific problem. Also, with a non-experimental design due to being based on existing theories.

When studying a particular case and taking Hernández and Mendoza as a reference, it was determined that the study methodology used would be the case study. For sample questions, in-depth interviews were conducted to five employees (3 managers included) of the company, which allowed the obtaining data with a holistic view of the company.

To meet the objectives set, two variables were determined, from which dimensions were broken down, which were the subject of study and analysis. Regarding theoretical bases, information was obtained from different sources, books and authors that support the information obtained through the interviews.

Among the conclusions raised, it is determined the importance of constant evolution and innovation to survive in environments filled with uncertainty and chaos such as the COVID-19 Pandemic.

**Line of research:** 5200-32.a2

**Keywords:** Procurement Management, Business Model, Adaptation, Planning, Relationship, Consumer.

# INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró la epidemia del COVID-19 como emergencia pública y de preocupación internacional; sin embargo, debido a la cantidad de contagios y la extensión geográfica del virus, esta fue declarada una pandemia.

La facilidad de propagación y el temor de contagio generó que los diferentes gobiernos del mundo cierren sus fronteras con la finalidad de proteger a las poblaciones más vulnerables, lo que trajo como consecuencia una crisis económica global, despidos masivos, huelgas, incertidumbre y desesperación en la población. En Perú, donde el 72.5% de la población económicamente activa no es formal (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018) y casi 34% de la población pertenece al nivel socioeconómico E (ingreso promedio de 1300 soles por familia) (IPSOS, 2019), el impacto fue catastrófico. Miles de empresas y organizaciones tuvieron que cesar sus operaciones y cerrar sus puertas al público: de acuerdo con el INEI (2020 a) 50.4% de las empresas se vieron obligadas a detener sus operaciones, mientras que otras se vieron en la necesidad de cambiar sus modelos de negocio y estrategias para poder sobrevivir.

Como respuesta a la necesidad de cese de operaciones de las diferentes empresas, el Estado buscó promover la preservación del vínculo laboral entre trabajadores y empleadores mediante el Decreto de Urgencia N° 026-2020, el cual se estipula en su Artículo 17 la facultad a empleadores, del sector público y privado “modificar el lugar de la prestación de servicios de todos sus trabajadores” (Poder Ejecutivo, 2020, p. 7); es decir, la prestación de servicios del trabajador fuera del centro de trabajo (en este caso, en su domicilio o lugar de aislamiento). Esta medida hizo que las organizaciones entren en un proceso de cambio que les permita continuar operando, pero con sus colaboradores de manera remota (de ser posible).

De acuerdo a KPMG, gestionar el cambio posibilita la implementación de procesos de transformación de manera exitosa de la mano de las diferentes partes implicadas, tales como colaboradores, con la finalidad de lograr la asimilación de dichos cambios evitando la resistencia e imposición (KPMG, 2021). Cuando el entorno cambia rápidamente, como sucedió en la coyuntura de pandemia, los líderes se vieron en la

necesidad de planear y definir un conjunto de acciones motivando y guiando a sus colaboradores a adaptarse a los nuevos procesos para hacer frente a las nuevas adversidades.

Si el cambio no se realiza a tiempo, las empresas podrían desestabilizarse y llegar a una crisis en el tiempo, afectando a su objetivo de crear valor y generar rentabilidad. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, las empresas tuvieron que reaccionar de manera rápida y, en muchos casos, sin un plan definido debido a la incertidumbre. En muchos casos, empresas tuvieron que cambiar su modelo de negocio para sobrevivir, adecuarse con las herramientas que tuvieran a la mano e improvisar sobre la marcha.

Uno de los retos más grandes que trajo la pandemia estuvo relacionado a la cadena de suministro: el cierre de fronteras y el paro de las operaciones hicieron que muchas empresas dependientes de otras se vieran desabastecidas ya que el flujo de materias primas, productos básicos y productos terminados se vio interrumpido (Ernst & Young [EY], 2021). Es por esto que, si bien, las diferentes áreas funcionales fueron relevantes para la gestión del cambio y la supervivencia de las organizaciones, áreas como logística, operaciones y compras en muchos casos jugaron papeles decisivos. En el caso de esta última, encargada del trato con proveedores y adquisición de insumos y materias primas (además de servicios) necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, el desafío fue aún mayor.

Es importante tener en cuenta que no fue solo un sector el afectado, sino que todas las industrias tuvieron impactos relacionados a la pandemia; sin embargo, es cierto que unas fueron más afectadas que otras. De hecho, según INEI (2020 b), solo la industria de restaurantes tuvo un decrecimiento de casi el 94% e incluso los sectores de cafés y sandwicherías una contracción del 100%, tanto por el cierre de fronteras, como la interrupción de la cadena de suministro. Muchas empresas de este sector tuvieron que implementar cambios y reevaluar el cómo se mantendrían a flote a pesar de las medidas restrictivas, falta de proveedores, etc.; un claro ejemplo de ello fue Pastelería San Antonio: fundada en 1959 con un modelo de negocio de panadería, pastelería y café con la llegada de la pandemia tomó la decisión de convertirse en una tienda retail, esto con la finalidad ofrecer al público productos de primera necesidad y seguir operando.

Por esta razón, se tomó la decisión de analizar la empresa panificadora restaurante que logró exitosamente modificar su modelo de negocio y estrategias, y la importancia de las diferentes áreas, tal como es el caso del área de compras, de manera que no solo pudo mantenerse a flote durante la crisis, sino ganar reconocimiento y ventaja sobre sus competidores al adaptarse a su entorno.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la situación problemática

La llegada de la pandemia impactó de manera catastrófica a países enteros, logró exponer fallas en sistemas económicos y de salud y generó cambios para los cuales gran parte de la población no se encontraba aún preparada y las empresas se vieron seriamente afectadas debido al cese indefinido de sus operaciones. Distintas actividades no se pudieron llevar a cabo debido al distanciamiento social impuesto en ciertos países además de los estados de emergencia decretados por los gobiernos: según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) solo en el mes de marzo de 2020 se perdieron alrededor de US \$50 mil millones.

Los líderes de las diferentes organizaciones tuvieron que ser creativos para lograr encontrar soluciones que les permitan mantenerse a flote, cumplir con sus colaboradores y seguir ofreciendo al público sus bienes y servicios. Para que esto sea posible, las empresas tienen la ardua tarea de mantenerse al tanto de las nuevas tendencias de mercado, algo que no parece tan complicado teniendo en cuenta que cada organización conoce el mercado en el que se desarrolla; sin embargo, existen casos en los que eventos fortuitos como desastres naturales afectan a la población, crisis económicas llevan a alza de precios y guerras interrumpen los flujos de cadenas de suministro. Estos eventos complican la planificación de las empresas, principalmente, porque al ser fortuitos, no se tiene una idea de cuándo pueden ocurrir y cuál va a ser el alcance e impacto; sin embargo, una empresa que tiene como centro los pilares de la constante innovación, buen servicio al cliente, calidad y eficiencia probablemente enfrente menores repercusiones que una empresa que no toma riesgos o no busca evolucionar con el paso del tiempo.

Por otro lado, en el caso de Perú, con la llegada de la pandemia y el rápido contagio del COVID-19, según, el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM en su Artículo 4, se prohibieron todo tipo de actividades recreativas y que generen reuniones grupales que pongan en peligro la salud de los ciudadanos, además se limitó el libre tránsito y vías de uso público para la prestación y acceso a los siguientes servicios y bienes esenciales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020). En esta coyuntura el Gobierno buscó aliviar la carga de las empresas mediante la creación de programas como el Programa de

Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la Cadena de Pagos (Reactiva Perú) mediante el Decreto Legislativo N° 1455 (Poder Ejecutivo de la República del Perú, 2020) con la finalidad de que se pueda cumplir obligaciones a corto plazo y evitar cierres o despidos masivos. Sin embargo, la cantidad de empresas que no logró sobrevivir a pesar de las ayudas económicas fue muy elevada: más de 100 mil restaurantes cerraron sus puertas de manera definitiva (Asociación Peruana de hoteles, restaurantes y afines [Ahora Perú], 2022).

Así mismo, la cadena de suministro es una red de empresas, individuos y organizaciones involucradas en la creación y entrega de un producto o servicio al cliente final; esto incluye todas las actividades involucradas en la creación y entrega del producto, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto terminado al cliente final (Fan & Stevenson, 2018). Sin embargo, Montag (2023) menciona que incluye todas las partes involucradas, directa o indirectamente, en el cumplimiento de la solicitud de un cliente, como proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y consumidores finales. Los procesos de la cadena de suministro suelen ser complejos y suponen retos para sus encargados debido al dinamismo del entorno en el que las empresas se desarrollan y es que, además, en la gran mayoría de casos “las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares” (Ballou, 2004, p. 7).

Por un lado, gran número de industrias se vieron afectadas, algunas tuvieron un desplome significativo en ventas y ganancias, por ejemplo, la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020) estimó que en el año 2020 se reducirían la llegada de turistas (a nivel global) en un 70% en comparación al año 2019. Pero, por otro lado, muchas empresas fueron capaces de reaccionar a la crisis. Junto a sus equipos realizaron ciertos ajustes y diseñaron e implementaron programas y estrategias con la finalidad de poder ajustarse a los cambios coyunturales, demanda de los consumidores y el impacto de sus acciones en los *stakeholders*. En este contexto, se puede aseverar que, debido a la coyuntura de pandemia, la cadena de suministro se ha visto interrumpida en todos sus niveles. Muchas empresas se vieron desabastecidas e imposibilitadas de recibir insumos y materia prima para la producción de sus bienes finales debido al cierre de puertos y aeropuertos. Es así que, dentro de las empresas, áreas encargadas de la gestión de compras, gestión de stock y distribución tuvieron complicaciones para continuar con sus procesos de forma habitual.

En Perú, alrededor del 54% de la población pertenecía a los niveles socioeconómicos C y D (IPSOS, 2019) y el 72,5% de la población económicamente activa labora de manera informal (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, p.5), convergen situaciones bastante interesantes que generan incertidumbre. Según el Instituto Nacional de Economía (IPE, 2021) se perdieron alrededor de un millón (1'000,000) de puestos de trabajo en el año 2020. Tratando de disminuir los estragos de esta pandemia, el Congreso promulgó la Ley Nro. 31068 en su Artículo 1 dice que permite el retiro de hasta 4 unidades impositivas tributarias (UIT) de los fondos de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) (Congreso de la República del Perú, 2020); además, el Gobierno creó el bono de 380 nuevos soles para apoyar a las familias en situación de pobreza o extrema pobreza.

La principal medida de prevención de contagio tomada por el Gobierno del Perú fue el distanciamiento social. El día domingo 15 de marzo del 2020 el presidente Martín Vizcarra declaró al país en estado de emergencia por quince (15) días con el objetivo de reducir la movilización para evitar la propagación del virus. Los supermercados se vieron abarrotados de personas que buscaban adquirir productos de consumo, higiene y demás. Días después se dispusieron otras medidas como la inmovilización social obligatoria o toque de queda y el tránsito según el género, que finalmente se modificó a la salida de solo una persona por familia. Asimismo, el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM en su Artículo 1 el cual fue promulgado por el Poder Ejecutivo. En él se autorizó la reanudación de las actividades económicas de manera gradual y en cuatro fases, además en paralelo se aprobó un protocolo general de salud que debía ser adoptado por todas las empresas con la finalidad de evitar el avance del virus (Poder Ejecutivo de la República del Perú, 2020). Esto llevó a que la gran mayoría de empresas cierren sus puertas y tengan que esperar a que su turno llegue para poder reanudar sus operaciones.

Fueron muchos los que se vieron en la necesidad de adaptar su modelo de negocio y la manera en la que brindan valor con sus clientes a fin de poder mantenerse a flote. Debido a que la reapertura de restaurantes y afines (con capacidad limitada) fue parte de la fase 2 y la apertura de restaurantes de manera normal es parte de la fase 3, uno de los casos más conocidos por los medios fue el de la empresa sujeto de investigación. De la misma manera en la que muchos negocios plantearon estrategias que les permitan salir a flote, en este caso en particular, una pastelería se reinventó y cambió su modelo de negocio a retail, específicamente venta de productos de primera necesidad. De esta

manera logró mantener sus puertas abiertas al público, no solo ofreciendo sus productos de panadería tales como postres, panes, galletas, etc. Sino que son un sustituto para supermercados, mercados y bodegas. Sus diferentes áreas hicieron diferentes esfuerzos para lograr dicho cambio, pero los equipos de gestión de compras y logística tuvieron retos importantes para lograr mantenerla a flote: el aumento significativo en la cantidad de SKUs, negociaciones y la selección con proveedores, entrega de los bienes adquiridos, etc. Según Chambliss (2021) la percepción de la gestión de compras puede variar significativamente según la organización y sus stakeholders. algunas organizaciones pueden ver la gestión de compras como una función táctica que se centra únicamente en el ahorro de costos, mientras que otras pueden verla como una función estratégica que contribuye al éxito general de la organización; para mejorar la percepción de la gestión de compras, es importante comprender los desafíos que enfrentan las partes interesadas, comunicar el valor de la función y construir relaciones sólidas con socios internos y externos.

Teniendo en cuenta las premisas expuestas previamente, en el presente estudio se analiza, por un lado, la adaptación del modelo negocio de una empresa del sector panadería y cafetería durante un evento fortuito como lo fue la Pandemia del COVID-19. Refiere Indeed (2022) que la competitividad y la rentabilidad son dos factores importantes para el éxito de un negocio. La ventaja competitiva se refiere a las formas en que una empresa puede producir bienes o prestar servicios mejor que sus competidores, mientras que la rentabilidad es el objetivo principal de todos los proyectos comerciales. Una ventaja competitiva permite a una empresa desempeñarse mejor que sus competidores, permitiéndole producir servicios o bienes de manera más eficiente que sus rivales (Twin, 2023)

Así mismo, la panificadora San Antonio, realizó diferentes acciones al verse limitado en su giro de negocio por el contexto de pandemia. Por lo que realiza un cambio en su negocio, valiéndose de su eficiente sistema de gestión de compra, le permitió idear el nuevo negocio al que podrían adaptarse con mayor éxito y manteniendo a su personal que por año venían trabajando para esta empresa. Cambiando así a un retail, que permitiera abastecer de los productos de primera necesidad que requerían sus anteriores clientes y que era una necesidad latente por las restricciones de pandemia, contando ya con una línea de proveedores, fue más sencillo ingresar a este nuevo negocio con una mayor adaptabilidad.

Es por ello, que la presente investigación busca exponer las acciones de adaptación en la gestión del área de compras en una empresa que logró, mediante la transformación de su modelo de negocio, mantenerse en el tiempo, dando valor a sus *stakeholders*.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿La gestión de compras es importante en el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia en Lima durante el periodo 2020 a 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo fue el proceso de gestión de compras de la panificadora?
- b) ¿Cómo fue el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia?
- c) ¿Cuál es el modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia?
- d) ¿En qué aspectos fueron relevantes la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la importancia de la gestión de compras en el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia en Lima durante el periodo 2020 a 2021

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar el proceso de gestión de compras de la panificadora
- b) Describir el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia
- c) Determinar el modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia
- d) Identificar los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **Justificación Social:**

Debido a la pandemia el PBI del país cayó aproximadamente en 12% y como resultado del Estado de Emergencia y el aislamiento social obligatorio muchas empresas tuvieron que parar sus operaciones e incluso cerrar definitivamente (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). Sin embargo, muchos negocios se reinventaron, adoptaron medidas e implementaron acciones para adaptarse y sobrevivir.

Así mismo, según Hernández y Mendoza (2018) la justificación social de tesis delimita los aportes de la investigación a la sociedad y los problemas, actuales y futuros, que puedan surgir. El presente estudio, expone el caso de cómo un evento fortuito tal como lo fue la pandemia del COVID-19 afectó a las empresas y sus operaciones, tomando como ejemplo el de la presente empresa del sector panificador y cafetería, llevando a realizar cambios en su modelo de negocio original, lo que le permitió continuar con sus operaciones y de qué manera el área de compras contribuyó en esa transición.

#### **1.4.1 Importancia de la investigación**

Tiene alta relevancia social ya que permite, a empresas y personas, conocer cuáles fueron las principales actividades de gestión de compras que se vieron afectadas en una situación tan particular como la pandemia del Covid-19, así como el proceso de adaptación al cual muchas organizaciones se vieron en la necesidad de aceptar, para así poder tomar medidas con miras al futuro utilizando como guía la investigación presentada. Si bien la investigación toma como muestra únicamente a la empresa en cuestión, esta analiza los resultados del cambio de modelo negocio que le permitieron subsistir en un entorno complejo y de incertidumbre para su sector.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) es de suma importancia contar con recursos tanto humanos como financieros, asimismo, el tiempo y materiales necesarios para poder llevar a cabo la investigación de manera efectiva y lograr los resultados esperados. En el caso de la presente tesis el tema económico no supuso un problema debido a que la investigación se realizó de manera remota; es decir, no es necesario para sus autores la movilización a centros de investigación y/o bibliotecas. De la misma manera, la

aplicación del instrumento de investigación no supuso coste alguno y fue cedido de manera gratuita. Por otro lado, tanto la información, datos y conceptos pueden ser encontrados en fuentes públicas, repositorios, bases de datos y herramientas informáticas que provee la Universidad de Lima a sus alumnos de manera que la obtención de datos sea posible.

### **1.5 Limitaciones del Estudio**

La empresa tiene como política no hacer de conocimiento público ciertos documentos que contengan información sensible y confidencial que podrían dar alguna ventaja a sus competidores; sin embargo, mediante el instrumento de recolección de información (entrevista) se logra recopilar la mayor cantidad de datos de manera que al ser procesados sirvan de sustento para la presente investigación.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la empresa ha sido reconocida en diferentes medios de comunicación como referente de adaptación e innovación, la investigación ha sido realizada sin sesgos, opiniones personales y se ha optado por una visión neutral del caso ya que los datos en su totalidad han sido recabados de una fuente primaria perteneciente a la organización.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Gutiérrez, W. (2020), desarrolla en su artículo *“Las cadenas de suministro en tiempo de coronavirus”* temas referentes a lo que ha sucedido en el año 2020 en el mundo debido al COVID-19. Por un lado, uno de los principales problemas ha sido el cese de operaciones de las empresas lo que ha impactado negativamente a la cadena de suministro a nivel global, en este sentido, el objetivo del artículo dar a conocer las investigaciones realizadas por profesores del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec), Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y Kühne Logistics University sobre cuáles serían las fases por las que pasaría la cadena de suministro durante tiempos de COVID-19, tales como: escasez en el suministro proveniente del extranjero, escasez en el suministro doméstico, detección de cambios en la demanda, etc. Por lo tanto, se plantea la iniciativa de cómo gestionar y transformar la cadena previamente mencionada en un enfoque de aprendizaje en Latinoamérica. El aporte del presente artículo es relevante debido a que se plantean diferentes soluciones en el contexto actual de la pandemia tales como: conocer el estatus de tu cadena de suministro, asegurar capacidad de transporte y suministros básicos y prepararse para cambios de demanda en el largo plazo

Ramos, M. (2020) en su artículo titulado *“La nueva cadena de suministro post-coronavirus”* expone la importancia de la gestión de riesgos como un pilar en la gestión de compras y plantea la manera en la que una situación inédita y no prevista como la que se vivió a inicios de la pandemia afectó la demanda de diferentes productos y la manera en la que las empresas se deben adaptar para asegurar que el flujo de insumos y materiales no perjudique la oferta de productos y servicios. Concluye con la importancia de los sistemas de gestión de información y análisis de riesgo para el diseño de una cadena de suministro flexible teniendo en cuenta el abastecimiento de productos o servicios que pueda responder al cambio en el perfil de los consumidores. Esta investigación es relevante debido a que tiene una relación directa al problema principal planteado en la presente investigación explicando la situación actual y la manera en la que está generando

cambios en el estilo de vida de los consumidores. El artículo presentado tiene un diseño metodológico.

Terlato, A. (2019) define la importancia de la planeación estratégica en un determinado segmento de clientes y dentro de cierto plazo para que una empresa liderar su mercado, en su investigación titulada “*Estrategia y decisiones en ambientes VICA:(acrónimo: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Implicancias de este entorno para las empresas*” Para plantear dicha estrategia debe analizar el ambiente en la cual opera. Sin embargo, hace hincapié en las posibles dificultades que pueden surgir ya que el ambiente y contexto están en constante cambio y pueden surgir problemas de manera repentina. Según George “los métodos de gestión tradicionales ya no son suficientes para abordar el volumen de cambio que se está viviendo” (Terlato, A., 2019, p.15), asegura el autor. Dicha investigación es relevante para la presente tesis ya que ilustra la importancia de mantenerse a la vanguardia en cuanto a investigaciones de coyuntura que permitan a las empresas tener la capacidad de reacción para afrontar diferentes crisis o problemas que puedan surgir, tal como el caso actual de la pandemia.

Bello, E. (2021) expone que “Los entornos BANI (Acrónimo en inglés de: *brittle; anxious, nonlinear e incomprehensible*, traducido en español: frágil, ansioso, no lineal e incomprensible.) nacen para dar respuesta a situaciones que no solo son difíciles de predecir y comprender, sino que son caóticas, completamente impredecibles e incomprensibles”. En el mundo empresarial van cambiando los términos que definen ciertas situaciones, es por ello que, para la presente investigación, en la que se habla del entorno y su impacto en las empresas, se mencionará el término BANI (anteriormente VUCA). Este explica, mediante cada una de sus letras, una característica del entorno en el que las empresas se desarrollan: Quebradizo (Brittle) hace referencia a lo poco flexible que pueden ser los sistemas en que se manejan las empresas, por ello es que al encontrarse en una situación compleja (como lo fue la pandemia) muchas de ellas se “quebraron” y no vieron la manera de sobrevivir en el tiempo; Ansioso (Anxious) se refiere al estado de estrés que se genera debido a la incertidumbre del entorno; No lineal (Non-Linear) hace referencia a que el entorno es tan complejo que no necesariamente existe una relación directa de causa y efecto y, finalmente, es Incomprensible (Incomprehensible) como

resultado a la ambigüedad de lo no lineal. Al no tener clara la causa de una problemática, esta se vuelve poco comprensible y difícil de solucionar.

Montenegro, A. y Camacho, O. (2017) en su tesis “Mejora de la gestión de abastecimiento de la tienda mayorista proveedores de abarrotes Santa Ana S.R.L. en la ciudad de Chiclayo” tienen entre sus objetivos específicos diagnosticar el proceso de abastecimiento de la empresa e identificar los indicadores críticos de dicho proceso. Dentro de las principales conclusiones se resaltan los beneficios de las tecnologías de información en el proceso de suministro de los productos. Asimismo, el análisis de data histórica del consumo de los bienes ofertados en el establecimiento permitió realizar cálculos de pedidos que permitían minimizar el sobre stock y gastos de almacenamiento. La tesis mencionada permite a la presente investigación tener un punto de referencia sobre la gestión de compras de un establecimiento del canal tradicional como lo es una tienda de abarrotes. Además, al realizar un análisis detallado del proceso de abastecimiento se logra reconocer los puntos más relevantes de la tecnología de la información, cómo se compra, a quién se compra y quién es el usuario final ya sea interno o externo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Gestión de Compras**

De acuerdo a diversos autores, la gestión de la Cadena de Suministro de una empresa representa uno de los pilares más importantes para que ésta sobreviva en el tiempo. Así pues, de acuerdo a KPA (2022) el diseño y la gestión de los flujos de la cadena de suministro están estrechamente relacionados. Asimismo, continúa exponiendo que El objetivo de la gestión de la cadena de suministro es optimizar el flujo de bienes y servicios para minimizar los costos, maximizar la eficiencia y mejorar la satisfacción del cliente. (KPA, 2022). Por esta razón las empresas de diferentes rubros cuentan con un área y personal especializado en el tema. Sin embargo, que una empresa tenga un equipo de operaciones bien constituido y fortalecido no es el determinante para su éxito ya que la Cadena de Suministro está constituida por muchas partes y en gran medida estas son externas a la organización.

Es común, además, la creencia de que operaciones es sinónimo de logística; no obstante, este es solo un eslabón que conforma la Cadena de Suministro ya que una empresa u organización que se dedica a la manufactura o producción necesitará de diferentes actores que logren convertir materia prima adquirida de un proveedor en un bien terminado para el cliente final.

La gestión de la cadena de suministro es la gestión de tres flujos principales: flujo de materiales (productos), flujo de información y flujo financiero. El flujo de materiales es el flujo físico del producto desde el proveedor al cliente, mientras que el flujo de información es el flujo de información del proveedor al cliente y del cliente al proveedor. El flujo financiero implica el movimiento de dinero del cliente al proveedor. Los sistemas eficaces de gestión de la cadena de suministro minimizan los costos, el desperdicio y el tiempo en el ciclo de producción. El estándar de la industria se ha convertido en una cadena de suministro justo a tiempo donde las ventas minoristas indican automáticamente las órdenes de reabastecimiento a los fabricantes. Los estantes de las tiendas minoristas se pueden reabastecer casi tan rápido como se vende el producto (KPA, 2022). En tanto, el proceso de compras o abastecimiento conforma parte del macroproceso de administración de la relación con el proveedor y es considerado uno de los más importantes.

