



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA BEMBOS
MALL PORONGOCHÉ – AREQUIPA, 2021-2022.**

Náthaly Cárdenas Vargas

Para la obtención del Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA - PERÚ

2024

Informe de originalidad

PROPUESTA DE MEJORA EN LA AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA BEMBOS MALL PORONGOCHÉ – AREQUIPA, 2021-2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 11 % | 10 % | 1 % | 2 % |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|----------------|
| 1 | repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet | 2 % |
| 2 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet | 1 % |
| 3 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1 % |
| 4 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 5 | www.computrabajo.com.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 6 | hdl.handle.net Fuente de Internet | <1 % |
| 7 | Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante | <1 % |
| 8 | repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 9 | dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | docplayer.es Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | Submitted to Universidad de Pamplona Trabajo del estudiante | <1 % |
| 13 | Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante | <1 % |
| 14 | cdn.www.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | bcn.gob.ni Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 19 | es.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| | | <1 % |
| 21 | repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | prezi.com Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | www.fe.unb.br Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | www.urbanspoon.com Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 26 | epublica.saber.ula.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 27 | alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 28 | gestion.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 29 | Submitted to IPChile Trabajo del estudiante | <1 % |
| 30 | lacamara.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 31 | repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 32 | www.datosperu.org Fuente de Internet | <1 % |
| 33 | es.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 34 | repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | www.clubensayos.com Fuente de Internet | <1 % |
| 37 | dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 38 | www.equilibrium.com.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 39 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante | <1 % |
| 40 | repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 41 | Submitted to Natonal Institute of Technology Calicut Trabajo del estudiante | <1 % |
| 42 | repositorio.uisrael.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 43 | repository.icesi.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 44 | sicreesinnovas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 45 | Submitted to Universidad Nacional de Frontera Trabajo del estudiante | <1 % |
| 46 | forbes.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | www.lionard.es Fuente de Internet | <1 % |
| 48 | www.orbex.com Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | elpais.com Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet | <1 % |
| 51 | www.cesla.com Fuente de Internet | <1 % |
| 52 | harlemramirez.wixsite.com Fuente de Internet | <1 % |
| 53 | repositorio.pucesa.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 54 | repositorio.unac.edu.pe | |

| | | |
|----|--|------|
| | Fuente de Internet | <1 % |
| 55 | repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 56 | repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 57 | repositorio.usel.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 58 | revistas.ulima.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 59 | temoa.itesm.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 60 | www.3ciencias.com Fuente de Internet | <1 % |
| 61 | www.ayto-torrejon.es Fuente de Internet | <1 % |
| 62 | www.camaravalencia.com Fuente de Internet | <1 % |
| 63 | www.elsitiodelcamino.org Fuente de Internet | <1 % |
| 64 | 1library.co Fuente de Internet | <1 % |
| 65 | ayudandomascotas.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 66 | ciencia.lasalle.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 67 | de.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 68 | repositorio.pedagogica.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 69 | repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 70 | repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 71 | repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 72 | www.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 73 | www.repositorio.usac.edu.gt Fuente de Internet | <1 % |
| 74 | www.sunat.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Dedicatoria

A mi mami, porque a pesar de todos mis errores y horrores nunca me desamparo, logrando abrir su mente a nuevos tiempos y así buscar el entendimiento que se necesita para comprender a una hija tan especial como yo.

Gracias por todos los domingos de adobos y picantes, por todas las desveladas, por cada quemadura, por cada corte, por cada número perfecto de todas las actas escritas, por cada minuto de sacrificio de tu vida, gracias por cada palabra soez dicha, porque gracias a todo eso, ahora estoy donde estoy.

A mi hermana, que, aunque a veces no entienda muy bien las imágenes que ve en mi futuro, ella solo ve éxito y triunfo en todos los posibles caminos de mi vida. Gracias por ser el tornillo que me falta.

A mis dos amores, este corazón late por esos dos pequeños corazoncitos.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Dedicatoria..... | 8 |
| Resumen..... | 15 |
| Introducción | 16 |
| Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo..... | 17 |
| 1.1 Descripción de la empresa..... | 17 |
| 1.1.1 Datos de la Empresa..... | 17 |
| 1.1.2 Actividad Empresarial | 18 |
| 1.1.3 Estructura Organizacional..... | 18 |
| 1.1.4 Fecha de Inicio y Término de vínculo laboral | 20 |
| 1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas | 20 |
| 1.2.1 Descripciones del Puesto o del Área..... | 20 |
| Capítulo II: Diagnóstico Situacional..... | 22 |
| 2.1 Análisis Situacional | 22 |
| 2.1.1 Análisis Externo (PEST)..... | 22 |
| 2.1.2 Análisis de las fuerzas de Porter | 39 |
| 2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 43 |
| 2.1.4 Análisis Interno (AMOFHT) | 44 |
| 2.1.5 Análisis de Cadena de Valor..... | 51 |
| 2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 54 |
| 2.1.7 Matriz FODA | 55 |
| 2.2 Priorización y Definición de la Problemática | 57 |
| 2.2.1 Planteamiento de Problemáticas | 57 |
| 2.2.2 Priorización de las Problemáticas | 58 |
| Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas..... | 60 |
| 3.1 Experiencia 1. | 60 |
| 3.2 Denominación..... | 60 |

| | |
|--|----|
| | 10 |
| 3.3 Objetivo..... | 60 |
| 3.3.1 Objetivo General:..... | 60 |
| 3.3.2 Objetivos Específicos: | 60 |
| 3.4 Antecedentes | 60 |
| 3.5 Marco Teórico..... | 61 |
| 3.5.1 Inducción..... | 61 |
| 3.5.2 Desempeño laboral..... | 65 |
| 3.6 Metodología aplicada..... | 69 |
| 3.7 Procesos: | 69 |
| 3.8 Recursos utilizados: | 71 |
| 3.9 Resultados:..... | 71 |
| 3.9.1 Análisis Ex-ante:..... | 71 |
| 3.9.2 Análisis Ex-post:..... | 75 |
| 3.9.3 Logros: | 78 |
| 3.10 Experiencia 2. | 79 |
| 3.11 Denominación | 79 |
| 3.12 Objetivo..... | 79 |
| 3.12.1 Objetivo General:..... | 79 |
| 3.12.2 Objetivos Específicos: | 79 |
| 3.13 Antecedentes | 80 |
| 3.14 Marco Teórico..... | 81 |
| 3.14.1 Mejora continua | 81 |
| 3.14.2 Inventarios..... | 83 |
| 3.14.3 Control de inventarios..... | 84 |
| 3.14.4 Gestión de inventario | 85 |
| 3.14.5 Gestión de compra | 86 |
| 3.14.6 Herramientas de control de inventario | 86 |

| | |
|---|-----|
| 3.14.7 Costos de inventario..... | 87 |
| 3.15 Metodología aplicada..... | 88 |
| 3.16 Procesos: | 88 |
| 3.17 Recursos utilizados: | 90 |
| 3.18 Resultados:..... | 90 |
| 3.18.1 Análisis Ex-ante | 90 |
| 3.18.2 Análisis Ex-post..... | 93 |
| 3.18.3 Logros: | 98 |
| Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones | 99 |
| 4.1 Conclusiones | 99 |
| 4.2 Recomendaciones | 100 |
| Referencia | 101 |
| Apéndice | 111 |
| Anexo..... | 119 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Actividades económicas de Bombos SAC | 18 |
| Tabla 2. Variación del Ingreso Promedio Mensual en sectores de Lima Metropolitana..... | 27 |
| Tabla 3. Conceptos de ingreso tributario en Perú. | 28 |
| Tabla 4. Matriz Evaluación de Factores Externos de Bombos..... | 41 |
| Tabla 5. Matriz Evaluación de Factores Internos de Bombos..... | 52 |
| Tabla 6. Matriz FODA..... | 109 |
| Tabla 7. Estrategias FO-FA-DA-DO | 55 |
| Tabla 8. Priorización de problemática..... | 56 |
| Tabla 9. Problemática con método ABC..... | 56 |
| Tabla 10. Ventajas de la Inducción..... | 62 |
| Tabla 11. Diferencia entre inducción y Capacitación..... | 62 |
| Tabla 12. Características del Desempeño laboral..... | 64 |
| Tabla 13. Rotación 1er bimestre 2021 de análisis..... | 70 |
| Tabla 14. Notas de evaluación de inducción del 1er bimestre 2021 de análisis..... | 70 |
| Tabla 15. Rotación del 2do bimestre 2021 de análisis..... | 71 |
| Tabla 16. Notas de evaluación de inducción del 2do bimestre 2021 de análisis..... | 71 |
| Tabla 17. Rotación de diciembre 2021..... | 72 |
| Tabla 18. Notas de evaluación de inducción de Diciembre 2021..... | 72 |
| Tabla 19. Resumen de rotación e ingreso de personal Agosto-Diciembre 2021..... | 72 |
| Tabla 20. Rotación 1er bimestre 2022 de análisis..... | 73 |
| Tabla 21. Notas de evaluación de inducción del 1er bimestre 2022 de análisis | 64 |
| Tabla 22. Rotación 2do bimestre 2022 de análisis..... | 64 |
| Tabla 23. Notas de evaluación de inducción del 2do bimestre 2022 de análisis..... | 75 |
| Tabla 24. Rotación 3er bimestre 2022 de análisis..... | 75 |

| | |
|---|----|
| Tabla 25. Notas de evaluación de inducción del 3er bimestre 2022 de análisis..... | 75 |
| Tabla 26. Resumen de rotación e ingreso de personal Enero – Junio 2022..... | 76 |
| Tabla 27. Tabla análisis del promedio general de rotación, ingreso y notas..... | 77 |
| Tabla 28. Herramientas del Kaizen..... | 81 |
| Tabla 29. Tipos de inventario..... | 82 |
| Tabla 30. Tipos de herramientas..... | 85 |
| Tabla 31. Costos de inventarios..... | 86 |
| Tabla 32. Información de ingreso a SAP – ex ante..... | 89 |
| Tabla 33. Merma por día y producto en el SAP – Diciembre 2021..... | 90 |
| Tabla 34. Promedio de días merma, producto y cantidades último semestre 2021..... | 91 |
| Tabla 35. Tabla de ingreso a SAP..... | 92 |
| Tabla 36 Tabla de ingreso a inventario de cierre..... | 92 |
| Tabla 37. Merma por día y producto en el SAP – Febrero 2022..... | 94 |
| Tabla 38. Promedio de días merma, producto y cantidades primer semestre 2022..... | 95 |
| Tabla 39. Tabla de comparación ante y post mejora..... | 96 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Organigrama de Bembos por tienda..... | 19 |
| Figura 2. Proyección de inflación 2023-2024, BCRP..... | 26 |
| Figura 3. Balanza Comercial Perú (variación porcentual) | 30 |
| Figura 4. PBI per cápita..... | 31 |
| Figura 5. Tasa de Desempleo promedio en Lima Metropolitana..... | 34 |
| Figura 6. Diamante de Porter de Bembos..... | 40 |
| Figura 7. Cadena de Valor de Bembos..... | 49 |
| Figura 8. Problemática revisión Pareto..... | 57 |
| Figura 9. Proceso de inducción..... | 61 |
| Figura 10. Resumen de Fast-Food por cantidad de locales a nivel nacional | 116 |

Resumen

El presente trabajo, tiene como propósito demostrar las dos implementaciones de mejora en la tienda de Bambos en el Mall Porongoche, correspondiente a las dos problemáticas más importantes de la tienda; la deficiente inducción realizada a los ingresantes y el bajo control de inventarios de verduras, que se vieron reflejadas y cuantificadas en el análisis situacional de la tienda (análisis externo e interno). Para la primera problemática, se ejecutó una guía para la inducción, el cual se desarrolla un cronograma, los temas a capacitar y practicar, así como las evaluaciones a realizarse. En la segunda problemática, se implementó cuadros Excel para dar soporte al momento de ingresar la información de las verduras al SAP, tanto al ingreso del turno como al cierre, añadiendo en los cuadros el rendimiento de las verduras, para así tener en el sistema SAP y en los inventarios físicos la misma cantidad. Se concluye; que con la primera implementación contribuyó a una disminución de la rotación del personal en tienda y de la mejora de notas promedio en las evaluaciones de los nuevos integrantes. La segunda implementación contribuyó a ordenar y controlar el inventario, así como la disminución considerable de la merma en el sistema de inventario.

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional, describe dos acciones de mejora realizadas en la tienda comercial de Bombos en el Mall Porongoché, Arequipa, estas acciones de mejora fueron realizadas por el autor del presente trabajo de suficiencia, quien las implementó durante su estadía laboral de agosto del 2021, a noviembre del 2022. El trabajo de suficiencia está desarrollado en cuatro partes principales.

El primer capítulo, describe la empresa, estructura y actividades, así como el cargo, estadía y funciones realizadas por el autor.

El segundo capítulo, se concentra en el análisis situacional de Bombos, analizando el contexto y entorno en el que labora, identificando así sus Oportunidades y Amenazas, así como un análisis interno (AMOFIT) donde se identifica las Fortalezas y Debilidades, para con ello realizar un análisis más integral (FODA), y planear estrategias para la mejora de Bombos.

El tercer capítulo, se muestran las dos acciones de mejora implementadas y ejecutadas por el autor: primero identificando las problemáticas, para proponer las mejoras respectivas, que sean medibles y cuantificables, para verificar si estas son viables.

El cuarto capítulo, se desarrolla las conclusiones a razón de la verificación de la viabilidad de las propuestas; generando producto del análisis respectivo, las recomendaciones respectivas a la empresa Bombos.

Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo

1.1 Descripción de la empresa

Bembos S.A.C. nace el 11 de julio de 1988 por la idea de dos jóvenes limeños y entusiastas empresarios, Carlos Camino y Mirko Cermak, que incursionaron en el mercado gastronómico, en el sector del fast food, especializándose en hamburguesas, siendo la primera cadena de hamburguesas en el Perú, actualmente cuenta con más de 54 tiendas alrededor de todo el Perú, contando también con locales de helados y de café. La incorporación en el 2011 al grupo Intercorp, ayudo a su posicionamiento en el Perú, ante las grandes cadenas de hamburguesas que ingresaron al mercado. Actualmente Bembos es una marca líder dentro de la cadena de fast food del holding Intercorp (Grupo Intercorp, 2022), y también lidera en el mercado nacional de hamburguesas.

1.1.1 Datos de la Empresa.

BEMBOS Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con dominio de internet <https://www.bembos.com.pe/>, con numero de Registro Único del Contribuyente (RUC) 20101087647, donde se registró el 14 de diciembre de 1990, se encuentra domiciliado en Jr. Camino Real Nro. 1801 Int. B17 (Z.I. San Pedrito), Santiago de Surco, Lima – Perú. Bembos está representado legalmente con 11 apoderados, y la gerencia la asume desde el 2014, Servicios Compartidos de Restaurantes S.A.C., cuyo gerente es el señor Carlos Fernando Mingyar Arce Gamarra.

1.1.2 Actividad Empresarial

Bembos, empezó desde 1988 en el rubro de las hamburguesas y bebidas, contando con un local en Miraflores, con el crecimiento constante, empezó a expandirse por Lima y luego con la incorporación a Intercorp, logró posicionarse mejor a nivel nacional. Con la expansión de tiendas de hamburguesas, también se expandió al sector pastelero, con la venta de helados y luego con Bembos café, dando más variedad al consumidor.

Tabla 1. Actividades económicas de Bembos SAC

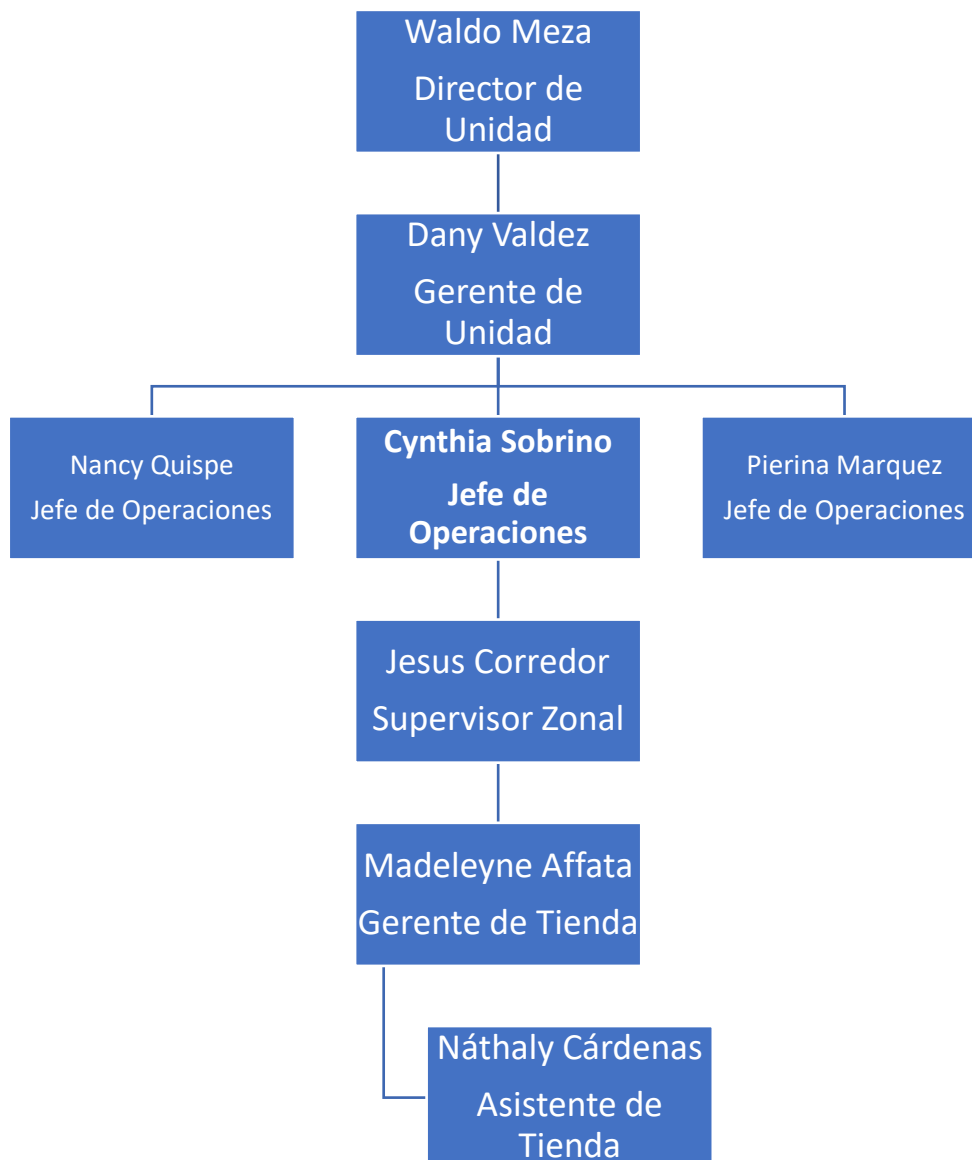
| Actividad | Código de Actividad | Nombre de Actividad |
|------------|---------------------|---|
| Principal | 5610 | Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas |
| Secundaria | 4711 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco |

Extraída de Consulta SUNAT, 2023.

1.1.3 Estructura Organizacional

Organigrama General

Figura 1 Organigrama de Bombos por tienda



Fuente, documentación de la empresa.

Bombos, al estar dentro de las franquicias de grupo Intercorp, cuenta con un director de unidad que se encarga de toda la supervisión general, así mismo el gerente de la unidad tiene bajo su responsabilidad a 3 jefes de operaciones en todo Perú. Para la operatividad de

las tiendas, se desagrega las responsabilidades jerárquicas de manera zonal, con lo que el supervisor zonal, reporta a la jefatura directa.

El organigrama de Bombos, es netamente operativo, puesto que las necesidades financieras, contables, de recursos humanos, entre otras, es realizado por NGR. Que es la empresa del grupo Intercorp que se encarga de estos temas.

1.1.4 Fecha de Inicio y Término de vínculo laboral

Inicio: 19-08-2021

Termino: 30-11-2022

1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas

1.2.1 Descripciones del Puesto o del Área

Denominación del Área

Administración de tienda

Puesto ocupado

Asistente de tienda

Funciones

- Dar soporte a gerencia general.
- Identificar y proponer acciones de mejora en los procesos de servicio y/o producción.
- Proteger la marca y buena imagen de la empresa.
- Gestionar el recurso humano de la tienda.
- Administrar la infraestructura, equipos e inventarios de la empresa.

- Coordinar el abastecimiento de los productos e insumos requeridos por la tienda.
- Mantener los estándares operativos y procesos de tienda.
- Manejar sistema de caja, sistema POS y realizar depósitos.

Cargos a Reportar

Gerente de Tienda

Cargos que le Reportan

Trabajadores operativos.

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

2.1 Análisis Situacional

2.1.1 Análisis Externo (PEST)

2.1.1.1 Político

Estabilidad política.

En el primer trimestre del año en curso en el Perú (2023), la estabilidad política se encuentra resquebrajada por las distintas acciones políticas y sociales que fueron azuzándose con los aconteciendo de los poderes del estado legislativo y ejecutivo, motivaron descontento y desconocimiento de la población. Para la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), ratifica la importancia del apoyo a la estabilidad y unión centrada de poderes, para poder generar e impulsar reformas para crecer la economía nacional (Gestión, 2023).

Por todo lo sucedido en la presidencia del Sr. Pedro Castillo, genero una secuencia de disturbios y protestas altisonantes donde, por el uso indebido de la fuerza de ambos lados (policía y manifestantes), llegaron a causar heridos y lamentables muertes, esto generando zozobra en la misma población y comunidad internacional. (Forbes, 2023); a raíz de las protestas y disturbios la población se empezó a ver afectada, a cerrar negocios, encarecerse productos y con ello aumento mucho más las desaprobaciones de los dos poderes más importantes (legislativo y ejecutivo), según el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), la desaprobación de la Sra. Presidenta Dina Boluarte para finales de enero es del 76%, mientras que de igual forma la desaprobación del presidente del congreso es del 76% (La República, 2023).

Esta inestabilidad política, genera cierto recelo ante las nuevas inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras, que son pilares importantes en nuestra economía, lo que ralentiza más la aceleración de la economía post pandemia del covid-19.

Política Fiscal.

La política fiscal, regida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que en el Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026 (MEF, 2022), expresa que la política fiscal que se atravesará para estos años, al utilizar el gasto público para poder generar dinamismo a la economía, en conjunto de impuestos claves, sin subidas abruptas de estos impuestos. Siendo estas características de una política fiscal expansiva, que busca impulsar la economía con inversión interna, y al utilizar esta herramienta, genera déficit estatal, para producir la inversión y como una consecuencia de esta política fiscal es que empieza a generar inflación por la misma razón de la expedición de dinero como gasto público.

Riesgo país.

El riesgo país es un indicador en el cual, se miden variables de riesgo, económico, político, políticas monetarias, fluctuación del PBI, empleo, tipo de cambio y finanzas públicas, en la que el Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2023), dio un riesgo país del 2.08% aumentado a relación de diciembre (1.70%), por los sucesos internos y por la decreciente tendencia de crecimiento mundial.

El riesgo país actual, se puede considerar un riesgo bajo a relación de lo vivido el 2022, donde el riesgo país llegó a cifras de 2.58%, y a nivel latinoamericano el riesgo llegó a los 5.70%, siendo porcentaje sumamente altos a los que históricamente se tienen registrados. Chile y Perú son los países con menor riesgo país, entre los países con litoral en América

(BCRP, 2023). Mientras más bajo el riesgo, más proyecciones genera el país para inversiones extranjeras, privadas.

Regulaciones gubernamentales.

Las diferentes regulaciones, vienen de diferentes instituciones públicas, que tienen que cumplir las empresas para la operatividad de sus actividades comerciales. En el caso de Bambos, es necesario el cumplimiento por cada local de apertura, tiene que contar con: licencia de funcionamiento, que es solicitada en el municipio donde se desarrolle la actividad comercial, contar con permiso de defensa civil, que lo tramita Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), el personal debe contar con su respectivo carnet de sanidad, que corrobora, el estado de salud óptimo de los colaboradores en la empresa y así garantizar la higiene en la tienda, de la misma manera de los anteriores, se tramita en la Dirección General de Salud y Medio Ambiente (DIGESA). Estas regulaciones son las principales y vitales para el correcto funcionamiento de empresas gastronómicas en Perú.

Legislación antimonopolios.

Para evitar la concertación empresarial en el Perú, y que grupos económicos grandes (empresas multinacionales y/o transnacionales), puedan dominar enteramente un sector comercial, se desarrolló la Ley N°. 31112, denominada “*Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial*” (Diario El Peruano, 2021). Así con esta ley, se promueve la competencia y competitividad entre las empresas del mercado, y a la vez protege los derechos de los consumidores, puesto que cuando empresas llegan a controlar el mercado, por ende, llegan a controlar el precio, y dejaría de ser un libre mercado, apoyado por la oferta y la demanda. Esta ley es una mejora, de la Ley N°. 26876, denominada, “*Ley antimonopolio y oligopolio del sector eléctrico*”, de la cual solo hacía referencia de las concesiones eléctricas, que no podían ser concesionadas y/o administradas por el mismo grupo económico.

2.1.1.2 Económico

Producto Bruto Interno (PBI).

El PBI para el 2023, según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2023), en el Marco Macroeconómico Multianual [MMM] 2023-2026 (2022), esperaba un crecimiento del 3,0% a 3,5%, siendo el mayor porcentaje pronosticado del PBI en los 4 años que se analiza el MMM, el crecimiento se debería por la normalización de las actividades mineras y también porque el gasto público que se ejecutaría, es el menor entre los 4 años del MMM. Mientras que el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2022), expresaron que la cifra del PBI anteriormente mencionada, es alta y que se espera que el crecimiento del PBI para el 2023, sea de 2,1%, que estará influenciado por: la inversión pública, que es influenciada por las elecciones locales, que generan incertidumbre y la inversión privada continuará siendo cautelosa.

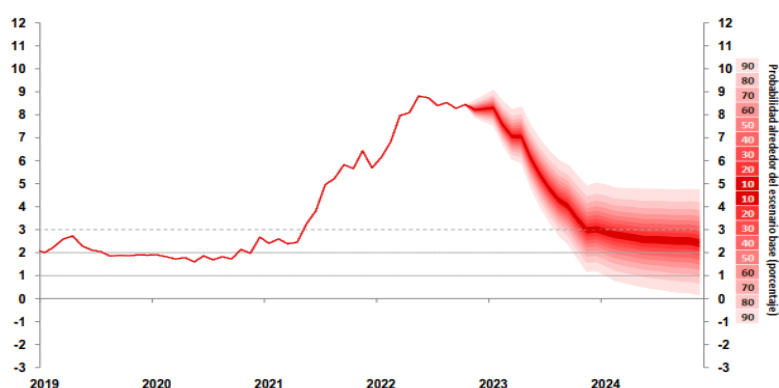
Así mismo el sector agrícola, que es el sector vital para el rubro gastronómico, presentaría un decrecimiento considerable en el aporte al PBI, debido a un descenso de la demanda interna, sobre todo en el consumo privado, ya que, por la pandemia, muchos negocios gastronómicos dejaron de funcionar, generando un desequilibrio en la demanda de estos productos.

Política Monetaria.

El BCRP, es la entidad autónoma que se encarga de regular y definir la política monetaria en el país, la política monetaria es una herramienta que se tiene para poder frenar las presiones inflacionarias y cambiarias, nacionales e internacionales. Actualmente, la política monetaria implantada por el BCRP es restrictiva (BCRP, 2023), esto se puede corroborar, ya que la tasa de interés referencial, sigue siendo elevado (7,75%), y el gasto

público para el 2023, también es menor que años pasados, generando una desaceleración económica (afectando directa o indirectamente en los precios), que hace que la inflación vuelva a regresar a los rangos metas de 1% a 3% definidos por el BCRP. Se estima que los resultados de las acciones tomadas por el BCRP, se verían notablemente, para mediados del 2024.

Figura 2. *Proyección de inflación 2023-2024, BCRP*



Extraído de BCRP (2023)

Nivel de ingresos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023), en su nota de prensa N°. 20, publicada el mes de febrero, indica que, en Lima metropolitana, el nivel salarial mensual promedio creció en un 10%, en comparación de febrero del 2022, esta suba del 10% representa un ingreso neto de S/ 1803,30. Así mismo el aumento de ingresos promedio, favoreció a la población femenina, con un crecimiento de 13,5% a comparación de febrero del 2022, y mientras que la población masculina, aumento su ingreso promedio mensual en 9%, en relación a febrero del 2022. El ingreso promedio mensual de los sectores económicos aumentó de noviembre a enero del presente año.

Tabla 2. *Variación del Ingreso Promedio Mensual en sectores de Lima Metropolitana*

| Sector | Variación del Ingreso Promedio Mensual |
|---------------|---|
| Comercio | 17,8% |
| Manufactura | 11% |
| Servicios | 8,8% |
| Construcción | 3% |

Nota: *Extraído de INEI, 2023.*

Tasa de interés.

La tasa de interés referencial nominal actual (febrero 2023) es de 7,75 % (BCRP, 2023), siendo por segundo mes consecutivo del año 2023, en llegar a ese porcentaje de interés, esto está directamente relacionado con la subida de la inflación en los primeros meses del presente año, que como medida de protección económica internacional, se mantiene alto la tasa referencial, así también se mantiene un interés alto para evitar los efectos inflacionarios influyentes para el país y también por los diversos conflictos internacionales que suceden, afectan indirectamente en las tasa de interés internacionales.

En relación a América Latina, Perú cuenta con una de las tasas referenciales más bajas, mientras que países como Brasil, cuenta con una tasa referencial de 13,75%, Colombia con 12,75% y Chile con 11,25%, entre los más representativos (BCRP, 2023).

Tasa de inflación.

La tasa de inflación para enero del 2023, fue de 8,66% (BCRP, 2023), que, desde el primer trimestre del 2021, viene superando con crecer el rango meta propuesta por el Banco Central, siendo este crecimiento de la inflación, uno de los más duraderos y altos de los últimos 20 años. Esta suba está estrechamente relacionada a suba de precios internacionales de energías (petróleo, gasolina, etc.) y de alimentos (commodities: soya, trigo, maíz, etc.) que

se viene presentando desde mitad del año 2021, así mismo los conflictos sociales internos que atravesamos, por problemas sociopolíticos, también afectó negativamente en la baja de la inflación, en los últimos meses. A nivel global según el BCRP (2023), se tiene una inflación de 8% a diciembre del 2022, que viene decreciendo. La inflación, según el BCRP (2023), para el 2024 tendría un margen de 4,8% a 0,4%, no se asegura que volverá a rangos meta para el año expresado, pero si se tiene garantías para bajar la inflación considerablemente.

Tasa de impuestos.

En el Perú según Decreto supremo N° 135-99-EF (1999), sus efectos tributarios, indica las definiciones ingresos que se tienen por los tipos de conceptos tributarios.

Tabla 3. *Conceptos de ingreso tributario en Perú.*

| Concepto | Definición | Ejemplos |
|---------------------|--|---|
| Impuestos | Pago de tributo al estado, que no genera una contraprestación por parte de este. | A la renta, a las ventas, predial, etc. |
| Contribución | Pago de tributo que fomenta beneficios a acciones estatales. | SENCICO, ONP, ESSALUD. |
| Tasa | Pago de tributo al estado, por contraprestaciones realizadas por el estado. | Licencias, arbitrios y derechos. |

Nota: *Extraído de Decreto supremo N° 135-99-EF (1999).*

Valor de moneda nacional.

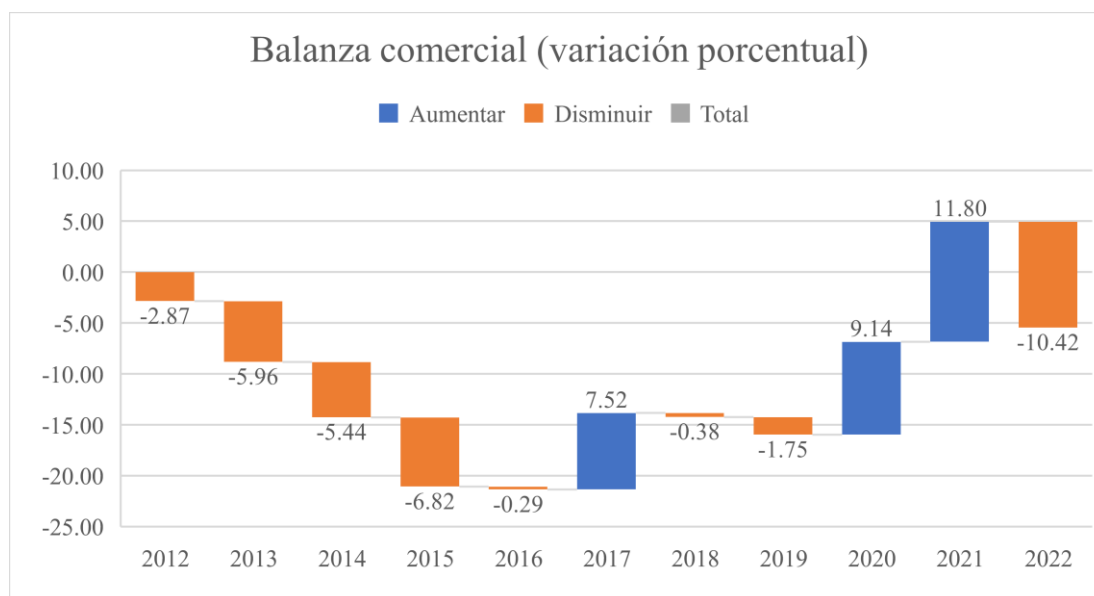
Como la gran mayoría de países en el mundo, nuestra moneda nacional esta contrastada con el dólar americano, en la última semana de febrero del 2023 según el BCRP (2023), el tipo de cambio fue de 1 dólar a 3,81 soles, teniendo una variación a diciembre del 2022, en un 0,1%. Siendo así uno de las variaciones más insignificantes en relación a países de América Latina. Así mismo el tipo de cambio interbancario, en relación del año pasado (2022) en el mes de febrero, se presenta un ligero decrecimiento, esto se debe, a presiones macroeconómicas y políticas.

Índices de precios.

Actualmente, a nivel mundial se está atravesando por un efecto alcista en los precios de internacionales de combustibles y de commodities (granos), siendo en abril del 2020, donde los precios empezaron a repuntar, por el efecto covid-19, y que se mantuvieron en continua alza hasta la actualidad, habiendo variaciones de precio en promedio de 39% en combustibles y commodities (granos). Según Investing.com (2023), los índices de precios de minerales, como el cobre se vienen recuperando desde octubre del 2022 también por la reactivación de las economías avanzadas, ya que, de marzo a octubre, el precio del cobre bajo, no a niveles covid-19, pero si generando dificultades en las mineras de cobre peruanas, puesto que los precios no llegaban a cubrir el punto de equilibrio de las mineras. Así mismo el índice del oro y de la plata, tienen los mismos rangos de tiempo en la subida y bajada de los precios del índice del cobre.

Balanza comercial.

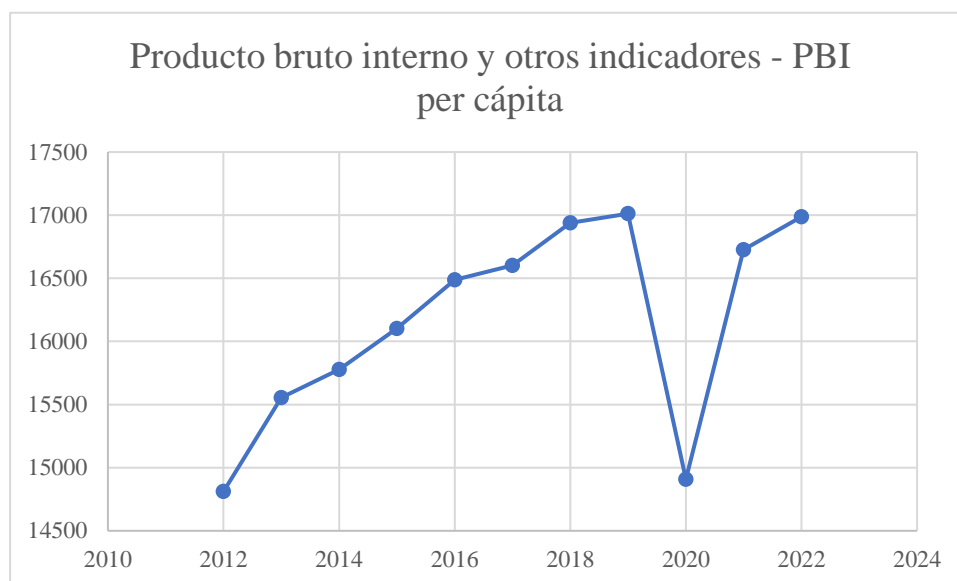
La balanza comercial se extrae de las exportaciones menos las importaciones realizadas en un determinado periodo de tiempo. Para el periodo del 2022, Perú termino con una balanza comercial negativa de 5361 millones de dólares, siendo un 10,4% menos que el 2021, que tuvo una balanza comercial positiva debido al efecto rebote por la paralización del covid-19. Esta disminución en la balanza comercial, se debe al bajo volumen de exportación en el periodo, ya que la demanda internacional también bajo, se incrementó el valor de las importaciones, por el aumento de precios de productos internacionales, como combustibles y commodities.

Figura 3. Balanza Comercial Perú (variación porcentual)

Nota: *Extraído de estadística del BCRP (2023).*

2.1.1.3 Social

Ingreso per cápita. El ingreso per cápita que, posee cada peruano para el 2022, en relación a su PBI, es de 16987,9 soles, siendo el mejor PBI per cápita de los últimos 10 años, aunque la variación porcentual del 2021 al 2022, no fue la mayor de los últimos 10 años, se debe el aumento por el efecto rebote del PBI por el covid-19. También el ingreso per cápita, mantuvo su línea de crecimiento constante, obviando el decrecimiento que hubo en el 2020, y que se incrementó rápidamente para el 2021.

Figura 4. *PBI per cápita.*

Nota: *Extraído de estadística del BCRP (2023)*

Estilos de vida.

Arellano (2017), formula seis grupos de estilos de vida de Peruanos y latinoamericanos: los sofisticados, que es un grupo mixto de varones y mujeres que poseen un ingreso alto al igual que su nivel de educación (mínimo educación universitaria); los progresistas, grupo mixto de varones y mujeres que poseen varias formas de ingreso de dinero y su educación es promedio, siendo técnicos o universitarios; las modernas, grupo de mujeres que tiene ingresos variados, pero no tan altos, teniendo educación promedio, (técnicos y/o universitarios) son jóvenes todavía sin carga familiar; los formalistas es un grupo de varones, con ingresos de diferentes laburos, con instrucción promedio, familiares y hogareños; las conservadoras son un grupo de mujeres, que tienen un ingreso menor al promedio y se centran en la formación de sus hijos y los austeros, grupo de varones que tienen ingresos muy bajos y su educación es también bajo, y suelen ser personas ya mayores.

Actitudes hacia el gobierno.

La población peruana, desde varios años, viene viviendo situaciones políticas difíciles, ya que, en los últimos 20 años, se tuvo 10 presidentes, de los cuales 9 están procesados por acusaciones de corrupción y temas similares. Para finales del 2022 e inicios del 2023, se vivió una serie de marchas violentas, que dejaron al menos de 60 muertos y centenares de heridos, entre población civil y las fuerzas del orden (Briceño, 2023). Estas protestas eran por la separación de la presidenta Dina Boluarte y la reposición del señor Pedro Castillo a la presidencia del Perú, que se encuentra recluido de su libertad por hacer un golpe de estado inconstitucional. Así mismo, la población peruana, según el Instituto de Estudios Peruano [IEP] (2023), hasta febrero tiene una desaprobación por la presidenta del 77% y una aprobación del 15%. La desaprobación del congreso de la república es de 90% y su aprobación está en 6%.

Actitudes hacia los pueblos extranjeros.

Perú tiene en todo la extensión del territorio nacional, una gran diversidad de etnias y culturas que se desarrollan en armonía, respeto y confianza entre ellos, esto nos hace un país pluricultural, sin embargo, debido al éxodo Venezolano, que se viene dando desde ya varios años atrás, por la nefasta situación que se vive en el país vecino. Esto hizo que miles de personas venezolanas migren a distintos países de Latinoamérica y del mundo, entre ellos Perú, donde se encontraron, con un rechazo bastante generalizado, tanto con abuso laboral, ya que se les pagaba mucho menos de lo que el mercado ofertaba; racismo, por el color de piel, discriminación por los malos actos cometidos por algunos venezolanos, que perjudican al resto, adicionando a esta problemática la hipersexualización de las mujeres, por parte de los hombres peruanos, el Alto Comisionado las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], (Freier, et. al, 2021). Todas estas acciones hacen que los pobladores venezolanos lleguen a

estar viviendo con cierto recelo con los peruanos, por el constante atropello que viven en el Perú.

Nivel educativo promedio.