De acuerdo a Schulze et al. (2022) la Gestión de Compras o aprovisionamiento es el proceso de gestionar la adquisición de bienes y servicios de fuentes externas para respaldar las operaciones de una organización. El autor en la cita expuesta explica que por gestión de compras se hace referencia a las acciones que una empresa realiza para obtener y abastecerse tanto bienes y servicios para realizar sus operaciones de manera eficiente teniendo en cuenta la planificación de cantidades requeridas dentro de un plazo determinado de tiempo sin dejar de lado el ratio calidad-precio.

De la misma manera, Lysons y Farrington (2016) exponen que la Gestión de Compras se define como “la función de gestión empresarial que garantiza la identificación, el abastecimiento, el acceso y la gestión de los recursos externos que una organización necesita o puede necesitar para cumplir sus objetivos estratégicos” (p. 4). Es decir, las acciones tomadas por una empresa que aseguran que el proceso de manufactura no se vea afectado por situaciones como falta o rotura de stock mediante la correcta identificación de necesidades y ejecución de planes realizados con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

A su vez, Schulze et al. (2022) explican que la gestión de compras implica actividades tales como identificar proveedores, negociar contratos, gestionar las relaciones con los proveedores y garantizar la entrega oportuna de bienes y servicios. Es decir, las acciones de abastecimiento y adquisición de suministros son realizadas por la empresa de la mano de sus proveedores con la finalidad de asegurar tanto a corto, mediano y largo plazo el cumplimiento de las metas y objetivos.

Rodríguez et al. (2019) exponen, a su vez, que la gestión de compras es un proceso clave en las organizaciones ya que se encarga de la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Esto significa que parte del éxito de las empresas radica en que el área de compras tenga la capacidad de realizar sus procesos de manera correcta y eficiente ya que de ellos depende la compra y adquisición de los productos y servicios necesarios para que la organización se mantenga en funcionamiento. Además, se enfoca en la selección de proveedores, negociación de precios, plazos de entrega y calidad de los productos o servicios adquiridos y es importante porque puede tener un impacto significativo en los costos de la empresa y en la calidad de los productos o servicios que se ofrecen (Méndez, 2020). Tener la capacidad de negociación con proveedores.

Las funciones de la gestión de compras son diversas y pueden variar según la organización y su sector. A continuación, se presentan algunas de las funciones más comunes de la gestión de compras:

- Selección de proveedores: Evaluar a los proveedores para asegurarse de que cumplan con los requisitos de calidad y servicio de la empresa (Medina, 2020).
- Negociación de precios: La gestión de compras negocia los precios de los productos o servicios con los proveedores para obtener el mejor precio posible y los plazos de entrega de los mismos (Álvarez, 2020).
- Calidad de los productos o servicios: La gestión de compras se encarga de garantizar que los productos o servicios adquiridos sean de la calidad y cumplen con los parámetros necesarios (Álvarez, 2020).
- Planificación de compras: La gestión de compras planifica las compras de la empresa para asegurarse de que se adquieran los bienes y servicios necesarios en el momento adecuado (Álvarez, 2020).

- Gestión de inventarios: La gestión de compras se encarga de gestionar los inventarios de la empresa para asegurarse de que se tengan los productos o servicios necesarios en el momento adecuado (Méndez, 2020).
- Implementación de políticas de sostenibilidad: La gestión de compras puede contribuir a implementar la sostenibilidad en la cadena de suministros a través de la selección de proveedores que cumplan con los requisitos de sostenibilidad (Méndez, 2020).

En concreto, la gestión de compras es mucho más compleja de lo que podría creerse y sus encargados deben velar constantemente que las funciones se estén cumpliendo de manera correcta. Para ello se debe conocer el proceso general de gestión de compras que sigue una empresa y cuidar cada paso. A continuación, se presenta el proceso de gestión de compras según Maraño (2021):

1. Identificación de la necesidad de compra: Cualquier colaborador de la organización puede reconocerlas, pero es crucial que la organización defina reglas para aprobar estas necesidades, basándose en los requisitos reales de la operación y dentro de los límites de la estrategia empresarial y el presupuesto aprobado.
2. Requerimiento de compra: Una vez detectada la necesidad se procederá a realizar una solicitud del pedido (ya sea compra de un bien o un servicio). El área usuaria deberá informar al área de compras de manera clara y detallada sus requerimientos para evitar errores o equivocaciones.
3. Determinación y análisis de las fuentes de abastecimiento (proveedores): Es importante que el área de compras haga un análisis de los potenciales proveedores, su trayectoria, capacidad operativa, nivel de servicio, etc. con la finalidad de poder filtrar a los proveedores de calidad y que tendrán la capacidad de brindar el servicio necesario.
4. Determinación de precios y términos: En muchos casos se invita a diferentes proveedores a participar de un proceso de compras y contrataciones. Esto significa solicitar diferentes cotizaciones para posteriormente evaluar las diferentes opciones y poder elegir la mejor.
5. Preparación y asignación de la orden de compra: Se procederá a preparar una orden de compra que contenga la información necesaria para que sea aprobada y enviada formalmente al proveedor.

6. Seguimiento de la orden de compra: Se mantiene el contacto con el proveedor con la finalidad de poder asegurar que el producto o servicio será despachado o entregado en las condiciones acordadas.
7. Recepción e inspección de los artículos: Una vez recibidos los productos o servicios se procede a evaluar si la calidad es óptima y si se ha cumplido lo negociado previamente.
8. Liquidación de la factura y pago al proveedor: Si el producto o servicio entregado por el proveedor cumplió las expectativas y la organización aceptó, se procederá a cumplir el pago según lo estipulado en la negociación y en el plazo determinado
9. Mantenimiento de registros: Hace referencia a la gestión de la información relacionada con el proceso de compra que certifica su cumplimiento de acuerdo con los requisitos establecidos. Además, permitirá generar los informes y métricas de rendimiento necesarios para mantener un control adecuado del proceso.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las definiciones expuestas previamente:

**Tabla 2.1**

*Definiciones de Gestión de Compras*

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Martinez, 2012	“Obtención del exterior a la empresa los materiales, productos y/o servicios que necesita para su funcionamiento” <sup>a</sup>
Lysons y Farrington, 2016	“La función de gestión empresarial que garantiza la identificación, el abastecimiento, el acceso y la gestión de los recursos externos que una organización necesita” <sup>b</sup>
<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Johnson, P. et al., 2011	“Toma de decisiones que alinea a la red de proveedores y al proceso de adquisiciones con las metas y estrategias organizacionales y que asegura un valor tanto a corto como a largo plazo” <sup>c</sup>

*Nota:* <sup>a</sup>Martinez, E. (2012), <sup>b</sup>Lysons y Farrington (2016), <sup>c</sup>Johnson, P. et al. (2012).  
Adaptación propia, 2023

Luego de analizadas las definiciones de los diferentes autores, se consideran para los fines de la presente investigación a Lysons y Farrington, y Johnson como la base principal para su desarrollo.

Lysons y Farrington (2016) exponen que el abastecimiento es “una actividad proactiva y estratégica que asegura la continuidad en el suministro de bienes y servicios para permitir un desempeño organizacional de clase mundial” (p. 11). Esta es una de las razones por las que el área o equipo de compras debe ser capaz de anticipar correctamente las necesidades de abastecimiento de la compañía, de manera que se eviten costos extra o pérdidas monetarias causadas por rotura de stock.

Es de allí que se plantean dos dimensiones para proceder con la investigación y análisis de la gestión de compras:

- 1) Estrategia de Compra: El modelo de abastecimiento estratégico ha sido diseñado para ayudar a las compañías a definir alternativas como apoyo en sus procesos para conseguir la máxima ventaja de costos, calidad y tecnología, aprovechando el poder de compra y negociación que posee (Celik et al., 2021). Es decir, las acciones realizadas por el área de compras para lograr una mayor eficiencia en sus procesos teniendo como meta final una ventaja competitiva superior frente a la competencia.
- 2) Selección de Proveedores: Según Celik et al. (2021) la selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de compras que implica elegir el mejor proveedor entre posibles alternativas. Teniendo en cuenta la importancia de la gestión de compras para una empresa, uno de los primeros pasos para poder abastecer apropiadamente a la organización es la elección de proveedores que cumplan con las expectativas tanto en calidad como precio de manera que la producción de bienes o servicios sea la óptima.

#### **2.2.1.1. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión de compras se utilizan para evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades de adquisiciones en diversas industrias. Estos indicadores ayudan a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, optimizar el desempeño y mejorar los procesos. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) para la gestión de compras pueden variar según la industria, los objetivos organizacionales y el contexto específico. Sin embargo, algunos KPI comunes incluyen:

- Costo: Este es un indicador ampliamente adoptado que mide la capacidad del departamento de compras para obtener bienes y servicios al menor costo posible (Hurtado, 2020). Mencionan que puede medirse como un porcentaje del gasto total o como un ahorro de costos logrado a través de negociaciones con proveedores.
- Tiempo: Según Hurtado, (2020) este indicador mide la eficiencia del proceso de compra, incluido el tiempo necesario para realizar pedidos, recibir mercancías y procesar facturas. Refieren que puede medirse como el tiempo de entrega promedio de las actividades de adquisición o el porcentaje de entregas a tiempo.
- Calidad: Este indicador según Hurtado (2020) evalúa la capacidad del departamento de compras para obtener bienes y servicios de alta calidad que cumplan con los requisitos de la organización. Explican que puede medirse mediante evaluaciones del desempeño de los proveedores, tasas de defectos de productos o encuestas de satisfacción del cliente.
- Flexibilidad: a medida que el papel del departamento de compras dentro de la organización ha evolucionado, la flexibilidad se ha convertido en un KPI cada vez más importante (Apolinario & Guevara, 2021). Mide la capacidad del departamento para responder rápidamente a cambios en la demanda, la disponibilidad de proveedores o las condiciones del mercado según refieren los autores.
- Innovación: este KPI se centra en la contribución del departamento de compras a los esfuerzos de innovación de la organización, como el abastecimiento de nuevos productos, tecnologías o proveedores (Hurtado, 2020). Dicen que se puede medir a través del número de nuevas asociaciones con proveedores, el porcentaje de compras a proveedores innovadores o el número de ideas de ahorro de costos generadas por el equipo de compras.
- Sostenibilidad: Con la creciente preocupación por la responsabilidad ambiental y social, la sostenibilidad se ha convertido en un KPI clave para la gestión de compras (Hurtado, 2020). Mide según mencionan los esfuerzos del departamento para obtener bienes y servicios de proveedores ambiental y socialmente responsables, reducir el desperdicio y minimizar la huella de carbono de la organización.

- Gestión de relaciones con proveedores: Este KPI evalúa la eficacia de las relaciones del departamento de compras con los proveedores (Yue, 2022). Refiere que se puede medir a través de evaluaciones del desempeño de los proveedores, el número de asociaciones estratégicas establecidas o el porcentaje de compras a proveedores preferidos.
- Gestión de riesgos: Este KPI se centra en la capacidad del departamento de compras para identificar y mitigar riesgos en la cadena de suministro, como interrupciones de proveedores, fluctuaciones de precios o problemas de calidad (Yue, 2022). Puede medirse mediante el desarrollo e implementación de estrategias de gestión de riesgos, el número de eventos de riesgo evitados o minimizados o el porcentaje de compras cubiertas por planes de contingencia según menciona Yue.

### 2.2.1.2. KPI de la gestión de compra

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son esenciales para medir el éxito y la eficacia de la gestión de compras (Deußer et al., 2022; Tundys & Fernando, 2019; Weisshaupt, 2019). A continuación, se muestran algunas fórmulas que se pueden utilizar para medir los KPI según los anteriores autores en esta área:

- Desempeño de proveedores (Supplier Performance): este KPI mide la efectividad de los proveedores para satisfacer las necesidades de la organización. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño de proveedores} = \frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{Número total de entregas}} \times 100$$

- Ahorro de costos (Cost Savings): este KPI mide el ahorro de costos logrado mediante una gestión de compras eficaz. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ahorro de costos} = \text{Costo total de los bienes adquiridos} - \text{Costo de los bienes adquiridos al precio estándar}$$

- Rotación de inventario (Inventory Turnover): este KPI mide la rapidez con la que se vende y reemplaza el inventario. Se puede calcular usando la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen de ventas de inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{valor promedio de inventario}}$$

- Tiempo del ciclo del pedido (Order Cycle Time): este KPI mide el tiempo que lleva procesar y cumplir un pedido. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo del ciclo del pedido} = \text{Ordenar tiempo de procesos} + \text{Tiempo de cumplimiento del pedido}$$

- Calidad de Proveedores (Supplier Quality): Este KPI mide la calidad de los productos y servicios proporcionados por los proveedores. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Calidad del proveedor} = \frac{\text{Número de productos o servicios defectuosos}}{\text{número total de productos o servicios recibidos}} \times 100$$

Estos son sólo algunos ejemplos de los KPI que se pueden utilizar para medir la eficacia de la gestión de compras. Los KPI y fórmulas específicos utilizados dependerán de las metas y objetivos de la organización.

### **2.2.2. Modelo de medición de gestión de compras**

Existen varios modelos de medición de la gestión de compras que se pueden utilizar para analizar y mejorar el comportamiento de compra. Algunos de estos modelos incluyen:

- Modelo de Cartera de Compras: Este modelo, basado en la Matriz de Compras de Kraljic (KPM), permite clasificar diferentes clases de productos o servicios en función de su impacto en las ganancias y dimensiones de riesgo de suministro. Puede ayudar a definir estrategias de compra diferenciadas (Arantes & Frias Alhais, 2021).
- Modelo de ecuaciones estructurales: este modelo se puede utilizar para analizar el papel de las decisiones de compra en la mediación de los efectos de diversos factores, como la calidad del producto, la percepción del precio y la imagen de marca, en la satisfacción del cliente (Rivai & Zulfitri, 2021)

- Análisis de conglomerados y modelos Probit: estos modelos se pueden utilizar para identificar y analizar la lealtad conductual y actitudinal de los clientes hacia las marcas y los distribuidores, así como los factores que explican dicha lealtad (Feeney et al., 2021).

### **2.2.3. Modelo de Negocio**

Osterwalder (2023) lo define como un plan que describe cómo una empresa generará ingresos. Es decir, por modelo de negocio, el autor hace referencia al conjunto de ideas y estrategias planificadas que definen a una empresa y la diferencian de sus competidores con el objetivo final de retorno de beneficios.

Por otro lado, Kopp (2023) afirma que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor en contextos económicos, sociales, culturales u otros. Define el concepto de modelo de negocio como el conjunto de acciones realizadas por una empresa siguiendo las estrategias planeadas para crear una ventaja competitiva por sobre los demás actores de la industria; es decir, lograr, finalmente, diferenciación antes frente al consumidor final (Kopp, 2023).

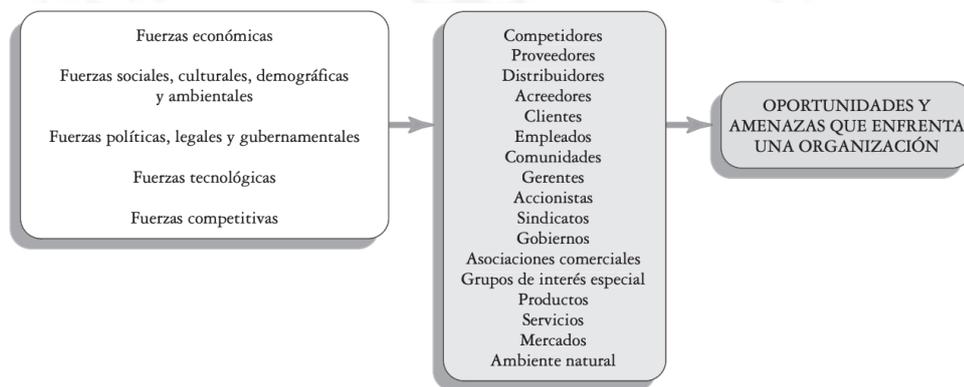
Para las bases de la presente investigación se utilizarán las dos definiciones expuestas previamente ya que ambos autores determinan que un modelo de negocio es lo que diferencia a una empresa de otra: delimita tanto sus estrategias como la manera en la que opera y ofrece sus bienes y servicios al cliente final. Es así que se plantean dos dimensiones para la variable de Modelo de Negocio:

- 1) Entorno Organizacional: Según Topa (2021) el entorno organizacional se refiere al conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que pueden facilitar o dificultar su acceso a los recursos y pueden ofrecer oportunidades o plantear amenazas. Con ello la autora hace referencia al contexto bajo el cual la empresa se desarrolla y opera, teniendo en cuenta las fuerzas tanto que puede controlar como las que son ajenas a ella. Asimismo, Stewart (2016) expone que incluye las entidades, condiciones, eventos y factores internos y externos dentro de la organización que influyen en las elecciones y actividades, lo que confirma la importancia del conocimiento del entorno que rodea a la empresa y la necesidad de constante investigación sobre lo que está sucediendo en la industria y con las

empresas competidoras. Más adelante en la investigación se analizarán las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, legales y gubernamentales, tecnológicas, y competitivas para entender mejor el contexto en el que la empresa tuvo que accionar sus estrategias de transformación para continuar operando durante la pandemia del COVID-19.

En la figura 2.1. Se presentan las relaciones e impacto que tienen estas fuerzas en la organización.

**Figura 2.1**  
*Conceptos de administración estratégica*



*Nota:* De *Conceptos de Administración Estratégica* (p.85) por F. David, 2008, Pearson

Por otro lado, en la Tabla 2.2 mostrada a continuación se detallarán algunas de las variables más importantes dentro de cada fuerza externa:

**Tabla 2.2**  
*Variables de las fuerzas externas*

Fuerzas	Variable
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tasa de inflación</li> <li>● PBI</li> <li>● Tendencias de desempleo</li> <li>● Factores de importación y exportación</li> <li>● Políticas monetarias</li> </ul>
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tasa de natalidad</li> <li>● Número de defunciones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índices de migración</li> <li>● Estilo de vida</li> <li>● Hábitos de compra</li> <li>● Niveles de contaminación</li> </ul>
Políticas, legales y gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios en las leyes</li> <li>● Leyes de protección ambiental</li> <li>● Estabilidad política</li> </ul>
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avances tecnológicos</li> </ul>
Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Principales competidores</li> </ul>

---

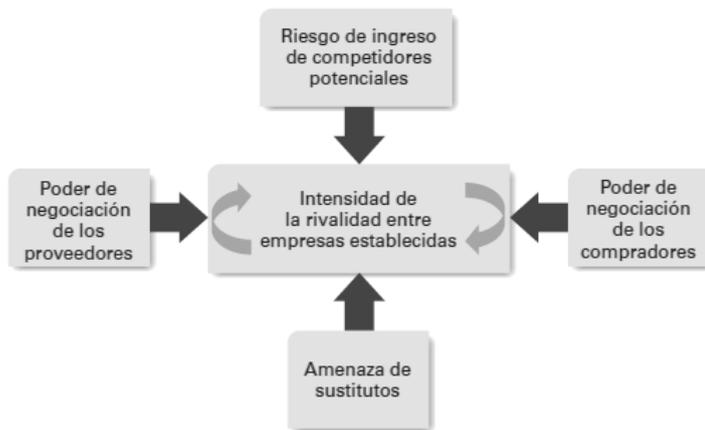
*Nota: De Conceptos de Administración Estratégica (p.85 - 95) por F. David, 2008, Pearson*

2) Ventaja Competitiva: Menciona Laskowski (2023) que la ventaja competitiva se refiere a cualquier cosa que le dé a una empresa una ventaja sobre sus competidores, ayudándola a atraer más clientes y aumentar su participación de mercado. En otras palabras, son todas aquellas cualidades que tiene una empresa u organización que no solo la diferencia de las demás, sino que le permiten ser la mejor opción para los consumidores.

Para la presente investigación se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter ya que permite con facilidad determinar las fuerzas competitivas del entorno de la organización de manera que se pueda determinar cuál es la ventaja competitiva que esta tiene en comparación a sus competidores. En el siguiente gráfico se muestra el detalle del modelo y sus componentes.

**Figura 2.2**

*Modelo de cinco fuerzas de Porter*



*Nota:* De *Administración Estratégica* (p.43) por Hill, C. y Jones, G., 2011, Cenage Learning

### **2.3 Marco conceptual**

**Benchmarking:** Proceso de identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. En el marco de la presente tesis hace referencia al proceso de observación, identificación y análisis de acciones realizadas por diferentes empresas competidoras para poder replicarlas en la propia empresa.

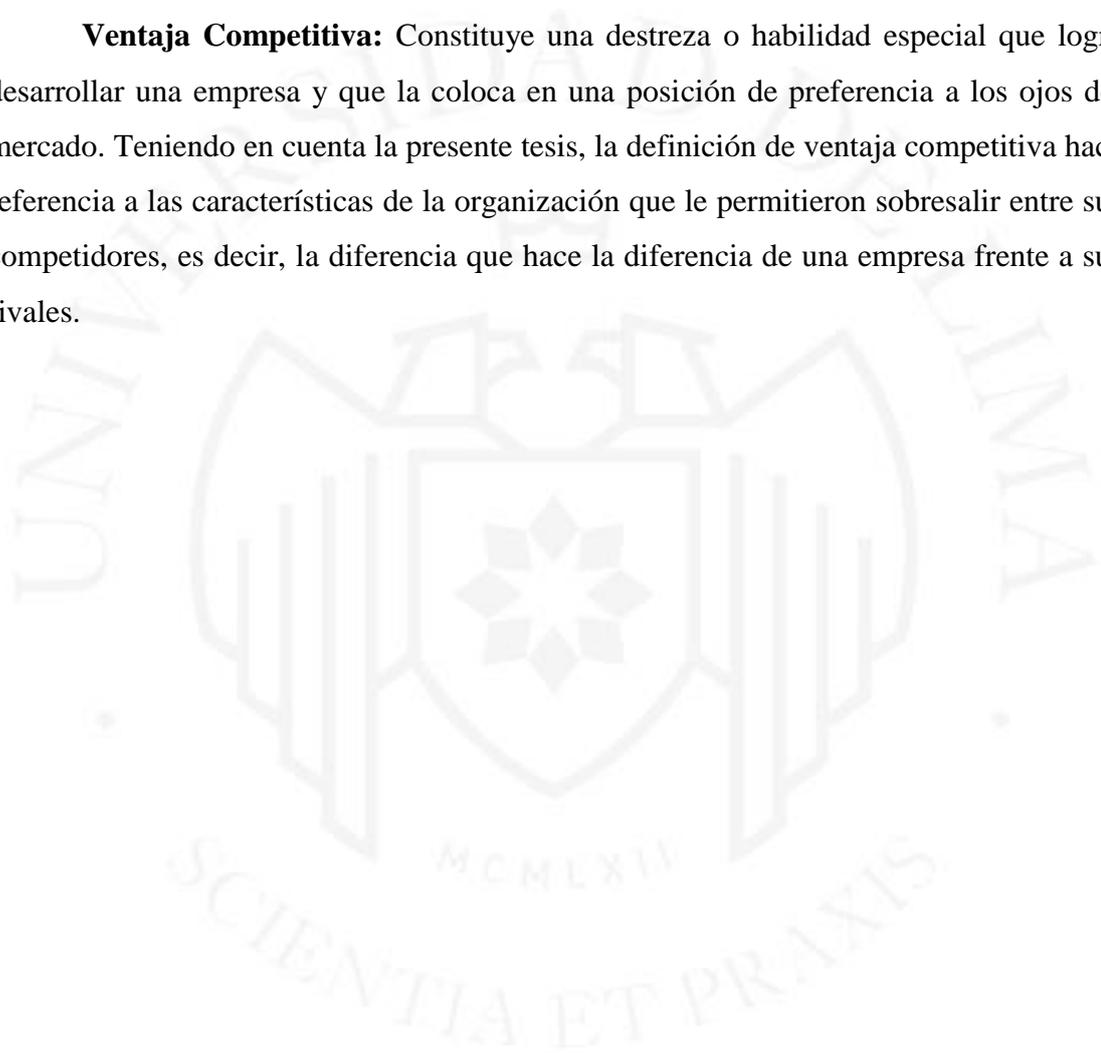
**Creación de Valor:** Una empresa debe reducir sus costos o diferenciar su producto de manera que cree más valor y pueda fijar un precio mayor, o ambas cosas a la vez. Es decir, las empresas tienen la finalidad de brindar un servicio y/o producto que satisfaga las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta la rentabilidad que se busca a largo plazo.

**Entorno:** Existen 2 tipos de entorno: por un lado, se encuentra el entorno general o genérico que se refiere a la combinación de factores socio-culturales, político-legales y económicos que establecen el contexto general en el cual una empresa opera o va a operar. Por otro lado, se encuentra el entorno específico, que se refiere a las circunstancias y condiciones particulares que afectan directamente a una empresa en su entorno inmediato, conocido como sector de actividad o entorno empresarial que engloba todos aquellos

factores que afectan de manera singular a un conjunto de empresas con características similares. En el marco de la presente tesis, el concepto de entorno hace referencia al mercado o industria dentro del cual la empresa se desarrolla y realiza sus operaciones.