Según el INEI (2023), para el 2022, la población con estudios universitarios, tuvo un aumento del 20% para conseguir algún puesto laboral, mientras que la población con estudios no universitarios, aumento en 15% en ocupación laboral, con primaria o menor, creció en 5%, y personas con estudios de secundaria aumento su ocupación laboral en un 4%.

Tasa de expectativa de vida.

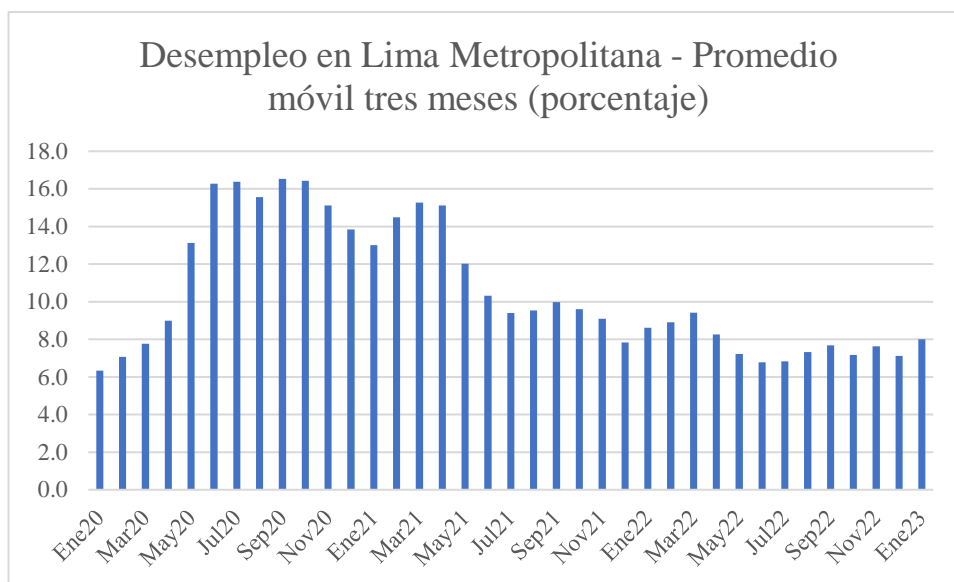
La expectativa de vida, está estrechamente relacionada a la tasa de mortalidad infantil, ya que paso de 87 neonatos fallecidos por cada mil en 1980 a 13 neonatos fallecidos por cada mil, esto por el avanza de la ciencia médica, la mejora de infraestructura en los puestos de salud y una concientización de la salud médica (Gestión, 2021). Para el 2015 según el INEI, la esperanza de vida de los peruanos, era en promedio de 75,2 años de edad, siendo las mujeres el género más longevo en el país, para el 2020 está esperanza se alargó en promedio a 76,5, siendo 73,7 para varones y 79,2 para mujeres. Se pronostica que para el 2070, la edad promedio sea de 81,5 años, y que los varones lleguen a los 78,9 y mujeres a 84,1 años, manteniéndose esos rangos incluso después del 2070 (INEI, 2019).

Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo según el INEI (2023), para Lima Metropolitana en, enero fue de 8%, siendo una cifra promedio que se viene repitiendo desde julio del 2022, y que son cifras similares a antes del covid-19, la pandemia y toda la paralización económica que sufrió Perú y el mundo. En enero del 2022, se tuvo una disminución de 0,6% de la tasa de desempleo. La

mejora en el desempleo, se debe principalmente a la reactivación del sector minero que para el primer trimestre del 2022, tuvo un crecimiento laboral del 38% (INEI, 2022).

Figura 5. Tasa de Desempleo promedio en Lima Metropolitana.



Nota: *Extraído de estadística del BCRP (2023)*

2.1.1.4 Tecnológico

Internet of Things (IoT).

El IoT, hace referencia a la conectividad de los dispositivos móviles en una red de internet fluida. Córdor (2022), “el IoT en Perú está en una fase inicial, pero se generar mayor crecimiento”. Esto traerá beneficios para las empresas ya que podrán tener una mejor comunicación digital entre sus áreas, procesos, actividades y tareas, poniendo a las empresas que lo utilicen a un nivel más arriba de sus competidores. Perú al tener una puntuación de implementación de IoT (3.31), que es debajo de la media de América Latina, esto se puede ver como un punto de inflexión en la competitividad empresarial, para poder innovar y poder alcanzar el nivel de competitividad tecnológica que hay en LATAM. Para el 2025, se estima que habrá alrededor de 1,316 millones de artefactos electrónicos conectados entre ellos,

gracias al IoT (Gestión, 2020). Por ello con una correcta gestión en las empresas, se pueden gestionar una mejor productividad con instrumentos tecnológicos.

Redes de telecomunicación.

La necesidad de comunicarnos por largas distancias, de manera instantánea, sin necesidad de tantos cables y de económica, hizo que se desarrollen nuevas formas de telecomunicaciones, así en los finales de la década de los 70, en Japón se desarrolló, la primera tecnología 1G, que permitía hablar por teléfono, con obertura delimitada y con un coste elevado. 2G, permitió compartir el mismo modelo de 1G, solo que fue digital y ya no analógico, permitiendo llamadas de voz internacionales y compartir datos digitales. 3G, era una 2G, mejor desarrollada puesto que los costos se bajaron significativamente y soportaba apps de internet, dando una navegación fluida y sin pérdidas. 4G, ante la obsolescencia del 3G, por la gran demanda nueva, se implanto el 4G, para superar las velocidades de telecomunicación, mayor capacidad de almacenamiento y mejores dispositivos electrónicos y el 5G, conteniendo velocidades más altas, mayor almacenaje, menor costo y más cobertura (Sánchez, 2021).

Sistemas empresariales.

Las empresas actualmente, necesitan de un soporte tecnológico, para poder llevar a cabo sus operaciones o actividades complementarias a su core business, por ello la relevancia de contar con sistemas que puedan facilitar, acortar tiempos y disminuir costos en los procesos importantes de las empresas, estos sistemas, García (2021) expresa que en los sistemas de gestión empresariales se pueden adaptar en áreas como: Contabilidad y finanzas, gestionando las ventas, compras, tributos, etc. Comercial, que ven los precios, guías, descuentos, facturación, etc. Recursos humanos (RR.HH.), viendo asistencia, vacaciones,

plantilla, etc. Consumidor, sistema para poder conocer las necesidades de los consumidores. Almacén y logística, viendo módulos de stocks, trasposos de mercadería, rotación, etc.

Automatización.

La automatización en industrias, es de gran relevancia en la actualidad, ya que permite generar y aumentar la producción, siendo casi un pilar para ser una empresa competitiva. La automatización en las operaciones, trae beneficios como: reducción en los costos de operaciones, mejora en la ejecución de operaciones, resguardo de personal ante tareas riesgosas (Alcocer, et al. 2020). En toda industria se puede automatizar, pero se debe analizar con cautela que proceso o maquinaria se hará, este análisis se debe ver desde el ámbito económico y técnico, para así poder decidir, que tipo de automatización se usará, si flexible, fija o programable, siendo cada tipo, para cada diferente industria.

Comercio electrónico.

El comercio electrónico o también llamado e-commerce, resulto ser la salida más seguro, ante la necesidad de compra en la pandemia por covid-19, ya que en el Perú. Desde el 2020, viene con un crecimiento abismal, y si espera que para el 2025 el e-commerce en Perú llegue a generar alrededor de 28 mil millones de dólares, 8 mil millones más de lo generado en el 2022 y que en el 2021 fueron 13 mil millones (El Comercio, 2022). Según Americas Market Intelligence [AMI] (2022), durante el 2021, los productos de moda, electrodomésticos y Tecnología, fueron los productos con más crecimientos de ventas electrónicas en el país.

Bembos y la Pandemia

La pandemia del COVID-19 llevó a la implementación de estrictas medidas de confinamiento en Perú, lo que afectó directamente la operatividad de Bembos. Con la reducción drástica del

tráfico de clientes debido al cierre temporal de locales y las restricciones de movilidad, Bambos experimentó una caída significativa en sus ingresos.

Para mitigar el impacto económico, Bambos tuvo que ajustar su estructura de costos. Esto implicó renegociar alquileres, reducir gastos operativos y, lamentablemente, despedir a parte de su personal. También buscaron alternativas de financiamiento para mantener la liquidez y poder cubrir los costos fijos durante los meses de menor actividad.

Ante la imposibilidad de operar normalmente, Bambos aceleró la implementación de estrategias digitales y de delivery. Antes de la pandemia, el servicio de entrega a domicilio representaba una fracción mínima de sus ventas, pero durante el confinamiento, se convirtió en una de las principales fuentes de ingresos. La empresa reforzó sus alianzas con plataformas de delivery como Rappi y Glovo y desarrolló su propia aplicación móvil para gestionar pedidos.

Adicionalmente, Bambos implementó protocolos de seguridad e higiene más estrictos para cumplir con las regulaciones sanitarias y brindar confianza a sus clientes. Esto incluyó el uso de equipos de protección personal, la desinfección regular de instalaciones y la instalación de barreras físicas en los puntos de atención.

El sector laboral de Bambos también se vio gravemente afectado. Muchos empleados fueron suspendidos temporalmente o despedidos debido a la caída en la demanda y a la necesidad de reducir costos operativos. Sin embargo, la empresa también implementó políticas de trabajo remoto para su personal administrativo y de soporte, adaptando rápidamente sus operaciones a la nueva normalidad.

La compañía invirtió en capacitación y formación de su personal en temas de bioseguridad y servicio al cliente en tiempos de pandemia. Esto fue crucial para asegurar la continuidad

operativa y mantener altos estándares de servicio en un contexto de incertidumbre y cambios constantes.

El mercado de comida rápida en Perú sufrió una transformación significativa durante la pandemia. Los hábitos de consumo cambiaron, con una mayor preferencia por el consumo en el hogar y un aumento en la demanda de servicios de entrega. Bombos tuvo que adaptarse rápidamente a esta nueva realidad, ajustando su oferta de productos y lanzando promociones y combos especialmente diseñados para el delivery.

La competencia también se intensificó, ya que muchas cadenas de restaurantes y nuevos emprendimientos comenzaron a ofrecer servicios de entrega a domicilio. Bombos tuvo que diferenciarse no solo por la calidad de sus productos, sino también por la rapidez y eficiencia en la entrega, así como por la seguridad en el manejo de los alimentos.

La crisis del COVID-19 impulsó a Bombos a innovar y adoptar nuevas estrategias para asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Una de las iniciativas clave fue la digitalización de la experiencia del cliente. La implementación de pedidos en línea, el uso de aplicaciones móviles y la integración con sistemas de pago electrónicos se convirtieron en aspectos esenciales de su estrategia comercial.

Otra área de enfoque fue la sostenibilidad y la responsabilidad social. Bombos intensificó sus esfuerzos en prácticas sostenibles, como el uso de empaques ecológicos y la reducción de desperdicios, respondiendo así a las crecientes preocupaciones ambientales de los consumidores.

La pandemia del COVID-19 tuvo un impacto profundo y multifacético en Bombos S.A., afectando su economía, operaciones, fuerza laboral y posición en el mercado. Sin embargo, la empresa mostró una notable capacidad de adaptación y resiliencia, implementando cambios

estratégicos que le permitieron no solo sobrevivir, sino también encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

A medida que el mundo se recupera de la pandemia, Bambos continúa enfrentando desafíos, pero también se encuentra mejor posicionada para aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado de la comida rápida. La experiencia adquirida durante esta crisis será invaluable para navegar futuros escenarios de incertidumbre y cambio, consolidando su posición como una de las principales cadenas de restaurantes en Perú.

2.1.2 Análisis de las fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En pandemia se aperturaron, diversos negocios gastronómicos, que lo expendían por delivery o en recojo de tienda. Estos negocios, generalmente familiares se enfocaban en vender productos de fácil preparación, como son los productos fast-food, como hamburguesas, pizzas, salchipapas, entre otros. De estos, solo una parte se mantiene hasta el día de hoy, ya que pudieron generar un buen engagement con sus consumidores y generando ingresos constantes que les permitieron, generar su círculo virtuoso, sin embargo, este tipo de negocios, demoran en poder crecer de forma exponencial, puesto que no cuentan con una espalda financiera que les permita, hacer maniobras de inversión grandes y seguir expandiéndose. Así mismo, el ingreso de cadenas extranjeras de fast-food, pone en una situación de alerta a Bambos, ya que estas empresas, ya cuentan con una reputación en su país de origen y en los que opera la marca, así estas grandes marcas cuentan con el dinero para poder posicionarse tanto físicamente como publicitariamente (virtual), en todo el país, y ser más visibles que las marcas nacionales.

Por ello la amenaza de entrada de nuevos competidores que afecte directamente e indirectamente a Bambos es de nivel medio, puesto que Bambos, tiene una clientela fidelizada y cuenta con un porcentaje considerable de participación de mercado, de fast-food de hamburguesas.

Amenaza de entrada de productos sustitutos.

La comida rápida en Perú, se fue extendiendo desde inicio de los años 2000, con las modas de occidente. Bambos se dedica sobre todo a la venta de hamburguesas, menús y helados, por ello llega a formar dos tipos de latentes productos sustitutos, ya que por un lado hay cada vez más negocios fast-food, solo que con productos netamente locales, y también nuevas cadenas extranjeras que vienen abriendo paso por Latinoamérica y el mundo, esto amplía la competencia directa de hamburguesas que tiene Bambos, así mismo hay otras opciones similares como: pizzas, chifa, pollo, ceviches, entre otros, que también afecta a Bambos, puesto que al final cubren la misma necesidad, solo dependería del consumidor, sus preferencias y la fidelidad que tenga a las empresas que consume.

Por todo ello, el giro de negocio gastronómico que atiende Bambos, es de alta competitividad, y tiene que estar en constante revisión de sus productos para poder seguir reteniendo y atraer más a sus clientes.

Rivalidad entre competidores.

Entre los competidores más representativos y fuertes que tiene Bambos esta McDonald's, Burger King y Subway. siendo Bambos la más longeva entre las mencionadas, seguido de Burger King, McDonald's y Subway siendo la más joven en entrar al mercado. Estos gigantes de las hamburguesas, suelen estar compartiendo tiendas en los diferentes mall's del Perú, aparte de las tiendas propias que manejan en las ciudades más importantes del

país. Bombos tiene entre las cuatro empresas, la hamburguesa con el precio más bajo, y en los demás precios cuenta con precios competitivos. Con respecto a los negocios pequeños de hamburguesas, no representa una amenaza directa para bombos, por el volumen de ventas que hay de diferencia entre Bombos y los negocios. McDonald's y Burger King, son las empresas con mayor participación de mercado, cuentan con más de 30 locales en todo Perú, y con miras a seguirse expandiendo.

La rivalidad entre los competidores de Bombos, se considera alta, ya que entre las cadenas de empresas que operan en Perú y que realizan hamburguesas, son altamente competitivas, tanto por los equipos de producción como por el know how que manejan, sumando a un considerable respaldo económico para seguir abriéndose paso en Perú y Latinoamérica.

Poder de negociación del cliente.

El cliente, en una cadena (franquicia) de empresas, con procesos y estándares ya establecidos, es difícil que pueda hacer una contraoferta en los precios, puesto que los sistemas de venta/facturación, no les permite, ya que son precios fijados a nivel nacional, otro detalle si se desea negociar por cantidad, es que las cantidades a servir, ya son estandarizadas, por ello tampoco se podría dar de más a los compradores que compran más, puesto que generaría una pérdida de ingredientes, afectando a las futuras órdenes.

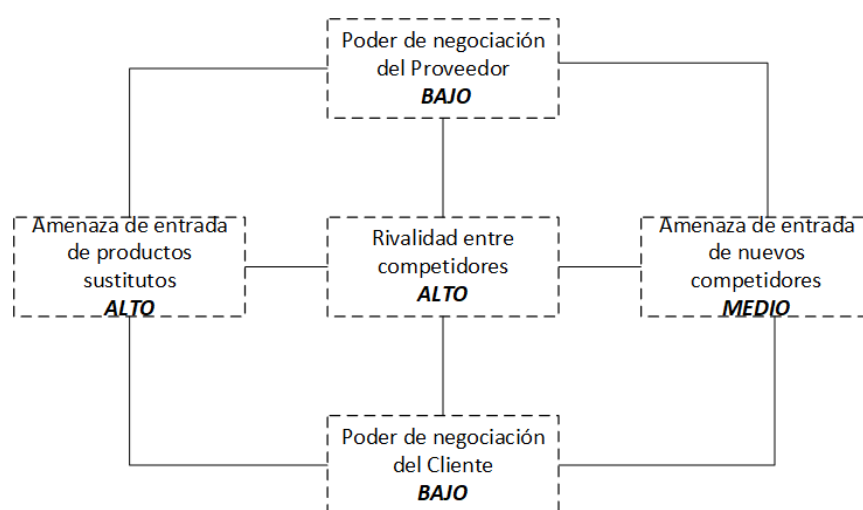
Por esto, en el caso de Bombos y otras cadenas de fast-food, el cliente cuenta con un bajo poder de negociación y donde la empresa/cadena controla casi todo el poder de la negociación.

Poder de negociación del proveedor.

Los proveedores que cuenta Bambos, en su gran mayoría son de productores peruanos y algunos extranjeros. Bambos utiliza pagos a proveedores de 60 y 90 días, dependiendo de la materia prima que adquieran. Ya que al comprar grandes cantidades de productos, tiene la facilidad de poder negociar un precio más preferente, el tiempo de pago, el tipo de envío, fechas de envío y calidad de las materias primas.

Por esto se considera que el poder de negociación del proveedor a Bambos es bajo, ya que la empresa toma el control en las negociaciones puesto que es la que dispone del dinero y los proveedores tienen bastantes competidores con los que pueden ser remplazados.

Figura 6. *Diamante de Porter de Bambos.*



Nota. *Extraído de Porter (2002), citado en Mendoza et, al. (2017).*

2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 4. Matriz Evaluación de Factores Externos de Bambos.

| Ítems | Factores internos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|----------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades | | | | |
| Ítem 1 | Alto poder de negociación con clientes y proveedores. | 8% | 4 | 0.32 |
| Ítem 2 | Perú es uno de los países con menor riesgo país de Latinoamérica. | 6% | 3 | 0.18 |
| Ítem 3 | Aumento en el nivel promedio de ingresos de los peruanos. | 6% | 3 | 0.18 |
| Ítem 4 | Crecimiento del en el sector comercio en 18%. | 7% | 2 | 0.14 |
| Ítem 5 | Mejor PBI per cápita de los últimos 10 años (16987,9 soles). | 5% | 3 | 0.15 |
| Ítem 6 | Vuelta a rangos normales de la tasa de desempleo. | 5% | 3 | 0.15 |
| Ítem 7 | Mayor conectividad en las telecomunicaciones, redes y sistemas empresariales. | 7% | 4 | 0.28 |
| Ítem 8 | Comercio electrónico en crecimiento constante. | 7% | 4 | 0.28 |
| Amenazas | | | | |
| Ítem 1 | Sector agrícola, presenta un decrecimiento en el PBI, por problemas agrícolas. | 8% | 3 | 0.24 |
| Ítem 2 | Subida de la inflación y pronóstico lejano de bajada de este. | 7% | 2 | 0.14 |
| Ítem 3 | Suba constante de la tasa referencial de interés. | 7% | 3 | 0.21 |
| Ítem 4 | Precios de productos internacionales, con una tendencia alcista. | 8% | 3 | 0.24 |
| Ítem 5 | Baja de la balanza Comercial, más importaciones menos exportaciones. | 7% | 3 | 0.21 |
| Ítem 6 | Conflictos constantes por problemas sociopolíticos. | 6% | 3 | 0.18 |
| Ítem 7 | Respaldo financiero fuertes de sus competidores. | 6% | 2 | 0.12 |
| Total | | 100% | | 3.02 |

Bambos en el análisis EFE, tiene una puntuación ponderada de 3.02 sobre 4.0, lo que significa que Bambos, está aprovechando las diferentes oportunidades del entorno que se presentan, y trata de gestionar de la mejor manera las amenazas que vive.

2.1.4 Análisis Interno (AMOFHT)

2.1.4.1 Administración:

Bembos, utiliza la planeación estratégica como pilar de estructura empresarial, ya que permite gestionar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, que se desarrollan en conjunto de sus metas establecidas, para así poder desarrollar sus diferentes estrategias de mercado, lo que permite que la empresa pueda analizar los recursos que incurrirá en la ejecución de las estrategias. Si bien los objetivos y metas son formulados por la alta gerencia, son realizados en base a KPI's que apoyan la medición, control y corrección de estos, aunque una falencia que llega hasta los últimos niveles de la empresa, es que estos objetivos y metas, no son completamente entendidos y asimilados en los trabajadores, lo que hace que se pueda desviar los objetivos y metas.