**Estrategia Competitiva:** Conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. En el contexto de la presente investigación hace referencia a las acciones realizadas por los gerentes y gestores de la organización con la finalidad de lograr diferentes objetivos propuestos.

**Ventaja Competitiva:** Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Teniendo en cuenta la presente tesis, la definición de ventaja competitiva hace referencia a las características de la organización que le permitieron sobresalir entre sus competidores, es decir, la diferencia que hace la diferencia de una empresa frente a sus rivales.



## **CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Hipótesis de la investigación**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

Dado que, en el contexto del Covid, el modelo de negocio de panificación se hizo insostenible por las restricciones sanitarias, más no la gestión logística y de compras de productos de primera necesidad, es probable que, la gestión de compras sea un factor importante para la conversión del negocio de panificación a retail.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) El proceso de gestión de compras de la panificadora es adecuado.
- b) El proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia fue ágil, reconvirtiendo sus activos y su personal al nuevo modelo.
- c) El modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia fue de los más exitosos por la necesidad del mercado.
- d) Se identifica que los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail son: selección de proveedores, estrategia de compras y medición de compras.

### **3.2 Variables y Operacionalización de variables**

#### **3.2.1 Variables**

Las variables que se presentan en la investigación son Gestión de Compras y Adaptabilidad de un Modelo de Negocio. Siendo la primera la variable dependiente y la segunda, la independiente, esto debido a que para el estudio se determinará la importancia de la gestión de compras en el proceso de adaptación de la empresa.

Por un lado, dentro de la variable Gestión de Compras se tienen las siguientes dimensiones: Planificación de compra, Selección de proveedores, estrategia de compra, medición de compra e inventarios. Por otro lado, la variable independiente Conversión del Negocio tiene como dimensiones: Entorno, ventaja competitiva, implementación y mantenimiento.

### 3.2.2 Operacionalización de las variables

A continuación, se presentan las dos matrices de operacionalización de variables en las cuales se detallan las mismas.

**Tabla 3. 1**

*Matriz Operacionalización de Variables: Gestión de Compras*

<b>Operacionalización de la Variable</b>			
<b>Variable: (Tipo de Escala)</b>	<b>Gestión de Compras</b>		
<b>Definición Conceptual:</b>	Según Martínez, E. (2012) la gestión de compras se basa en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, "maximizando el valor del dinero invertido", pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en "armonía" con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa.		
<b>Instrumento</b>	Guía de observación presente, documental y guía de entrevista semiestructuradas		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>		<b>Ítems del Instrumento</b>
Planificación de Compra	Indicador 1:	Solicitud de Pedidos por Atender	¿Cuáles son los principales obstáculos o desafíos para atender los pedidos de manera eficiente? ¿Qué medidas se están tomando para agilizar el proceso de solicitud y atención de pedidos? ¿Cuál es el volumen de pedidos atendidos en la conversión del negocio? ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta para atender los pedidos solicitados? ¿Existen recursos adicionales necesarios para mejorar la eficiencia en la gestión de pedidos pendientes?
	Indicador 2:	Presupuesto a Evaluar	¿Cómo se determinó el presupuesto asignado? ¿Cuáles son los principales factores en los que se distribuye el presupuesto?
Selección de Proveedores	Indicador 1:	Criterios de Selección	¿Qué pasos se siguen en este proceso? ¿Cuáles son los criterios clave utilizados para seleccionar proveedores teniendo en cuenta la pandemia? ¿Qué requisitos deben cumplir los proveedores potenciales? ¿Se considera importante que tengan experiencia en el sector? ¿Cuentan con un proceso formal de evaluación y calificación de proveedores? ¿Se considera la capacidad de los proveedores para satisfacer la demanda en términos de volumen?
	Indicador 2:	Numero de Proveedores Seleccionados	¿Cuántos proveedores tenían antes y durante la pandemia? ¿Cuál es el criterio para determinar el número óptimo de proveedores seleccionado según tipos de productos?

Estrategia de Compra	Indicador 1:	Negociación de precios con proveedores	¿Qué factores de negociación se tenían en cuenta para evaluar a los proveedores? ¿Podrían detallar en orden los factores de selección? ¿Cuáles eran las negociaciones para lograr precios más competitivos? ¿Se considera la posibilidad de establecer acuerdos a largo plazo para obtener mejores condiciones de precio? ¿Cuál es la política de negociación de precios de la empresa en términos de flexibilidad? ¿Cuál es la estrategia para abordar fluctuaciones en los precios del mercado? ¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de los precios negociados para asegurar que se mantengan en línea con los acuerdos establecidos?
	Indicador 2:	Accesibilidad de proveedores	¿Se busca establecer relaciones estratégicas a largo plazo? ¿Se tiene en cuenta la disponibilidad geográfica del proveedor? ¿Cuál era la disponibilidad y capacidad de respuesta de los proveedores para atender los requerimientos?
Medición de Compra	Indicador 1:	Retorno de Inversión	¿Cuál es el objetivo principal de la conversión del negocio? ¿Cuál es el periodo de tiempo estimado para obtener un retorno de la inversión? ¿Se ha realizado un análisis de costos y beneficios para determinar el potencial retorno de la inversión? ¿Se consideran los flujos de ingresos futuros y los ahorros de costos al evaluar el retorno de la inversión?
	Indicador 2:	Rotación de Inventarios	¿Cómo se calcula y monitorea la rotación de inventarios? ¿Cuál es el promedio de días en que los productos permanecen en el inventario? ¿Existen diferencias significativas en la rotación de inventarios entre diferentes productos o categorías de productos? ¿Qué medidas se toman para optimizar la rotación de inventarios y evitar la obsolescencia de productos? ¿Se utilizan técnicas de previsión de demanda para ayudar a gestionar los niveles de inventario y maximizar la rotación? ¿Se realizan análisis de tendencias y patrones de ventas medir los niveles de inventario en función de la demanda esperada?
Inventarios	Indicador 1:	Número de productos inventariados	¿Cuántos productos se encuentran actualmente en su inventario? ¿Cómo se determina la cantidad de productos que se deben mantener en inventario?
	Indicador 2:	Clasificación de inventarios	¿Se realiza un seguimiento de los pedidos pendientes para garantizar que se atiendan en tiempo y forma? ¿Cómo se priorizan los pedidos pendientes en función de su importancia o urgencia? ¿Se realizan análisis periódicos para identificar oportunidades de mejora en el proceso de solicitud y atención de pedidos? ¿Cómo era el control de inventarios?

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. 2**

*Matriz Operacionalización de Variables: Modelo de Negocio*

<b>Operacionalización de la Variable</b>			
<b>Variable: (Tipo de Escala)</b>	Conversión del Negocio		
<b>Definición Conceptual:</b>	La concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr ventaja competitiva, rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores (Hill y Jones, 2011).		
<b>Instrumento</b>	Guía de observación presente, documental y guía de entrevista semiestructuradas		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>		<b>Ítems del Instrumento</b>
Entorno	Indicador 1:	BANI	¿Cuáles fueron las principales razones para la conversión del negocio?
	Indicador 2:	Proceso de Adaptación	¿Podría comentarnos sobre el proceso de adaptación de la pastelería? ¿Cuáles fueron los procesos más relevantes durante el proceso de adaptación?
Ventaja competitiva	Indicador 1:	Creación de Valor	¿Cómo definiría el nuevo modelo de negocio de San Antonio? Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿cuál es la visión de la empresa, se mantiene o ha cambiado a partir de la transformación del modelo de negocio?
	Indicador 2:	Enfoque Estratégico	¿Podría comentarnos un poco sobre las estrategias de la empresa? ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar el progreso de una estrategia? ¿A nivel estratégico, cuáles fueron los aspectos que priorizaron para que el negocio se mantenga exitoso?
Implementación	Indicador 1:	Reposicionamiento de Productos	¿Qué factores consideraron para elegir los productos ofertados? ¿Cuáles fueron los pasos para el reposicionamiento de productos?
	Indicador 2:	Organización de Procesos	¿Cuál fue el enfoque que se tomó para organizar los procesos durante la pandemia? ¿Cuáles fueron más efectivos y cuáles se tuvieron que reorganizar?

Mantenimiento	Indicador 1:	Adaptación de la Propuesta de Valor	¿Cuál fue la propuesta de valor durante la pandemia? ¿Cómo se abordó los desafíos durante el proceso de conversión de negocio? ¿Cambió la propuesta de valor al cambiar el giro del negocio?
	Indicador 2:	Automatización Tareas	¿Cuáles fueron las oportunidades de mejora en los procesos? ¿Había procesos que ya habían sido automatizados en la pastelería? ¿Cuáles fueron los procesos que se tuvieron que automatizar con el cambio de negocio?

Fuente: Elaboración propia



### **3.3. Aspectos deontológicos de la investigación**

El presente documento respeta la autoría de quienes han escrito los libros y artículos utilizados y que dan base y sustento a la investigación realizada. La información obtenida ha sido analizada y tomada como referencia con fines netamente académicos. En casos en los que se tomaron párrafos o extractos de los textos, estos han sido correctamente citados según las Normas APA.

Por otro lado, la elaboración de la entrevista ha sido respetuosa, buscando no herir susceptibilidades, ser inclusivos y equitativos. La información recabada no ha sido adulterada, los resultados son fehacientes y de carácter confidencial, de manera que la identidad de quienes han colaborado, de manera voluntaria, se mantenga protegida.



## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

### **4.1 Diseño metodológico**

La presente investigación se desarrolla con un enfoque mixto (Hernández y Mendoza, 2018) considerando los aspectos cuantitativos en el análisis de la gestión de compras, almacén y manejo de stock, mientras que se considera un aspecto cualitativo, en la descripción del proceso de conversión del negocio a retail.

El alcance del presente estudio es ambos descriptivo y explicativo ya que tiene como fin exponer las causas de un problema específico, en este caso se analizará la manera en la que la pandemia ha afectado el modelo de negocio de la pastelería. En este caso se describen las principales actividades que desarrolló la empresa en la gestión de compras para adaptarse al modelo de minimarket. Asimismo, presenta un diseño no experimental ya que estudia en la gestión de compras, que a su vez forma parte del área de operaciones, lo cual se basa en teorías existentes. La finalidad no es manipular las variables, ya que la investigación tiene como fin determinar y explicar la relevancia de la Gestión de Compras en el proceso de adaptación de la pastelería.

### **4.2 Diseño muestral**

En la presente investigación se analizaron tanto la problemática como los objetivos (general y específicos) para determinar la muestra más adecuada. Tomando como referencia la teoría expuesta por Hernández y Mendoza (2018) se determinó que el estudio de un caso en particular sería la metodología más apropiada.

Fueron empleadas técnicas de recolección de información y análisis de datos con la finalidad de generar conocimiento sobre un tema relevante actual y un problema social, lo que convierte al estudio en una investigación aplicada que busca examinar la importancia del área de Gestión de Compras en el proceso de adaptación de una organización para entender el fenómeno empresarial actual causado por la pandemia.

#### **4.2.1. Población y muestra**

Para poder llevar a cabo el estudio, y enfocándose en los objetivos y la problemática planteados, se determinó como la unidad de análisis a la pastelería, toda vez que es la empresa a la que se va a estudiar de manera directa.

Por otro lado, según Hernández y Mendoza (2018) el tamaño mínimo sugerido para la muestra es de siete colaboradores de la empresa de la población de estudio.

#### **4.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Los datos recopilados provienen tanto de fuentes primarias como secundarias. Según Fuentelzas et al. (2006) “los datos primarios se obtienen de los propios informantes; es una información de primera mano y específica del actual estudio” (p. 63). Teniendo en cuenta la definición expuesta, para el presente estudio las fuentes primarias que se usaron fueron las técnicas de observación y entrevista. Así mismo, se desarrolló los siguientes instrumentos:

Guía de entrevista semiestructurada, se realizó a través de entrevistas a profundidad a tres gerentes de la pastelería: Rubén Sánchez, Gerente General; Javier Dávila, Gerente de Operaciones y encargado de Compras y Logística, Karlo Solis. Las entrevistas fueron personales y agendadas mediante herramientas de Meet (by Google) y Zoom y presencial en las oficinas de la empresa, cuya duración fue de una hora, aproximadamente, donde se recopiló información relevante para la investigación.

Por otro lado, los datos secundarios son definidos por Fuentelzas et al. (2006) como la información recabada de diferentes fuentes, tal como investigaciones previas y ya existentes obtenidas con un objetivo diferente a la investigación propia. Para complementar la información obtenida mediante las entrevistas se recurrió al instrumento guía de observación documental, para el cual, se recopiló información documental (digital y e físico) de la empresa de estudio.

#### **4.4 Técnicas de análisis de los datos**

La investigación analizó la información recopilada de las entrevistas y los documentos, en el análisis del proceso de gestión de compra de la panificadora, para comprender cómo este ha sido un factor importante. Luego se describió los procesos de conversión de la empresa panificadora a retail, destacando el contexto de pandemia, así se pudo establecer el modelo de negocio del retail. Finalmente, este diagnóstico, permitió identificar los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail.

## **CAPÍTULO V: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Gestión de Compras de la panificadora**

La panificadora San Antonio, es una empresa reconocida en su sector, con amplia experiencia. Cuenta con una planta de fabricación en el distrito de San Miguel. Es allí donde antes de la pandemia se fabricaban insumos para los productos finales que se vendían en las tiendas. Los proveedores enviaban los insumos, estos eran procesados y posteriormente trasladados a los diferentes locales ubicados en distintos distritos de Lima, así mismo, la Pastelería San Antonio buscaba calidad, contando con proveedores especializados que cuenten con productos de primera de manera que eviten la merma.

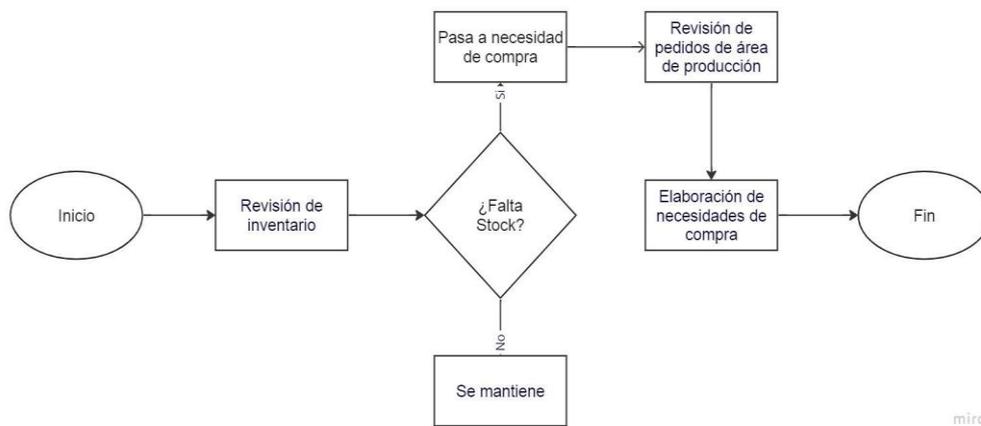
En tal sentido, la gestión de compras en la panificadora, implicaba que se realizara la planificación de las compras, la selección de proveedores en el que se evaluaba los insumos que se iban a recibir antes de ser seleccionados, la estrategia de compras, que les permitiera asegurar la eficiencia en la gestión en general, el proceso de inventariado, que permite tener registros sobre los insumos, finalmente la medición de compras, que les permitía garantizar tener una gestión de compras, medida y analizada, para evaluar desde gerencia la eficiencia de sus compras, así tener una visión clara de cada uno de sus locales, ya que estos tenían su propios reportes individuales.

#### **5.1.1. Planificación de compras**

La pastelería San Antonio, realizaba la planificación de compras de manera independiente de cada local que tenía la empresa. Esta planificación se desarrollaba a partir de la revisión de inventarios, en los cuales, se verifica si había stock de los productos, o si estos estaban por acabar o no había pasada a “Necesidad de compra”. Este proceso era registrar conforme se requiera, las inexistencias de inventarios. Así mismo, se contrastaba con la revisión de pedidos del área de producción, la que, conforme a su producción y demanda, realizaba los requerimientos de insumos. Conforme a estos dos procesos, se establecían las necesidades de compra. Esto se llevaba a cabo de manera quincenal con los productos no perecibles y de forma inter diaria con los productos perecibles.

**Figura 5. 1**

*Flujograma de la planificación de compra*



*Nota:* Elaboración propia, en base a la investigación realizada.

Así mismo se muestra que para el proceso de planificación de la compra, se establece el indicador de tiempo de ciclo de pedido, es decir, una vez que se hace la revisión de inventarios para elaborar las necesidades de compra. Para ello, se ha colocado el tiempo en días que demoran en realizar este proceso, esta acción se realizaba con la revisión de inventarios, que eran cada quincena en la Pastelería San Antonio.

**Tabla 5. 1**

*Promedio de planificación de compras en días de la panificadora*

Quincena	Evaluación de Stock (días)	Evaluación de necesidad de compra (días)	Revisión de pedidos de área (días)	Informe de compra (días)	Total
1 Enero	1	2	2	1	6
2 Enero	0,5	1	1,5	1	4
3 Febrero	2	1	1	1	5
4 Febrero	1	1	0,5	1	3,5
5 Marzo	1	1	1	1	4
6 Marzo	1	1	1	0,5	3,5
7 Abril	1	1	1	0,5	3,5
8 Abril	1	1	2	1	5
9 Mayo	1	1	1	1	4
10 Mayo	0,5	1	1	1	3,5
11 Junio	1	1	1	1	4
12 Junio	1	1	1	0,5	3,5
13 Julio	0,5	1	1	1	3,5
14 Julio	0,5	1	0,5	1	3
15 Agosto	1	1	1	1	4
16 Agosto	1	1	1	0,5	3,5
17 Setiembre	1	1	1	1	4

18 Setiembre	0,5	1	1	1	3,5
19 Octubre	1	1	0,5	0,5	3
20 Octubre	0,5	1	1	1	3,5
21 Noviembre	1	1	1	1	4
22 Noviembre	1	1	1	1	4
23 Diciembre	1	1	1	0,5	3,5
24 Diciembre	0,5	1	1	0,5	3

*Nota:* Elaboración propia, en base a la investigación realizada.

De la tabla 5.1, se observa los tiempos en días que en promedio demoraban cada uno de los locales para hacer sus informes de compras, que implicaba hacer una evaluación de stock, es decir una evaluación de lo que tenían en inventarios, en el cual se observa que la primera quincena de enero, fue dónde más demoraron (en promedio por local, 6 días), esto se debe, a que al iniciar el año, se hacían inventarios generales, lo que les tomaba más tiempo, por otro lado, estos días se van acortando durante el año, entrando en rangos entre los 3 y 4 días, cada quincena, en que demoraban en hacer sus informes de pedidos para proveedores, ya que todo se concentra en una sola tienda principal que junta todos los pedidos.

Sin embargo, con el giro del negocio se empleó el mismo sistema, pero semanal, el cual por la demanda que hubo en pandemia, los llevó a buscar nuevas formas para acortar los tiempos, cómo la sistematización de la evaluación de stock y al virtualizar la revisión de pedidos de área, ya que todas las tiendas sucursales, subían la información en un drive, que permitía tener la información en tiempo real. A continuación, se coloca la información en valor mensual promedio por local en días:

**Tabla 5. 2**

*Promedio de planificación de compras en días del retail*

Promedio Mensual	Evaluación de Stock (días)	Evaluación de necesidad de compra (días)	Revisión de pedidos de área (días)	Informe de compra (días)	Total
1 Enero	1	1	1	0,5	3,5
2 Febrero	0,75	0,75	0,5	0,5	2,5
3 Marzo	0,5	0,75	0,5	0,5	2,25
4 Abril	0,5	0,75	0,25	0,2	1,7
5 Mayo	0,2	0,5	0,25	0,2	1,15
6 Junio	0,2	0,5	0,25	0,2	1,15
7 Julio	0,2	0,25	0,25	0,2	0,9
8 Agosto	0,2	0,25	0,25	0,2	0,9
9 Setiembre	0,2	0,25	0,25	0,2	0,9
10 Octubre	0,2	0,25	0,25	0,2	0,9
11 Noviembre	0,2	0,25	0,25	0,2	0,9

12 Diciembre	0,5	0,25	0,5	0,5	1,75
--------------	-----	------	-----	-----	------

*Nota:* Elaboración propia, en base a la investigación realizada.

De la tabla 5.2, se observa que el promedio por local de sus pedidos semanales, son mas cortos, salvo el primer trimestre del año (enero con 3.5 días, febrero con 2.5 días y marzo con 2.25 días) ya que se empezó aplicando las primeras ideas de cómo sistematizar y se fueron ajustando hasta encontrar una forma viable que les permita ser más eficientes con los tiempos, por tal, este tiempo empieza a disminuir en los siguientes meses, hasta cubrir el primer semestre del año. Posteriormente, los últimos meses, se agiliza el proceso hasta lograrlo en poco menos de la jornada de un día, salvo el mes de diciembre, que hay un incremento de la demanda por las festividades decembrinas.

En tal sentido, se muestra el tiempo promedio por local que tienen del ciclo de pedido, es decir desde la evaluación de stock hasta realizar el informe de pedido, basado en la información anterior:

**Tabla 5. 3**

*Indicador de tiempo de ciclo pedido*

Tiempo de ciclo pedido	
Panadería	Retail
3 días y 6 horas	1 día y 4 horas

*Nota:* Elaboración propia, en base a la investigación realizada.

Por tal, se observa en la tabla 5.3, que el promedio por local, del tiempo de ciclo de pedido que realizan, es de 3 días y 6 horas en la panadería, considerando que esta realiza pedidos cada quincena. Luego del giro del negocio, se observa que, en el Retail, demoran 1 día y 4 horas, con una disminución significativa en comparación de la panadería, haciendo al menos el 50% menos en tiempo de ciclo de pedido, considerando además que sus pedidos eran semanales, siendo la virtualización de la información de la evaluación del stock en archivos drive la forma en que lograron estos resultados.

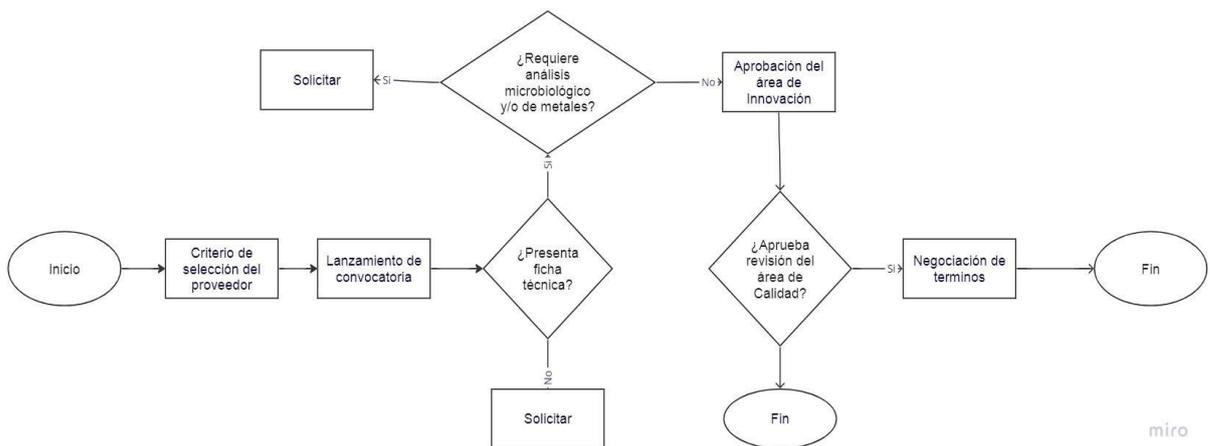
### 5.1.2 Selección de Proveedores

De igual manera que al plantear una estrategia de compras, Pastelería San Antonio evitó ser exhaustivamente minucioso al momento de elegir a sus proveedores. Uno de los principales criterios de elección de proveedores fue la capacidad de atención.

Asimismo, como selección de proveedores la organización solicita a los proveedores que presenten ficha técnica, análisis microbiológico (de ser necesario), análisis de metales en caso el producto venga envasado y cotización. Posteriormente, el producto pasa al área de innovación donde se hacen las pruebas respectivas y si el producto es aceptado se traslada al área de calidad, donde aprueban el producto según las especificaciones de presentación. Después de ser aceptado por estas ambas áreas, se da el visto bueno al área de compras para que realice el requerimiento formal con los otros proveedores. Finalmente se negocia con el proveedor en los temas de tiempo, precio, nivel de atención y condición de pago.

**Figura 5. 2**

*Flujograma del proceso selección de proveedores*



*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al proceso de selección de proveedores, se evaluó en función a dos indicadores, el desempeño de proveedores y la calidad de los mismos; estos indicadores son fundamentales para considerar que el proceso de selección es el adecuado y tiene la estructura adecuada que permite agilizar el proceso. Para ello se presenta la tabla 5.4. con información de un año de la panificadora y del retail, en el que se ha contabilizado el

promedio por local mensual de la cantidad de entregas de pedidos que recibían de sus proveedores, así como de aquellos pedidos que se entregaban a tiempo, para realizar el cálculo del indicador de desempeño de proveedor.

**Tabla 5. 4**

*Promedio mensual por local de entregas*

Mes	Panificadora		Retail	
	Entregas a tiempo	Total de entregas	Entregas a tiempo	Total de entregas
Enero	13	15	20	22
Febrero	15	18	22	23
Marzo	18	20	18	19
Abril	10	12	20	22
Mayo	13	14	24	26
Junio	15	18	19	20
Julio	17	19	23	25
Agosto	14	16	25	28
Setiembre	16	17	25	26
Octubre	18	18	24	27
Noviembre	19	20	27	29
Diciembre	22	25	35	38

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.4 se observa que existe un general un adecuado cumplimiento de los proveedores, llegando a tiempo el producto solicitado y con los detalles exigidos, tanto en la panificadora como en el retail, resaltando que, en el mes de enero, se realizaron 18 pedidos y se recibieron los 18 a tiempo, logrando por única vez el 100% de cumplimiento en su desempeño. Así mismo, se observa que los valores promedio por lo cal que se tiene en la panificadora va entre los 13 y 20 pedidos mensual, salvo diciembre que es un mes de alta demanda, sin embargo, la cantidad de pedidos del retail van entre los 19 y 29 pedidos promedio mensual por local, por lo que se observa un incremento en estos pedidos. Por tal, se presenta en la tabla 5.5 el indicador de desempeño de proveedores basada en la información de la tabla 5.4.

**Tabla 5. 5***Indicador de desempeño de proveedores*

Desempeño de proveedores (promedio mensual)	
Panadería	Retail
89,62%	92,46%

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

Se observa que el desempeño en proveedores de la panadería fue del 89.4%, mientras que del retail, está ligeramente por encima de esta con un 92.59%, en ambos casos son altos márgenes de desempeño de los proveedores, en el caso de retail, además de tener mayor volumen de pedido, se mantuvo un buen desempeño de los proveedores.

Así mismo, se evaluó la calidad de los productos recibidos, por los cuales se generan reportes cuando estos nos son adecuados, considerando no adecuados, aquellos productos que llegaron con daños por golpes, pasados de la fecha de caducidad o muy próximos (hasta un mes) para llegar a su fecha de caducidad, finalmente, en productos cárnicos si se ha roto la cadena de frío; ya que estos sucesos, aminoran la calidad de los productos que se han adquirido. Por ello se presenta el detalle del promedio por local mensual del número de pedidos que se hace y la cantidad de productos defectuosos que llegan.

**Tabla 5. 6***Promedio mensual por local de pedidos*

Mes	Panificadora		Retail	
	Número de productos pedidos	Productos defectuosos	Número de productos pedidos	Productos defectuosos
Enero	195	6	286	8
Febrero	234	9	299	4
Marzo	260	6	247	5
Abril	156	7	286	9
Mayo	182	3	338	10
Junio	234	8	260	6
Julio	247	5	325	10
Agosto	208	6	364	12

Setiembre	221	3	338	7
Octubre	234	0	351	10
Noviembre	260	3	377	8
Diciembre	325	9	494	13

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.6, se observa que la cantidad de pedidos defectuosos para la panadería oscila entre los 6 y 8 productos, resaltando que el mes de octubre, fue un mes donde no hubo ningún reporte de productos dañados. En cuanto al retail, al tener mayor volumen de pedidos, también hay un volumen mayor de pedidos dañados, oscilando entre los 6 y 10 productos por mes, aproximadamente. Por tal, se presenta el indicador de calidad de proveedor, en el que está el porcentaje promedio mensual de productos defectuosos sobre el total de pedidos que se realizó

**Tabla 5. 7**

*Índice de calidad de proveedor*

Calidad del proveedor	
Panadería	Retail
2,36%	2,57%

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.7, se observa que se incrementó ligeramente la calidad del proveedor en el negocio de retail (2.57%) en comparación con la panadería (2.36%), esto debido a que se mantuvo la gran mayoría de los proveedores que se tenía en la panadería al cambiar el giro del negocio, por lo que se garantizó mantener la calidad de los productos.

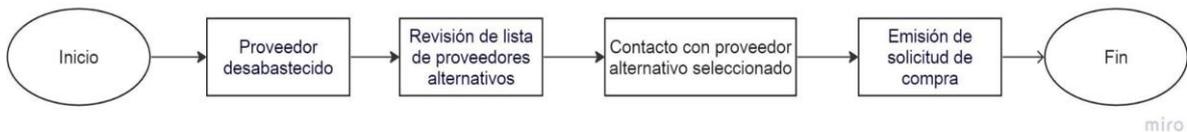
### **5.1.3 Estrategia de compras**

Debido a la coyuntura y la dificultad de exportación e importación, muchas empresas que se encargaban de abastecer la Pastelería con diferentes insumos se vieron imposibilitados de hacerlo ya que a su vez sus proveedores se encontraban en una situación de escasez de materia prima. Por otro lado, en caso algún proveedor antiguo que prestara servicios a San Antonio no contaba con los productos necesarios o que se requerían, se tomaba la decisión buscar en la base de proveedores que tiene y selecciona al “proveedor

alternativo”, que cuenta con una calidad similar. Finalmente, en el tema documentario San Antonio no firma contrato con ningún proveedor.

**Figura 5. 3**

*Flujograma de proceso estrategias de compras*



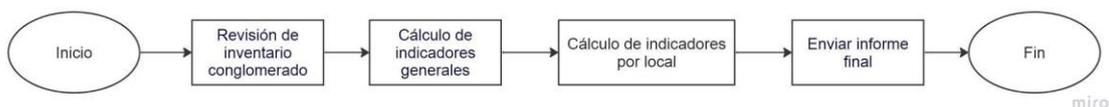
*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

#### **5.1.4. Medición de compras**

La medición de compras en la pastelería San Antonio, permitía a la empresa, mejorar su rotación de inventarios y mejorar sus costes de producción, por lo que de esto se encargaba el área administrativa, quienes recibían el inventario conglomerado de inventarios y de compras, a partir de este, realizaban los cálculos de los indicadores sobre rotación de inventarios, nivel de compra y precios de proveedores de manera general para toda la empresa y de forma individual para cada uno de los locales, así podían reportar la eficiencia de sus compras. El informe final que deriva de este proceso, se realizaba de manera mensual y se deriva a la gerencia, para que pueda tomar las decisiones respectivas sobre sus proveedores y productos.

**Figura 5. 4**

*Flujograma de proceso medición de compras*



*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

Así mismo, del análisis realizado en la medición de compras, son evaluadas según el ahorro de costos acorde a los bienes adquiridos, para ello se presenta la tabla 5.8. donde se muestra el valor de compra en soles promedio mensual por local, es decir, en la primera columna está el promedio por local de sus pedidos de compra mensual, y en la siguiente columna se muestra cuánto se pagaría por esas compras si se hicieran a precio de mercado, para ello, se ha tomado en cuenta las variaciones del índice de precios del INEI

(<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-precios/2020/1/>) para calcular en la panadería y en el retail el valor de los pedidos que realizaron pero al precio de la variación del mercado.

**Tabla 5. 8**

*Valor de compras (S/.) promedio mensual por local*

Mes	Panificadora		Retail	
	Compras a precio de mercado (S/)	Promedio de compras (S/)	Compras a precio de mercado (S/)	Promedio de compras (S/)
Enero	54000	54551	70400	71118
Febrero	64800	65578	73600	74483
Marzo	72000	72720	60800	61408
Abril	43200	42625	70400	69464
Mayo	50400	49563	83200	81819
Junio	64800	64087	64000	63296
Julio	68400	67511	80000	78960
Agosto	57600	56949	89600	88588
Setiembre	61200	60404	83200	82118
Octubre	64800	64087	86400	85450
Noviembre	72000	72720	92800	93728
Diciembre	90000	88650	121600	119776

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada.

De la tabla 5.8. se observa que la panificadora, presenta algunos meses dónde el valor de compra de sus proveedores era mayor que el de mercado, cómo en enero, febrero y marzo, obteniendo gastos adicionales de hasta S/ 700 soles, sin embargo, el resto de meses, salvo noviembre, han sido meses dónde se genera un ahorro significativo, cómo el mes de julio, dónde se percibe un ahorro de poco más de S/ 800 soles, lo que, en la suma anual, compensa los meses de mayor gasto. Tendencia similar se observa en el retail, ya que al contar con la mayoría de los mismos proveedores que la panificadora, se aprecia que, en el primer trimestre del año, el precio del mercado es menor hasta en S/ 800 soles, mientras que el resto de meses representan ahorros hasta de S/ 1300 soles en mayo. Sobre estos valores de compra, se detalla en la tabla 5.9. los tres tipos de productos

principales, con su valor de compra y su valor en mercado, ya que en algunos productos se presenta ahorros y en otros no.

**Tabla 5. 9**

*Promedio mensual en soles de pedidos según producto por local*

	Productos	Proveedores (S/)	Mercado (S/)	Ahorro
Panadería	Frutas	2650	2862	-212
	Cárnicos	8530	8786	-256
	Harinas	20760	19514	1246
	<b>Total</b>	<b>31940</b>	<b>31162</b>	<b>778</b>
Retail	Abarrotes	18740	18271,5	469
	Harinas	10540	9908	632
	Cárnicos	14750	15193	-443
	<b>Total</b>	<b>44030</b>	<b>43371,6</b>	<b>658,4</b>

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se aprecia en la tabla 5.9, en la panadería los proveedores de frutas y cárnicos, se encontraban ligeramente por encima del precio promedio de mercado, sin embargo, en los productos de harinas, que era el principal gasto que se tenía de insumos para la panadería (S/ 1246 soles), se tenía un ahorro significativo. Por otro lado, en el retail, compartió los proveedores de los productos de harinas y cárnicos, recibiendo también su ahorro y su exceso, sin embargo, estos se dieron en menor medida, ya que las compras principales en promedio, se encontraban en los proveedores de abarrotes, dónde se obtiene un ahorro promedio de S/ 469 soles.

Así mismo, se presenta el indicador de ahorro de costos total, dónde se consideró los ahorros o pérdidas promedios mensuales de ambos negocios, sumando un valor anual que se presenta en la tabla 5.10

**Tabla 5. 10**

*Índice de Ahorro de costos promedio por local*

Ahorro de costos total anual	
Panadería	Retail
3754,08	5792,64

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

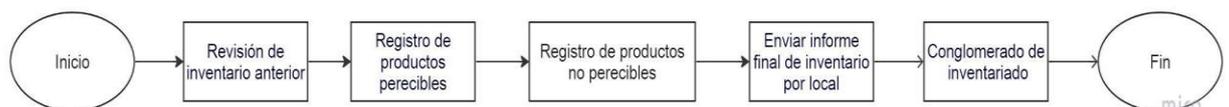
De la tabla 5.10 se observa que el ahorro del promedio mensual en el año del negocio de Retail, es mayor (S/ 5792,64) por local, en comparación de la panadería (S/3754.08), esto se debe a que su volumen de compras en el retail fue mayor por la sección de abarrotes y que eran menos los proveedores de alimentos cárnicos, por lo que sus excesos fueron menores.

### 5.1.5. Inventarios

Mensualmente, se realizan los inventarios de los almacenes de cada local, para conocer el valor de los insumos guardados en stock, así mismo, esto se realizaba con la finalidad de mantener registros adecuados, ya que de estos inventarios se daban respuestas ágiles a los requerimientos del área de producción para la pastelería. Para este proceso de inventariado, se inicia con los productos perecibles de mayor rotación, luego se procede a los productos no perecibles. Finalmente, todos los productos inventariados por cada local, al final del día, se pasan a gerencia, para que tenga un conglomerado integral de la empresa.

**Figura 5. 5**

*Flujograma del proceso de inventario*



*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

Así mismo, se desarrolló un análisis pareto de la panificadora:

**Tabla 5. 11***Índice de Ahorro de costos promedio por local*

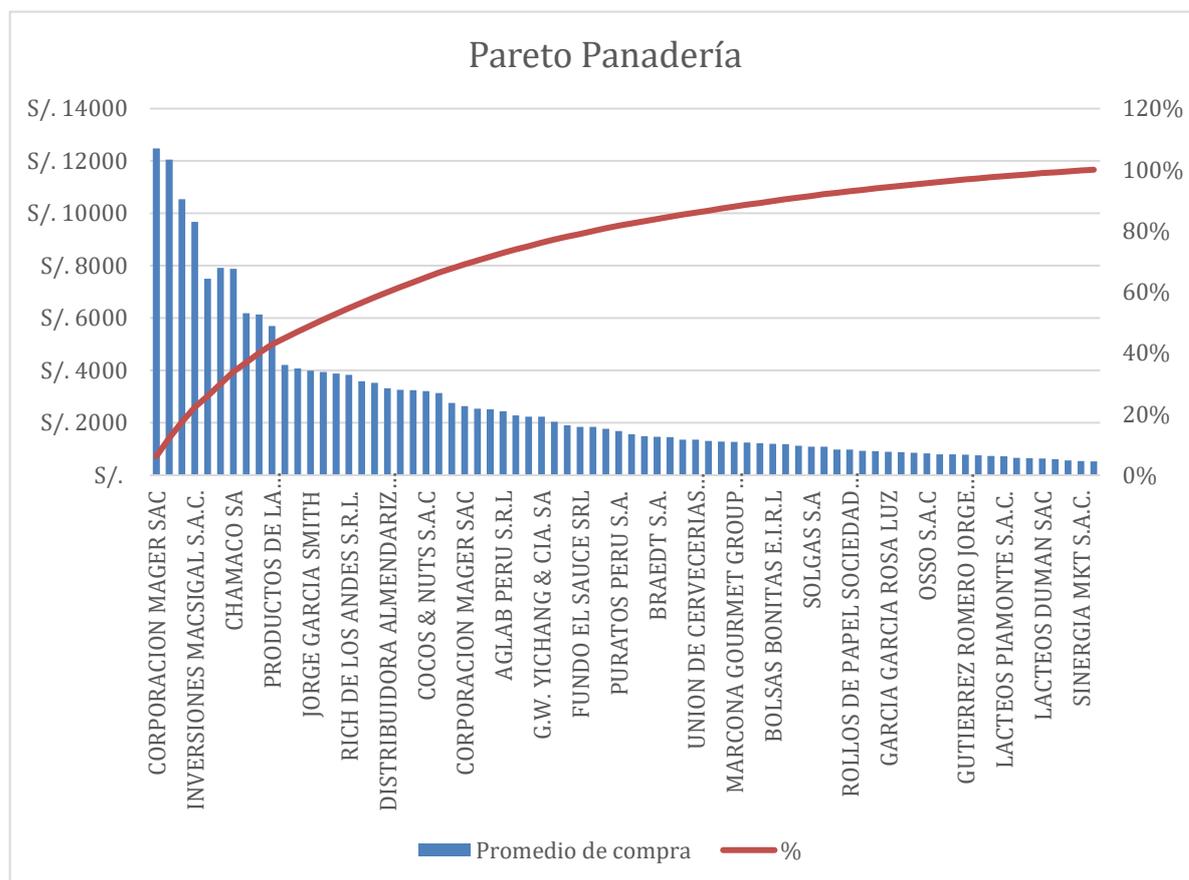
Panificadora			
Proveedor	Promedio de compra	%	Clasificación
CORPORACION MAGER SAC	S/. 12476	6%	A
SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. O SUPEMSA	S/. 12059	12%	A
PRODUCTOS KARINA SRL	S/. 10545	17%	A
INVERSIONES MACSIGAL S.A.C.	S/. 9676	22%	A
SOCIETE GENERALE DE DISTRIBUTION DEL PERU S.A.C	S/. 7504	26%	A
BRAEDT S.A.	S/. 7921	30%	B
CHAMACO SA	S/. 7884	34%	B
LACTEOS PIAMONTE S.A.C.	S/. 6190	37%	B
VADIMAR S.A.C	S/. 6140	40%	B
PRODUCTOS DE LA NATURALEZA SELECCIONADOS S.R.L	S/. 5706	43%	B
ADRIATICA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SA	S/. 4208	45%	B
CAJAS Y ENVASES S.A.C	S/. 4080	47%	B
JORGE GARCIA SMITH	S/. 3996	49%	B
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS S.A.C	S/. 3940	51%	B
DARNEL PERU SAC	S/. 3887	53%	B
RICH DE LOS ANDES S.R.L.	S/. 3830	55%	B
SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. O SUPEMSA	S/. 3594	57%	B
CORPORACION MONTJOY GUIZADO SAC	S/. 3529	58%	B
DISTRIBUIDORA ALMENDARIZ S.A.C.	S/. 3323	60%	B
HUERE CORDOVA NELMA	S/. 3261	62%	B
ICO LOGISTICA S.A.C	S/. 3247	63%	B
COCOS & NUTS S.A.C	S/. 3208	65%	B
HUERTOS PERUANOS SAC	S/. 3145	66%	B
MONTEORO ALIMENTOS S.A.C.	S/. 2762	68%	B
CORPORACION MAGER SAC	S/. 2642	69%	B
INVERSIONES MACSIGAL S.A.C.	S/. 2547	70%	B
PERUFARMA S.A	S/. 2516	72%	B
AGLAB PERU S.R.L	S/. 2445	73%	B
ALICORP S.A.A.	S/. 2284	74%	B
COMISIONISTAS LINCE S.A.C.	S/. 2239	75%	B
G.W. YICHANG & CIA. SA	S/. 2238	76%	B
COUNTRY HOME SA	S/. 2041	77%	B
EL HUEVO DE ORO SAC	S/. 1908	78%	B
FUNDO EL SAUCE SRL	S/. 1852	79%	B
OUR FOOD PERU S.A.C.	S/. 1845	80%	B

CORPORACION PERUANA AGROFRESH S.A.C	S/. 1776	81%	B
PURATOS PERU S.A.	S/. 1692	82%	B
PACCU S.A.	S/. 1570	82%	B
VERMI S.A.C.	S/. 1493	83%	B
BRAEDT S.A.	S/. 1469	84%	B
REPRESENTACIONES NAVAS SAC	S/. 1457	85%	B
TEMPANO S.A.C.	S/. 1362	85%	B
UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A	S/. 1359	86%	B
FMR DISTRIBUCIONES SCRL	S/. 1306	87%	B
PRENSAS S.A.C.	S/. 1283	87%	B
MARCONA GOURMET GROUP S.A.C.	S/. 1280	88%	B
RACOLIVOS S.A.C.	S/. 1247	89%	B
IMPORTACIONES Y COMERCIO INTERNAC S.A.	S/. 1231	89%	B
BOLSAS BONITAS E.I.R.L	S/. 1199	90%	B
AGROINDUSTRIAS Y ALIMENTOS DEL PERU S.A.C	S/. 1193	90%	B
JORGE GARCIA SMITH	S/. 1129	91%	B
SOLGAS S.A	S/. 1095	91%	B
PURATOS PERU S.A.	S/. 1085	92%	B
COMERCIALIZADORA COBERTURA NEGUSA S.A.C.	S/. 986	92%	B
ROLLOS DE PAPEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/. 984	93%	B
ALIMEFRESCO S.R.L	S/. 936	93%	B
AVIVEL SAC	S/. 916	94%	B
GARCIA GARCIA ROSA LUZ	S/. 896	94%	B
PAPERMAX S.A.C	S/. 889	95%	B
LA ESQUINA DE SAN ANTONIO S.A.C	S/. 855	95%	B
OSSO S.A.C	S/. 828	96%	B
PRODUCTOS KARINA SRL	S/. 798	96%	B
GLORIA S.A.	S/. 796	96%	B
GUTIERREZ ROMERO JORGE BERNABE	S/. 791	97%	B
MOLINO EL TRIUNFO S.A.	S/. 767	97%	B
AGRO ALIMENTOS ANDINOS S.A.C	S/. 736	98%	B
LACTEOS PIAMONTE S.A.C.	S/. 720	98%	B
E.Z BUSINESS SRLTDA	S/. 666	98%	B
FERREYROS HERMANOS S.A.C	S/. 651	99%	B
LACTEOS DUMAN SAC	S/. 642	99%	B
HUERE CORDOVA NELMA	S/. 615	99%	B
LIFT LIMA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - LIFT S.A.C.	S/. 566	99%	B
SINERGIA MKT S.A.C.	S/. 545	100%	B
CARNICORP SOCIEDAD ANONIMA	S/. 524	100%	B

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

**Figura 5.6**

*Diagrama Pareto de la pastelería*



*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.11 y la figura 5.6, se observa que los principales productos (A) hasta un 26% del valor de sus inventarios, concentrados en los proveedores de harinas, embutidos y productos cárnicos, seguidos de los proveedores de frutas y verduras. Así mismo, se aprecia que cuentan con un total de 74 proveedores para la panadería.

A continuación, se presenta el Pareto del negocio del Retail

**Tabla 5. 12**

*Índice de Ahorro de costos promedio por local*

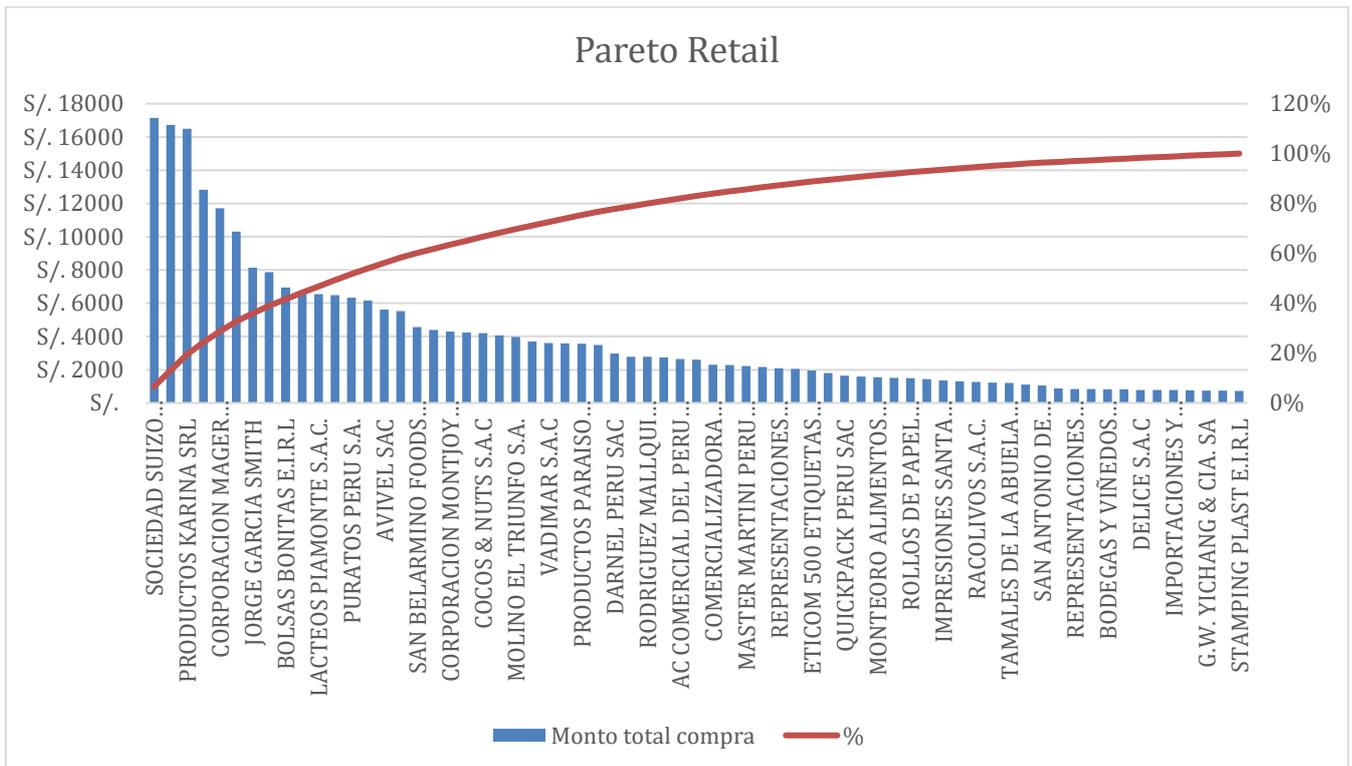
Retail			
Proveedor	Monto total compra	%	Clasificacion
SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A.	S/. 17142	7%	A
INVERSIONES GLOBAL FRUT S.A.C.	S/. 16722	13%	A
PRODUCTOS KARINA SRL	S/. 16493	19%	A
INVERSIONES MACSIGAL S.A.C.	S/. 12826	24%	A
CORPORACION MAGER S.A.C.	S/. 11700	29%	A
ALICORP S.A.A.	S/. 10304	33%	A
JORGE GARCIA SMITH	S/. 8130	36%	B
BRAEDT S.A.	S/. 7866	39%	B
BOLSAS BONITAS E.I.R.L	S/. 6938	42%	B
CAJAS Y ENVASES S.A.C	S/. 6714	44%	B
LACTEOS PIAMONTE S.A.C.	S/. 6549	47%	B
ALIMENTOS VAYU S.A.C.	S/. 6490	49%	B
PURATOS PERU S.A.	S/. 6337	52%	B
RICH DE LOS ANDES S.R.L.	S/. 6157	54%	B
AVIVEL SAC	S/. 5625	56%	B
ADRIATICA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SA	S/. 5527	58%	B
SAN BELARMINO FOODS S.A.C	S/. 4557	60%	B
SOCIETE GENERALE DE DISTRIBUTION DEL PERU S.A.C	S/. 4394	62%	B
CORPORACION MONTJOY GUIZADO SAC	S/. 4302	63%	B
INECOWARE S.A.C	S/. 4232	65%	B
COCOS & NUTS S.A.C	S/. 4195	67%	B
HUERTOS PERUANOS SAC	S/. 4062	68%	B
MOLINO EL TRIUNFO S.A.	S/. 3971	70%	B
WESTPHALIA ALIMENTO S.A.C.	S/. 3702	71%	B
VADIMAR S.A.C	S/. 3598	73%	B
PROFESSIONAL IMPORT S.A.C.	S/. 3589	74%	B
PRODUCTOS PARAISO DEL PERU S.A.C.	S/. 3557	75%	B
COSTEÑO ALIMENTOS S.A.C.	S/. 3491	77%	B
DARNEL PERU SAC	S/. 2976	78%	B
ICO LOGISTICA S.A.C	S/. 2787	79%	B
RODRIGUEZ MALLQUI HERMINIA	S/. 2778	80%	B
LUZURIAGA RIOS,LUIS FERNANDO	S/. 2732	81%	B
AC COMERCIAL DEL PERU S.A.C	S/. 2651	82%	B
GIRALDO CABRERA DE SANABRIA GLORIA DORIS	S/. 2601	83%	B
COMERCIALIZADORA COBERTURA NEGUSA S.A.C.	S/. 2289	84%	B
AGLAB PERU S.R.L	S/. 2272	85%	B