Los gerentes de líneas medias, están en constante comunicación y seguimiento con las tres jefaturas zonales (Lima, Sur y Norte), lo que impulsa una competitividad constante, que en ocasiones se puede transformar en fuerte presión laboral a los trabajadores de líneas inferiores (tiendas). La estructura organizativa de Bembos, permite tener un control más geográfico ante las necesidades de las tiendas, puesto que el país, es muy diversos y las necesidad y requerimientos de insumos varían dependiendo de la zona donde se ubique la tienda.

Para el reclutamiento, se encarga la empresa NGR, que es una empresa del grupo Intercorp que se encarga del reclutamiento de todas las unidades de negocio de comida rápida, sin embargo, cada unidad cuenta con sus propios puestos y funciones, en razón a la empresa que se trabajará, en el caso de Bembos, se maneja dos puestos, cajera y parrillero. Esto hace, que todos los trabajadores roten en los dos puestos y diferentes sub – puestos en la tienda, lo que en algunos casos genera inconformidad a los trabajadores,

ya que no tienen un puesto fijo en la tienda, sumado a las bajas recompensas económicas hacia el trabajador, esto genera un personal poco comprometido con la empresa, que termina retirándose, generando una rotación alta.

2.1.4.2 Marketing:

La empresa se enfoca en forma especial en su área de marketing. Ya que es el medio directamente responsable de poder llegar a los consumidores. Es quien ayuda a segmentar los grupos socioeconómicos, preferencias, estilos de vida, entre otros, de los consumidores de Bambos, lo que esto ayudo a poder posicionarse entre una de las cadenas de fast-food de hamburguesas más sólidas del país, compitiendo directamente con grandes cadenas de fast-food extranjeras. Durante los últimos años, y a razón de la compra por parte de Intercorp, Bambos se fue expandiendo a más lugares del país, aumentando poco a poco su participación de mercado, así creciendo de forma leve y constante.

Para poder llegar a los miles de consumidores y clientes. Bambos utiliza diversos canales digitales de comunicación y promoción, propios y también utiliza canales de otras empresas que ayudan en la comercialización de los productos, los cuales se les atribuye que, por cada 3 productos vendidos en tienda, son 1,5 vendidos por estos canales digitales, considerando un margen prudente de rentabilidad. Bambos, para poder organizar sus ventas, define bien sus objetivos comerciales, elige a personal adecuado para los puestos, con capacidades y aptitudes ideales para el puesto, define bien las funciones, procesos, actitudes y tareas del puesto, tratando de minimizar los errores que puedan suceder, manejar herramientas fáciles de utilizar e intuitivas que permitan hacer una labor más rápida, sencilla y optima, facilitando que estas herramientas puedan generar sus mismos resultados de los indicadores previamente

desarrollados por gerencia, convirtiéndose esto en un círculo de procesos, que es acompañado por el soporte administrativo de superiores. Bambos, tiene acceso a las diferentes investigaciones de mercado que elaboran empresas de marketing, que con ello ayudan a ver el estado en el que esta la empresa y también ayuda a tomar decisiones futuras de mejora o de corrección.

Bambos, al ser una empresa peruana, trata de capturar la esencia de la cocina peruana, trayendo productos netamente peruanos, que son extraídos bajo los mejores estándares gastronómicos, que, junto a la buena atención dada por sus colaboradores, hace que la experiencia en Bambos, sea una de las sobresalientes del mercado. Así mismo, los precios de la empresa, son muy competitivos en relación con la competencia y sobre todo que cuenta con algunos precios más bajos que su competencia directa. Estando en una época donde se tiene que prestar mucha atención a la publicidad, Bambos utiliza los canales de promoción con más exposición y los más utilizados por sus consumidores, generando alianzas estratégicas con empresas para poder conseguir más volumen de venta y más captación de nuevos clientes.

NGR está encargado del marketing de Bambos, junto con sus colaboradores con amplia experiencia en el mercado, apoyan en la consolidación de las estrategias de marketing que generan en pro de la empresa, y esto se ve que el posicionamiento de Bambos en internet es bueno, ya que cuenta con una de las redes sociales, más seguidas en Perú.

2.1.4.3 Operaciones:

Bambos, para poder llevar la misma calidad, sabor y productos en todas las tiendas del Perú, tienen procesos estandarizados, controlados y repetidos en todas las sucursales, que ha requerido maquinaria extranjera de última generación, teniendo

acceso rápido al soporte técnico de estas, permitiendo así tener los mismos productos en los mismo tiempos, en razón a la materia prima, es el mismo grupo quien abastece; esto asegura la misma calidad del producto, siendo la excepción las verduras que se adquieren a proveedores zonales por su vida útil.

Las revisiones diarias y periódicas que se ejecutan en las tiendas, hacen que se tenga un diagnóstico de lo bueno y malo y así poder implementar acciones correctivas para mejorar las condiciones de trabajo. En relación al control de inventarios, los procesos están definidos, sin embargo ocurren inconvenientes, que no terminar de hacer sus respectivos inventarios de materia y es donde ocurren faltantes o sobrantes, los productos grandes y que se salen de tienda por unidad (cajas, pan, carne, etc.) son los productos en los que casi no hay variaciones en los inventarios, pero productos que se sirven a granel, como papas y sobre todo verduras, tiene mucha variación negativa en los inventarios, puesto que no se controla de manera adecuada, siendo un problema repetido en todas las tiendas de Bembo Arequipa.

Para la recepción de las materias primas, que se hace a primas horas y con el encargado de tienda, para poder detectar cualquier anomalía o inconveniente en los productos y si ocurriese algo poder informar según las acciones de control de calidad, si es el caso, así cumpliendo los protocolos, asegurando la higiene y asepsia en los productos a preparar. El layout de las tiendas, es muy similares, esta como primer punto de contacto con el cliente, el mostrador; la máquina de bebidas, en el área de cocina se encuentra la freidora de papas y atrás de las dos, se encuentra las planchas, los frigoríficos y demás almacenes de productos, el expendio de helados está en un módulo al costado de recojo de productos.

Toda la operatividad de Bombos, se trabaja con equipos con tecnología de mediana y alta gama, asegurando así una óptima atención al cliente y a la vez una buena calidad en sus productos, ya que, al contar con maquinaria automatizada, se asegura a dar un buen producto final, con el sello y sabor de la marca.

2.1.4.4 Finanzas:

Con la incorporación de Bombos al grupo Intercorp, empezó la expansión de la marca a más lugares del país, el grupo Intercorp, es uno de los grupos económicos más importantes del país, en el que se apoyan para poder seguir haciendo crecer el círculo virtuoso que maneja Bombos. Cuentan con un fuerte respaldo financiero del grupo Intercorp, convirtiéndose por su marca en una de las empresas/marcas de fast-food de hamburguesas más consolidado y expandida en el país.

Los temas netamente financieros y contables que intervenga la marca Bombos, y todas las marcas comerciales del grupo Intercorp, son tratados por la empresa NGR que apoya todas las actividades de soporte operativo, NGR se encarga del análisis financiero que incluye principales ratios de rentabilidad y de actividad; controlando las principales actividades de compra, venta, activos. NGR se encarga de iniciar los procesos de financiamiento que requiera Bombos, supervisada por directores de unidad y encargados del holding; utilizando más financiamiento en plazos de mediano y corto plazo. Así mismo, la tienda maneja una caja chica para pagos de verdura y gastos de emergencia que se incurran en el día, todo lo demás es depositado en instituciones financieras.

No se suele generar pasivos extras a los planificados por la dirección financiera encargada a la marca, manteniendo su estructura financiera impecable. Esto es gracias a la vasta experiencia de los directivos y gerentes financieros encargados por NGR, que

velan por la fianzas y rentabilidad de Bombos y demás marcas asociadas al grupo Intercorp.

2.1.4.5 Recursos Humanos:

Respecto a los recursos humanos en Bombos, es manejado por la empresa NGR, se encargan del reclutamiento y selección del personal para todas las empresas gastronómicas del holding. NGR en conjunto con gerencia y su equipo especializado en recursos humanos, elaboran las directrices de desempeño tanto de manera individual como colectiva, así como elaborar las normas de convivencia, conducta y desempeño, esto va descrito con en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) y Reglamento de Organización y Funciones (ROF), que es compartido con todos los colaboradores de la organización, para una convivencia adecuada, teniendo allí los límites de acciones que tienen los colaboradores y las medidas de corrección que se toman por parte de la empresa, ante cualquier inconveniente que se presente de los colaboradores.

Actualmente la empresa, no desarrolla una correcta inducción a los nuevos colaboradores, debido a la falta de personal para el puesto especial de inducción, haciendo que el personal nuevo practique ya en campo, lo que genera al principio, lentitud y errores tanto en la preparación, como en el cobro y atención al cliente; convirtiéndose en uno de los principales problemas a resolver.

2.1.4.6 Tecnología:

La conexión a la nube, trajo la implementación de sistemas de información para los distintos niveles jerárquicos de la organización, tanto de alta gerencia, gerencia media, jefaturas y las áreas operativas, permitiendo analizar indicadores de sus respectivas dependencias, así manejar mejor la información y en tiempo real.

Bembos, no cuenta con una gerencia o área de sistemas. Cuenta con un área externa subcontratada por NGR llamada Help Desk, ellos son los responsables del control, mantenimiento y soporte de todos los sistemas operativos, brindando el soporte en los softwares como el SAP, así facilitando la resolución de problemas en las distintas áreas de Bembos y como de NGR, para cumplir las respectivas tareas. Con respecto a las identificaciones (ID) de los trabajadores, se genera en base a un software para poder mantenerlo en la base de datos y para que no haya intromisión de personas en data confidencial, eso se reparte desde los ID's de los operadores de tiendas, hasta gerencias, aunque en niveles mayores; las contraseñas también pueden ser modificadas por los usuarios, para una mayor comodidad y confiabilidad.

La gran mayoría de empresas competidoras utiliza los mismos sistemas de información, que son muy completos y se adecuan muy bien al core-busisness de la empresa y a las tareas de soporte que ejecutan. Los sistemas de información que se manejan requieren de un cierto nivel de aprendizaje para su correcto uso, son intuitivos, pero al contener gran cantidad de información requiere de un cierto grado de especialización. Por ello los colaboradores son conocedores de la responsabilidad de ejecutar bien sus tareas en los sistemas de información, ya que estos sistemas son integrados y dependen entre ellos para generar la mejor, real y actualizada información para los demás puntos que se comparten por el sistema.

Para la utilización de los sistemas, el soporte integrado que se contrata con ello, es quien brinda las capacitaciones para los nuevos colaboradores y también genera capacitaciones periódicas en relación a las nuevas actualizaciones que se dan en el sistema.

Con respecto a la tecnología operativa, de las parrillas, hornos, freidoras, expendedoras de gaseosa, helado y la parte comercial (facturación), son equipos altamente especializados en la producción de hamburguesas, papas fritas, expendio de gaseosas y helados, ya que son maquinaria automatizada, que recorta tiempos, costos y produce en base a los altos estándares de Bombos, convirtiéndola en una de las empresas más competitivas del mercado.

2.1.5 Análisis de Cadena de Valor

Figura 7. Cadena de Valor de Bombos

| <i>Actividades de Apoyo</i> | | | | | MARGEN |
|---|--|--|---|--|---------------|
| Infraestructura | Tecnología operativa y de soporte de mediana y alta gama Tiendas modernas Respaldo financiero del Holding Intercorp | | | | |
| Recursos Humanos | Actividades de reclutamiento controladas por empresa externa (NGR) Personal sin un nivel alto de especialización | | | | |
| Tecnología | Inversión grande en equipos operativos automatizados Enfoque en marketing online | | | | |
| Abastecimiento | Mayoría de proveedores nacionales Diversificación de proveedores por zonas | | | | |
| Logística de Entrada | Operaciones | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicio al Cliente | |
| Proveedores de verduras zonales. Proveedores del resto de insumos nacionales. Proceso de control de calidad de la materia prima de ambos proveedores. Almacenaje en frigoríficos y/o estantes. | Procesos estandarizados a nivel nacional. Producción de los alimentos en la maquinaria automatizada. Procesos de apoyo estandarizados. | Producto puesto en su packing respectivo. Entrega de 10 minutos aproximado, a la orden de pedido. Entrega directa al cliente o indirecta (delivery). | Cobertura en principales provincias nacionales. Alta exposición de publicidad en medios de difusión tecnológica. Variedad de productos, para distintos clientes/consumidores finales. Fidelidad y reconocimiento de consumidores | Atención directa, por plataforma física y online. Atención indirecta, por medio de aplicativos de delivery. | |
| <i>Actividades Primarias</i> | | | | | |

Nota: *Extraído de Porter (2002), citado en Mendoza et, al. (2017).*

Actividades de Apoyo.

Bombos, cuenta con sus cuatro actividades de apoyo:

La infraestructura, cuenta con el respaldo financiero y administrativo del grupo Intercorp, que proporciona a la marca, maquinaria operativa de alta tecnología y sistemas integrados.

La gestión de los Recursos Humanos, se encarga NGR, empresa del Holding que, ve el reclutamiento y contratación del personal, pero siendo monitorizado por personal encargado en tienda.

Bembos recurre de la tecnología, tanto para sus procesos administrativos, operativos y comerciales, utilizando estrategias de marketing online, enfocados en su nicho de mercado.

Cuenta con proveedores nacionales, y proveedores zonales, siendo los proveedores nacionales, los que abastecen las principales materias primas (carne, papas, packing, entre otros) y los proveedores zonales, se encargan del abastecimiento sobre todo de verduras y algunos productos extras, que se necesiten de emergencia.

Actividades Primarias.

Bembos, cuenta con cinco actividades principales:

La logística de entrada, se inicia con la recepción de la materia prima y materiales complementarios, que son revisados por el encargado de tienda, siendo el control de calidad de los productos; para su posterior almacenaje en los diferentes frigoríficos, neveras y estantes, con sus respectivos rótulos con información del producto.

Las actividades netamente operativas, están estandarizadas, certificadas y compartidas en todos los puntos de expendio del país, la activada operativa, está directamente soportada por la maquinaria con tecnología automatizada que permite generar rápido las ordenes, y así gestionar mejor el cuello de botella de pedidos en horarios punta de pedidos.

La logística de salida, empieza desde el packing de los productos de Bombos, y que se establece en ser terminado en 10 minutos aproximadamente. El producto al ser terminado se pone a disposición del canal final directo, entrega en tienda (para comer o llevar), o por canal indirecto (envío de delivery por aplicativos externos).

Para abarcar más participación de mercado, elabora diversos productos, para abarcar más preferencias de sus consumidores y potenciales consumidores, apoyado con la masificación y alta exposición de la publicidad, que se genera por medios tecnológicos.

Todas estas actividades están realizadas por el capital humano de Bombos, que están preparados para estar en todas las áreas de tienda, siendo ellos los que tienen trato directo con los clientes (directos e indirectos) y consumidores, siendo de manera física/presencial como de manera online.

2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 5. Matriz Evaluación de Factores Internos de Bambos.

| Nº | Factores internos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--------------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | | | |
| Ítem 1 | Respaldo administrativo y financiero del Holding de Intercorp. | 10% | 4 | 0.40 |
| Ítem 2 | Posicionamiento importante en redes sociales | 9% | 3 | 0.27 |
| Ítem 3 | Única cadena peruana representativa en fast-food de hamburguesas. | 10% | 4 | 0.40 |
| Ítem 4 | Maquinaria y sistemas de media y alta gama, para la operatividad. | 9% | 4 | 0.36 |
| Ítem 5 | Mejores precios de venta, a comparación de la competencia. | 9% | 3 | 0.27 |
| Debilidades | | | | |
| Ítem 1 | No maneja sus propios Recursos Humanos. | 9% | 1 | 0.09 |
| Ítem 2 | Falta de inducción a los puestos de trabajo. | 8% | 1 | 0.08 |
| Ítem 3 | Poca autonomía económica de las tiendas. | 8% | 2 | 0.16 |
| Ítem 4 | Alta rotación de colaboradores. | 9% | 1 | 0.09 |
| Ítem 5 | Variaciones negativas en los stocks de productos a granel. | 10% | 2 | 0.20 |
| Ítem 6 | Falta de seguimiento de inventarios. | 9% | 2 | 0.18 |
| Total | | 100% | | 2.50 |

Bambos en el análisis EFI, se puede considerar que en base a la puntuación 2.5 sobre 4.0 indica que las fortalezas de Bambos, hacen frente proporcionalmente ante sus debilidades, pero si tienen que mejorar más aun sus fortalezas y sobre todo atenuar sus debilidades. Mejorando principalmente las dificultades de los colaboradores para con Bambos, tanto en las inducciones como en los procesos constantes operativos.

2.1.7 Matriz FODA

La matriz FODA Tabla 6. (Apéndice 1.), se desarrolló en base a las Oportunidades y Amenazas de los factores externos (EFE) con los que convive Bambos, y de las Fortalezas y Debilidades de los factores internos (EFI) que desarrolla Bambos en sus actividades principales y de soporte.

Fortalezas:

F1: Respaldo administrativo y financiero del Holding de Intercorp.

F2: Posicionamiento importante en redes sociales

F3: Única cadena peruana representativa en fast-food de hamburguesas.

F4: Maquinaria y sistemas de media y alta gama, para la operatividad.

F5: Mejores precios de venta, a comparación de la competencia.

Oportunidades:

O1: Alto poder de negociación con clientes y proveedores.

O2: Perú es uno de los países con menor riesgo país de Latinoamérica.

O3: Aumento en el nivel promedio de ingresos de los peruanos.

O4: Crecimiento en el sector comercio en 18%.

O5: Mejor PBI per cápita de los últimos 10 años (16987,9 soles).

O6: Vuelta a rangos normales de la tasa de desempleo.

O7: Mayor conectividad en las telecomunicaciones, redes y sistemas empresariales.

O8: Comercio electrónico en crecimiento constante.

Debilidades:

D1: No maneja sus propios Recursos Humanos.

D2: Falta de inducción a los puestos de trabajo.

D3: Poca autonomía económica de las tiendas.

D4: Falta de fidelización del cliente interno.

D5: Variaciones negativas en los stocks de productos a granel.

D6: Falta de seguimiento de inventarios.

Amenazas:

A1: Sector agrícola, presenta un decrecimiento en el PBI, por problemas agrícolas.

A2: Subida de la inflación y pronostico lejano de bajada de este.

A3: Suba constante de la tasa referencial de interés.

A4: Precios de productos internacionales, con una tendencia alcista.

A5: Baja de la balanza Comercial, más importaciones menos exportaciones.

A6: Conflictos constantes por problemas sociopolíticos.

A7: Respaldo financiero fuertes de sus competidores.

Estrategias FODA

Tabla 7. *Estrategias FO-FA-DA-DO*

| Formulación de Estrategias | | |
|-----------------------------------|--------------|---|
| Nº | CRUCE | Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento |
| FO-1 | F1 / O2 | Análisis de apertura de locales en más ciudades. |
| FO-2 | F3 / O3 | Generar estrategias de patriotismo en fechas de aniversario locales. |
| FO-3 | F5 / O7 | Publicitar los productos más accesibles, a sectores económicos emergentes. |
| Nº | CRUCE | Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos |
| FA-1 | F1 / A1 | Mantener los precios de compra. |
| FA-2 | F1 / A3 | Mantener la financiación de manera interna, por medio plazo. |
| FA-3 | F5 / A2 | Mantener precios de venta |
| FA-4 | F4 / A6 | Estrategias de prevención física al personal y tiendas. |
| FA-5 | F3 / A7 | Generar estrategias publicitarias de identidad nacional. |
| Nº | CRUCE | Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo |
| DO-1 | D3 / O3 | Aumentos por productividad a colaboradores |
| DO-2 | D2 / O7 | Sistematizar los procesos de inducción. |
| DO-3 | D5 / O7 | Generar herramientas de control de inventario |
| DO-5 | D1 / O6 | Asistente de tienda de el ultimo visto bueno ante una contratación. |
| Nº | CRUCE | Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado |
| DA-1 | D3 / A6 | Generar una cuenta bancaria auxiliar para emergencias. |
| DA-2 | D5-D6 / A4 | Mantener las cantidades justas y proporcionadas de productos a granel, para evitar merma. |

2.2 Priorización y Definición de la Problemática

2.2.1 Planteamiento de Problemáticas

Bembos, está en búsqueda de la mejora continua en los procesos que realiza, puntualizando en las actividades operativas, ya que es el *core business* de la empresa. Por ello se desea mejorar el control de stock de ingresos de los productos a granel (verduras) y su conservación, así como la implementación de una guía para la inducción de nuevos colaboradores, así como estrategias para implementarlas.