MASTER MARTINI PERU S.A.C	S/. 2228	86%	B
COPREX S.A.	S/. 2166	86%	B
REPRESENTACIONES NAVAS SAC	S/. 2079	87%	B
KM PACK S.A.C.	S/. 2043	88%	B
ETICOM 500 ETIQUETAS ADHESIVAS S A.C	S/. 1945	89%	B
INVERSIONES GLOBAL FRUT S.A.C.	S/. 1795	90%	B
QUICKPACK PERU SAC	S/. 1647	90%	B
BENKHAL E.I.R.L.	S/. 1596	91%	B
MONTEORO ALIMENTOS S.A.C.	S/. 1556	91%	B
PERUFARMA S.A	S/. 1505	92%	B
ROLLOS DE PAPEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/. 1495	93%	B
SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A.	S/. 1430	93%	B
IMPRESIONES SANTA ANA S.A.C.	S/. 1351	94%	B
UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A	S/. 1300	94%	B
RACOLIVOS S.A.C.	S/. 1260	95%	B
SORAYA S.A.C.	S/. 1219	95%	B
TAMALES DE LA ABUELA S.A.C.	S/. 1211	95%	B
PACCU S.A.	S/. 1107	96%	B
SAN ANTONIO DE MAGDALENA S.A.C.	S/. 1049	96%	B
PLANTA LECHERA TACNA S.A	S/. 884	97%	B
REPRESENTACIONES AGROINDUSTRIALES S.R.L.	S/. 844	97%	B
BEST BRANDS S.A.C.	S/. 837	97%	B
BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNERO SA	S/. 822	98%	B
INTERMIEL E.I.R.L	S/. 820	98%	B
DELICE S.A.C	S/. 789	98%	B
EUROPLAST S.A.C.	S/. 787	99%	B
IMPORTACIONES Y COMERCIO INTERNAC S.A.	S/. 775	99%	B
DISTRIBUIDORA ALMENDARIZ S.A.C.	S/. 767	99%	B
G.W. YICHANG & CIA. SA	S/. 750	99%	B
AGRO ALIMENTOS ANDINOS S.A.C	S/. 741	100%	B
STAMPING PLAST E.I.R.L	S/. 729	100%	B

Nota: Elaboración propia en base a la investigación realizada

**Figura 5.7**

*Diagrama Pareto de la pastelería*



*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.12 y la figura 5.7, sobre el negocio del retail, se observa que la cantidad de proveedores disminuyó a 67 de los 74 proveedores que se tenía en la panificadora. Estos productos A, son principalmente los proveedores de abarrotes, harinas y algunos cárnicos representando casi un 33%. Así mismo, se resalta que de los 74 proveedores de la panificadora, 48 se mantuvieron trabajando con la marca para el nuevo modelo de negocio, lo que permitió asegurar las políticas de trabajo, calidad y desempeño de los proveedores.

Al respecto de este proceso, se evalúa principalmente por el indicador de volumen de ventas de inventario, para esto, se presenta el valor promedio mensual (S/) del costo del bien vendido, en el caso de la panadería de los productos propios a este rubro, que eran productos transformados, luego en el negocio del retail de la misma manera, el costo del bien vendido es al valor del costo del producto, incluido los costos de mano de obra directa y costos indirectos.

Por otro lado, también se ha considerado el valor promedio mensual del inventario (S/) considerando en este los insumos que se adquieren mensualmente tanto para lo que fue la producción de la panadería, cómo lo que se empleaba para el retail. Con estos valores, se procede a calcular el Índice del Volumen de Ventas de Inventario (IVVI).

**Tabla 5. 13**

*Índice del Volumen de Ventas de Inventario promedio por local*

	Panadería (S/)	Retail (S/)
Costo del bien vendido	75888	89324
Valor de inventario	61200	77673
IVVI	1,24	1,15

*Nota:* Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla 5.13, se obtuvo que el negocio de la panadería tiene un mayor volumen de venta de su inventario (1.24) en comparación al retail (1.15), esto se debió a que lo adquirido en el inventario eran insumos que se transformaban y ocupa mayores de mano de obra directa y costos indirectos para su producción, mientras que en el negocio retail se tenía un mayor volumen de inventario, dado que los productos se distribuían directamente a los locales de la empresa y de ahí al consumo directo de los clientes, teniendo una mínima transformación del producto, lo que permitió trabajar con la misma cantidad de personal de la panadería, pero con un volumen mayor de inventario.

## **5.2. Proceso de conversión**

### **5.2.1. Análisis del contexto Covid**

Dado el contexto de la pandemia, se presentaron muchos cambios a nivel nacional, que mantenían aislados a los ciudadanos, confinados en sus hogares. En tal sentido, la comercialización de productos de primera necesidad, tenían que buscar nuevas formas de llegar, que sea ágil, que respete las inmobilizaciones y que sea sanitariamente seguro, para evitar la propagación de la enfermedad. A nivel económico y político, se crearon diferentes políticas monetarias, tributarias y sociales para responder a este difícil

contexto. Por ello, se presenta el análisis de las fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas y competitivas sobre el contexto COVID.

Por otra parte, como se mencionó previamente en las bases teóricas, el entorno organizacional hace referencia a las fuerzas que ejercen influencia en la toma de decisiones de una empresa (Rivera, J. & de Garcillán, M., 2007). Teniendo ello en cuenta, la pandemia fue un evento de fuerza mayor que afectó directa e indirectamente las operaciones de las diferentes industrias y sectores, además de la vida de millones de personas. El proceso de adaptación para sobrellevar la crisis no fue fácil, pero tuvo que ser rápido.

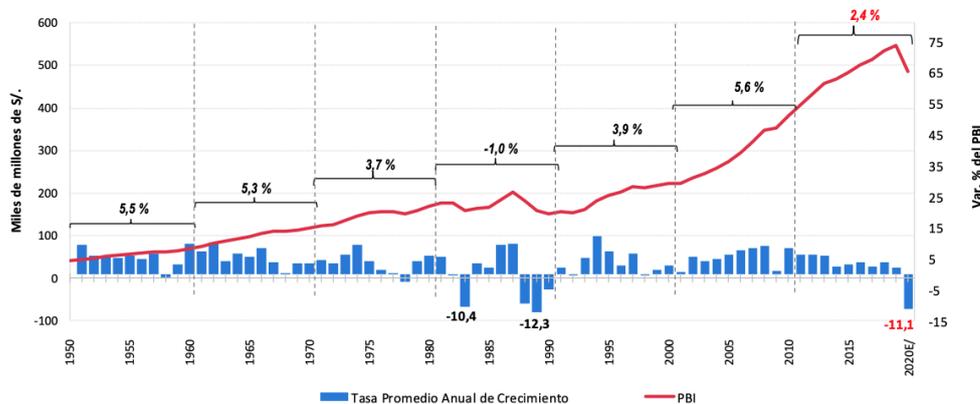
Luego de analizadas las decisiones tomadas por la gerencia de San Antonio y exponer los cambios realizados para seguir operando durante la pandemia es igual de importante analizar el entorno organizacional y las fuerzas que afectaron no solo a esta empresa en particular, sino también a sus *stakeholders*. Para ello se tomó como referencia lo expuesto por David, F. (2008) y se analizaron algunas de las principales variables de las fuerzas externas que afectaron tanto a San Antonio como al entorno en el que opera:

- **Fuerzas Económicas:** En cuanto a algunas de las fuerzas económicas más afectadas durante la pandemia tenemos tasas de desempleo y el PBI. Por un lado, la tasa de desempleo global en el país (sin distinción de género) entre los años 2015 y 2019 rondaba las cifras de entre 5% y 7% con picos de 8%; sin embargo, para el año 2020 esta cifra aumentó a más del 16% (Humán, J., 2021). Estas cifras repercutieron de manera negativa no solo por la caída en los ingresos de las familias, sino que afectó a un indicador importante en el desarrollo del país: el trabajo formal. Con la llegada de la Pandemia, la disminución de puestos de trabajo (el sector formal presentó una caída del 11% en los puestos de trabajo) y por consecuencia el aumento en el desempleo, el sector informal incrementó en 1.2% lo que elevó la cifra total a 76.8% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Por otro lado, en cuanto al indicador macroeconómico del Producto Bruto Interno (PBI), de acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) en el periodo comprendido entre los años 1950 a 2020 el PBI mantuvo un crecimiento promedio de 3.6%, con periodos de expansión y recesión; sin embargo, debido a factores como las medidas

restrictivas impuestas por el Gobierno para evitar la expansión del COVID-19, el país cerró el año 2020 con una disminución del 11.1%. En la figura 5.6 mostradas líneas más adelante se visualiza la evolución del PBI durante los años 1950 al 2020, las tasas de expansión y de contracción. Es importante mencionar que la caída de 11.1% está dentro de las más relevantes, solo comparable con las recesiones de los años 1983 y 1989. Esta caída en el indicador previamente mencionado está ligado estrechamente a la reducción de gasto en los diferentes hogares, así como la interrupción de inversión de diferentes proyectos, tanto públicos como privados.

**Figura 5. 8**

*Producto Bruto Interno y Tasa Promedio Anual de crecimiento 1950 - 2020*



*Nota: De Panorama de la Economía Peruana 1950-2020 (p.53), por Instituto Nacional de Estadística e Informática*

Las variables económicas son de alta relevancia para la presente investigación debido a que el crecimiento económico afecta directamente al desarrollo del país, a la inversión privada y el bienestar de los ciudadanos, ya que impacta en la generación de empleos, poder de adquisición, acceso a mejor educación y salud en términos generales, a la reducción en la brecha de desigualdad y aumento de la calidad de vida Fuertes et al. (2017).

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** En cuanto a algunas de las fuerzas ligadas al aspecto social que se analizaron se encuentran la tasa de defunciones, hábitos de compra y estilo de vida. Por un lado, de acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) “durante estos 2 años de pandemia se registraron alrededor de 4 millones de casos de

COVID-19 en el país, con un porcentaje de letalidad de 5.3%, registrando así un total de 215 mil casos de fallecimiento como resultado del virus”. Asimismo según información recabada del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) “a lo largo de la década comprendida entre 2009 y 2019 la tasa de mortalidad estaba alrededor de 5.4 defunciones por cada mil habitantes”; sin embargo, en los años de pandemia dicho número aumentó a 7.4 en 2020 y 7.6 en 2021. Por otro lado, en cuanto a los hábitos de compra y estilo de vida, de acuerdo a Kantar Worldpane “debido a las estrictas medidas tomadas por el Gobierno tales como la inmovilización obligatoria alrededor de 55% de los ciudadanos reconoció haber comprado en mayor cantidad con respecto a como solía hacerlo antes de la pandemia”(Asociación de de Egresado y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021), con un aumento en de 33% en productos de limpieza, 31% en productos de salud y 30% en productos de higiene personal. Adicionalmente, Kantar (2022) en su reporte de Consumer Insights determinó que la frecuencia en la que las compras del hogar cayeron entre los meses comprendidos entre marzo del 2020 a 2021 el ticket promedio de consumo por persona aumentó de 6.4 soles a 24.4 soles, lo que se encuentra estrechamente ligado al confinamiento. 68% de los hogares aseguró que realizaban las compras en mayor volumen para evitar salir menos de casa y 58% aseguró que que valoran y prefieren comprar en lugares cercanos. Otro aspecto de alto impacto que facilitó la planificación y posterior compra de productos fue el desarrollo de las plataformas omnicanal de las diferentes empresas, plataformas de pago digital, además del e-commerce. En términos generales y según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021).

La información presentada sobre las variables sociales y su evolución durante la pandemia son altamente relevantes en la presente investigación ya que afectaron a directamente a las diferentes empresas y la manera en la que se relacionan con sus clientes: la manera en que los clientes optaron por realizar compras tiene una tendencia más a lo digital, valorando aspectos como la cercanía, razón por la cual una de las principales fuentes de abastecimiento de los hogares fueron bodegas y minimarkets, muy alineado al cambio de modelo de la Pastelería San Antonio.

- **Fuerzas políticas, legales y gubernamentales:** A raíz de la propagación del COVID-19 se emitieron ciertas normas y decretos (tanto de urgencia como

supremos) que buscaban salvaguardar la salud de la población tal como lo fue el Decreto Supremo N° 008-2020-SA que declara en “Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario” (Poder Ejecutivo, 2020, Artículo 1), posteriormente el Decreto Supremo N° 046-2020-PCM dispuso “la inmovilización social obligatoria de la población en horarios determinados” (Poder Ejecutivo, 2020, Artículo 4). Por otro lado, el Decreto Supremo 080-2020-PCM que estipulaba “la reactivación gradual de la economía del país en 4 fases y por sectores”(Poder Ejecutivo, 2020, Artículo 1).

Estas fuerzas afectan directamente la cadena de suministro de las empresas y organizaciones, tal como sucedió con la Pastelería San Antonio debido a que gran parte de la población se vio en la obligación de permanecer en sus casas y muchos negocios tuvieron que cerrar sus puertas. Las principales industrias afectadas fueron las de servicios y turismo debido a que se encontraban en las últimas fases de reactivación.

- **Fuerzas Tecnológicas:** Fue uno de los principales factores que permitió que las empresas pudieran seguir operando de manera casi normal: el teletrabajo permitió que las personas se mantengan conectadas de manera remota gracias a herramientas y aplicativos de videollamadas tales como Zoom, Meet o Teams. Tal fue el caso de los colaboradores de la Pastelería San Antonio (especialmente el personal administrativo) que tuvieron la posibilidad de realizar gran parte de sus labores diarias desde sus casas, evitando una posible exposición al virus y potenciales contagios.
- **Fuerzas competitivas:** Durante la época de pandemia, como se mencionó previamente, muchas empresas tuvieron que cesar operaciones debido al alto número de contagios por COVID-19, así como por las medidas implementadas por el Gobierno. La industria de restaurantes fue una de las grandes afectadas: según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020 c) solo en abril de 2020 la actividad de restaurantes (servicios de comida y bebida) decreció en 93,78% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Además, de acuerdo a estadísticas de la Cámara Nacional de Turismo del Perú, “fueron casi 100,000 restaurantes los que tuvieron que cerrar durante la pandemia” (Cámara Nacional de Turismo del Perú, 2020).

Si bien no todos estos restaurantes eran competidores directos de San Antonio, las estadísticas permiten dimensionar el impacto que generó la pandemia en la industria de restaurantes. Sin embargo, es importante resaltar que gracias al rápido accionar de la gerencia de la Pastelería y la transformación del modelo de negocio sus principales competidores pasaron a ser bodegas y supermercados, que beneficiosamente ofrecían productos de primera necesidad a consumidores y clientes, lo que les permitió mantener las puertas abiertas al público durante los meses más complejos del confinamiento.

Es así que tomando como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para poder explicar de mejor manera el entorno competitivo en el que se desarrolló la Pastelería durante la época de pandemia, se obtuvo que, en primer lugar, el riesgo de ingreso de potenciales competidores al mercado en el cual opera San Antonio, antes de la pandemia era alto ya que al ser una pastelería/cafetería se encuentran muchos negocios similares a este comercio, existían pocas barreras de ingreso y la inversión era relativamente baja; sin embargo, durante la pandemia, esto cambió debido a la crisis económica, política y social.

En segundo lugar, el poder de negociación con proveedores era bajo ya que como se detalló anteriormente y por la estrategia que maneja San Antonio, los distribuidores y fabricantes que trabajan con la Pastelería tienen una calidad superior y son selectos, situación que se mantuvo durante la pandemia e incluso se intensificó ya que fueron unos pocos los proveedores que fueron capaces de atender la demanda de sus clientes. En tercer lugar, el poder de negociación de los clientes era alto, ya que habían muchos establecimientos y alternativas de pastelerías que ofrecen productos similares e iguales, por ese sentido los clientes tienen diferentes opciones para poder escoger y satisfacer sus necesidades, durante la pandemia eso se mantuvo ya que al dejar de ofrecer productos de cafetería y centrarse en productos de consumo masivo, un cliente que no viviera cerca a la Pastelería optaría por visitar y comprar en algún establecimiento más cercano y evitar puntos de contagio.

En cuarto lugar, la amenaza de productos sustitutos, antes de la pandemia era alta ya que son productos de primera necesidad y productos que se pueden encontrar en diferentes establecimientos en un solo distrito, pero en tal caso como el periodo de pandemia COVID-19, muchos comercios cerraron por la normativa del gobierno, en ese

sentido la amenaza de productos sustitutos era baja ya que la población buscaba visitar menos lugares y encontrar la mayor parte de productos que buscaban debido a la escasez que se enfrentaba el mercado; asimismo, debido a que la pandemia interrumpió el flujo de funcionamiento de muchas empresas, diferentes productos eran difíciles de encontrar y el consumidor vio la necesidad de comprar los productos que fuesen menos complicados de encontrar.

Finalmente, en quinto lugar, la rivalidad entre competidores antes del periodo de la pandemia era alta ya que los establecimientos como pastelerías buscan ofrecer diferentes estrategias en cuanto a presentaciones de productos, diversidad de carta, precios acordes al mercado y calidad de sabores en sus platos para poder fidelizar a sus clientes. Por ello, se considera alta ya que los consumidores eran capaces de cambiar fácilmente de restaurante. Una vez implementada la inmovilización, muchos de los establecimientos necesitaban permisos y no tenían las facilidades de abrir su negocio, es por eso la rivalidad de competidores varió ya que San Antonio competía con los grandes supermercados que durante la pandemia se encuentran desabastecidos, los clientes preferían visitar a la empresa debido a que encontraban pasteles, galletas, productos cocinados que no se encontraban en supermercados, además de comprar productos de la canasta básica.

### **5.2.2. Proceso de conversión**

Con el contexto de la pandemia el modelo de negocio de San Antonio cambió. Inicialmente, cuando fue declarado el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, no habría sido necesario cerrar los locales debido a que al ser San Antonio también una panadería podía continuar sus operaciones. A pesar de ello se tomó la decisión de detenerlas para evitar la aglomeración y salvaguardar la salud de los colaboradores. Asimismo, cambió el modelo de negocio al de un retail, con trato personalizado y de un formato más pequeño que el de una tienda por conveniencia y se logró un surtido de productos atractivos para el consumidor. En esta conversión se ofrecen algunos productos de la panadería, la carta se acortó y se redujo el surtido ya que con menos personal era retador mantener todos los SKUs que se manejaban antes. Pasó de tener un salón con mesas (las cuales fueron retiradas) a tener un espacio amplio con góndolas.

Un factor importante para lograr el nuevo modelo de negocio fue que los encargados de las tomas de decisiones de la Pastelería hicieron seguimiento a los acontecimientos por la pandemia. En un contexto de crisis, especialmente como la que se vivió en el país, fue muy difícil invertir en una investigación de mercado, ya que uno de los principales objetivos fue asegurar que haya efectivo para poder pagar las obligaciones financieras. La planificación fue fundamental para determinar el número de colaboradores necesarios para formar grupos de trabajo y reanudar las operaciones de manera segura.

El cambio de modelo de negocio de la Pastelería San Antonio viene acompañado de una serie de acciones y decisiones tomadas en base a investigaciones previas realizadas por sus directivos y gerentes. Como se expuso en el análisis de los datos obtenidos, el seguimiento y análisis de los hechos acontecidos en Asia y posteriormente Europa, permitieron a San Antonio tener una idea general de lo que sucedería posteriormente en el país: expansión del virus, aislamiento social, cierre de fronteras y con ello las posibles decisiones que tomaría el Gobierno con la finalidad de frenar la expansión del virus. Teniendo conocimiento de que establecimientos como supermercados, mercados y restaurantes serían grandes focos de contagio, la Pastelería cambió su modelo de negocio al de un retail, tipo market de productos de primera necesidad. Teniendo en cuenta lo expuesto por el Gerente General, Rubén Sánchez, sobre las decisiones tomadas en cuanto al cambio de modelo de negocio, adaptarse a las nuevas necesidades de consumidor y a la coyuntura actual permitieron a la organización continuar sus operaciones.

La idea de convertir la pastelería en retail market surgió luego de evaluar los puntos expuestos previamente y concluir que, si bien era necesario cambiar el modelo de negocio, este debía estar relacionado al giro del negocio inicial. Asimismo, ofrecer productos de consumo masivo y rápida rotación de manera que los consumidores visiten los locales de manera recurrente, aprovechando la gestión de compras que ya venía realizando la panificadora. Luego de declarada la inmovilización social obligatoria y la prohibición de libre tránsito por parte del Gobierno se consideró pertinente habilitar y mejorar la página web y servicios telefónicos para fortalecer el canal de delivery. Así se adaptan el modelo del nuevo giro del negocio a las necesidades inmediatas que surgían con el contexto de la pandemia y las medidas otorgadas por el estado.

Luego de tomada la decisión de la reconversión de San Antonio se realizó un benchmark con los líderes de la industria a la cual la Pastelería estaba migrando: los supermercados. Personal de la empresa realizó evaluaciones sobre los principales productos que se vendían en dichos establecimientos analizando las góndolas y exhibición de productos de consumo masivo. Luego de contar la información, el área de compras procedió a contactar con proveedores de artículos de supermercado tales como carritos, canastas y repisas de exhibición. Debido a que los locales de la Pastelería son bastante amplios solo se tuvieron que retirar las mesas y sillas e instalar las góndolas con los productos.

En ese sentido, se reorganizó en las estrategias de gestión de compras que se venía realizando en San Antonio, lo que se llevó a cabo fue que cada día de la semana se realizaban los pedidos de cierta categoría: los lunes se contactaba al proveedor de embutidos, los martes al de bebidas, los miércoles de frutas y verduras, etc. Sin embargo, se realizan compras semanales o con el menor plazo posible ya que la capacidad de almacén es limitada. Asimismo, se pacta con los proveedores un precio y en caso el producto sufra variaciones de precio por factores del mercado, el proveedor debe notificarlo con al menos 15 o 20 días de anticipación para que se realicen los ajustes de presupuesto necesarios.

Así mismo, las negociaciones con proveedores estuvieron a cargo de Compras y Logística. Un punto importante a resaltar es que, si bien durante los meses de confinamiento se dieron situaciones de desabastecimiento y falta de transporte, la gran mayoría de proveedores trabajaron en beneficio de sus clientes. Tal es el caso de quienes visitaron la Pastelería y ofrecieron asesorías y facilidades de pago para que la empresa siga funcionando. Los precios, presentaciones y entregas fueron tratadas con sumo cuidado para lograr brindar al cliente el mejor producto posible, a precio accesible y sin afectar a los costos de la empresa.

Para la selección de posibles proveedores se buscó ser eficiente y rápido en la toma de decisiones. Por ello, se mantuvo el contacto con los principales proveedores de insumos básicos tales como leche, harina, azúcar, aceite, gaseosas, entre otros, y en caso los proveedores principales no contasen con stock o se imposibilitara el reparto, se optaba por un proveedor similar. Sin embargo, los principales criterios de selección que mantiene San Antonio están ligados a la estrategia principal del negocio: Calidad superior. Cuentan

con proveedores internacionales, por lo que en algunos casos fue complicado conseguir los insumos debido a la paralización de puertos y terminales.

El proceso de elección de categorías y productos inició con benchmarking a los diferentes supermercados de la zona de Miraflores y Lima, con la información de categorías, productos y precios, se elevó a directorio para escoger productos que contaban con la línea y estrategia de la empresa. Por ejemplo, en la categoría de lácteos se eligieron 2 o 3 opciones para ofrecer leches dirigidas a su público objetivo. Se ofertan productos tanto de la canasta básica familiar, así como, productos secundarios. Esto a su vez ayudó a filtrar los proveedores con los que se iba pasar el proceso de selección.