2.2.2 Priorización de las Problemáticas

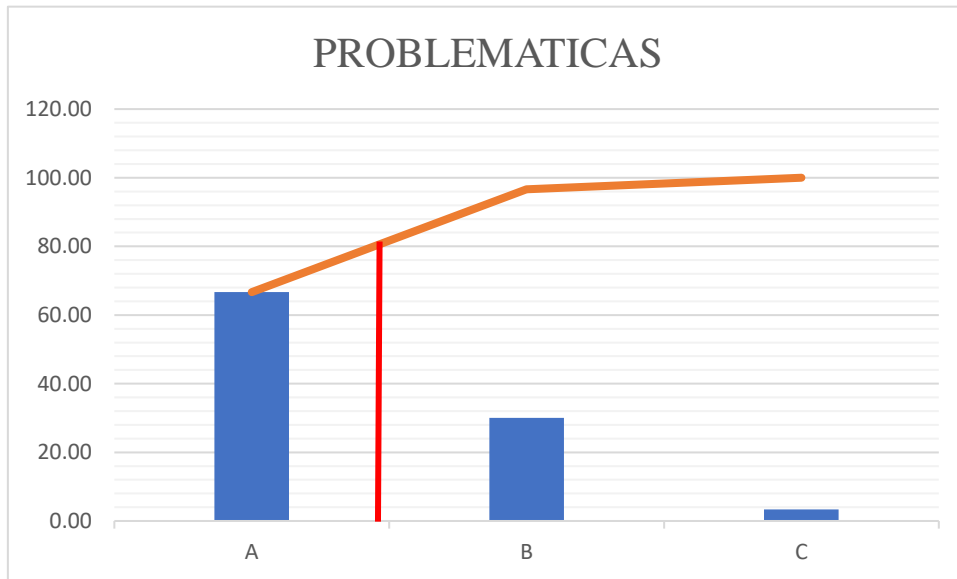
Se tomaron en cuenta para el análisis cinco mayores problemáticas de la tienda, desde la óptica de la operatividad, y que son consideradas como los más frecuentes y a la vez preocupantes para el desarrollo óptimo de las actividades.

Tabla 8. *Priorización de problemática*

| Tareas que incurren en problemas | Frecuencia al mes | Frecuencia acumulada | % Acumulado | Zona | % |
|--|-------------------|----------------------|-------------|------|-------|
| Entrenamiento insuficiente al personal inicial | 25 | 25 | 41.7 | A | 66.7 |
| Perdida de insumos | 15 | 40 | 66.7 | A | |
| Inventario no realizado al final de turno | 13 | 53 | 88.3 | B | 30.0 |
| Poco control de inventario | 5 | 58 | 96.7 | B | 3.3 |
| Rotación de personal | 2 | 60 | 100.0 | C | |
| Total | 60 | 100% | | | 100.0 |

Tabla 9. *Problemática con método ABC*

| ZONA | N ELEMENTOS | % PROBLEMAS | % ACUMULADO | % PROBLEMAS | % PROBLEMAS ACUMU |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| A | 2 | 0.4 | 0.4 | 66.7 | 66.7 |
| B | 2 | 0.4 | 0.8 | 30.0 | 90.7 |
| C | 1 | 0.2 | 1.00 | 3.3 | 100.0 |
| TOTAL | 5 | 1.00 | | 100.0 | |

Figura 8. *Problemática revisión Pareto*

Según el gráfico de Pareto, demuestra que el 80% de los problemas son referentes al entrenamiento insuficiente de inducción a nuevos colaboradores y también la pérdida de insumos esto por mal manejo de la merma y por el entrenamiento insuficiente por parte del personal, así mismo la rotación del personal y el control de la merma, son problemas secundarios, pero que afectan al desarrollo operativo de la tienda.

Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas

3.1 Experiencia 1.

3.2 Denominación

Formulación de guías de funciones en caja y parrillas.

3.3 Objetivo

3.3.1 *Objetivo General:*

- Implementación de guía base para funciones de caja y parrilla

3.3.2 *Objetivos Específicos:*

- Reconocer los tiempos y actividades de caja.
- Reconocer los tiempos y actividades de parrilla.
- Condensar la información de las actividades.

3.4 Antecedentes

Mendoza T. (2013), desarrolla como objetivo, un manual que permita darle facilidad a los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa y puedan tener la información necesaria para iniciar sus funciones. El manual, es un apoyo al departamento de Talento Humano de la editorial, responsables de la inducción al personal ingresante, este manual va en conjunto con el MOF y ROF de la empresa. Como principal conclusión, se desarrolla que el manual es un documento que se necesita para poder integrar de la mejor manera a los nuevos colaboradores, no solo en función a sus actividades, sino también para guiar y encaminar con respecto a los valores lasallistas de la editorial Don Bosco.

Pardo A. (2018), analiza la relación que tiene la inducción de los colaboradores con el rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Tumbes, para ello se utilizó una encuesta de 28 ítems, donde se desarrollaron 16 preguntas a razón de la variable inducción y 12 preguntas a razón de la variable rendimiento laboral, que fueron valoradas en escala de Likert, que se repartió a 130 colaboradores de la Universidad (funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares). Donde se concluyó que, entre las dos variables, existe una relación positiva y significativa. Así mismo, la dimensión de capacitación es la que más incidencia tiene en relación a la variable del rendimiento laboral en la Universidad. Y se recomienda que se ajuste los criterios de reclutamiento y selección de personal, para mejorar el rendimiento laboral.

Infante C. (2020), plantea como objetivo, mejorar el desempeño de colaboración con un programa de inducción semipresencial, para poder mejorar la efectividad en los ingresos de nuevos colaboradores, en base al contexto del covid-19. El programa empieza, con una inducción presencial, de allí se le asignará un mentor al nuevo colaborador por una semana de manera constante, se le tomará una prueba de entrada después de la inducción y el acompañamiento, y mensualmente se realizará una encuesta al jefe directo, después del año analizar a los colaboradores cesados por contrato. Se concluye que, el programa ayudo a mejorar el desempeño de los colaboradores desde el primer día de su inducción, ya que la inducción, el acompañamiento y las distintas pruebas tanto de los colaboradores y de los superiores, motivaron a ejercer un mejor desempeño en sus actividades.

3.5 Marco Teórico.

3.5.1 Inducción

Chiavenato (2011), indica que la inducción o sociabilización son programas intensos de formación para nuevos colaboradores. Su función es acercar al nuevo integrante de la

organización, con la cultura organizacional, la estructura organizacional, los servicios y/o productos que se expendan, el objetivo, la misión, la visión y las metas. La inducción se debe hacer de manera intensiva y rápida.

Corral et. al (2011), concluye que, la inducción son un conjunto de todas las actividades que tiene que cumplir el nuevo colaborador, y así orientarlo en su nuevo ambiente laboral, para su posterior adaptación.

La inducción según Mendoza T. (2013), es un proceso por el cual se facilita la integración y adaptación de un colaborador al ingresar a cumplir nuevas funciones en un puesto de trabajo, generando así en el colaborador, sentido de pertenencia y confianza, mejorando la productividad en su nuevo entorno laboral.

También autores como Diaz M. (2020), expresan que la inducción, es la acción de la empresa de brindar la información necesaria para el nuevo colaborador pueda desempeñar correctamente sus nuevas tareas en la organización. “La inducción es una técnica más importante que tienen que implementar las organizaciones para el desarrollo del personal” (Diaz M., 2020).

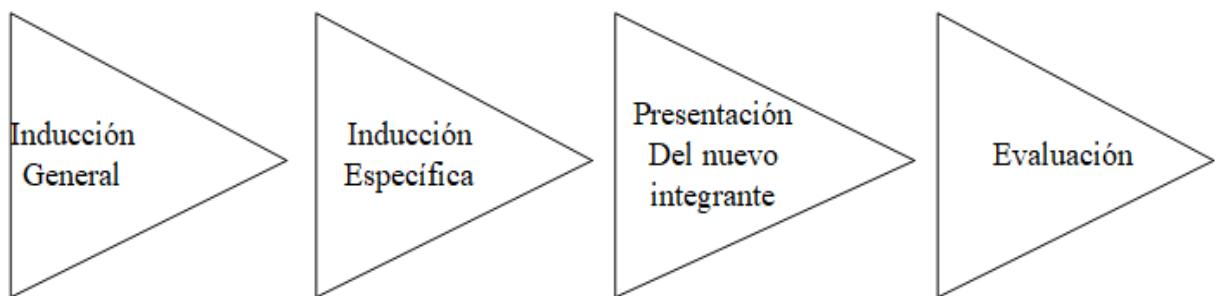
Con todo ello, se puede extraer que la inducción, es un proceso vital, inicial y rápido que tiene que realizar una organización, para poder instruir en funciones y en aspectos intrínsecos de la organización.

3.5.1.1 Etapas de la inducción.

Para Mendoza T. (2013), desglosa cuatro etapas principales en la inducción.

- Inducción general. Es el primer momento del nuevo colaborador con la empresa, donde se informa sobre la historia, las políticas, el *know how* (procedimientos), normativa y la reglamentación, se percibe por primera vez el ambiente laboral.
- Inducción específica. Se le brinda información específica sobre las funciones y tareas a realizar, acotando con las herramientas y útiles a requerir, siendo puntuales en las acciones a realizar.
- Presentación del nuevo integrante. Se presenta las instalaciones, área de trabajo y se presenta a los compañeros, generando confianza y un ambiente laboral sin tantas tensiones.
- Evaluación de la inducción recibida. Luego del ingreso del colaborador, 30 días después, el encargado/supervisor/jefe inmediato, será quien analice mediante indicadores (pruebas), la evolución del colaborador.

Figura 9. *Proceso de inducción.*



Nota: *Elaboración propia, extraído de Mendoza T. (2013).*

3.5.1.2 Ventajas del Programa de Inducción.

Tabla 10. *Ventajas de la Inducción*

| Ventajas |
|--|
| Gestionar una relación interna entre la organización con el nuevo colaborador. |
| Información verídica y contrastable. |
| Mejora en el rendimiento laboral, ya que los colaboradores tienen mejor conocimiento de sus funciones. |
| Reducción de rotación de personal. |
| Disminución de accidentes y errores en las tareas o funciones. |
| Motivación y sentido pertenencia para con la organización. |
| Mejora en imagen corporativa |
| Facilitación del aprendizaje |
| Reducción de ansiedad en los primeros días del colaborador |

Nota: *Extradido de Mendoza T. (2013) y García G. (2014).*

3.5.1.3 Diferencia entre Inducción y Capacitación.

Tabla 11. *Diferencia entre inducción y Capacitación.*

| Inducción | Capacitación |
|--|--|
| Inducción al departamento de personal. (conocer a infraestructura de la empresa) | Desarrollo de información. |
| Inducción al puesto. (Descripción de funciones y actividades) | Desarrollo de Habilidades. |
| Incorporación adecuada. (Motivar su rendimiento, generar pertenencia con la empresa) | Desarrollo de Conceptos. Desarrollo de Aptitudes. |

Nota: *Extraído de Chiavenato (2011) y Álvarez H. (2016).*

3.5.2 Desempeño laboral

Campbell (1990), indica que “el desempeño laboral son las acciones y conductas brillantes del colaborador que ayudan al crecimiento de la organización, mediante el cumplimiento de sus metas.”

El desempeño laboral, se puede definir como el valor que el colaborador genera a la empresa con sus diferentes acciones en sus funciones (Pedraza et. al, 2010). Este aporte de valor en conjunto de los colaboradores, genera una mejora en la competitividad de las empresas.

Landy y Conde (2005), citado en Gonzales M. (2020), es como el colaborador ejerce sus funciones día a día, y que esta es analizada por periodos, viendo su rendimiento y donde el desempeño se consideraría la conducta de este en sus funciones.

Robbins (2004), citado en Gonzales M. (2020), indica que el desempeño laboral, es muy importante, puesto que genera información a los mandos superiores, para poder gestionar mejores estrategias en el área de gestión del talento humano.

Con todo ello se puede inferir, que el desempeño laboral son las acciones que realiza un colaborador en base a su capacidad y motivación que reciba en la organización.

3.5.2.1 Características del Desempeño laboral.

Tabla 12.

Características del Desempeño laboral

| Características | Concepto |
|------------------------|---|
| Adaptación | La capacidad de introducirse en distintas situaciones y lugares. |
| Comunicación | El espacio para poder compartir ideas, de manera prudente y efectiva. |
| Iniciativa | Es la motivación para intervenir en las actividades con objetivos planteados. |
| Discernimiento | Es la capacidad formada para analizar las situaciones, en base a los conocimientos adquiridos. |
| Calidad de trabajo | Generar la información adecuada y requerida, que va acompañada por una actitud proactiva. |
| Cuantía en labores | Culminación de las metas y objetivos previamente aceptados en el trabajo. |
| Proyección | Es el orden que se emplea para organizarse y cumplir con las fechas establecidas para presentar las tareas. |
| Desarrollo de talentos | Es la capacidad de formar nuevos talentos en la empresa, en base a las habilidades y capacidades del colaborador. |

Nota: *Extraído de Milkovich y Boudra (1994).*

3.5.2.2 Dimensiones del Desempeño Laboral.

Para Bohórquez (2007) citado por Gonzales M. (2020), define cuatro dimensiones en el desempeño laboral.

- **Orientación a resultados.** Los trabajadores, tengan referenciados las metas de la organización y que son ellos son parte, esto se logra con un conocimiento pleno de las distintas funciones que realiza los colaboradores.

- Relaciones interpersonales. Son todas las formas o maneras que pasan en la organización para la vinculación entre los colaboradores, manteniendo relaciones por afinidad, ya sea por costumbres, religiones, estilos de vida, entre otros.
- Iniciativa. Es el impulso propio y voluntario para empezar nuevos proyectos, teniendo feedback del equipo para poder lograr las metas establecidas.
- Trabajo en equipo. Es una estrategia para conseguir las metas propuestas, que se basa en la comunicación asertiva, apoyo e involucración de todos los intervinientes.

Según Gaspar G. (2011) citado en Barriga C. y Retamozo S. (2019), el desempeño laboral tiene tres dimensiones.

- Estructura organizacional. Es la jerarquización de los puestos en una organización, ayuda a separar las responsabilidades y funciones dentro de ella. Para esta dimensión se desagrega tres indicadores, el tamaño de la organización (cantidad de trabajadores), estilo de dirección (autocrático, paternalista, democrático o institucional) y estructura formal (organigrama).
- Comportamiento organizacional. Es el sentir de los integrantes de la organización, en relación a las directrices dadas. Para la dimensión se desarrolla cinco indicadores, productividad (a razón de un buen clima laboral), tensión y estrés (por esfuerzo no recompensado), aptitudes y actitudes (capacidad y habilidad para realizar tareas), motivaciones (remuneración y reconocimiento) y expectativas (generación de expectativas, para miras hacia el futuro).
- Relaciones interpersonales. Es la percepción de los colaboradores a razón de un ambiente agradable de trabajo. Para esta dimensión se desarrolla tres indicadores, comunicaciones (vertical y horizontal), compañerismo (ambiente fraternal y positivo) y conflictos interpersonales (sentimientos de celos, hostilidad, envidia, entre otros).

3.5.2.3 Factores del desempeño laboral.

Nash (1989) citado en Gonzales M. (2013), indica que existe nueve factores que influyen en el desempeño laboral.

- Percepción del colaborador. Es como percibe las opiniones y actitudes en base al trabajo realizado.
- Grado de importancia del trabajo. Es la percepción de relevancia que llega a tener el colaborador hacia su trabajo.
- Autoestima. Es un factor intrínseco del colaborador que interviene, a valorar las acciones que sucedan tanto en relacionado o no a su trabajo.
- Capacitación. Son los programas ejecutados por la organización a favor del incremento de conocimientos y habilidades para ejecutar mejor sus actividades y tareas del colaborador.
- Remuneración. Es una de las herramientas motivacionales más poderosas que se aplican, para mejorar el rendimiento del colaborador.
- Temperatura. Generar un ambiente de trabajo cómodo y aceptable para el colaborador.
- Ruido. Factor a controlar, para poder realizar las tareas sin molestar o generar inconveniencias a los colaboradores.
- Iluminación. Dependerá a razón de las diferentes actividades que desarrolle el colaborador.
- Tamaño. Factor que influye en el desplazamiento y espacio de los colaboradores.

Para Chiavenato I. (2002). Desagrega los factores en dos grupos, factores actitudinales y factores operativos.

- Factores actitudinales. Son los factores que intervienen de forma intrínseca del colaborador para con la empresa, estos son: Disciplina, actitud de cooperación, iniciativa y responsabilidad.
- Factores operativos. Son los factores relacionados netamente a la producción en el trabajo, estos factores son: Conocimiento del trabajo, cantidad de trabajo, calidad en el trabajo, exactitud/puntualidad en la presentación de las tareas.

3.6 Metodología aplicada

Para la experiencia 1, se trabajó en base a la metodología planteada por Proaño et. al (2017).

- Análisis de las causas que provocan el problema.
- Propuesta de mejora.
- Implementación y seguimiento.
- Evaluación.

3.7 Procesos:

- Análisis de las causas que provocan el problema.

Los problemas de inducción en Bembos Arequipa, se presentan por la falta del personal encargado de inducción, actualmente para las tres tiendas de Bembos Arequipa no se dispone de personal especializado en inducción. Lo que implica que la inducción que recibe el personal, está a cargo de personal activo, lo que causa una desorganización en los tiempos de trabajo, falta de detalles en las explicaciones de las funciones, genera una gran cantidad de errores por la desinformación y alta tensión generada en el equipo de trabajo, por los errores. Al tener una inducción dura, los colaboradores nuevos, no se sienten satisfecho con el lugar y

el ambiente laboral, puesto que perciben, desorganización y falta de empatía para los nuevos colaboradores, siendo este problema uno de los motivos de la rotación de personal en las tiendas, ya que no podían responder ante las expectativas planteadas, resultado esto en renuncias o en no renovación de los contratos. La falta de una guía fácil de entender que sirva de soporte e indique las funciones, tareas, tiempos, entre otros, hace que sea más difícil la aprobación de las evaluaciones que se ejecutan a mano del encargado de tienda, siendo otro punto desfavorable para los colaboradores.

- Propuesta de mejora.

La propuesta ante esta problemática que afecta económicamente a la tienda (por errores humanos) y anímicamente a los colaboradores (por las tensiones generadas por los errores), es implementar una guía donde se resuman los tiempos, actividades y tareas que tiene que seguir el colaborador en las dos áreas representativas de las tiendas (caja y parrilla), así sirva esto como un apoyo visual y técnico para conocer e iniciar sus respectivas actividades.

- Implementación y seguimiento.

La implementación de la guía de inducción (**Apéndice 2.**), se realizó después de analizar los ratios de rotación, ver los motivos de la separación de los trabajadores de la empresa, la falta de soporte a los nuevos integrantes.

Se recopiló la información general de las tiendas de Bombos, información relevante por cada área (caja y parrillas), para poder condensarla y generar una guía resumen de actividades.

Se puso en práctica con los ingresantes de inicio del año 2020 por primera vez, que esto se contrastaba con la evolución que se hace a las dos semanas de ingresar.

- Evaluación.

Para la medición de la implementación, se tomó en cuenta dos factores claves.

- La rotación del personal.
- El desempeño de los trabajadores (evaluación de ingreso).

3.8 Recursos utilizados:

Para la implementación de la experiencia 1, se requirió:

- Reuniones en horario laboral, con equipo de tienda.
- Sesiones con inductores de Bombos Lima.
- Recopilación de funciones y actividades principales.
- Laptop con acceso a internet.

3.9 Resultados:

3.9.1 Análisis Ex-ante:

Para las inducciones en los colaboradores ingresantes, se enseñaba en función a las tareas cotidianas de la tienda, se ahondaba en temas generales de la tienda, se brindaba una explicación más práctica que teórica y todo el equipo establecido ayudaba a la inducción, no se tenía una persona encargada en la inducción ya que todos cumplían sus funciones de trabajo específicas, pero solía encargarse el personal más antiguo en caso de no estar el asistente de tienda, para dar la inducción general. Los documentos que se entregaban al personal nuevo, era el procedimiento general de tienda y la preparación de hamburguesas y postres fríos.