Una vez aprobados los productos y determinados los proveedores, se procedió a negociar las cantidades a necesitar por semana, en este punto se pudo, cabe resaltar, que los proveedores para cubrir sus costos solicitaban cantidades mínimas, que muchas veces no se llegaba a cubrir con la demanda de algunos productos de San Antonio. Como estrategia, San Antonio implementó una central de compras donde se solidifican los pedidos para juntar las cantidades y llegar a un monto mayor. Los despachos se enviaban directamente a cada tienda por el proveedor (dependiendo del producto), teniendo en cuenta que cada tienda compraba con un RUC diferente, pero se negociaba como grupo incluyendo todas las tiendas. Por otro lado, el toque de queda y los horarios reducidos dificultaron el proceso logístico de reparto, sin embargo, el equipo flexibilizó sus horarios de atención para recibir los pedidos en horarios extendidos con el fin de que las tiendas no se vieran desabastecidas.

Por otro lado, la Pastelería contaba con un departamento de compras dentro del área de Operaciones desde antes de la pandemia; sin embargo, las personas de diferentes áreas tuvieron que sumarse temporalmente al equipo de compras para poder soportar el exceso de demanda que hubo durante el proceso de cambio de modelo de negocio. Durante este proceso aumentó drásticamente el número de SKUs, por lo que se necesitó un mayor número de colaboradores contactando el mayor número posible de proveedores para lograr satisfacer la demanda de los consumidores. Debido al formato de retail (y de la coyuntura de pandemia) los clientes se acercaban a los locales a adquirir productos de primera necesidad y de alta rotación que no podían conseguir en otros establecimientos.

Existieron diferentes retos asociados a temas de operaciones, especialmente ligados al toque de queda que no permitía realizar entregas de productos en ciertos horarios y temas de contagio que limitaron la capacidad de atención.

### **5.3. Modelo de Negocio**

El modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2013) es una metodología que permite desarrollar visualmente un modelo de negocio y las partes que lo conforman. Este cuenta con nueve módulos o partes las cuales hacen referencia a una fracción esencial que debe tener clara una empresa o negocio para poder ser capaz de brindar valor a sus clientes. La traducción directa de canvas al español es “lienzo”, y esa misma función es la que esta metodología busca cumplir: ser una herramienta que permita, tanto a quien la desarrolla como quien la lee, identificar rápidamente información relevante sobre la organización, desde la propuesta de valor en sí misma, la segmentación de clientes a quien ofrece sus productos o servicios, hasta los recursos clave que necesitará y estructura de costos que tiene. A continuación, se realizará un análisis de las nueve partes de modelo canvas aplicado a Pastelería San Antonio.

#### **5.3.1. Segmentos de clientes**

Pastelería San Antonio nace como una panadería de barrio, por lo que inicialmente buscaba ofrecer sus diferentes productos a las personas que vivieran cerca a sus locales y sus familias. Con el paso del tiempo esta fue creciendo y aumentando su popularidad, con esto logró ampliar su público a personas que buscaran productos como panes, tortas y similares de buena calidad y un precio razonable. En tiempos previos a la pandemia, Pastelería San Antonio ya se encontraba posicionada como una pastelería para un segmento A o B+ (personas con una renta media-alta), pero no solo por el precio de sus productos, sino por la zona en la que estaban ubicados sus locales: Magdalena, Miraflores o San Isidro. Personas que hubieran sido clientes desde hacía ya tiempo, que muchas veces iban con sus hijos y posteriormente nietos y demás familiares. Asimismo, al estar en zonas altamente concurridas, cerca de oficinas y centros laborales, en muchos casos los clientes que suelen consumir sus productos son personas que buscan una amplia variedad de opciones para almuerzo o cena durante las horas de comida.

Por otro lado, la pastelería también fabricaba postres y bocadillos por lo que existe un tipo de cliente que no buscaba solamente consumir los productos en el salón, sino que hacía pedidos para llevar a casa y compartir en ocasiones como cumpleaños o reuniones.

Con la llegada de la pandemia y el cambio de modelo de negocio, San Antonio se convirtió en una tienda que vendía productos de primera necesidad y el perfil de sus clientes cambió: principalmente personas de nivel socio económico A y B+ que vivieran cerca a los locales (que evitaban movilizarse largas distancias), evitaran sitios muy concurridos como supermercados y que buscaran productos de primera necesidad.

### **5.3.2. Relación con el cliente**

En cuando a la relación que San Antonio ha buscado tener con sus clientes, está siempre ha sido basada en la confianza de brindar productos de la mejor calidad. Quienes son clientes recurrentes de la Pastelería normalmente refieren a familiares y conocidos ya que son atendidos de manera cordial y rápida. Buscan estar cerca de sus clientes brindando información mediante su página web y diferentes perfiles de redes sociales: allí es donde les hacen saber sobre promociones especiales por alguna festividad, nuevos productos y diferentes novedades. Algo que ayudó mucho a la imagen de San Antonio, especialmente durante la época de la pandemia, fue la cobertura que se le dio en medio tradicionales como la televisión. Diferentes entrevistas y podcasts realizados por algunos de sus portavoces reconfirmaron con los clientes la importancia que siente San Antonio por sus consumidores.

### **5.3.3. Canales**

Hace referencia a cuál es la forma en la que se distribuyen los productos o servicios. En este caso, San Antonio antes de la pandemia contaba con diferentes locales en Lima, por lo que la principal manera de ofrecer sus productos era la venta directa, o consumición en el restaurante. El cliente llegaba al lugar, tomaba asiento en alguno de los salones en donde un mesero se acercaba a darle la carta, luego de evaluar la variedad de productos hacía su pedido y este le era servido. Asimismo, contaban con servicio de reparto o delivery; es decir, la persona podía realizar su pedido por teléfono (posteriormente página web y aplicativos móviles tales como Glovo o Rappi) y ese se le llevaba a la casa. En cuando a este servicio, San Antonio contaba con personal de reparto propio de la tienda, pero con la llegada de servicios de delivery este pasó a ser también realizado por terceros. Durante la pandemia esto se mantuvo: inicialmente los clientes tenían que ir a las tiendas

a comprar lo que necesitaran, pero una vez que las medidas restrictivas fueron bajando, los clientes pudieron acceder al servicio de delivery de productos nuevamente.

#### **5.3.4. Propuesta de valor**

Este módulo hace referencia al diferencial que ofrece San Antonio en comparación a sus competidores. San Antonio busca diferenciarse de sus clientes por la calidad superior de sus productos, amplia variedad de la carta y servicio superior en cuanto a la atención. Asimismo, se encuentra ubicado cerca a zonas residenciales y centros de trabajo, lo que le permite ser una de las primeras opciones cuando el consumidor busca una opción buena de alimentación.

#### **5.3.5. Actividades claves**

Dentro de este módulo se han podido determinar ciertas actividades que son relevantes para su funcionamiento y que lo fueron durante el periodo de pandemia:

- a. Fabricación: durante el periodo de pandemia San Antonio tuvo que cerrar sus cocinas y trasladar la fabricación de sus productos a una planta. Allí diferentes operarios trabajaban en 3 turnos de 8 horas que les permitían producir parte de lo que se iba a ofrecer durante el día.
- b. Servicio de venta: antes de la pandemia las personas iban a consumir alimentos a la pastelería y eran atendidos por meseros, además podían realizar compras y pedirlos para llevar.
- c. Administración: San Antonio cuenta con un equipo de personas que trabaja en la parte administrativa y vela por el funcionamiento de la empresa. Tal como son las áreas de operaciones y logística, marketing, comercial, finanzas, etc.
- d. Delivery: parte de los ingresos de San Antonio tienen que ver con la venta a domicilio.

#### **5.3.6. Recursos claves**

En cuanto a este módulo se tiene diferentes recursos que San Antonio necesita para poder funcionar correctamente, y que necesitó durante la pandemia. Por un lado, se tiene los recursos físicos tales como sus locales y el mobiliario que tienen dentro de ellos como mesas y sillas, menaje como platos, cubiertos, vasos, tasas. En las cocinas todo el mobiliario necesario para preparar los alimentos, desde cocinas industriales y electrodomésticos. Esto incluye también a los colaboradores que trabajaban no solo en los salones tales como meseros, cocineros, panaderos, personal de limpieza y

administradores, sino también el personal administrativo. Para el servicio de delivery se contaba con motocicletas y para el movimiento de insumos de la fábrica a los locales se contaba con camiones de carga y frigoríficos. Asimismo, San Antonio cuenta con plantas con líneas de producción para poder fabricar parte de los alimentos que son consumidos en los salones. Por otro lado, cuenta con recursos intelectuales tales como lo son las recetas de sus platillos, postres y productos de pastelería. Finalmente, cuenta con recursos financieros tales como los son los socios que aportan capital e invierten en la empresa para que esta siga funcionando.

### **5.3.7. Socios claves**

En cuanto a los principales socios clave de San Antonio se encuentran sus proveedores, siempre se ha buscado tener una relación de cordial con quienes hacen negocios y en este caso tiene claro que sus proveedores son muy importantes. Durante la época de pandemia buscaron negociar cuidadosamente y elegir de manera correcta a las personas que pudieran cubrir dicha necesidad. Con el paso del tiempo San Antonio ha logrado forjar relaciones duraderas, basadas en la confianza y el respeto, razón por la cual durante los meses más duros de confinamiento lograr ofrecer a sus clientes lo que ellos necesitaban.

### **5.3.8. Fuente de ingresos**

Se refiere principalmente a todas las actividades que hacen que San Antonio perciba ingresos y ganancias. Antes de la pandemia San Antonio tenía como principal fuente de ingreso la venta de alimentos preparados, que incluían postres, panes, tartas, helados, galletas, etc. Ya sea que fueran ofrecidos a los clientes en un plato y servidos en la mesa o enviados a sus hogares vía delivery. Con la llegada de la pandemia y el cambio de negocio que San Antonio tuvo que realizar, la principal fuente de ingresos pasó a ser la venta de productos de primera necesidad que iban desde azúcar, sal y leche, hasta chocolates y golosinas.

### **5.3.9. Estructura de coste**

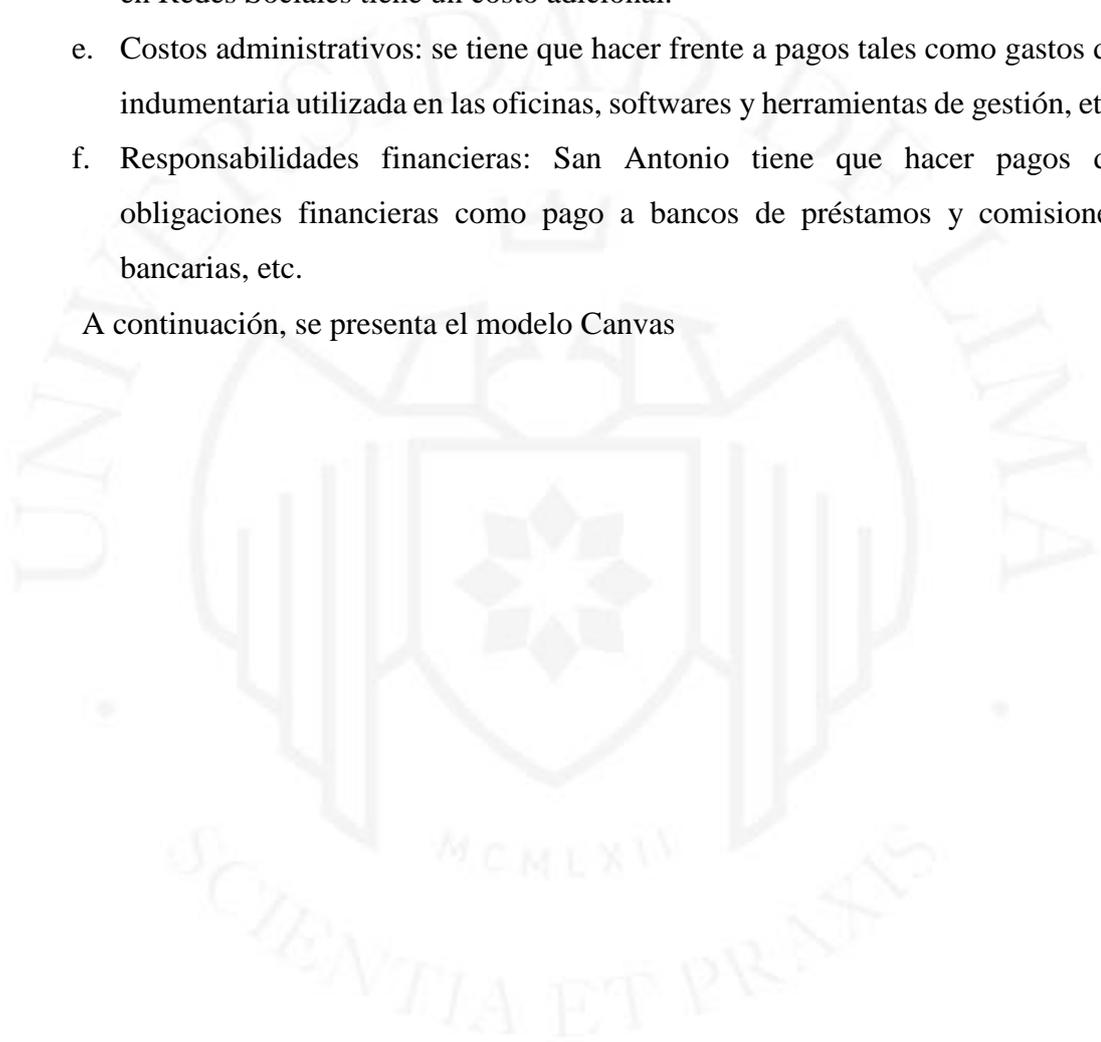
En cuanto a los costos que tiene San Antonio se encuentran los siguientes:

- a. Costos de personal: San Antonio cuenta con una panilla de personas que tiene que pagar todos los meses, por diferentes áreas y turnos.
- b. Costo de proveedores: Al contar con una planta de fabricación, San Antonio tiene que hacer frente a costo de materias e insumos para la preparación de sus

productos, asimismo, pago a proveedores de productos terminados y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de sus locales.

- c. Costo de alquileres: algunos de los locales donde funcionan las cafeterías son alquilados, por lo que, dependiendo de los contratos firmados, San Antonio debe hacer pago de alquiler de locales.
- d. Costo de Marketing y publicidad: si bien San Antonio cuenta con un área de marketing y comercial, hacer comerciales visibles en televisión o publicidad en Redes Sociales tiene un costo adicional.
- e. Costos administrativos: se tiene que hacer frente a pagos tales como gastos de indumentaria utilizada en las oficinas, softwares y herramientas de gestión, etc.
- f. Responsabilidades financieras: San Antonio tiene que hacer pagos de obligaciones financieras como pago a bancos de préstamos y comisiones bancarias, etc.

A continuación, se presenta el modelo Canvas



**Figura 5. 9**

*Modelo de negocios CANVAS*

<p><b>Socios claves</b> </p> <p>Proveedores de insumos de primera necesidad</p>	<p><b>Actividades claves</b> </p> <p>Fabricación de productos propios en pastelería Calidad en atención Manejo administrativo Reparto por Delivery</p> <p><b>Recursos claves</b> </p> <p>Ubicación de locales Equipo de trabajo Vehículos propios para delivery y transporte de insumos Recetas</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>San Antonio presenta producto de calidad superior, con amplia variedad, notable atención al cliente y cercanía a sus residencias</p>	<p><b>Relación con el cliente</b> </p> <p>Basado en la confianza y el genuino interés de San Antonio por sus clientes en llevar siempre productos de primera calidad</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Se empleó medios tradicionales de difusión masiva (televisión y radio) así como canales digitales de podcast La distribución del producto era en tienda y delivery</p>	<p><b>Segmento de clientes</b> </p> <p>Hombres y mujeres de nivel socioeconómico A y B+, que evitan movilizarse largas distancias para adquirir el producto de su preferencia y evitan lugares muy concurridos. Este segmento de clientes vive en los distritos de San Borja y Miraflores.</p>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <p>Planilla de personal (operativo y administrativo) Compra de insumos Pago de alquileres Costo de marketing y publicidad Responsabilidades financieras</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <p>Venta directa de productos </p>		

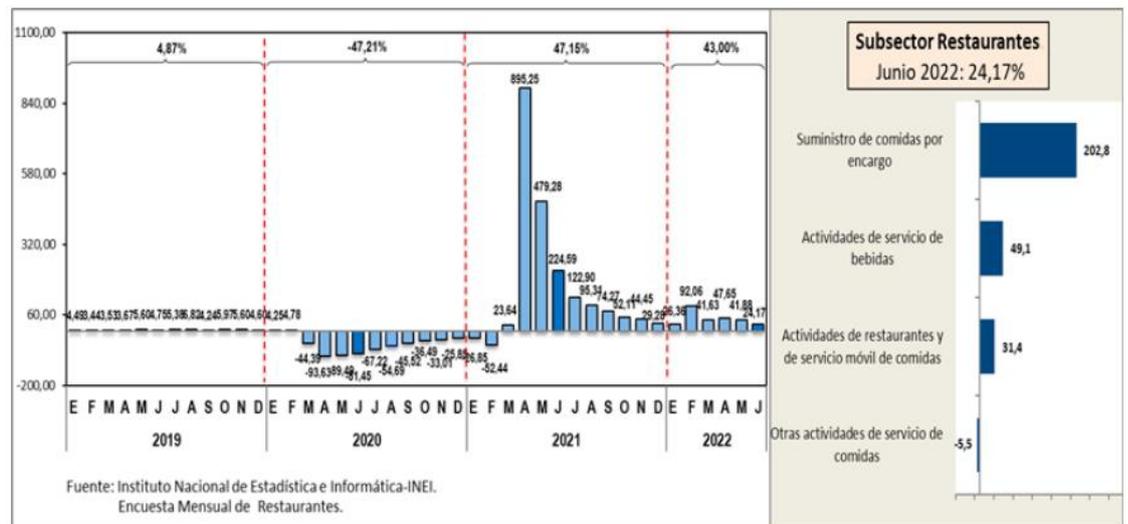
*Nota:* Elaboración propia basada en investigación propia.

#### 5.4. Gestión de compras en el proceso de la conversión del negocio

A lo largo del proceso de conversión, se identificaron ciertos elementos del proceso de gestión de compras que facilitó al nuevo giro del negocio de San Antonio a mantenerse vigente en el mercado, responder oportunamente las necesidades de sus clientes y adaptarse con éxito al contexto de la pandemia en el que se encontraba. Si bien es cierto, este hecho, ha sido posible por las oportunas decisiones tomadas por sus equipos directivos, y la previsión que pudieron tomar, gracias a mantenerse constantemente informados con el desenvolvimiento de la pandemia a nivel nacional e internacional.

**Figura 5. 10**

*Desenvolvimiento del sector Restaurantes 2019-2022*

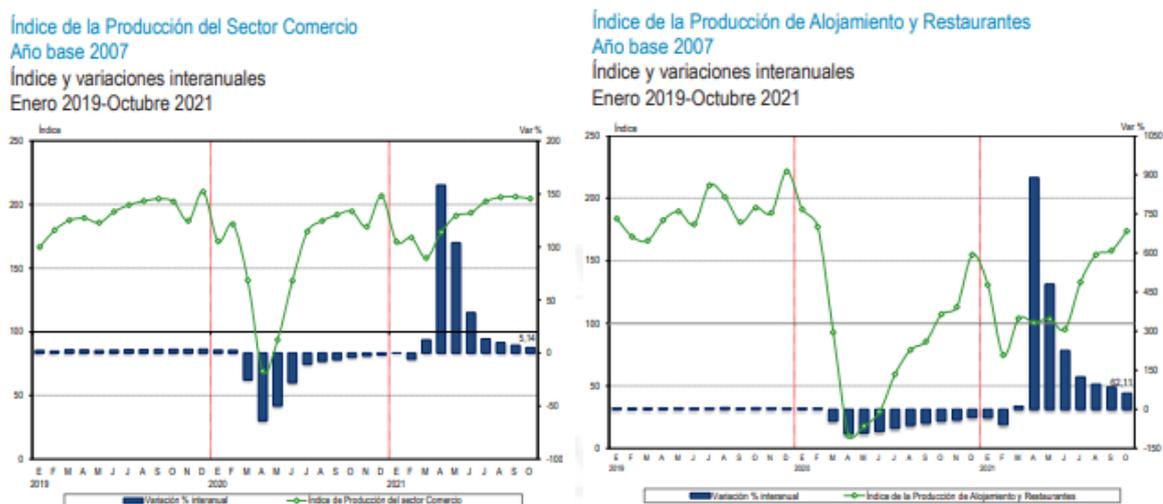


*Nota:* Se muestra la variación porcentual de la producción del sector restaurante, en el que se encuentra el subsector de panaderías durante el 2019 al 2022, según INEI (2022)

De la figura 5.10, se observa que la producción del sector decayó al 2020, teniendo una variación negativa en comparación al 2019, además que la producción venía creciendo a un ritmo constante pero pequeño, cómo se ve en el 2019, hasta pasado el inicio de la pandemia, mostrando un repunte en el 2021, año en el que la Panadería San Antonio, pasó a servicio de retail. El subsector restaurante tuvo un auge de crecimiento de hasta el 47% repuntando en el servicio de delivery, por las restricciones sanitarias (INEI, 2022). Por otro lado, podemos ver el comparativo del crecimiento del sector comercio con hasta 150% de crecimiento para el 2021, mientras que el sector restaurante se solo creció un 59.7% (INEI, 2021)

**Figura 5. 11**

*Comparativa entre el sector comercio (Retail) y restaurante*



*Nota:* Comparación del índice de producción del sector comercio y el sector de restaurante, según el informe técnico de producción, INEI (diciembre, 2021).

Cómo se observa en la figura 5.11, el sector comercio tuvo un crecimiento de hasta más del 150%, mientras que el sector restaurante de hasta más de 800%, sin embargo, ese repunte, se da por los servicios de restaurantes y el servicio de delivery, así mismo, en el informe técnico del INEI sobre la producción en diciembre del 2021, señala que los insumos para producción en panadería al 2021, solo creció en un 21%.

**Tabla 5. 14**

*Comparativa del Índice de producción anual 2020-2021*

	Índice de producción anual		Producción San Antonio	
	2020	2021	2020	2021
Panaderías	-55%	21%	10%	-
Retail (comercio)	-15%	150%	-	80%

*Nota:* Valores comparativos del índice de producción del informe técnico del INEI del 2020 c y 2021.

En tal sentido, se observa que la producción anual al 2021, fue más favorecedora para el sector comercio de venta de productos al por mayor y menor que para el subsector de panaderías, a pesar que el sector restaurante tuvo un mayor crecimiento, este se dio principalmente en los restaurantes y delivery.

En tal sentido, el primer aspecto a resaltar de la gestión de compras de la empresa San Antonio, es la selección de proveedores, si bien es cierto, esta se basa en la calidad de los productos que les puedan brindar, los proveedores que ya tenían seleccionados desde que era pastelería, le permitió tener una línea base para ciertos productos del retail, con el giro del negocio, implementaron nuevos subprocesos para la selección de los proveedores que les faltaba, por ello, la evaluación de los nuevos productos que se demandarían, marcarían la pauta; iniciaron mapeando estos productos y luego evaluando que marcas son las más compradas por sus clientes, así, podían filtrar a los proveedores que distribuían dichas marcas, con los que complementarían en su proceso de selección, así obtenían precios competitivos.

Como segundo aspecto, la estrategia de compra, esta estrategia permitió el éxito del nuevo giro, es que sea similar en operaciones y organización, su gestión de compras a través de las estrategias de compra, le permitió a San Antonio tener una base en proveedores y un equipo organizado en el desempeño logístico de su abastecimiento y compras, ya que dirigirse a la venta de productos masivos y alta rotación, implica tener un equipo de trabajo que entre en la dinámica flexible del nuevo giro y que esté en el ritmo de trabajo de la empresa, por ello, aunque el negocio sea de otro giro, tomar lo mejor del anterior como sus estrategias en compras y el equipo que lo realiza, permite facilitar operativamente el trabajo, por otro lado, esta estrategia de compras, parte de sus proveedores, no solo aprovechar la lista de proveedores que ya tenían del giro anterior, si no que la búsqueda filtrada en su selección, les permitía como estrategia, no solo elegir a sus proveedores principales, si no que, los otros proveedores en lista, los evalúan como proveedor similar, por si el principal se desabasteciera, es bueno tener una segunda opción. Así San Antonio, tenía menos riesgo de desabastecimiento; esta estrategia del proveedor similar, representó una ventaja para el retail.

Finalmente, es importante resaltar que como tercer elemento se identificó que la medición de compras fue otro aspecto de la gestión de compras que permitió a San Antonio acentuarse con su nuevo giro. Este proceso de medición de compras que tenían desde la pastelería, les permite analizar su comportamiento de compra y eficiencia de las

mismas, reevaluando a los proveedores y sus formas de entrega, plazos y cumplimiento. En tal sentido, este proceso, permite analizar el cómo están comprando y cómo pueden ser más eficientes en el proceso de comprar, partiendo de identificar la demanda, y el comportamiento de compra, para establecer las futuras necesidades y la mejor manera de realizar los pedidos de compra que permita aprovechar tiempos y costos. A partir de estos criterios que tenían ya establecidos con el giro anterior, el nuevo giro pudo aplicarlo a su cambiante mercado y adaptarse a sus necesidades de manera que sea eficiente operativamente para la empresa, por ello reconocieron que en determinados días pueden realizar los contactos a un tipo de proveedor en específico para que el pedido esté a tiempo a las compras semanales que se realizan con regularidad; es decir que al adelantarse en ciertos pedidos (como los lunes para embutidos y los viernes para las bebidas) permitía que el producto esté a tiempo para su demanda más alta de la semana, dejando los productos más frescos y de baja rotación para las compras cotidianas o las semanales, de tal manera que puedan tener lo suficiente en almacén justo para su alta rotación y lo necesario de lo que rotaba semanalmente, optimizando el limitado espacio que tenían en almacén.

### **5.5. Validación de hipótesis**

Hipótesis general: Dado que, en el contexto del Covid, el modelo de negocio de panificación se hizo insostenible por las restricciones sanitarias, más no la gestión logística y de compras de productos de primera necesidad, es probable que, la gestión de compras sea un factor importante para la conversión del negocio de panificación a retail.

Acorde a los resultados obtenidos, se muestra que la gestión de compras, aportó significativamente en el cambio de modelo a retail desde una panadería, principalmente por la selección de proveedores como estrategia de compras, ya que de los 74 proveedores fijos que se tenían, se mantuvieron 48 de ellos, para continuar con el nuevo negocio, en tal sentido, también se mejoró el desempeño de los proveedores a comparación de la panificadora, incrementando el volumen de compras y de variedad de inventarios, bajo un adecuado control, prácticas que se adoptaron de la panificadora. Por tales razones se aprueba la hipótesis general.

Hipótesis Específicas (HE):

HE1: El proceso de gestión de compras de la panificadora es adecuado.

Se observó un proceso adecuado en la gestión de compras de la panificadora acorde a los indicadores:

- Desempeño del proveedor: 89,62%, es decir que casi el 90% de las compras cumplen con todos los requerimientos establecidos para su adquisición.
- Calidad del proveedor: 2,36% de los productos recibidos presentan algún defecto, este es un margen aceptable para el sector, considerando que ciertos productos como las frutas son muy delicadas.
- Ahorro de costos anual: S/ 3754,08 es el valor monetario del ahorro en compras (en comparación con el precio del mercado) durante el último año del funcionamiento de la panadería

Por tales razones se aprueba la hipótesis.

HE2. El proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia fue ágil, reconvirtiendo sus activos y su personal al nuevo modelo.

En cuanto al proceso de conversión de panificadora a retail, se evaluó en los aspectos:

**Tabla 5. 15**

*Aspectos evaluados en comparación de la panificadora y el retail*

<b>San Antonio</b>				
<b>Aspectos a evaluación</b>	<b>Panificadora</b>		<b>Retail</b>	
Nro de locales	8		8	
Promedio de personal por cada local	28		11	
Total de Proveedores	74		67	
Proveedores que permanecieron (pandemia)			48	
Planificación de compra	Quincenal		Semanal	
Valor de inventario (promedio mensual) por local	S/ 61200		S/ 77673	
<b>Información promedio del sector</b>				
	<b>Panificadora</b>		<b>Retail</b>	
	2020	2021	2020	2021
Nro de empresas	400	150	350	850
Nro de trabajadores (promedio por empresa)	25	15	10	13

*Nota:* Elaboración propia basada en investigación propia.

De la tabla 5.14 se observa que se mantuvo casi todos los proveedores fijos que se tenía de la panificadora, es decir que, de los 74 proveedores de la panadería, 48 se mantuvieron trabajando para la marca con el giro de negocio al retail. Así mismo, se mantuvo sus locales al modelo de retail, incrementando el promedio mensual del valor de su inventario, por lo que se aprueba la hipótesis, el proceso de conversión en el contexto de la pandemia fue ágil.

HE3. El modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia fue de los más exitosos por la necesidad del mercado.

El modelo de negocio del retail, permitió afinar los procesos de la gestión de compras, aportando en la virtualización de ciertos aspectos que permitió la mayor agilidad para su atención, así mismo, evaluar el desempeño de los proveedores que se mantuvieron y tener un estándar para los nuevos proveedores que se acogieron, obteniendo que:

**Tabla 5. 16**

*Indicadores relevantes*

Indicadores	Panadería	Retail
Tiempo de ciclo pedido	3 días y 6 horas	1 día y 4 horas
Desempeño de proveedores	89,62%	92,46%
Ahorro de costos promedio total anual (por local)	S/ 3754,08	S/ 5792,64

*Nota:* Elaboración propia basada en investigación propia.

El modelo de negocio de Retail, disminuyó a la mitad del tiempo el ciclo de pedido, al tener varios procesos virtualizados, teniendo la información en tiempo real. Además, con los criterios claros y proceso riguroso para la selección de proveedores permitió que los nuevos proveedores empleados mantengan un alto nivel de desempeño, finalmente, al tener mayor volumen de compras, el ahorro total de esta gestión, es mayor que con la panadería; este mayor volumen de compras, se debió a la alta demanda que se encontró por la pandemia. Por tales razones se aprueba la hipótesis.

HE4. Se identifica que los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail son: selección de proveedores, estrategia de compras y medición de compras.

Los puntos clave de la gestión de compras que permitió una transición más amigable y manteniendo un alto nivel de eficiencia en estas prácticas al pasar de la panadería a un retail es la:

- Selección de proveedores: En el negocio de Retail hubo un mejor desempeño de los proveedores de 92.54%, incrementando en un 3.12% por encima de la panadería.
- Estrategia de compras: Se vio reflejada en los 48 proveedores de la panadería que se mantuvieron para el retail, por lo que se siguió trabajando con ellos con los mismos beneficios en pagos al crédito y descuentos por volumen. Así mismo, esto permite mantener un adecuado nivel de calidad (2.54% de productos defectuosos)
- Medición de compras: La cual presentó un promedio de ahorro anual por local de S/ 5792,64 soles en el retail, el cuál fue S/ 2038,56 soles más, por encima de la panadería.

Por tales razones se considera aprobada la hipótesis

## CONCLUSIONES

Finalmente, luego de realizada la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Se analizó la importancia de la gestión de compras en el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia, de lo cual se concluye que la gestión de compras de la Pastelería San Antonio durante la pandemia fue altamente relevante ya que el buen manejo de las compras, junto con la planificación anticipada en la adaptación del modelo de negocio le permitieron no solo subsistir ante una crisis como la pandemia si no también seguir creciendo y brindando un servicio de calidad.

Segunda: Al respecto del proceso de gestión de compras de la panificadora, esta era buena, gracias a su adecuada selección y negociación con sus proveedores, también tenían una adecuada planificación de compras, acorde a los procesos de inventarios y de requerimientos que hacían las tiendas hacia la sede principal, así poder abastecerse de productos de calidad y tener un producto de calidad, por lo que eran reconocidos. En tal sentido, se concluye que los procesos establecidos sobre la gestión de compras de la panificadora son buenos.

Tercera: Sobre el proceso de conversión de panificadora a retail, se observa que existen procesos establecidos que mantienen la calidad en la gestión de compras de la panificadora, los cuales son asumidos como procesos estándar para el nuevo negocio. Basándose principalmente en las alianzas que ya se tenía con proveedores que podían compartir con este nuevo negocio. Asimismo, la manera de negociar cambió ya que al contar con nuevas categorías de productos se vio la necesidad de reorganizar el cronograma de día de pedidos, cantidad de días y fechas de entrega; además de la búsqueda necesaria de proveedores de respaldo para evitar desabastecimiento en caso el proveedor principal no pudiera atender una solicitud. Por tal razón, el nuevo giro del negocio, y el contexto de la pandemia, llevo a trabajar bajo la virtualidad en muchos aspectos, considerando las restricciones sanitarias del estado, por tal razón, la empresa digitalizó buena

parte de los procesos logísticos que se tenían adoptados de la panadería, llevándolos a tener información en tiempo real, acortando los tiempos de respuesta y de planificación de compras.

Cuarta: El modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia, se basaba principalmente en cubrir rápidamente la demanda de productos de venta directa, para lograrlo, se debe mantener una línea eficiente logística, desde la planificación de compras, hasta la agilidad del desempeño de los proveedores. Por otro lado, se debía mantener un valor diferencial de la marca, la calidad. Por tal razón, el negocio del retail, mantenía los clientes antiguos de la panadería y los nuevos clientes por el giro del negocio a base de la confianza en la calidad. Por tal, el área de selección de proveedores garantizaba este proceso.

Quinta: Finalmente, los aspectos relevantes de la a) gestión de compras para la conversión de la empresa a retail que se mantuvieron fue la selección de proveedores, quienes mantuvieron un incremento en su desempeño del 3.12%; la estrategia de compras, incrementando la variedad de productos y de proveedores, así como su calidad de productos, por último la medición de compra, con la que se incrementó en S/ 2038 soles el ahorro por compras de productos.

## **APORTES**

En cuanto a los aportes de esta investigación, por un lado, se determina que el contexto en el cual se llevó a cabo es, y será por mucho tiempo, sujeto de estudio debido al impacto que tuvo en los diferentes agentes económicos, tanto personas como instituciones. Luego de haber utilizado diferentes herramientas de bases de datos e información se pudo llegar a la conclusión de que no existen, hasta donde se pudo encontrar, estudios similares al presentado en esta tesis. Especialmente la relación entre las variables planteadas y cómo estas han sido afectadas durante el periodo de pandemia. Teniendo en cuenta que la capacidad de respuesta e innovación necesarias durante situaciones de crisis determinan el éxito de las empresas, tal como lo es el caso de la Pastelería San Antonio que logró cambiar su modelo de negocio, adecuándose a las necesidades no solo de sus clientes, sino de los demás stakeholders que a lo largo de los años han sido parte de sus operaciones.

Por otro lado, la información obtenida para la realización de la presente tesis proviene de fuentes primarias, tal como lo fueron las entrevistas a Rubén Sanchez (Gerente General), Javier Solis (Gerente de Operaciones) y Karlo Solis (encargado del área de compras). Esta información permanecerá en los diferentes portales y repositorios universitarios y públicos de manera que permita a futuros investigadores acceder a datos reales de quienes tomaron las decisiones para realizar los cambios que llevaron a Pastelería San Antonio a sobrevivir durante una época en la que más de cien mil restaurantes tuvieron que cesar operaciones (CANATUR, 2020).

Finalmente, la presente investigación servirá como guía informativa para las diferentes personas, estudiantes o no, que estén buscando informarse sobre la importancia de mantenerse a la vanguardia y conocer la coyuntura, tanto nacional como internacional, y la relevancia que tiene la planeación estratégica y de objetivos para las operaciones de una empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Pastelería San Antonio mantener la rápida toma de decisiones que se manejó durante la pandemia, pero sin dejar de lado la planificación estratégica que les ha permitido lograr la calidad superior de los productos que ofrecen a sus clientes.
- De la información recabada a lo largo de la investigación se encontró que San Antonio cuenta con una ficha de registro de ingreso de proveedores en donde este ingresa su información y el área encarga traslada la información al sistema para tener un registro de datos, sin embargo se recomienda elaborar un documento oficial de política de compras y proveedores.
- Se pudo observar en el proceso de visita y entrevista que algunos documentos administrativos no están al alcance de todos los miembros de la organización, lo que genera desconocimiento por parte de algunos colaboradores sobre temas relacionados a sus áreas y la organización. Se recomienda reforzar la comunicación interna y capacitaciones entre las diferentes áreas para que todos los que pertenecen a la empresa estén actualizados sobre lo que está sucediendo y estén involucrados en el cumplimiento de metas conjuntas.
- Se recomienda a la Pastelería realizar convocatorias de emprendimientos y marcas peruanas para incluir sus productos en el portafolio de la bodega y darles visibilidad de cara al público aprovechando la buena reputación y alcance que esta tiene. Tomando estas acciones la empresa logrará ayudar empresas pequeñas o medianas que por coyuntura se vieron complicadas y además lograrían posicionarse como una empresa que ayuda a pequeños empresarios a salir adelante.
- Se le hace la sugerencia y recomendación de no dejar de innovar y actualizar, tanto la carta, como los SKUs que puedan ofrecer en su bodega. Teniendo eso en cuenta, tener opciones saludables, tanto en platos preparados como en la bodega permitirá a San Antonio captar al exigente público que opta por la tendencia de alimentación saludable, teniendo en cuenta que de acuerdo a IPSOS (2018), 86% de los millennials asegura optar por ella.

## REFERENCIAS

- Apolinario, R., & Guevara, D. (2021). El efecto mediador de la capacidad ejecutiva para la innovación entre la gestión del conocimiento y el rendimiento de la cadena de suministros. *Información tecnológica*, 32(1), 151-168. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100151>
- Asociación de Egresado y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2020). *¿Cómo han cambiado los hábitos de consumo de los peruanos ante la pandemia de covid-19?* [https://aeg.pucp.edu.pe/tema\\_central/como-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-peruanos-ante-la-pandemia-de-covid-19/](https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/como-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-peruanos-ante-la-pandemia-de-covid-19/)
- Asociación Peruana de hoteles, restaurantes y afines. Ahora Perú (2022) *100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia* <https://blogs.usil.edu.pe/novedades/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia>
- Arantes, A., & Frias Alhais, A. (2021). Development of a Purchasing Portfolio Model for the Health Sector: A Case Study of a Central Hospital. *International Conference on Operations Research and Enterprise Systems*.
- Bello, E. (2021). *¿Qué es BANI? la nueva manera de concebir el entorno en el que vivimos.* <https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/#:~:text=Los%20entornos%20BANI%20hacen%20referencia,la%20crisis%20y%20el%20cambio>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico CAPECE. (2021). *Reporte Oficial de la Industria E-commerce en el Perú: Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021.* <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR. (2020). *100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia.* <https://novedades.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia>
- Celik, E., Yucesan, M., & Gul, M. (2021). Green supplier selection for textile industry: a case study using BWM-TODIM integration under interval type-2 fuzzy sets. *Environmental Science and Pollution Research*, 793-817. doi:10.1007/s11356-021-13832-7

- Chambliss, D. (27 de Abril de 2021). How Is Procurement Perceived By Others Within Your Organization? Obtenido de The Strategic Sourceror: <https://www.strategicsourceror.com/2021/04/how-is-procurement-percieved-by-others.html?m=1>
- Congreso de la República del Perú. (2020). Ley 31068. Ley que faculta el retiro de los fondos privados de pensiones en el contexto de la pandemia COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-faculta-el-retiro-de-los-fondos-privados-de-pensione-ley-n-31068-1904033-1/>
- Deußer, T., Musharraf Ali, S., Hillebrand, L., Nurchalifah, D., Jacob, B., Bauckhage, C., & Sifa, R. (2022). KPI-EDGAR: A Novel Dataset and Accompanying Metric for Relation Extraction from Financial Documents. *Computation and Language*. Obtenido de <https://arxiv.org/abs/2210.09163>
- Ernst & Young EY (2021) *Cómo repercutió COVID-19 en las cadenas de suministros y qué es lo que sigue* [https://www.ey.com/es\\_ar/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/es_ar/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next)
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 205-230. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>
- Feeney, R., Harmath, P., Ramoni-Perazzi, J., & Mac Clay, P. (2021). Relationship between brand and dealer loyalty in the agricultural equipment market. *International Food and Agribusiness Management Review*, 347-360. doi:10.22434/ifamr2021.0088
- Fuertes, E., Plou, P. y Gómez, C. (2017). Desarrollo humano desde la perspectiva del crecimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(4), 81-97.
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gutiérrez, W. (2020). *Las cadenas de suministro en tiempo de coronavirus*. <https://tec.mx/es/noticias/santa-fe/educacion/las-cadenas-de-suministro-en-tiempo-de-coronavirus>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. The McGraw-Hill

- Huamán, J. (2021). Impacto Económico y Social de la COVID-19 en el Perú. *Revista en Ciencia e Investigación en Defensa - CAEN*. 2(1) 31-42
- Hurtado, K. (2020). Sistemas de costo, logística inversa y gestión sostenible en empresas industriales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 526-537. Epub 02 de diciembre de 2020. Recuperado en 27 de octubre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000300526&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000300526&lng=es&tlng=es).
- Indeed. (24 de Junio de 2022). What Is Competitive Advantage, and Why Is It Important? Obtenido de Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-competitive-advantage-and-why-is-it-important>
- Instituto Nacional de Economía INE. (2021). *1.1 millones de empleos se perdieron en Lima en 2020* <https://www.ipe.org.pe/portal/1-1-millones-de-empleos-se-perdieron-en-lima-en-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2017* [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2019). *INEI: Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal*. <https://gestion.pe/economia/inei-informal-pais-sigue-creciendo-formal-266936-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2020 a). *En Lima Metropolitana el 75,5% de las empresas se encuentran operativas*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-lima-metropolitana-el-755-de-las-empresas-se-encuentran-operativas-12390/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2020 b). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2020*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1799/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1799/cap01.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2020 c). *Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020* [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np\\_89\\_2020.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_89_2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020 d). *Informe técnico de Producción Nacional en diciembre 2020*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-produccion-nacional-oct-2020.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2021). *Informe técnico de producción Nacional en diciembre 2021*.  
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-produccion-nacional-oct-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2022). *Actividad de restaurantes registró crecimiento de 24.17% en junio del 2022*.  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-registro-crecimiento-de-2417-en-junio-2022-13861/#:~:text=Actividad%20de%20restaurantes%20registr%C3%B3%20crecimiento,tres%20de%20sus%20cuatro%20componentes.>
- IPSOS. (2018). *Millennials*.  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)
- IPSOS. (2019). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Kantar. (2022). *Comportamiento del consumo tras un año de pandemia*.  
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/peru-ci-1q21>
- KMPG (2021) *Gestión del Cambio*  
<https://kpmg.com/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/gestion-del-cambio.html>
- Kopp, C. (23 de Marzo de 2023). *How companies make money*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
- KPA. (2022). *The three flows of supply chain*. Obtenido de KPA:  
<https://kpapakpa.com/the-three-flows-of-supply-chain/>
- Laskowski, N. (2023). *competitive advantage*. Obtenido de TechTarget:  
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/competitive-advantage>
- Lysons, K. & Farrington, B. (2016). *Procurement and Supply Chain Management*. (9<sup>a</sup> ed.) [Abastecimiento y Gestión de la Cadena de Suministro]. Pearson
- Mera, L. (2020). *“COVID 19: Implicaciones en la cadena de suministros y los riesgos de transporte de mercancías en Latinoamérica”*  
<https://www.linkedin.com/pulse/covid19-implicaciones-en-la-cadena-de-suministros-y-los-mera/>

- Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2020). *MEF afirma que recuperación de la economía peruana es una realidad*. <https://elperuano.pe/noticia-mef-afirma-recuperacion-de-economia-peruana-es-una-realidad-101818.aspx>
- Montenegro, A. & Camacho, O. (2017). “*Mejora de la gestión de abastecimiento de la tienda mayorista proveedores de abarrotes Santa Ana S.R.L. en la ciudad de Chiclayo*”. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima] en Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/6327>
- Morales, P., Cesario, R., Estay, E., Gariazzo, C. & Zagarra, R. (2020). *Gestión de Compras durante la Pandemia*. [Diapositivas en PowerPoint]. Pontificia Universidad Católica de Chile <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-operations/cl-informe-de-campo-procurement-en-pandemia.pdf>
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2020). *El coronavirus ha costado ya 50.000 millones de dólares a la economía mundial*. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1470551>
- Organización Mundial de Turismo OMT. (2020). *El turismo y su contribución a la recuperación mundial*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-turismo-y-su-contribuci%C3%B3n-la-recuperaci%C3%B3n-mundial>
- Organización Panamericana de la Salud OPS. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. [https://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10436:la-oms-caracteriza-a-covid-19-como-una-pandemia&Itemid=226](https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=10436:la-oms-caracteriza-a-covid-19-como-una-pandemia&Itemid=226)
- Poder Ejecutivo de la República del Perú (2020) Decreto Legislativo N° 1455. Decreto Legislativo que crea el programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del Covid-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>
- Poder Ejecutivo de la República del Perú. (2020). Decreto Supremo 008-2020-SA. Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el

plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>

Poder Ejecutivo de la República del Perú. (2020). Decreto Supremo que precisa el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, que declara el Estado de Emergencia Nacional, por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID 19 <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-precisa-el-decreto-supremo-n-044-2020-p-decreto-supremo-n-046-2020-pcm-1865070-1/#:~:text=CONSIDERANDO%3A,la%20propagaci%C3%B3n%20del%20COVID%2019.>

Poder Ejecutivo de la República del Perú. (2020). Decreto Supremo 080-2020-PCM. Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>

Ramos, M. (2020). *La nueva cadena de suministro post- coronavirus*. <https://www.apd.es/nueva-cadena-suministro-post-coronavirus-manuel-ramos-marono>

Real Academia Nacional de Medicina de España. (2023). *Diccionario de términos médicos*. <https://www.ranm.es/terminolog%C3%ADa-m%C3%A9dica/recomendaciones-de-la-ranm/4585-epidemia-y-pandemia-diferencias.html#:~:text=Una%20epidemia%20es%20una%20enfermedad,la%20Real%20Academia%20de%20Medicina.>

Tafolla, H. (2000). *Estandarización y Globalización*. Revista: SEGMENTO. Julio 2000. Nro. 6 Año 2. Instituto Autónomo de México.

Terlato, A. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas.*  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/203839/1/1676939768.pdf>





## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Dependiente			
¿La gestión de compras es importante en el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia en Lima durante el periodo 2020 a 2021?	Analizar la importancia de la gestión de compras en el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia en Lima durante el periodo 2020 a 2021	Dado que, en el contexto del Covid, el modelo de negocio de panificación se hizo insostenible por las restricciones sanitarias, más no la gestión logística y de compras de productos de primera necesidad, es probable que, la gestión de compras sea un factor importante para la conversión del negocio de panificación a retail.	Gestión de Compras	Planificación de Compra	Solicitud de Pedidos por Atender	<b>-Enfoque:</b> Cualitativa <b>- Diseño:</b> No experimental <b>- Alcance:</b> Descriptivo Explicativo <b>-Unidad de análisis:</b> Local de Panadería San Antonio ubicado en Av. Angamos Oeste 1494, Miraflores
					Presupuesto a Evaluar	
				Selección de Proveedores	Criterios de Selección	
					Numero de Proveedores Seleccionados	
				Estrategia de Compra	Negociación de precios con proveedores	
					Accesibilidad de proveedores	
				Medición de Compra	Retorno de Inversión	
					Rotación de Inventarios	
Inventarios	Número de productos inventariados					
	Clasificación de inventarios					
<b>Problema Especifico</b>	<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Hipótesis Especifico</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instumentos</b>

<p>¿Cómo fue el proceso de gestión de compras de la panificadora?</p>	<p>Analizar el proceso de gestión de compras de la panificadora</p>	<p>El proceso de gestión de compras de la panificadora es adecuado</p>	<p>Conversión de un Modelo de Negocio</p>	<p>Entorno</p>	<p>BANI</p>	<p>Guia de observación presente, documental y guía de entrevistas semiestructuradas</p>
				<p>Proceso de Adaptación</p>		
				<p>Creación de Valor</p>		
				<p>Ventaja Competitiva</p>	<p>Enfoque Estratégico</p>	
<p>¿Cómo fue el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia?</p>	<p>Describir el proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia</p>	<p>El proceso de conversión de una empresa panificadora a retail en el contexto de pandemia fue ágil, reconvirtiendo sus activos y su personal al nuevo modelo.</p>		<p>Implementación</p>	<p>Reposicionamiento de Productos</p>	
				<p>Organización de Procesos</p>		
<p>¿Cuál es el modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia?</p>	<p>Determinar el modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia</p>	<p>El modelo de negocio del retail en el contexto de pandemia fue de los más exitosos por la necesidad del mercado</p>	<p>Mantenimiento</p>	<p>Adaptación de la Propuesta de Valor</p>		

<p>¿En qué aspectos fueron relevantes la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail?</p>	<p>Identificar los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail</p>	<p>Se identifica que los aspectos relevantes de la gestión de compras para la conversión de la empresa a retail son:  gestión de proveedores,  capacidad de abastecimiento y adaptación al nuevo modelo de negocio</p>			<p>Automatización Tareas</p>	
--	---	--	--	--	------------------------------	--



## Anexo 2: Diagrama de Gantt



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

TÍTULO DE LA TESIS :
AUTOR

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE UN NEGOCIO - CASO  
Belén Arenas Pinillos - Flavia Delgado Tejada