Tabla 13. *Rotación 1er bimestre 2021 de análisis.*

| Agosto 2021 - Setiembre 2021 | |
|-------------------------------------|---|
| 9 Colaboradores iniciando en Agosto | |
| Rotación por Bimestre | 2 |
| Agosto | 1 |
| Setiembre | 1 |

Nota: *Extraído información interna de Bembos.*

Tabla 14. *Notas de evaluación de inducción del 1er bimestre 2021 de análisis.*

| Inducción por bimestre | 2 |
|----------------------------------|-----|
| Evaluación de ingresantes | |
| 1 | 7.5 |
| 2 | 6.8 |

Nota: *Extraído información interna de Bembos.*

Para el primer bimestre, se inició con 9 colaboradores, y se retiraron dos (salida voluntaria del colaborador), uno en el mes de agosto y el otro en el mes de setiembre, y así mismo para poder continuar con la oferta que se tiene, se recluto a dos personas, 1 ingreso a fines de agosto y las otra, ingresó a fines de setiembre, de las cuales, los dos colaboradores pasaron la evaluación mensual. Lo que dejo con 9 colaboradores para el inicio de Octubre.

Tabla 15. *Rotación del 2do bimestre 2021 de análisis.*

| Octubre 2021 – Noviembre 2021 | |
|--------------------------------------|---|
| 9 Colaboradores iniciando en Octubre | |
| Rotación por Bimestre | 3 |
| Octubre | 1 |
| Noviembre | 2 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos.*

Tabla 16. *Notas de evaluación de inducción del 2do bimestre 2021 de análisis.*

| | |
|----------------------------------|-----|
| Inducción por bimestre | 4 |
| Evaluación de ingresantes | |
| 1 | 7.4 |
| 2 | 6.9 |
| 3 | 7.5 |
| 4 | 8.2 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos.*

En el segundo bimestre de análisis, se inició con 9 colaboradores en Octubre, y se retiraron tres (salidas voluntarias del colaboradores), uno en el mes de Octubre y los otros dos en el mes de Noviembre, y así mismo para poder continuar con la oferta que se tiene para fin de año, se recluto a cuatro personas, dos ingreso en Octubre y las otras dos en Noviembre, se ingresó en Setiembre, de las cuales, los cuatro colaboradores pasaron la evaluación mensual. Lo que dejo con 10 colaboradores para el inicio de Diciembre.

Tabla 17. Rotación de diciembre 2021.

| Diciembre 2021 | |
|---|---|
| 10 Colaboradores iniciando en Diciembre | |
| Rotación | 1 |
| Diciembre | 1 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembo.*

Tabla 18. Notas de evaluación de inducción de Diciembre 2021.

| | |
|----------------------------------|-----|
| Inducción por bimestre | 1 |
| Evaluación de ingresantes | |
| 1 | 7.7 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembo.*

Para el último mes del año, se inició con 10 colaboradores, se retiró un colaborador (salida voluntaria del colaborador), pero ingreso para el mismo mes otro colaborador, para cubrir la plaza por la alta demanda, y donde se aprobó la evolución.

Tabla 19. Tabla de resumen de rotación e ingreso de personal Agosto – Diciembre 2021.

| TABLA RESUMEN | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| Mes | Q de trabajadores inicio de mes | Q de rotación fin de mes | Q de ingresos del próximo mes | Promedio de notas de evaluación |
| Agosto | 9 | 1 | 1 | 7.5 |
| Setiembre | 9 | 1 | 1 | 6.0 |
| Octubre | 9 | 1 | 2 | 6.0 |
| Noviembre | 10 | 2 | 2 | 6.8 |
| Diciembre | 10 | 1 | 1 | 7.7 |
| Totales Promedio | | 1.2 | 1.4 | 6.8 |

Se presenta la tabla 19, que se generaba una rotación de 1.2 colaborados por mes, y para poder apalear esta gran rotación, se generaba pedidos de reclutamiento NGR a razón de 1.4 personas por

mes, para así seguir con la oferta de Bembos, ya que es cuando empieza la temporada de verano y vacaciones, siendo una temporada operativamente alta para la empresa. Así mismo se llega a un promedio de 6.8 sobre 10, en las notas que sacaban los colaboradores en la evaluación de ingreso.

3.9.2 Análisis Ex-post:

Con la implementación de la guía de inducción (**Apéndice 2**), que consta en dos partes, primero el modelo de inducción y el segundo de los conceptos básicos para el cumplimiento de la inducción, la inducción en la guía se cronograma en quince días, indica los responsables determinados para las actividades en la inducción, los cuales hacen las charlas, explican y enseñan los módulos de practica y toman las evaluaciones correspondientes.

Tabla 20. Rotación 1er bimestre 2022 de análisis.

| Enero 2022 – Febrero 2022 | |
|----------------------------------|---|
| 10 Colaboradores iniciando Enero | |
| Rotación | 2 |
| Enero | 1 |
| Febrero | 1 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos*

Tabla 21. Notas de evaluación de inducción del 1er bimestre 2022 de análisis

| | |
|----------------------------------|----------|
| Inducción por bimestre | 1 |
| Evaluación de ingresantes | |
| 1 | 8.6 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos*

Empezando el 2022, se inició con 10 colaboradores, manteniendo esta cantidad solo hasta Enero, puesto es la temporada más alta de demanda, sin embargo, hubo dos rotaciones (salida voluntarias del colaborador) uno en cada mes del bimestre, y se realizó una incorporación en Febrero, para mantener la cantidad optima de colaboradores en tienda. Con la implementación de la guía resumen de inducción, se obtuvo una buena recepción del ingresante, y ayudo a obtener una calificación de 8.6 sobre 10, una calificación alta.

Tabla 22. *Rotación 2do bimestre 2022 de análisis*

| | |
|----------------------------------|---|
| Marzo 2022 – Abril 2022 | |
| 10 Colaboradores iniciando Marzo | |
| Rotación | 1 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembo*

Tabla 23. *Notas de evaluación de inducción del 2do bimestre 2022 de análisis*

| | |
|----------------------------------|----------|
| Inducción por bimestre | 1 |
| Evaluación de ingresantes | |
| 1 | 8.1 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembo*

Para el segundo bimestre del año 2022, se empezó con 9 colaboradores, solo que se tuvo una rotación (por contrato) de personal, lo que se requirió un ingreso de un nuevo colaborador, que con la guía de inducción obtuvo una nota de 8.1 de 10 en su evaluación, siendo una nota aprobatoria alta.

Tabla 24. *Rotación 3er bimestre 2022 de análisis*

| Mayo 2022 – Junio 2022 | |
|---------------------------------|---|
| 9 Colaboradores iniciando Abril | |
| Rotación | 0 |
| Marzo | 1 |
| Abril | 1 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos*

Tabla 25. *Notas de evaluación de inducción del 3er bimestre 2022 de análisis*

| | |
|----------------------------------|----------|
| Inducción por bimestre | 0 |
| Evaluación de ingresantes | |
| 0 | 0 |

Nota: *Extraído con información interna de Bembos*

En el tercer bimestre del año, se inició con 9 colaboradores, y en este bimestre, no hubo rotación, ya sea por cumplimiento de contrato o salida voluntaria del colaborador, y por ello no hubo necesidad de requerimiento del personal.

Tabla 26. *Tabla de resumen de rotación e ingreso de personal Enero – Junio 2022.*

| TABLA RESUMEN | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| Mes | Q de trabajadores inicio de mes | Q de rotación fin de mes | Q de ingresos del próximo mes | Promedio de notas de evaluación |
| Enero | 10 | 1 | 0 | |
| Febrero | 9 | 1 | 1 | 8.5 |
| Marzo | 9 | 0 | 0 | |
| Abril | 9 | 1 | 1 | 8.1 |
| Mayo | 9 | 0 | 0 | |
| Junio | 9 | 0 | 0 | |
| Totales Promedio | | 0.5 | 0.3 | 8.3 |

Se extrae en la tabla 26 que, por en el primer semestre del 2022, hubo un promedio de 0.5 colaborades por mes que rotaban, y que este promedio se estancó en el tercer bimestre del 2022, considerando una rotación media-baja. Así mismo hubo un promedio en el primer semestre del 2022, de ingreso de 0.3 colaboradores por mes, este ratio es menor a la salidas ya que también influyó la oferta de trabajadores en tienda por temporada. Se obtuvo un promedio en las notas de evaluación de inducción de 8.3 sobre 10, esto se asume al apoyo que brinda la guía resumen de inducción.

3.9.3 Logros:

Tabla 27. *Tabla análisis del promedio general de rotación, ingreso y notas.*

| AÑO | ROTACIÓN | INGRESOS | NOTAS |
|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 2021 | 1.2 | 1.4 | 6.8 |
| 2022 | 0.5 | 0.3 | 8.3 |
| Variación | 0.7 | 0.9 | 1.5 |

Después de la implementación de la guía resumen de inducción, se pudo ver una notable mejora con la rotación de personal, disminuyendo en 0.7 de rotación por mes, considerando esto que el mayor porcentaje de rotación de personal fueron por salidas

voluntarias de los colaboradores (renuncias o no aceptación de renovación de contrato), así mismo el ratio de ingreso de personal fue de 0.9 por mes, lo que quiere decir, que se dejó de ingresar una persona por mes, esto debido a que no se necesitaba cubrir puesto, ya que se tuvo un grupo fuerte en los colaboradores. Entre los dos años el promedio de evaluación tomadas, se vio una mejora en el 2022, teniendo una mejora de 1.5 puntos, llegando a tener casi notas sobresalientes en las evaluaciones de inducción, esto se debe a un mejor conocimiento tanto teórico como práctico de las actividades de Bembo.

En resumen, se logró:

- Bajar la rotación de personal.
- Mantener al mismo equipo de trabajo.
- Mejor rendimiento y desempeño por parte de los nuevos colaboradores.

3.10 Experiencia 2.

3.11 Denominación

Cuadro de ingresos de verduras.

3.12 Objetivo

3.12.1 Objetivo General:

- Desarrollar mejora del cuadro de ingresos de verdura general para contexto de tienda.

3.12.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los datos extras a ingresar al cuadro.
- Identificar a donde se proporciona la información.
- Preparación del cuadro de ingresos de verduras.

- Analizar la implementación del cuadro en tienda.

3.13 Antecedentes

Loyda et. al (2016), desarrolla como objetivo principal el describir que el control de materiales, sirve como una herramienta para la gestión de costos. Para la investigación se tomó a la empresa manufacturera Industrias Kel, C.A. Para llevar a cabo la corroboración de la relación entre variables, se utilizó una encuesta estructurada de 22 ítems, que son respondidos en escala de Likert, donde se realizó en base a cinco indicadores (materiales directos, materiales indirectos, compra de materiales, uso de materiales y principios). Donde se determinó mediante media aritmética, que la empresa Industrias Kel, C.A. cuenta con un buen control de materiales por sus correctas políticas y que esto hace sus costos sean óptimos y competitivos.

Rafaile F. (2019), trabaja como objetivo principal definir si la mejora en el control de inventarios puede lograr una mejora en la gestión de compras. En la investigación se basó en la empresa transnacional, con sede en Perú de tela sintética en Lurigancho. Para la corroboración de la relación entre las dos variables se utilizó una encuesta estructurada de 12 ítems relacionados al control de stocks y la gestión de compra, que fueron valorados por escala de numerada de 0, 1 y 2, siendo 0 no, 1 no sé y 2 sí. Donde se llegó a la conclusión que, al tener una mejora en el control de inventarios, podrían mejorar su gestión de compras ya que, si bien la matriz de la empresa tiene procesos estandarizados, en todas las sedes no se cumplen por la cultura interna como en el caso de la sede peruana. Por ello tendrían que revisar una mejora en los procesos y considerar un buen control de inventarios, para no quebrar stock y no generar órdenes de compra fuera de lo previsto, provocando gastos imprevistos.

Quispe y Zeballos (2021), donde el objetivo principal de la investigación, es poder determinar la relación entre las variables de sistema de control con la gestión de inventarios. Para poder analizar esta relación en la empresa Proyectos Electrónicos, se llevó a cabo dos encuestas estructuradas, para la variable sistema de control, se utilizó 13 ítems en relación a cinco dimensiones, para la variable gestión de inventario, fueron 13 ítems en base a dos dimensiones, ambas encuestas se resuelven en base a la escala de Likert. Con los resultados finales se concluye que, las dos variables poseen una relación positiva y significativa, lo que se deduce, la importancia de generar un plan de sistema de control de inventarios para así mejorar la gestión de estos, mejorando los costos y aumentando la rentabilidad de la empresa, y para esto se recomienda poder crear o añadir un sistema para el abastecimiento y salida de productos del almacén, así como poner personal calificado para el manejo del sistema y del control de inventarios.

3.14 Marco Teórico.

3.14.1 Mejora continua

Autores como Deming (1989), citado por Castillo L. (2019), indica que la mejora continua se centra en un ciclo (PHVA) que se tiene que planear, hacer, verificar y actuar, para poder llegar a las metas de mejora propuestas.

Gutiérrez M. (2008) lo define como una política empresarial, que se ejecuta de forma secuencial, generando así una estandarización en los procesos intervenidos.

Serrano y Ortiz (2012), extraen que el proceso de mejora continua, se requiere hacer un análisis sistemático de los diferentes procesos, actividades, etc. Que están interrelacionados, para que con ello se puedan convertir y ser más eficientes, efectivos y competitivos, generando más o nuevos valores agregados a la organización.

La mejora continua para Esquivel A. et. al (2017), expresa que la mejora continua, es una dualidad, entre una filosofía empresarial y el sistema ejecutado para la mejorar día tras día.

Los autores Rina E. y Salguero N. (2021), indican que la mejora continua, “es una cultura una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental.” Para poder ejecutar correctamente la mejora continua en una organización, los colaboradores lo tienen que interiorizar el concepto, para luego gestionarlo desde sus funciones y actividades.

Con todas las definiciones, podemos acercarnos que la mejora continua es, un proceso sistematizado, que tiene que estar arraigado a la cultura de la organización, para poder optimizar los procesos, y generar una mejor eficiencia en la organización.

3.141.1 Kaizen.

Autores como Saldarriaga (2010), expresa que el Kaizen es una filosofía japonesa, que predica la mejora continua, pero ejecutarlo en nuestra vida diaria.

Kaizen, es una palabra que contiene dos significados Kai (cambiar), Zen (bien), queriendo decir que el cambio es bueno y útil (Atehortua y Restrepo, 2010).

3.14.1.2 Herramientas del Kaizen.

Tabla 28. *Herramientas del Kaizen.*

| Herramienta | Concepto |
|-----------------------|--|
| Ciclo PHVA | Es una herramienta que permite desarrollar un plan, ejecutarlo, controlarlo y analizarlo, esto está enfocado en la mejora continua. |
| Just in Time | Es un sistema desarrollado por primera vez, por Toyota, en que se desarrolla, la logística óptima, de hacer las cosas en el tiempo y plazo correcto. |
| Poke Yoke | Desarrollado en Toyota, significa “a prueba de errores”, sirve para prevenir y disminuir los errores en los procesos para elaborar productos o servicios. |
| 5 S’s | Metodología japonesa, Seiri (clasificar), Seiton (ordenar), Seiso (pulir), Seiketsu (estandarizar) y Shitsuke (mantener), se enfoca en mejorar a la empresa eliminando desperdicios, mejorando la merma. |
| SMED | Single Minute Exchange or Die. Es un método que permite reducir los tiempos en los procesos a 10 minutos. |
| Diagrama Ishikawa | También llamado como diagrama del pescado, ayuda a conocer las causas y efectos de determinados problemas. |
| Sistema de sugerencia | Sirve para poder generar una retroalimentación en las funciones, actividades, tareas o procesos de la organización. |

Nota: *Extraído de Atehortua y Restrepo (2010).*

3.14.2 Inventarios

Los inventarios, son el conjunto de mercancías que posee una organización para su posterior transformación o comercialización, en un determinado tiempo (Durán, Y. 2012).

Serna et. al (2018), indica que el inventario son los bienes tangibles, que se tienen para la venta o para la producción en bienes o servicios. Contempla lo que es la materia prima, productos en proceso, productos terminados y productos de repuesto o de soporte.

Los inventarios se pueden clasificar en:

Tabla 29. *Tipos de inventario.*

| Inventario | Concepto |
|------------------------|---|
| Inicial | Existencias al inicio de las labores. |
| Final | Existencias al final del periodo establecida. |
| Perpetuo | Existencias tomadas de manera continua. |
| Intermitente | Existencias tomadas en distintos periodos del año. |
| Físico | Se toma, el peso, medidas, cantidades, y demás detalles del inventario. |
| Productos terminados | Tomado en base a las mercancías lista para la venta. |
| En Transito | Tomado en base a mercancías que será destinada a su transformación o clientes. |
| En proceso | Existencias tomadas, que les falta mano de obra. |
| Máximo | Es el control de existencias máximas que hay en una determinada demanda proyectada. |
| Mínimo | Existencias mínimas que pueden ser almacenadas en un determinado periodo. |
| Disponible | Existencias disponibles en el almacén, para ser expendidos |
| En línea | Existencias que están esperando ser procesadas. |
| Agregado | Implica el sobre costo por almacenar existencias. |
| Cuarentena | Existencias guardadas por un periodo antes de ser utilizadas. |
| Mercancías | Existencias totales de la empresa que luego se comercializaran. |
| Suministros de fábrica | Existencias para la producción, pero no es fácil su cuantificación. |

Nota: *Extraído de Serna et, al (2018).*

3.14.3 Control de inventarios

Autores como Quizhpi D. (2018), expresan que el control de inventarios es, “aquellas prácticas que se tienen en cuenta a la hora de almacenar el producto.”

Así mismo el control de inventarios en la organización, sirve para la continua operatividad de esta, ya que los inventarios responden a la disponibilidad de existencias para la producción o comercialización (Zapata J. 2014).

Corona, E. (2002), afirma que el control de inventarios es vital para la operatividad a largo plazo de una empresa, sea comercial o productiva. Por ello se le dar el énfasis necesario en las políticas, acciones y herramientas a implementar, que estas deben de estar alineadas a las metas y objetivos de la organización.

Con todo lo referenciado, se puede concluir que el control de inventario es un proceso establecido por las organizaciones, para poder velar por sus existencias y continuar sin problemas con la operatividad sea productiva o comercial.

3.14.4 Gestión de inventario

La gestión de inventario es el proceso que se encarga de asegurar el mantenimiento de una determinada cantidad de existencias, para la continua operatividad de la organización sea con fines comerciales o de producción (Zapata J. 2014).

Serrano, M. (2011) y Quizhpi D. (2018). Expresan que la gestión del inventario permite a la empresa:

- Responder ante la demanda normal y demanda creciente.
- Reducción de costos en lo concerniente al almacenaje.
- Reducción en las pérdidas de ventas.
- Optimización de
- Optimización en ordenes de reposición de existencias.
- Conocer el lead time.

La gestión de inventarios, tiene que estar entrelazados con las directrices estratégicas de la organización, la visión de esta y de su entorno, entendiendo el entorno, como la demanda que se genera en un determinado periodo de tiempo (Freire et. al 2019).

Por ello, se desprende que la gestión de inventarios, sirve para poder mantener la continuidad en las operaciones de la organización, y que es un proceso que va desde la alta gerencia hasta el área operativa de esta.

3.14.5 Gestión de compra

Según Rodríguez (2008), la gestión en las compras, se describen en base a tres directrices (teorías) que gestiona en la organización, en la capacidad de generar ventaja competitiva (las 5 fuerzas de Porter), los recursos y capacidades (generar capacidades en ventajas competitivas), y en la gestión de los costos de transacción (optimización de recursos para convertirse en ventaja competitiva).

La gestión de compra, se encarga de encontrar distintas fuentes de suministros y comprar las existencias necesarias para el cumplimiento de su core-busisness, y así cumplir con sus compromisos comerciales o productivos (Escrivá et. al, 2014).

Méndez A. et. al (2020). Indica que la gestión de compra se centra en abastecer de materiales y/o insumos para que la organización los pueda transformar para la operatividad correcta de esta.

Con todo lo mencionado, se puede extraer que la gestión de compra

3.14.6 Herramientas de control de inventario

Para poder gestionar correctamente los inventarios, la academia y la doctrina han generado diferentes herramientas y/o métodos para la organización, ponderación, clasificación y gestión de los inventarios.

Tabla 30. *Tipos de herramientas.*

| Herramientas | Concepto |
|---------------------|--|
| Método ABC | Sirve para poder separar a los inventarios en tres categorías de rotación/importancia, alta, media y baja. |
| Método CEP | Cantidad Económica de Pedido, es una herramienta que ayuda a poder identificar la cantidad necesaria para realizar un requerimiento a alguna existencia. |
| Método PR | Punto de Reorden, es una herramienta para determinar, en que cantidad de existencias, se tiene que realizar un requerimiento para que no llegue a romper stocks. |
| Método PRM | Planeación de Requerimiento de Materiales (PRM), es similar a PR, con la diferencia, que hace hincapié en materiales para su posterior producción. |
| Método JAT | Justo a Tiempo, es una herramienta, que se enfoca en la organización y en el consumo óptimo de recursos. |
| Diagrama de Pareto | Es una herramienta que ayuda a ponderar prioridades a problemas, se utiliza el 80 – 20 para ayudar a ver los principales problemas de la organización. |
| UEPS | Ultimo en Entrar Primero en Salir. Ayuda a valorar el inventario de existencias no perecederas sin caducidad. |
| PEPS | Primero en Entrar Primero en Salir. Ayuda a valorar el inventario de existencias perecederas. |

Nota: *Extraído de Durán Y. (2012) y Serna et. al (2018).*

3.14.7 Costos de inventario

Durán Y. (2012), expresa que hay tres costos básicos que incurren los inventarios: costos de mantenimiento, de pedido y totales.

Tabla 31. *Costos de inventarios.*

| Costos | Concepto |
|------------------|--|
| C. Mantenimiento | Son los costos que se incurren, por el manipuleo y almacenaje, tales como: costos de seguro, costos de merma, obsolescencia, robo, deterioro, costos de impuestos, costos de almacenaje y costos de oportunidad del capital invertido. |
| C. de Pedido | Son los costos incurridos en la ejecución de un pedido, como: costos de reabastecimiento, costo de reserva, costos de rotura de stock. Están más enfocados a los costos administrativos de la organización. |
| C. Totales | Es la sumatoria de todos los costos incurridos en el mantenimiento o operatividad de los inventarios y en los costos de reposición de estos. |

Nota: *Extraído de Durán Y. (2012).*

3.15 Metodología aplicada

Para la experiencia 2, se guio en base a la metodología planteada por Proaño et. al (2017).

- Análisis de las causas que provocan el problema.
- Propuesta de mejora.
- Implementación y seguimiento.
- Evaluación.

3.16 Procesos:

- Análisis de las causas que provocan el problema.

La utilización del SAP en Bambos, es útil, sin embargo, en las verduras (cebolla, lechuga americana y crespa, tomate y zanahoria) que son adquiridos por cada tienda, de forma diaria e interdiario (en caso de la zanahoria). Presentaban dos problemas principales:

1) Se compraban y registraban en diferentes unidades las verduras (Kilos y Unidades) lo que cuando al ingresar los datos al sistema y al hacer el conteo físico al final del día, daba en el SAP que se había terminado o estaba con merma el producto.

2) El control de stock diario solo se realizaba a los productos con más rotación (cebolla, lechuga y tomate) y que la zanahoria al ser un producto que se compra interdiario o cada tres días, se realizaba los controles los días de ingreso del producto, generando un descuadro en el SAP, porque no se tenía un conteo diario como eran los consumos (egresos en el sistema) pero los ingresos eran interdiario.

- Propuesta de mejora.

Establecido el inconveniente que se presentaba en el control de stock de verduras y en la repetida variabilidad del stock de verduras en el SAP, se propuso tres acciones concretas:

1) Adquirir todas las verduras por Kilos.

2) hacer recuento y pesaje diario de todas las verduras, al inicio y final de la jornada.

3) Creación de un cuadro de Excel, donde se registre el peso y precio de las verduras al comprarlo, donde mediante formula se vea el rendimiento/costo de cada verdura, para así ponerlo en el SAP, tanto el peso como el precio real que se utiliza por cada verdura, así generando data más pegada a la realidad sobre el consumo de las verduras.

- Implementación y seguimiento.

La implementación se generó para Diciembre del 2021, se agregó los tres cuadros de Excel, como actividad de control de inventario diario, que lo realiza el encargado de tienda u otro personal encomendado, para poder ingresarlo después al SAP. El Excel permite llevar un control más preciso, por ello se analizaba los datos ingresados, por ello se revisaba diariamente las cantidades y precios y también una revisión general por semana, se realizaba un análisis más completo, para poder ver el efecto de la implementación del Excel con en el SAP.

- Evaluación.

Esta implementación se evaluó a razón de:

- Cantidad de días/mes marcados con merma de verduras.
- Cantidad de merma generada.
- Productos generadores de merma.

3.17 Recursos utilizados:

Para la implementación de la experiencia 2, se requirió:

- Información histórica de la compra de los insumos a granel.
- Reuniones en horario laboral, con equipo de tienda.
- Laptop con acceso a internet.

3.18 Resultados:

3.18.1 Análisis Ex-ante

Para poder ingresar al SAP, el inventario de las verduras, (que es la materia prima que se compra zonalmente), se realizaba el pesaje al ingreso de los productos, que se anotaban con

su respectivo precio por Kilo o Unidad, sin embargo, no se tenía en cuenta en el SAP que, no todos los días ingresaban todos los mismos insumos y que las verduras tienen un rendimiento para la cocina, puesto que las cascaras, raíces y tallos no se utilizan en la preparación de los alimentos, lo que hacía que en el sistema no se tenga en cuenta el rendimiento y se asuma el peso total, y por ende arrojaba información no real, ya que hacía que en ocasiones sobre productos o en su mayoría de veces falte el producto, ocasionando merma en el SAP, aun cuando en los almacenes físicos haya mercancías.

Tabla 32. *Información de ingreso a SAP – ex ante.*

| INFORMACION DE LA FACTURA A INGRESAR A SAP | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| INSUMOS | UNIDAD DE MEDIDA | Diá: ____/____/____ | PRECIO TOTAL UND/KG |
| | | CANTIDAD SEGÚN FACTURA | |
| CEBOLLA BLANCA | KG | | |
| LECHUGA AMERICANA | UND | | |
| LECHUGA CRESPA | UND | | |
| TOMATE | KG | | |
| ZANAHORIA | UND | | |
| TOTAL | | | |

Nota: *Extraído de información interna de la empresa*

En la tabla 32, se ingresaba las cantidades y el costos por insumo a un Excel, donde daba el precio total por unidad y kilos, y que ese monto y cantidad, se subían al sistema SAP.

Tabla 33. Merma por día y producto en el SAP – Diciembre 2021.

| Días de mes Diciembre (2021) | Merma por Producto (gr) | Cebolla Blanca | Lechuga Americana | Lechuga Crespa | Tomate | Zanahoria |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| 1 | 0 | | | | | |
| 2 | 150 | | | | | 150 |
| 3 | 15 | | | | | |
| 4 | 65 | | 65 | | | |
| 5 | 445 | | | | | 445 |
| 6 | 0 | | | | | |
| 7 | 0 | | | | | |
| 8 | 254 | | | | | 254 |
| 9 | 100 | | | 100 | | |
| 10 | 0 | | | | | |
| 11 | 147 | | | | | 147 |
| 12 | 0 | | | | | |
| 13 | 587 | | | | | 587 |
| 14 | 0 | | | | | |
| 15 | 10 | | | | | |
| 16 | 0 | | | | | |
| 17 | 350 | | | | | 350 |
| 18 | 0 | | | | | |
| 19 | 0 | | | | | |
| 20 | 167 | | | | | 167 |
| 21 | 0 | | | | | |
| 22 | 0 | | | | | |
| 23 | 25 | | | | | |
| 24 | 0 | | | | | |
| 25 | 209 | | | 55 | | 154 |
| 26 | 0 | | | | | |
| 27 | 15 | | 15 | | | |
| 28 | 410 | | | | | 410 |
| 29 | 0 | | | | | |
| 30 | 145 | | | | | 145 |
| Total | 3044 | 0 | 80 | 155 | 0 | 2809 |

Nota: *Extraído de SAP, información interna de la empresa.*

Tabla 34. Promedio de días merma, producto y cantidades último semestre 2021.

| Meses | Días de merma | Producto con más merma | Merma Total generada (gr) |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Setiembre | 17 | Zanahoria | 2899 |
| Octubre | 15 | Zanahoria | 3455 |
| Noviembre | 15 | Zanahoria | 3140 |
| Diciembre | 16 | Zanahoria | 3044 |
| Promedio | 16 | Zanahoria | 3135 |

Nota: *Extraído de SAP, información interna de la empresa.*

Los productos con más merma, son los productos que se compraban por unidad y no en kilos (zanahoria), así mismo la zanahoria es el producto con más merma, ya que se abastecía de 2 o 3 días, de forma periódica y dependiendo de la demanda, sumándole que no se hacía un recuento diario en el sistema SAP, ya que se hacía solo cuando se ingresaba la mercadería. Así mismo el promedio de merma de verduras al mes, es de 3135 (gr) por mes, lo que ocasiona que 15 a 17 días al mes haya incidencias con merma en el sistema SAP, considerándose un problema que afecta a la operatividad, ya que se tenía que modificar en el sistema, consumiendo tiempo de trabajo no planificado.

3.18.2 Análisis Ex-post

Por ello se generó, desde Enero del 2022, la política interna de hacer conteo diario de todos los productos, sea abastecidos todos los días o no. Además, se generó dos tablas más para poder dar un mejor soporte al sistema SAP.

Tabla 35. *Tabla de ingreso a SAP.*

| INSERTAR AL SAP | | | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Cod | Descripción | Unidad de medida | Rendimiento / factor de conversión | Cantidad a ingresar al sistema | Precio neto a ingresar SAP |
| 200926 | CEBOLLA BLANCA | KG | 80% | | |
| 200923 | LECHUGA AMERICANA | KG | 85% | | |
| 200501 | LECHUGA CRESPA | KG | 60% | | |
| 201449 | TOMATE | KG | 95% | | |
| 200557 | ZANAHORIA | KG | 85% | | |

Nota: *Extraído de información interna de la empresa.*

Formulas:

- Cantidad a Ingresar al sistema = Rendimiento * Cantidad según factura (**Tabla 32**).
- Precio neto a Ingresar SAP = Cantidad a Ingresar al sistema * Precio Total (**Tabla 32**).

Tabla 36. *Tabla de ingreso a inventario de cierre*

| INGRESO AL INVENTARIO DE CIERRE | | | |
|---------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| INSUMOS | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD PESADA | CANTIDAD A IGRESAR AL SAP |
| CEBOLLA BLANCA | KG | | |
| LECHUGA AMERICANA | KG | | |
| LECHUGA CRESPA | KG | | |
| TOMATE | KG | | |
| ZANAHORIA | KG | | |

Nota: *Extraído de información interna de la empresa.*

Formulas:

- Cantidad pesada = Monto tomado al final del día.
- Cantidad Ingresada al SAP = Cantidad Pesada – (Cantidad Pesada*Diferencia del rendimiento de verdura)

Con el llenado de estas dos tablas, se estandarizo la unidad de medida para la compra, así poder tener una misma medida para los ingresos y egresos de existencias, también se consideró un porcentaje de rendimiento de las verduras, ya que no se llega a utilizar el 100% de la verdura, ya que se cortan, pelan, etc. Con esa cantidad más real, se descuentan al final del cierre, teniendo así la cantidad real de productos en almacén.

Tabla 37. Merma por día y producto en el SAP – Febrero 2022.

| Días de mes Febrero (2022) | Merma por Producto (gr) | Cebolla Blanca | Lechuga Americana | Lechuga Crespa | Tomate | Zanahoria |
|---|--|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | 5 | | | | | 5 |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | 3 | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| 16 | 4 | | | | | 4 |
| 17 | | | | | | |
| 18 | | | | | | |
| 19 | | | | | | |
| 20 | | | | | | |
| 21 | | | | | | |
| 22 | | | | | | |
| 23 | | | | | | |
| 24 | | | | | | |
| 25 | 5 | | 5 | | | |
| 26 | | | | | | |
| 27 | 8 | | | | | 8 |
| 28 | | | | | | |
| 29 | | | | | | |
| 30 | | | | | | |
| Total | 25 | 0 | 5 | 3 | 0 | 17 |

Nota: *Extraído de SAP, información interna de la empresa.*

Tabla 38. Promedio de días merma, producto y cantidades primer semestre 2022.

| Meses | Días de merma | Producto con más merma | Merma Total generada (gr) |
|-----------------|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Enero | 4 | Zanahoria | 18 |
| Febrero | 5 | Zanahoria | 25 |
| Marzo | 4 | Lechuga A. | 19 |
| Abril | 3 | Lechuga A. | 12 |
| Mayo | 4 | Lechuga C. | 15 |
| Junio | 4 | Tomate | 14 |
| Promedio | 4 | Zanahoria/ Lechuga A. | 17 |

Nota: *Extraído de SAP, información interna de la empresa.*

Con la implementación desde enero de las tablas para dar soporte a los ingresos de inventario en el SAP, se vio una drástica disminución en la merma del sistema (SAP). Donde en promedio la merma en el SAP en el 2021, era de 3 kilos, siendo ahora una merma en el SAP en el primer semestre del 2022, de 17 gramos, esto debido al recuento diario al momento del cierre, y la consideración del rendimiento de las verduras para la preparación. Así también, se tiene en promedio 4 días del mes, que se encuentra mermas de las verduras en el sistema.

3.18.3 Logros:

Tabla 39. *Tabla de comparación ante y post mejora.*

| Año | Promedio de días con merma | Promedio de Merma Mensual (gr) | Promedio de productos con merma |
|-------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|
| 2021 | 16 | 3135 | Zanahoria |
| 2022 | 4 | 17 | Zanahoria / Lechuga A. |

Con la implementación de las tablas y la política de contar el inventario de verduras al cierre, se logró reducir en $\frac{1}{4}$ los días promedios con merma en el sistema SAP, y el promedio de merma mensual tuvo una diferencia de 184,4 veces, de lo que era; siendo esta baja la más considerable de los indicadores propuestos. Así mismo, los productos con más merma tanto en el 2021 y 2022, es la zanahoria y la lechuga americana, pero en el 2022, estos productos que tuvieron merma, fue por la inminente demanda que se generó, no fueron por problemas de inventario físico o del SAP mientras que, en el 2021, si era por estos problemas.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Bembos Arequipa en la tienda de Mall Porongoche, presento dos problemas que afectaban a la correcta operatividad de la tienda, la primera es sobre el proceso de inducción que se ejecuta a los nuevos colaboradores y la segunda sobre el control de inventario sobre las existencias de las verduras. Esto afectando tanto a los clientes externos y clientes internos, ya que los procesos, tareas y tiempos se ven afectados por estas problemáticas.

La implementación de una guía para la inducción, que apoye la estructuración, organización y programación de este proceso, sirve tanto para el nuevo ingresante como para el equipo de tienda, para poder establecer los responsables de la inducción, los temas y las evaluaciones, además de esto ayuda a mantener informado e instruido al ingresante, lo que genera un mayor sentido de pertenencia en la organización. Puntualmente ayudo a reducir la rotación de personal en la tienda de Bembos y también ayudo a aumentar el promedio de notas en las evaluaciones realizadas.

La implementación de cuadros en Excel para el control de inventarios de las verduras, se vio complementado con una política interna de recuento de inventario de verduras al cierre del turno, y el llenado de los cuadros, da soporte a la información ingresada en el sistema SAP, ya que se llena las cantidades dejas, el % de rendimiento de las verduras, y los totales correspondientes, son los que son subidos al SAP, teniendo una cantidad más real de los productos dejados, ya que al no hacer esto antes, el sistema solo restaba con respecto a las ventas y dejaba con merma el producto, sin embargo en los almacenes fijos si había.

Las dos acciones correctivas que se implementaron, fueron establecidas bajo un concepto de mejora continua que está presente en la cultura de Bembos, ya que se desea dar

un mejor servicio a los consumidores y clientes finales, como también quiere dar las facilidades a los colaboradores en las funciones y operatividad correcta de la tienda.

Por todo ello se concluye que, con respecto a las problemáticas encontradas, las acciones de mejora en la implementación de una guía para la inducción y la implementación de cuadros para el control de inventarios de verduras, fueron oportunas y beneficiosas y rentables para la empresa, esto corroborándose con los ratios de evaluación propuestos en el presente trabajo.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa que, genere acciones de motivación, tanto como de información: capacitaciones, practicas, etc. Así también como bonos de productividad para los colaboradores, puesto que así se afianza más la relación entre las partes. También actividades fuera del horario laboral, para la comunicación interpersonal y mejora de habilidades blandas de los colaboradores.

Se recomienda a Bambos, poder gestionar una estandarización en los procesos del proveedor de verduras, como se realiza en Lima, para la entrega de las verduras totalmente procesadas, para que el rendimiento de las verduras puestas en almacén sea del 100% y así poder evitar errores en los cuadros y/o en el sistema SAP.

Referencia

Alcocer et. al (2020). Automatización de los procesos industriales. Journal of Business and entrepreneurial studies. Vol 4-2. 124-131.

Álvarez Pabón, H. F. (2016). Los Procesos de Inducción y Capacitación en la IPS de Villavicencio.

<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/888/RUNILLANOS%20AD E%200290.pdf;jsessionid=43199EF9EA899E10A7A2CD64F2C5CD82?sequence=2>

American Marketing Intelligence [AMA] (2022, 24 de agosto). Perú E-Commerce Market Data 2022. <https://americasmi.com/insights/peru-ecommerce-market-data/>

Arellano (2017). Los 6 estilos de vida de Peruanos y Latinoamericanos.

<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Atehortua y Restrepo (2010). Kaizen: Un caso de estudio. Scientia et technica, 16(45), 59-64.

Banco Central de Reserva [BCRP] (2023). Resumen Informativo Semanal – 5 de Enero.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-01-05.pdf#page=14&zoom=100,114,122>

Barriga C., y Retamozo S. (2019). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de recepción de los Hostels Backpackers de la ciudad de Arequipa,

2019.<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9793/THbavece.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BCRP (2023). Balanza comercial 2022 – 2023.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/buscador>

BCRP (2023). Estadística – Tasa de desempleo 2020-2023.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html/2020-1/2023-1/>

BCRP (2023). Estadística – Tipo de cambio promedio.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01205PM/html/2021-8/2023-1/>

BCRP (2023). Nota Semanal N° 8 23 de Febrero del 2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/ns-08-2023.pdf>

BCRP (2023). Programa Monetario Febrero 2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2023/presentacion-02-2023.pdf>

Briceño F. (2023, 10 de febrero). Perú: Muere manifestante y sube a 60 fallecidos en protestas. Diario Los Angeles Times.

<https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2023-02-10/peru-protestas-en-el-sur-dejan-23-heridos-incluido-un-nino>

Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, 687-732.

Castillo Pineda, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2002). "Gestión del Talento Humano". Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

Cóndor (2022, 19 de Diciembre). Movistar Empresas: "El IoT en Perú está en una fase bien inicial, pero tendrá mayor crecimiento". Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/empresas/internet-de-las-cosas-data-center-cloud-movistar-empresas-el-iot-en-peru-esta-en-una-fase-bien-inicial-pero-tendra-mayor-crecimiento-noticia/>

Corona, E. (2002). Análisis, administración y Control de Inventarios en Empresas de Manufactura (Un enfoque conceptual). <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020147068>. PDF.

Corral et. al (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. Revista El Buzón de Pacioli, 74.

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf

Decreto Supremo N° 135-99-EF. Texto Único Ordenado del Código Tributario. 19 de julio del 2010. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_tributario.pdf

Díaz Barragán, M. L. (2020). Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del Talento Humano.

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&is

Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión gerencial*, (1), 55-78.

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

El Comercio (2022, 4 de noviembre). E-commerce en Perú: Se moverá US\$ 20.000 millones y crecerá 53% al cierre de este año, según estudio. *Diario El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/ecommerce-en-el-peru-se-movera-20000-millones-de-dolares-y-crecera-53-al-cierre-de-este-2022-rmmn-noticia/>

Escrivá, J. et. al (2014). *Gestión de compras*. 1ra edición. Editorial: Mc Graw Hill.

Esquivel A. et. al (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>

Forbes (2023). Crisis en Perú: la incertidumbre por la inestabilidad política ensombrece la economía peruana. *Forbes Chile*. <https://forbes.cl/economia-y-finanzas/2023-01-13/crisis-en-peru-la-incertidumbre-por-la-inestabilidad-politica-ensombrece-la-economia-peruana/>

Freier, et. al (2021). Estudio de opinión sobre la población extranjera en el Perú.

<https://www.acnur.org/60b8502f4.pdf>

Freire, et. al (2019). Herramientas para el control de inventarios inteligentes en la industria del calzado de la provincia de Tungurahua. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 758-780.

García J. (2021). *Sistema de Gestión Empresarial*. Editorial Síntesis.

<https://www.sintesis.com/data/indices/9788413570778.pdf>

Gestión (2020, 25 de febrero). Perú se ubica debajo de la media regional en adopción de tecnología IoT, afirma la EAE Business School. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/peru-se-ubica-debajo-de-la-media-regional-en-adopcion-de-tecnologia-iot-afirma-la-eae-business-school-nndc-noticia/>

Gestión (2021, 10 de diciembre). Cuál es la expectativa de vida de la población peruana.

Diario Gestión. <https://gestion.pe/peru/cual-es-la-expectativa-de-vida-de-la-poblacion-peruana-peru-inei-poblacion-expectativa-de-vida-nnda-nnlt-noticia/>

Gestión (2023, 23 de marzo). Estabilidad política es indispensable para lograr crecimiento económico, advierte Comex. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/peru/politica/estabilidad-politica-indispensable-lograr-crecimiento-economico-advierte-comex-230078-noticia/>

Gonzales M. (2020). Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de taxi Sipán Tours SAC–Chiclayo 2019.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7086/Gonzales%20Ancajima%20Milagros%20Viviana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, M. (2008). Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad. México. Editorial Limusa S.A de C.V.

Grupo Intercorp, (2022). Auditoría interna 360, servicio de restaurantes y bares 2022.

INEI (2015, 10 de Noviembre). Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas [Nota de Prensa].

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota_de_prensa_n188_2015inei_2.pdf

INEI (2019). 11 de Julio, día mundial de la población.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

INEI (2019). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la población Nacional, 1950 – 2070.

[Boletín informativo].

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/index.html

INEI (2022, 15 de Junio). En el primer trimestre del año 2022, población ocupada alcanza 17 millones 481 mil personas [Nota de Prensa].

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-101-2022-inei_1.pdf

INEI (2023, 15 de Enero). Población ocupada en Lima Metropolitana alcanza los 5 millones 84 mil en el IV trimestre del 2022. [Nota de Prensa]

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/688723-poblacion-ocupada-en-lima-metropolitana-alcanza-los-5-millones-84-mil-en-el-iv-trimestre-del-2022>

Infante C. (2020). Implementación de un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una universidad privada licenciada de Lima Metropolitana. Tesis de Licenciatura

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6932/infante_mcm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023, 15 Febrero). Población ocupada de lima metropolitana alcanzó 5 millones 93 mil personas de noviembre 2022 a enero

2023. [Nota de Prensa] <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-020-2023-inei.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2022). Economía Peruana en el 2023: ¿Qué le espera? <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-en-el-2023-que-le-espera/>

Investing.com (2023). Commodities de metal. <https://es.investing.com/commodities/metals>

La República (2023, 26 de enero). El 73% de peruanos considera que lo más conveniente para el país es adelantar las elecciones para este 2023, según IEP. Diario La República. <https://especiales.larepublica.pe/encuesta-iep-peru-aprobacion-desaprobacion-presidencia-congreso-de-la-republica-ejecutivo-legislativo/enero-2023-II/>

La República (2023, 23 de febrero). Congreso tiene un rechazo de un 90% y Dina Boluarte obtiene un 77% de desaprobación, según IEP. Diario La República. <https://especiales.larepublica.pe/encuesta-iep-peru-aprobacion-desaprobacion-presidencia-congreso-de-la-republica-ejecutivo-legislativo/febrero-2023-I/>

Ley N° 31112 del 2021. Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial. 07 de enero del 2021. N° 15814. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1709323/Ley%2031112.pdf.pdf?v=1614898673>

Loyda et. al (2016). Control de materiales como herramienta de gestión de costos en empresas manufactureras. *Sapientia Organizacional*, 3(5), 55-78. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362004/html/>

Méndez, A. et. al (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 97-124.

Mendoza et. al (2017). Plan estratégico Johnson & Johnson 2011-2013. Tesis de Maestría.

Mendoza T. (2013). Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial

Don Bosco. Tesis de Licenciatura

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Milkovich, M., & Boudra, K. (1994). Características del Desempeño Laboral. Madrid: VCU

Ministerio de Economía y Finanzas (2022). Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026.

Diario Oficial El Peruano.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2023_2026.pdf

Pardo A. (2018). Inducción del personal administrativo nombrado y su incidencia en el

rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Tumbes 2015. Tesis de Maestría.

[https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE](https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20MAESTRIA%20-](https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pedraza, et. al (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado

de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias

sociales, 16(3), 493-505.<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Proaño et. al (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3c Empresa:

investigación y pensamiento crítico, (1), 50-56.

<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

Quispe R. & Zeballos G. (2021). Relación entre el sistema de control y la gestión de

inventarios en la empresa Proyectos Electrónicos SRL Arequipa-2020. Tesis de

titulación.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11485/1/IV_FCE_310_T E_Quispe_Zeballos_2021.pdf

Quizhpi, D. (2018). *Diseño de un sistema de control de inventario y organización de las bodegas de producto terminado de la empresa Ecuaespumas-Lamitex SA* (Bachelor's thesis). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15717/1/UPS-CT007711.pdf>

Rafaile F. (2019). *Mejora en el control de inventarios en una empresa de tela sintética para optimizar la gestión de compras. Tesis de Titulación*
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c71a4dce-6a23-464d-a20f-6f5dba392f2e/content>

Rina E. y Salguero N. (2021). *Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos.*
<https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458007/html/>

Rodríguez Escobar, J. A. (2008). *La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación.*

Saldarriaga, J. L. (2010). *Kaizen: Filosofía de mejora continua. El caso Facusa. Ingeniería industrial, (28), 41-57.*

Sánchez (2021). *La red tecnológica 5G. Revista CIENCIORAMA 1-11.*
http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/690_cienciorama.pdf

Serna et. al (2018). *Sistema de control de inventario. Tesis de Titulación de tecnólogo.*
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/375/SISTEMA%20DE%20CONTROL>

%20DE%20INVENTARIO.pdf;jsessionid=6C0AB34521809A906BB0C19C838D1D
2D?sequence=1

Serrano, M. J. (2011). *Gestión del aprovisionamiento* (3° ed.). España: Paraninfo.

Serrano y Ortíz (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios gerenciales*, 28(125), 13-22.

Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín: Centro Editorial *Esumer*. https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/manejo-de-inventario_1563983589.pdf

MATRIZ FODA PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS

| | | AMENAZAS | | | | | | |
|--------------------|---|---------------------------------|---------------------------|--|--|----|---|--|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 |
| FORTALEZAS | | Estrategias FA | | | | | | |
| F1 | Respaldo administrativo y financiero del Holding de Intercorp. | Mantener los precios de compra. | | Mantener la financiación de manera interna, por medio plazo. | | | | |
| F2 | Posicionamiento importante en redes sociales | | | | | | | |
| F3 | Única cadena peruana representativa en fast-food de hamburguesas. | | | | | | | Generar estrategias publicitarias de identidad nacional. |
| F4 | Maquinaria y sistemas de media y alta gama, para la operatividad. | | | | | | Estrategias de prevención física al personal y tiendas. | |
| F5 | Mejores precios de venta, a comparación de la competencia. | | Mantener precios de venta | | | | | |
| DEBILIDADES | | Estrategias DA | | | | | | |
| D1 | No maneja sus propios Recursos Humanos. | | | | | | | |
| D2 | Falta de inducción a los puestos de trabajo. | | | | | | | |
| D3 | Poca autonomía económica de las tiendas. | | | | | | | Generar una cuenta bancaria auxiliar para emergencias. |
| D4 | Falta de fidelización del cliente interno. | | | | | | | |
| D5 | Variaciones negativas en los stocks de productos a granel. | | | | | | | |
| D6 | Falta de seguimiento de inventarios. | | | | Mantener las cantidades justas y porcionadas de productos a granel, para evitar merma. | | | |

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

N°

N°

A1

A2

A3

A4

A5

A6

A7

N°

N°

A1

A2

A3

A4

A5

A6

A7

N°

N°

A1

A2

A3

A4

A5

A6

A7

N°

N°

A1

A2

A3

A4

A5

A6

A7

Sector agrícola, presenta un decrecimiento en el PBI, por problemas agrícolas.

Subida de la inflación y pronóstico lejano de bajada de este.

Suba constante de la tasa referencial de interés.

Precios de productos internacionales, con una tendencia alcista.

Baja de la balanza Comercial, más importaciones menos exportaciones.

Conflictos constantes por problemas sociopolíticos.

Respaldo financiero fuertes de sus competidores.

Apéndice 2.

BEMBOS Modelo para la Inducción

Guía resumida de inducción

Descripción general

Siga los cuatro pasos del modelo de enseñanza que aparecen a continuación cuando esté enseñando una nueva aptitud o rutina. El modelo de enseñanza garantiza que todos los que reciban una experiencia de inducción consistente, lo que les permitirá reconocer que los detalles son importantes para garantizar la calidad de los productos Bembos.

1. Preparar

- Familiarícese con los materiales de la guía de actividades y reúna todos los materiales que necesita (plan de capacitación y herramientas).
- Haga que el nuevo colaborador se sienta cómodo y animelo a hacer preguntas.
- Evalúe los conocimientos previos y la experiencia según la aptitud específica para la que va a brindar capacitación haciendo preguntas abiertas.
- Explique lo que enseñará, por qué es importante y cómo se vincula con Bembos.

2. Presentar

- Haga una demostración de la aptitud que le va a enseñar. Cuando enseñe una nueva rutina, demuéstrela mientras explica lo siguiente:
 - **Pasos principales:** el orden de la tarea que está realizando.
 - **Puntos clave:** pasos detallados para completar correctamente la tarea.
 - **Razones:** por qué es importante hacer la tarea de esta manera.
- Entregue información suficiente para demostrar adecuadamente la aptitud sin abrumar al estudiante. Sea lo más conciso posible.
- Proporcione herramientas o recursos adicionales según sea necesario para apoyar los diferentes estilos de aprendizaje.
- Siempre ofrezca repetir la demostración para el nuevo colaborador. Es posible que sea necesario una repetición de una aptitud.

3. Practicar

- Pida al nuevo colaborador que demuestre las aptitudes. Cuando demuestre una rutina, pídale que lo haga mientras dice los pasos principales, los puntos clave y las razones.
- Pídale al estudiante que siga practicando la aptitud hasta que pueda demostrarla correctamente.
- Brinde coaching y reconocimiento a medida que practica la aptitud o rutina.

4. Seguimiento

- Pregunte al nuevo colaborador si tiene alguna otra duda y brinde respuestas. Anímelo a hacer preguntas abiertas.
- Dígales a los nuevos colaboradores dónde pueden encontrar ayuda y recursos adicionales.
- Verifique el trabajo del barista durante sus turnos. Asegúrese de que sepa que está disponible para ayudarlo.
- Brinde reconocimiento y coaching para ayudar al barista a mejorar continuamente según sea necesario.

BEMBOS Modelo para la Inducción

Guía resumida de inducción

Estilos de aprendizaje

Todo el mundo aprende de manera diferente, es importante entender el estilo de aprendizaje único de cada estudiante cuando se utiliza el modelo de enseñanza. Conocer los tres estilos de aprendizaje principales le permite ajustar su estilo de enseñanza para satisfacer las necesidades de cada estudiante, lo que crea una experiencia positiva para que el estudiante retenga la información.



Visual

A un nuevo colaborador visual le gusta recibir información a través de imágenes, mapas y videos. La mejor manera de enseñar a este tipo de estudiante es a través de demostraciones, imágenes y gráficos.



Audio

Un nuevo colaborador, auditivo retiene la información escuchando a alguien hablar o escuchando videos. La mejor manera de enseñar a este tipo de estudiante es a través de la repetición de puntos clave y la formulación de preguntas.



Kinestésico

Los nuevos colaboradores, kinestésicos aprenden mejor a través de la experiencia práctica. Una manera de enseñar a un barista con este estilo de aprendizaje es hacerlo practicar la nueva aptitud mientras le está enseñando.



CONCEPTOS BÁSICOS PARA PARRILLERONS | PLAN DE INDUCCIÓN

Descripción del Plan de Inducción.

Este plan de inducción ayudará como guía resumida para aprender acerca de sus actividades. El Gerente de Tienda y el Parrillero Entrenador serán los guías durante este proceso.

Se describirá en los diferentes puntos de inducción, los diferentes conceptos y actividades que tiene que manejar un Parrillero en Bembos. El gerente de Tienda le explicará el orden del plan de capacitación, ya que depende de las actividades a cumplir en los días de inducción. Disfruta el proceso, como si fuera una Bembos, ¡Bienvenido a nuestro gran equipo!

Parrillero (P): 21.5 h | Parrillero Entrenador (PE): 12 h y 20 min | Gerente de Tienda (GT): 3 h y 45 min | Capacitación de cumplimiento adicional según corresponda: Talleres y Prevención: 7h

| | | |
|---|--|--|
| <p>Primer Paso <input type="checkbox"/> N°</p> <p><i>¡El comienzo de su senda de aprendizaje!</i> Parrillero: 45 min (T) Gerente de tienda: 45 min (T) Gerente de tienda: <input type="text"/> Nombre Fecha/Hora:</p> | <p>¡Como Bembos no hay otra! <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 2 h (T) Gerente de tienda: 1 h (T) Gerente de tienda: <input type="text"/> Fecha/Hora:</p> | <p>Su función como Parrillero <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 15 min (T) Fecha/Hora:</p> |
| <p>Estar comprometido con los clientes <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 15 min (T) Fecha/Hora: _____</p> | <p>Centrarse en la calidad <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 15 min (T) Fecha/Hora: _____</p> | <p>Guía al cliente <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 2 h y 45 min (T) Parrillero Entrenador: 2.5 h (T) Instructor: <input type="text"/> Fecha/Hora:</p> |
| <p>Apoyo al Equipo <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 2.5 h (T) Parrillero Entrenador: 1.5 h (T) Instructor: <input type="text"/> Fecha/Hora:</p> | <p>Caja registradora <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 3 h (T) Parrillero Entrenador: 1.5 h (T) Instructor: <input type="text"/> Fecha/Hora:</p> | <p>Hamburguesas <input type="checkbox"/></p> <p>Parrillero: 4 h (T) Parrillero Entrenador: 3 h (T) Verificación de destrezas: (P/GT) 30 min Instructor: <input type="text"/> Fecha/Hora:</p> |



CONCEPTOS BÁSICOS PARA PARRILLERONS | PLAN DE INDUCCIÓN

Postres / Helados

Parrillero: 2 h (T)

Parrillero Entrenador: 1.5 h (T)

Verificación de destrezas: (P/GT) 30 min (T)

Instructor: Fecha/Hora: _

Orden de preparación de los Pedidos

Parrillero: 2 h (T)

Parrillero Entrenador: 1.5 h (T)

Verificación de destrezas: (P/GT) 30 min (T)

Instructor: Fecha/Hora: _

Destrezas para la venta

Parrillero: 1 h (T)

Parrillero Entrenador: 50 min (T)

Instructor: Fecha/Hora: _

Dedicarse unos a otros

Parrillero: 15 min (T)

Fecha/Hora:

Capacitación adicional

A continuación, se indica la capacitación adicional.

El gerente de tienda la asignará según lo llegue a considerar necesario.

Capítulo siguiente *El último paso de*

Conceptos básicos para parrilleros

(BP) Parrillero: 30 min (T)

Gerente de tienda: 30 min (T)

Gerente de tienda: Fecha/Hora: _

Capacitación adicional

Dependiendo del tipo de tienda en la que trabaje, es posible que le asignen módulos de capacitación adicionales. El gerente de tienda le informará si necesita realizar alguna capacitación adicional.



CONCEPTOS BÁSICOS PARA PARRILLEROS

Paquete de Apoyo para G.M.: PROGRAMACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Parrilleros: Horas Totales: 61.5h/ Horas Prácticas: 29h (47%)

Tiempo de entrenamiento: 15 turnos

Semana 1

| Turno 1 | Turno 2 | Turno 3 | Turno 4 | Turno 5 | |
|---|--|---|---|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> • Inducción • ¡Como Bembos no hay otra! | <ul style="list-style-type: none"> • Primer paso • Módulo: Como Bembos no hay otra. • Módulo: Tus funciones Módulo: Estar Comprometidos con los clientes • Módulo: Centrarse en la • calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Guía al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Apoyo al Equipo | |
| | | | Práctica: 3h | Práctica: 3h | |
| | | | | | |
| Total: 3h | Total: 3h | Total: 3.5h | Total: 5.5h | Total: 4.5h | 19.5h |

Semana 2

| Turno 6 | Turno 7 | Turno 8 | Turno 9 | Turno 10 | |
|--|--|--|--|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Caja Registradora • Módulo: Destrezas para la Venta | <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Recompensas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio en Bembos • Ventas Avanzadas | <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Hamburguesas, 1ra parte. | <ul style="list-style-type: none"> • Módulo: Hamburguesas, 2da parte | |
| Práctica: 3h | Práctica: 2h | | Práctica: 3h | Verificación de progreso n.º 1 | |
| | | | | Práctica: 3h | |
| Total: 4h | Total: 3h | Total: 3h | Total: 4.5h | Total: 5h | 19.5h |



CONCEPTOS BÁSICOS PARA PARRILLEROS

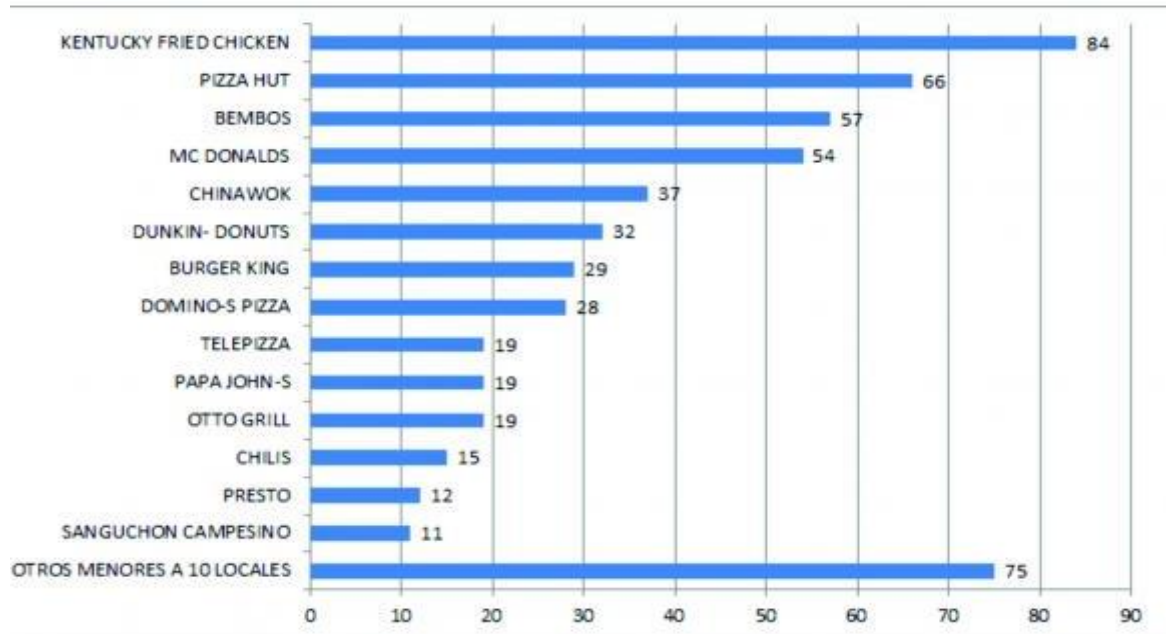
Paquete de Apoyo para G.M.: PROGRAMACIÓN DE LA INDUCCIÓN

| Semana 3 | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--|---|--------------|
| Turno 11 | Turno 12 | Turno 13 | Turno 14 | Turno 15 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Módulo: Postres / helados | Verificación de progreso n.º 2 | <ul style="list-style-type: none"> Tolerancia Cero | <ul style="list-style-type: none"> Módulo: Orden de preparación pedidos. Módulo: Dedicarse unos a otros. | Verificación de progreso n.º 3 <ul style="list-style-type: none"> Conversación “Capítulo siguiente” | |
| Práctica: 3h | Práctica: 3h | | Práctica: 3h | Práctica: 3h | |
| | | | | | |
| Total: 4h | Total: 3h | Total: 4h | Total: 4h | Total: 4.5h | 19.5h |

| Semana 4 | |
|---|---|
| Turno 16 | Turno 17 |
| <ul style="list-style-type: none"> Inicio de Turnos Operativos Test Tolerancia Cero Test Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> Prevención en el trabajo. |
| Total: 2 horas | Total: 1 hora |

Consideraciones de Certificación:

- Asistencia a talleres:
 - Inducción.
 - ¡Como bombos no hay otra!
 - Servicio de Bombos
 - Destreza en ventas
- Test aprobados:
 - Tolerancia Cero
 - Conocimientos
- Prevención en el trabajo: Nivel 1 al 4
- Verificación de Destrezas

Anexo**Anexo 1****Gráfico 10.** *Resumen de Fast-Food por cantidad de locales a nivel nacional*

Fuente: MapCity Business Inteligence