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

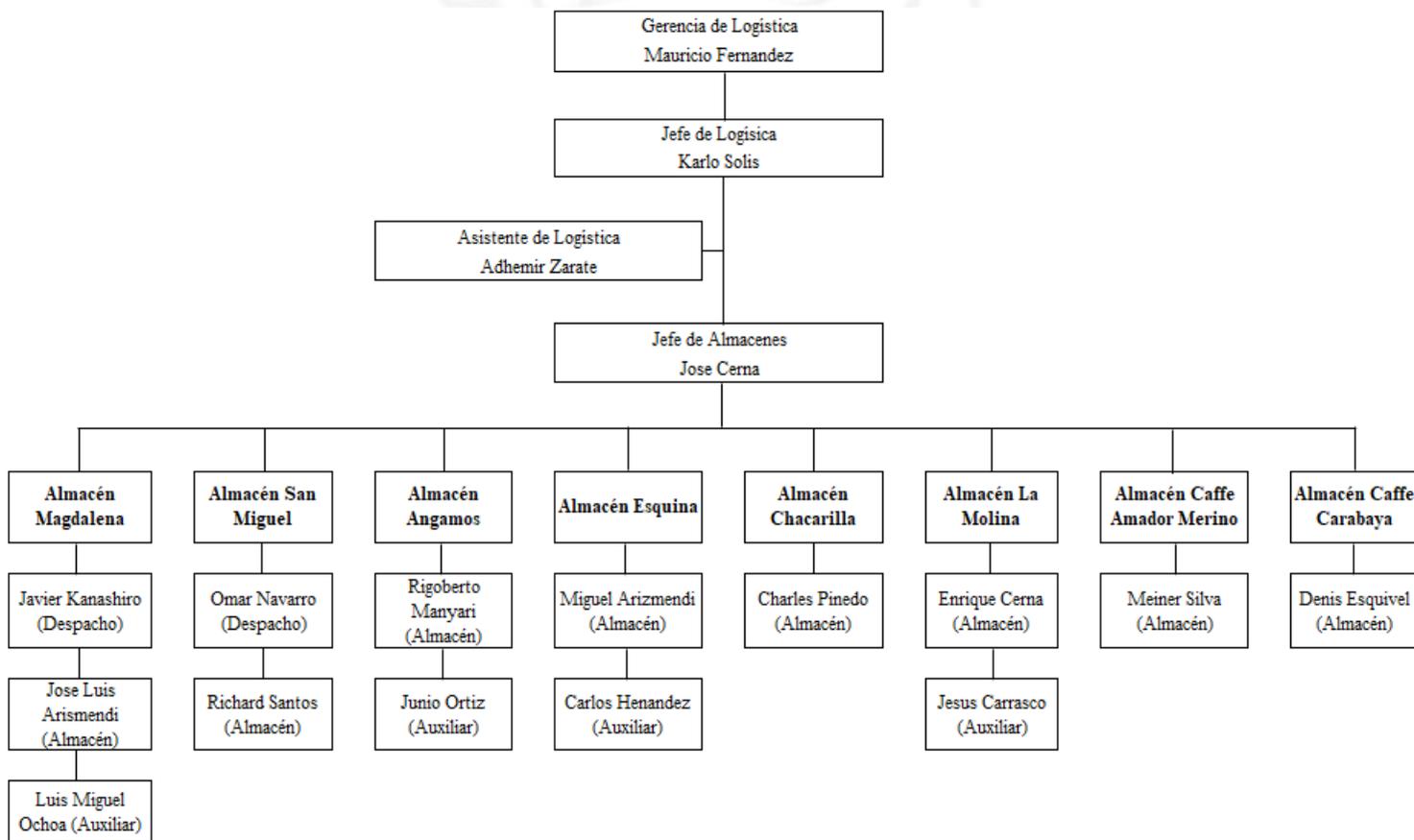
ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			ABRIL			MAYO		
1 Envío de la Tesis a la Universidad															
2 Asignación de Asesor															
3 Revisión de la Tesis															
4 Revisión del título															
5 Reunión Asesor															
6 Descripción de la situación problemática															
7 Formulación del problema															
8 Reunión Asesor															
9 Objetivos de la investigación															
10 Reunión Asesor															
11 Importancia de la investigación															
12 Viabilidad de la investigación															
13 Limitaciones del estudio															
14 Reunión Asesor															
15 Antecedentes de la investigación															
16 Reunión Asesor															
17 Bases teóricas															
18 Reunión Asesor															
19 Definición de términos básicos															
20 Formulación de hipótesis principal y derivadas															
21 Reunión Asesor															
22 Variables y definición operacional															
23 Matriz de consistencia															
24 Metodología															

SIDAD A

	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			
ACTIVIDADES																
25 Diseño muestral																
26 Reunión Asesor																
27 Aspectos deontológico de la investigación																
28 Reunión Asesor																
29 Técnicas e instrumentos de recolección de datos																
30 Instrumentos de la investigación																
31 Elaboración de discusión de resultados																
32 Reunión Asesor																
33 Validez - confiabilidad de los instrumentos																
34 Prueba piloto																
35 Reunión Asesor																
36 Revisión del informe final																
37 Retroalimentación																
38 Envío a la Biblioteca - Revisión Trunitin																
39 Reunión Asesor																
40 Envío de Tesis a la Universidad																



### Anexo 3: Organigrama del Área de Logística de la Pastelería San Antonio



## Anexo 4: Ejemplo de Ficha para proveedores

	<b>FORMATO</b>	
	<b>FICHA DE DATOS PARA PROVEEDORES</b>	

DATOS GENERALES	
Nombre y/o razón social	INVERSIONES ADMIZE E.L.R.L.
RUC	20602865852
Dirección oficinas administrativas	Calle Los Pinos M B Lt 5 Urb. Santa Teresa Lambayeque
Dirección de Planta o Almacén	
Teléfono	
Fax	
Responsable de la cuenta	Rolando M. Soto Torres
Cargo	Gerente General
Teléfono	900595451
E-mail	inversiones.admize@gmail.com
Tiempo de Crédito	15 días
COMERCIAL	
Gerente / Representante de ventas	Rolando M. Soto Torres
Celular	900595451
E-mail	inversiones.admize@gmail.com

Despacho	
Mínimo de Atención	30 kg.
Tiempo de Atención	Todos los pedidos realizados un día anterior hasta las 7pm, se entregarán al día siguiente (dependiendo de la zona)
Horario de recepción de pedidos	Hasta la 1pm

Finanzas	
Cuentas de Banco	BCP 3059855491020

## Anexo 5: Indicaciones para el ingreso de proveedores a planta



### INGRESO DE PROVEEDORES (BPM)

De forma obligatoria deberán contar con:

- **Indumentaria adecuada** (polo/pantalón o guardapolvo) con **logo o distintivo** de la empresa
- **Cubre cabello** (toca)
- **Naso bucal** (mascarilla)
- **Calzado cerrado**
- **Registro obligatorio en el formato de sintomatología**



## Anexo 6: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Embutidos

<b>Almacenes e Inventarios</b> <b>San Antonio de El Polo SAC</b>		<b>Orden de Compra</b> Estado: PROCESADO				Fecha: 08/09/2022 Hora: 11:19:15a. m. Página: 1			
Sr.(es) : 01645 - SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. O SU Direccion : CAR. PANAMERICANA NORTE KM. 84 (PLANT# Telefono(s) : Fecha Emision : 08/09/2022 Area Solicitante : 000 - ALMACEN CENTRAL Banco : Nro. Cuenta : Contacto : Luisa Gutierrez Ledesma Email Contacto : lgutierrez@supemsa.com.pe						Orden Compra : 2209000049 I. Tributario : 20136974697 Fax : Fecha Entrega : 08/09/2022 Moneda : Soles Condicion : 0			
Codigo	Articulo	Cant	Presentación	Marca	F. Entrega	Observacion	UM	P. Unitario	Total
0000741	queso edam produccion	16.00	Paquete x 0.500 gr	Otto Kurz	09/09/2022	/	Kilos	15.24	243.84
Son: doscientos ochentisiete Y 73/100 Soles Facturar a Nombre de : <b>San Antonio de el Polo SAC</b> Al Numero de R.U.C.: 20607032832 Lugar de Entrega : <b>Av. El Polo 695 int. 103 Lima - Lima - Surco</b> La mercadería deberá entregarse acompañada de su respectiva Guía de Remision. La Factura y Guía se entregaran con la respectiva ORDEN de COMPRA Original. Horario de recepcion de mercaderia 8:00 - 13:00 Horas.								Sub-Total : 243.84 I.G.V.: 43.89 Redondo : 0.00 Descuento : 0.00 Total : 287.73	
_____ V°B° Director		_____ V°B° Gerencia				_____ Dpto. Compras			
Observaciones									



## Anexo 7: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Backus

Codigo	Articulo	Cant	Presentación	Marca	F. Entrega	Observacion	UM	P. Unitario	Total
0000147	cerveza CUSQUEÑA Dorada Botella 310ml	24.00	Botella 310ml	CUSQUEÑA	09/09/2022	/	Botella	2.94	70.66
0000015	san mateo c/g	10.00	Pqte x 15 botellas	SAN MATEO	09/09/2022	/	Unidad	16.26	162.63
0000016	agua san mateo s/g	20.00	Paquete x 15 und	San Mateo	09/09/2022	/	Unidad	15.06	301.24
								Sub-Total :	534.53
								I.G.V.:	96.21
								Redondeo :	0.00
								Descuento :	0.00
								Total :	630.74

Son: seiscientos treinta Y 74/100 Nuevos Soles  
 Facturar a Nombre de : **San Antonio de Magdalena S.A.C.**  
 Al Numero de R.U.C.: **20606508868**  
 Lugar de Entrega : **De La Roca De Vergallo 201, Magdalena del Mar 1507**

La mercadería deberá entregarse acompañada de su respectiva Guía de Remisión. La Factura y Guía se entregarán con la respectiva ORDEN de COMPRA Original. Horario de recepción de mercadería 8:00 - 13:00 Horas.

\_\_\_\_\_

V°B° Director

\_\_\_\_\_

V°B° Gerencia

\_\_\_\_\_

Dpto. Compras

Observaciones



## Anexo 8: Ejemplo de Orden de Compra Externa - Alicorp



**EUROPAN S.A.C.**  
CAL. JUAN DEL POLAR NRO. 297

FECHA: 06/09/2022  
HORA: 11:37:07a. m.  
PAGINA: 1

**ORDEN DE COMPRA N° 221002478**

**SEÑOR (ES)** ALICORP S.A.A.  
**DIRECCION** AV. ARGENTINA NRO. 4793 Z.I. ZONA INDUSTRIAL  
**R.U.C.** 20100058237  
**CONTACTO** NATALIA COOPA FARFAN  
**E-MAIL** penfioacionrecluciones@allicorp.com.pe, Jhullana Alcala Yzaguirre <JAlcalaY@al

**FECHA** 02/09/2022  
**MONEDA** Soles  
**TELEFONO** 3150800 / 4263240, 99988382  
**FAX**  
**TIC** 1.00  
**O/C** No requiere

**Sírvase atender lo siguiente:**

**Usuario:** Adhemir Zanata

**Autorizado por:**

CODIGO	DESCRIPCION	U.M.	F.ENTREGA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
101104000108	MANTECA GORDITO KL x 14 KG	CJ 14 KG	07/09/2022	24.00	118.87	2,852.81
101101000112	HARINA NICOLINI FIDEIRA ESP-PP x 50 KG	SACO 50 K	07/09/2022	40.00	174.30	6,972.00
101101000115	HARINA EXPERTA INTEGRAL PRE-MEZCLA 5M x 25 KG	SACO 25 K	07/09/2022	8.00	95.36	762.88
101101000127	MAYONESA ALA CENA x 4 LT	BALDE 3.8	07/09/2022	120.00	38.61	4,633.69
101101000139	MOSTAZA x KG	Caja x 10 kg	07/09/2022	24.00	41.82	1,003.68
105071000054	MAYONESA EN SACHET 10 GR x 240 UND	CJ 240 UND	07/09/2022	12.00	49.39	592.70
1000917000579	MOSTAZA ALACENA 8GR 240UND 1CJA	Caja x 240	07/09/2022	5.00	29.87	149.35
1000917000597	CREMA DE AJI TARI 8gr 240 UND	Caja x 240	07/09/2022	22.00	50.78	1,117.22
105071000062	KETCHUP SACHET 10 GR x 240 UND	CJ 240 UND	07/09/2022	8.00	28.88	231.04
1011010000903	ACEITE PRIMOR VEGETAL	Bidon x 5 lt	07/09/2022	68.00	50.78	3,453.21
1011010001140	SALSA P PIZZA DOYPACK (SALSA Roja Don Victorio 12 x 400 g	CJ X 12 UN	07/09/2022	4.00	40.78	163.12

**INFORMACION** EL PROVEEDOR DEBERA LLEGAR PERFECTAMENTE UNIFORMADO PARA EVITAR LA DEVOLUCION DE LA MERCADERIA

**HORARIO DE ATENCIÓN** : 7:00AM - 12:00PM

**LUGAR DE ENTREGA** : MARTIN DE MURILLO 135-SAN MIGUEL-LIMA

**CONDICION DE PAGO** : 45 Dias

**OBSERVACIONES** :

SUBTOTAL	S/		21,829.30
6.00 % DCTO	S/		0.00
19 % IGV	S/		3,947.27
<b>TOTAL</b>	<b>S/</b>		<b>25,876.57</b>

SÍRVASE AGUJAR LA PRESENTE O/C A LA FACTURA CORRESPONDIENTE AL MOMENTO DE PRESENTARLO A NUESTRA EMPRESA

## Anexo 9: Ejemplo de Orden de Servicio - Mantenimiento aire acondicionado

		FECHA: 08/09/2022 HORA: 11:38:31a. m. PAGINA: 1		
EUROSPAN S.A.S. CAL. JUAN DEL POLAR NRO. 297		<b>ORDEN DE SERVICIO N° 221002525</b>		
SEÑOR (ES): COMFORT FRO SAC DIRECCION: MZA. R12 LOTE. 02 A.H. HUERTOS DE MANCHAY R.U.C.: 20553241155 CONTACTO: Daniel Mendoza E-MAIL: comfortfro@hotmail.com		FECHA: 07/09/2022 MONEDA: Soles TELEFONO: 987629616, FAX: TIC: 1.00 DIC: No requiere		
Sirvase atender lo siguiente:		Usuario: Adhemir Zarate	Autorizado por:	
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
	MAINTENIMIENTO A AIRE ACONDICIONADO DE SELLADOS MES DE SETIEMBRE	0.00	150.00	150.00
	MAINTENIMIENTO A AIRE ACONDICIONADO DE SELLADOS MES DE DICIEMBRE	0.00	150.00	150.00
INFORMACION		EL PROVEEDOR DEBERA LLEGAR PERFECTAMENTE UNIFORMADO PARA EVITAR LA DEVOLUCION DE LA MERCADERIA		
HORARIO DE ATENCION : 7:00AM - 12:00PM		SUBTOTAL S/ 300.00		
FECHA DE ENTREGA : 07/09/2022		0.00 % DSCTO S/ 0.00		
LUGAR DE ENTREGA : CAL. JUAN DEL POLAR NRO. 297-MAGDALENA DEL MAR-LIMA		10 % IGV S/ 54.00		
CONDICION DE PAGO : 15 Dias		TOTAL S/ 354.00		
OBSERVACIONES :				
SIRVASE ADJUNTAR LA PRESENTE O/C A LA FACTURA CORRESPONDIENTE AL MOMENTO DE PRESENTARLO A NUESTRA EMPRESA				

## **Anexo 10: Preguntas de la entrevista**

1. Podría comentarnos un poco sobre San Antonio, ¿cómo era antes de la pandemia y qué cambió a raíz de ella?
2. ¿Cuáles fueron las principales razones para tomar la decisión de un cambio de modelo de negocio?
3. ¿Cómo definiría el nuevo modelo de negocio de San Antonio?
4. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿cuál es la visión de la empresa, se mantiene o ha cambiado a partir de la transformación del modelo de negocio?
5. ¿Cuál diría usted que era la ventaja competitiva de San Antonio antes de la pandemia y cuál es la ventaja competitiva hoy en día?
6. ¿Podría comentarnos sobre el proceso de adaptación de San Antonio?
7. ¿Cuál considera usted que fue el rol del área de Operaciones durante la época de pandemia?
8. ¿Cuál considera que fue la importancia de la Gestión de Compras de las empresa durante la época de pandemia?
9. ¿Podría comentarnos un poco sobre las estrategias de planificación y abastecimiento de la empresa?
10. En cuanto a los proveedores ¿Cuáles fueron sus principales criterios de selección?
11. ¿Podría comentarnos un poco sobre el proceso de negociación con proveedores?
12. ¿Podría nombrar los criterios principales para seleccionar a los proveedores en el proceso de compras?
13. ¿Cuál es la relación entre la Gestión de Compras y el cambio de modelo de negocio de San Antonio?
14. Respecto al tema de la investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?

**Anexo 11: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: Proveedor de hielo y alternativa de papel toalla**



**ALTERNATIVA HIELO DE MESA:**



DESCRIPCION	PROVEED OR	PRECIO SIN IGV	MINIMO	OBSERVACION
HIELO DE MESA 3KILOS (clasico)	CELSIUS	S/. 2.97	20 BOLSAS	Crédito 15 días.



DESCRIPCION	PROVEED OR	PRECIO SIN IGV	MINIMO	OBSERVACION
HIELO DE MESA 3KILOS (gourmet)	CELSIUS	S/. 3.22	20 BOLSAS	Crédito 15 días.



DESCRIPCION	PROVEEDOR	PRECIO SIN IGV	MINIMO	OBSERVACION
HIELO DE MESA 3KILOS	IGLÚ	S/. 3.39	20 BOLSAS	Crédito 15 días

**ALTERNATIVA PAPEL TOALLA:**



DESCRIPCION	PROVEEDOR	PRECIO SIN IGV	MINIMO	OBSERVACION
PAPEL TOALLA PICOGINA ELITE X 30 MTS DOBLE HOJA (APROX 150 HOJAS)	ELITE (Macsigal)	S/. 2.4989	8 UND (1 PLANCHA)	Crédito 30 días.

## Anexo 12: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: Proveedor de panetones



### COMPRAS

1.- PANETONES

PROVEEDOR - MOLITALIA

#### PANETÓN TODINNO CLÁSICO



ALTO EN AZÚCAR  
ALTO EN GRASAS SATURADAS

**PANETÓN TODINNO**

- Todinno Bolsa (6 x 900 g - 800272)
- Todinno Caja + Todinnito (6 x 900 g - 800273)
- Todinno lata (6 x 11g - 800276)



ALTO EN AZÚCAR  
ALTO EN GRASAS SATURADAS

¡MÁS DE COMIDAS RICHÍSSIMO!

## COMPRAS

PROVEEDOR - MOLITALIA



## COMPRAS

PROVEEDOR - PERUFARMA



## COMPRAS

PROVEEDOR - MOLITALIA



CODIGO	PRESENTACION	UNI VTA	PRECIO CONTADO (INC IGV)
<b>COSTA</b>			
800151	PANETON MINI 48x90G	CAJ x 48	S/133.53
801605	PANETON COSTA CAJA 900G	CAJ x 6	S/98.17
801606	PANETON COSTA BOLSA 900G	CAJ x 6	S/84.00
<b>PASQUALINO</b>			
800270	TODINNO POSTRES ORIGINAL 6X500 GR.	CAJ x 6	S/73.51
800283	TODINNO POSTRES MANJAR 6X 500 GR.	CAJ x 6	S/73.51
800271	TODINNO CAJA 6 X 900 GR.	CAJ x 6	S/117.58
800272	TODINNO BOLSA 6 X 900 GR.	CAJ x 6	S/104.26
800273	TODINNO CAJA 900 GR + TODINNO 100 GR.	CAJ x 6	S/123.47
800879	TODINNO INSTITUCIONES 900G + 100G	CAJ x 6	S/123.47
800274	TODINNITO 56 X 100 GR.	CAJ x 56	S/154.90
800609	TODINNITO SIXPACK 8X9X85GR	CAJ x 8	S/22.13
800275	TODINNO CAJA 6 X 1 KG.	CAJ x 6	S/113.00
800276	TODINNO LATA 6 X 1 KG.	CAJ x 6	S/156.23
800277	PASQUALINO BOLSA 6X900 GR.	CAJ x 6	S/77.51
800891	PASQUALINO 6 X 800 GR.	CAJ x 6	S/77.51
800279	PURO AMOR CAJA 6 X 900 GR.	CAJ x 6	S/75.66
800280	PURO AMOR BOLSA 6 X 900 GR.	CAJ x 6	S/69.66
800284	CIOCCHIOLATO CAJA 6X900G	CAJ x 6	S/69.71
800285	CIOCCHIOLATO CAJA 12X100G	CAJ x 12	S/33.19
800286	ALMENDRADO CAJA 6X900G	CAJ x 6	S/143.80
800287	ALMENDRADO LATA 6X900G	CAJ x 6	S/165.78
800290	TODINNO + CIOCCHIOLATO CAJA 1K	CAJ x 3	S/113.52

**Anexo 13: Presentación de posibles proveedores a Gerencia General: artículos  
varios**



**COMPRAS ARTICULOS:** NO VA NINGUNO

DELICE

 Dip Vegetariano 140g S/ 5.99	 Dip Parrillero 140g S/ 5.99
 Dip Marino 140g S/ 5.99	 Dip Acevichado S/ 5.81

CASA VERDE: VAN TODOS, QUE LLENEN EL EXCEL

 Tapenade de pura alcachofa 200g S/ 5.04	 Rocochofa 180g S/ 5.51	 Dip de aji amarillo con Queso 200g S/ 5.85
 Dip de Pimiento Piquillo con Queso 200g S/ 5.64	 Salsa de Alcachofa a la Parmesana 200g S/ 5.64	

CASA VERDE:



Dip de Pimiento y Quinoa 235g  
S/ 6.69

NO VAN LOS 2 DE CASA VERDE

Dip de Alcachofa, Espinaca y Quinoa 235g  
S/ 6.69



ADRIATICA:



Bandeja de Madera Quesos surtidos 480g  
(Oveja trufa, Manchego 12M, cabra al vino, pizarra, cuchillo)  
\$ 19.49

NEGOCIAR COMPRA EN SOLES

Bispack Selection 380g  
(Manchego DOP 12 M - 200g,  
Manchego Trufa 180g)  
\$ 11.10



ADRIATICA:

NEGOCIAR COMPRA EN SOLES



Crema de Queso Azul 125g  
\$ 2.29



Crema de Queso Emmental 125g  
\$ 2.29



Crema de Queso Cheddar 125g  
\$ 2.29



Crema de Queso Cabra 125g  
\$ 2.29



Crema de Queso Camembert 125g  
\$ 2.29

TABERNERO – MISIONEROS DE RENGO:

MISIONES DE RENGO  
VARIETAL  
CARMENERE  
100% Carmenera  
750 ml  
Cod: MDR5



S/ 18.07

MISIONES DE RENGO  
VARIETAL  
CABERNET SAUVIGNON  
100% Cabernet Sauvignon  
750 ml  
Cod: MDR6



VAN, PASAR EXCEL

MISIONES DE RENGO  
RESERVA  
CARMENERE  
100% Carmenera  
750 ml  
Cod: MDR3



S/ 23.97

MISIONES DE RENGO  
RESERVA  
CABERNET SAUVIGNON  
100% Cabernet Sauvignon  
750 ml  
Cod: MDR4



# tesis final

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="https://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://driv.in">driv.in</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1%
9	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

---

10	<a href="http://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://lacamara.pe">lacamara.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec">bibdigital.epn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://tec.mx">tec.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://cia.uagraria.edu.ec">cia.uagraria.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://pt.slideshare.net">pt.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	<1 %
21	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %

22	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="https://dspace.otalca.cl">dspace.otalca.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://prcp.com.pe">prcp.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://ucema.edu.ar">ucema.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://direct.datacenterdynamics.com">direct.datacenterdynamics.com</a> Fuente de Internet	<1 %

34	<a href="http://supertenis.es">supertenis.es</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://lpderecho.pe">lpderecho.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://www.emis.com">www.emis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
41	<a href="http://canaln.pe">canaln.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://www.ambito.com">www.ambito.com</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://12ape.org">12ape.org</a> Fuente de Internet	<1 %

45 Submitted to Universidad Autonoma de Bucaramanga <1 %  
Trabajo del estudiante

---

46 Submitted to Universidad Carlos III de Madrid - EUR <1 %  
Trabajo del estudiante

---

47 Submitted to Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo <1 %  
Trabajo del estudiante

---

48 insabi.gob.mx:8080 <1 %  
Fuente de Internet

---

49 theibfr.com <1 %  
Fuente de Internet

---

50 Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas <1 %  
Trabajo del estudiante

---

51 es.m.wikipedia.org <1 %  
Fuente de Internet

---

52 files.pucp.education <1 %  
Fuente de Internet

---

53 repositorio.unsa.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

54 www.senasa.gob.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

55 Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica <1 %  
Trabajo del estudiante

---

56 asq.org <1 %  
Fuente de Internet

---

57 proactivo.com.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

58 repositorio.autonoma.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

59 repositorio.upao.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

60 www.aerce.org <1 %  
Fuente de Internet

---

61 Submitted to University of the Andes <1 %  
Trabajo del estudiante

---

62 docplayer.es <1 %  
Fuente de Internet

---

63 repositorio.uandina.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

64 repositorio.ucsp.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

65 repositorio.unheval.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

66 ribuc.ucp.edu.co:8080

Fuente de Internet

<1 %

67

Jairo Núñez Rodríguez. "Modelo para el análisis del impacto de la manufactura aditiva en la gestión de la cadena de suministro", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

68

[searchdatacenter.techtarget.com](https://searchdatacenter.techtarget.com)

Fuente de Internet

<1 %

69

[www.enfoquederecho.com](http://www.enfoquederecho.com)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo