

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de
Licenciatura en Dirección de Empresas

**Diseño de un Modelo Estratégico para la Cadena de Abastecimiento
del Hotel “Wendy” que permita el incremento de su eficiencia**

Sustentantes:

María Patricia Mora Mora, carné B24451
Rosiris Solano Chaves, carné B16331
Ada Francy Valle Chavarría, carné B47186
Cristina María Zeledón Maffio, carné B37756

Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro

2020

Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas
“Diseño de un Modelo Estratégico para la Cadena de Abastecimiento del Hotel “Wendy”
que permita el incremento de su eficiencia”

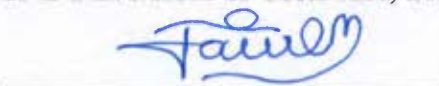
Tribunal Evaluador:



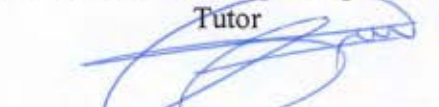
MBA. Petra Petry
Representante de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio



MBA. Vivian Murillo Méndez
Representante de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente



Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng.
Tutor



MSc. Álvaro González Mora
Lector



Lic. Mauricio Mondragón Chacón
Lector

Sustentantes:



María Patricia Mora Mora



Rosiris Solano Chaves



Ada Francy Valle Chavarría



Cristina María Zeledón Maffio

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Carta de aprobación filológica

San José, 26 de mayo de 2020

Señores

Escuela de Administración de Negocios

Universidad de Costa Rica

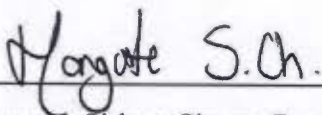
Sede de Occidente

Estimados señores:

He revisado y corregido en todos los extremos filológicos: la redacción, la ortografía, la puntuación, la morfología, la sintaxis y los vicios del trabajo final de graduación titulado **“Diseño de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento del Hotel “Wendy” que permita el incremento de su eficiencia”**, presentado por las estudiantes María Patricia Mora Mora, carné B24451; Rosiris Solano Chaves, carné B16331; Ada Francy Valle Chavarría, carné B47186, y Cristina María Zeledón Maffio, carné B37756, para optar por el grado académico de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

Con las correcciones realizadas en este trabajo de investigación, este es un documento con valor filológico y cumple con los requisitos necesarios para ser presentado ante las autoridades universitarias correspondientes.

Atentamente,



Margarita Sirlene Chaves Bonilla

Filóloga

Cédula # 2-0717-0620

Carné afiliado # 83791 “COLYPRO”

Dedicatoria

A Dios por darme la fuerza de llegar a la conclusión de esta etapa universitaria, lo cual me llena de alegría y motivación para dar lo mejor en cada reto y oportunidad que se me presente en la vida.

A mi madre y hermana por su apoyo incondicional y colaboración en todo momento, por enseñarme a no desistir sin importar las pruebas que se presenten y por siempre estar cuando las necesito.

A mi esposo por su apoyo total y quien siempre me ha brindado su cariño, amor, comprensión y motivación para dedicarle el tiempo a los estudios.

Y por último y no menos importante al equipo de tesis, quienes con su esfuerzo y dedicación ha sido un elemento fundamental en el éxito obtenido en este proyecto. En especial a Rosiris por su dedicación y esfuerzo.

María Patricia Mora Mora

Llena de alegría, amor y mucha ilusión quiero dedicar la tesis a mis pilares para seguir adelante. A Dios primeramente, por permitirme llegar hasta aquí con salud y sabiduría para poder finalizar este trabajo, que tras mucho esfuerzo y entrega logro concluir con gran satisfacción.

A mis padres Ronald y Ángela, por haberme forjado como la persona que soy, por su esfuerzo y apoyo todos estos años, porque con sus valores me enseñaron a luchar y a salir adelante. A mi hermana Geilyn y mi pequeñita princesa Yuliana por ser parte de mi motivación cada día.

A mi amor Mauricio, por ser mi complemento y apoyo incondicional durante esta etapa, por confiar y creer en mí, por siempre recordarme mi capacidad y por haber estado siempre para brindarme amor y comprensión. Mi orgullo y mi mayor motivación de crecer profesionalmente ha sido para comenzar un camino juntos.

A mis compañeras de tesis y colegas quienes con esfuerzo, dedicación y después de un largo proceso fueron imprescindibles para el éxito obtenido en este proyecto. En especial a Mari y Cris por ser la representación de compañerismo y amistad sincera perdurable desde que iniciamos la U, por ser las mejores, por aguantarme y estar siempre para apoyarnos en todo, que esto se mantenga a través de los años.

Finalmente a cada una de las personas que me apoyaron y fueron parte de este proceso creyendo en la realización de esta tesis, gracias.

Para todos, mi más profunda gratitud, que Dios y la Virgen los bendiga.

Rosiris Solano Chaves

Dedicada al forjador de mi camino, Dios, quien me acompaña y fortalece en todo momento; a mis padres, Dulce y Ramón, por ser los pilares fundamentales y haberme apoyado incondicionalmente.

A mis compañeras de tesis, y a todas las personas que han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Ada Francy Valle Chavarría

Quiero dedicar esta tesis primero a Dios, por darme la fuerza para alcanzar grandes retos, la salud para llegar hasta el final de este gran paso y por regalarme una familia maravillosa que ha confiado en mí.

La dedico también a mis padres que son mis pilares, mi ejemplo y orgullo. Les doy gracias por educarme en la fe, por enseñarme el valor de la vida, lo importante que es esforzarse por lo que uno más desea y anhela, por regalarme la oportunidad de estudiar y creer en mí en todo momento, por demostrarme que se puede llegar muy lejos cuando se quiere de verdad y que este es apenas un logro más de muchos que están por venir.

A Alfonso por estar siempre a mi lado en todo momento, por acompañarme y apoyarme en toda mi carrera y alegrarse de mi crecimiento personal y profesional.

A mis compañeras de tesis por demostrar valentía, responsabilidad, pasión, compromiso, por demostrar que están preparadas para grandes retos, porque han sido las protagonistas de este paso y especialmente a Ro y Mari por ser además de las mejores compañeras de Universidad, las mejores amigas que he podido encontrar, las que han estado desde el inicio de mis estudios universitarios y se han convertido en mi apoyo incondicional y las que siguen estando a pesar de la distancia geográfica.

A todas las personas que han hecho esto posible, que han demostrado creer en nosotras y han sido claves en la realización final, gracias.

Cristina Zeledón Maffio

Agradecimiento

Queremos darle gracias a Dios, porque, a pesar de todos los momentos difíciles que pasamos durante todo este recorrido, con su ayuda, guía y sabiduría, hoy satisfactoriamente llegamos a la meta de nuestro título que es, además, una realización personal y profesional para cada una.

Gracias incondicionales al esfuerzo, paciencia y disposición de nuestro profesor y tutor Fabián Zúñiga Vargas, quien ha sido un pilar para la realización de nuestro proyecto de graduación. Agradecemos sus consejos y dedicación en todo este proceso.

También les agradecemos infinitamente a nuestras familias, que siempre estuvieron presentes, brindando todo su apoyo y ayuda posible.

Índice general

Carta de aprobación filológica.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	ix
Índice de abreviaturas	xvii
Resumen ejecutivo	18
Introducción.....	20
Justificación.....	22
Definición del problema.....	27
Objetivos	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
Alcances	29
Limitaciones	30
Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema.....	31
1.1 Perspectivas teóricas	31
1.1.1 Administración de la cadena de abastecimiento.....	31
1.1.1.1 Proveedores.	32
1.1.1.2 Proceso de compras.....	32
1.1.1.3 Manejo de inventarios.....	35
1.1.1.4 Distribución.	37
1.1.1.5 Clientes.....	38
1.1.1.6 Logística.....	39
1.1.2 Indicadores	40
1.1.3 Control interno.....	41

1.1.4	Normalización	42
1.1.4.1	Norma Española de Compras.	42
1.1.4.2	Norma ISO 9001:2008.	44
1.1.5	Análisis de inversión de un proyecto	45
1.1.6	Modelo de gestión de compras e inventarios	45
1.1.7	Herramientas metodológicas de diagnóstico	47
1.1.7.1	Entrevistas y cuestionarios.	47
1.1.7.2	Focus Group.	48
1.1.7.3	Análisis FODA.	49
1.1.7.4	Diagrama de Ishikawa.	49
1.1.7.5	Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).	51
1.1.7.6	Metodología ABC.	54
1.2	Marco metodológico	54
1.2.1	Paradigma o enfoque	54
1.2.2	Tipo de investigación.....	55
1.2.3	Fuentes de información, técnicas y etapas para el alcance de los objetivos	56
Capítulo II: Descripción de la empresa, coyuntura actual y su entorno		62
2.1	Sector turismo en Costa Rica.....	62
2.2	Turismo hotelero en Costa Rica.....	63
2.3	Información general del hotel.....	64
2.4	Plan estratégico corporativo	66
2.4.1	Misión	66
2.4.2	Visión	66
2.4.3	Valores	66
2.5	Estructura organizacional	67

2.6 Descripción del Departamento de Compras	70
2.6.1 Bodegas.....	70
2.6.2 Proveedores	71
2.6.3 Proceso de compra.....	72
2.6.3.1 Requisiciones.....	72
2.6.3.2 Compra fijas.....	72
2.6.3.3 Compras especiales.....	73
2.6.4 Distribución.....	74
2.6.5 Clientes.....	76
Capítulo III: Marco metodológico, tabulación y análisis de los resultados obtenidos	78
3.1 Aplicación de herramientas para recolección de información.....	78
3.1.1 Cuestionarios	78
3.1.1.1 Cuestionario aplicado a encargados de compras de bodega general y bodega de mantenimiento.....	78
3.1.1.2 Cuestionario aplicado a los encargados de bodega general y bodega de mantenimiento.....	85
3.1.1.3 Cuestionario aplicado al encargado del Departamento de Mantenimiento y encargado de Cocina como usuarios de la bodega de mantenimiento y bodega general. 90	
3.1.2 Entrevistas.....	94
3.1.2.1 Entrevistas aplicadas al Gerente Financiero y al Gerente de Alimentos y Bebidas.94	
3.1.3 Principales hallazgos.....	100
3.2 Aplicación de herramientas para el análisis de procesos operativos	103
3.2.1 Diagrama Ishikawa	103
3.2.2 Norma Española UNE 15896: 2015	106

3.2.3	Análisis AMFE	117
3.2.4	Análisis FODA	122
Capítulo IV: Diseño del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento		126
4.1	Estandarización de procesos	126
4.1.1	Procedimientos del Hotel Wendy	126
4.2	Control y seguimiento a través de indicadores	128
4.3	Diseño de taller para el acercamiento con proveedores potenciales del Hotel Wendy	132
4.4	Plan táctico	136
4.5	Perfiles de puestos.....	141
4.6	Evaluación financiera de la propuesta del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento del Hotel “Wendy”.....	148
4.6.1	Inversión inicial	148
4.6.2	Costos fijos.....	149
4.6.3	Flujo de caja de la propuesta	152
4.6.4	Cálculo del VAN (Valor Actual Neto).....	156
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		158
5.1	Conclusiones.....	158
5.2	Recomendaciones	161
Referencias bibliográficas		165
Anexos.....		173
Anexo 1. Cuestionario aplicado a encargados de compras de bodega general y bodega de mantenimiento		173
Anexo 2. Cuestionario aplicado a encargados de bodega general y bodega de mantenimiento		176
Anexo 3. Cuestionario aplicado al encargado del Departamento de Mantenimiento y encargado de cocina como usuarios de bodega		179

Anexo 4. Entrevista aplicada a la Gerencia Financiera del Hotel Wendy	181
Anexo 5. Entrevista aplicada a la Gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Wendy....	182
Anexo 6. Procedimiento registro de proveedores	183
Anexo 7. Formulario de inscripción al registro de proveedores.....	187
Anexo 8. Procedimiento administración de códigos.....	188
Anexo 9. Formulario de solicitud de apertura o mejora de un código	191
Anexo 10. Instrucción Clasificación y codificación de bienes y servicios	192
Anexo 11. Procedimiento de compra de bienes y servicios	196
Anexo 12. Formulario Solicitud interna de compra	204
Anexo 13. Formulario Orden de compra	205
Anexo 14. Instrucción Despacho de bienes.....	206
Anexo 15. Formulario Requisición interna de bienes.....	209
Anexo 16. Formulario Comprobante de entrega de bienes	210
Anexo 17. Procedimiento Recibo de bienes	211
Anexo 18. Formulario Control de recepción de bienes	216
Anexo 19. Formulario Rechazo de bienes	217
Anexo 20. Formulario Orden de pago	218
Anexo 21. Formulario Evaluación de proveedores	219
Anexo 22. Procedimiento Almacenamiento de bienes	220
Anexo 23. Datos de inventarios de la bodega general para el 2018 y 2019.....	225
Anexo 24. Datos de inventarios de la bodega de mantenimiento para el 2018 y 2019	226

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo de Compra Modelo AIDA.....	35
Figura 2. Diagrama Causa – Efecto	50
Figura 3. Pasos del Diagrama Causa-Efecto	51
Figura 4. Estructura organizacional general del Hotel Wendy.....	67
Figura 5. Estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones	67
Figura 6. Estructura organizacional de la Gerencia de Ventas y Mercadeo	69
Figura 7. Estructura organizacional de la Gerencia de Alimentos y Bebidas	69
Figura 8. Estructura organizacional de la Gerencia de Finanzas.....	70
Figura 9. Estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos.....	70
Figura 10. Diagrama Ishikawa en la gestión de compras.....	104
Figura 11. Diagrama Ishikawa en la administración de inventarios.....	105
Figura 12. Modos de falla según el RPN de cada una del Hotel Wendy	121
Figura 13. Análisis FODA del Hotel Wendy	123
Figura 14. Elementos prioritarios de la propuesta para el Hotel Wendy.	125

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de ventas y compras para el Hotel Wendy en el año 2018...	23
Tabla 2. Compras obsoletas del Hotel Wendy	24
Tabla 3. Cuadro de variables	59
Tabla 4. Motivos principales de visitas a Costa Rica	62
Tabla 5. Índice de actividad hotelera en Costa Rica del año 2015 al 2018.....	64
Tabla 6. Calificación del proceso de solicitud de compra.....	86
Tabla 7. Frecuencia de solicitud de compra	86
Tabla 8. Resultados de evaluación aplicados al Hotel Wendy de la norma UNE 15896 ..	107
Tabla 9. AMFE para el Hotel Wendy	118
Tabla 10. Indicadores operativos del Hotel Wendy.....	129
Tabla 11. Agenda del taller a posibles proveedores	133
Tabla 12. Plan táctico del Hotel Wendy.....	138
Tabla 13. Costos de inversión inicial de la propuesta.....	148
Tabla 14. Costos fijos de inversión para la propuesta	149
Tabla 15. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años	153
Tabla 16. Ahorros promediados para la bodega general.....	154
Tabla 17. Ahorros promediados para la bodega de mantenimiento	155
Tabla 18. Cálculo indicador financiero VAN.....	157

Índice de abreviaturas

AMFE: Análisis Modal de Fallos y Efectos

BEO (siglas en inglés)/OS: Banquet Event Order/ Orden de Servicio

CCCR: Centro de Convenciones de Costa Rica

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

MICE (siglas en inglés): Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions/ Reuniones, Incentivos, Congresos y Ferias

OTA (siglas en inglés): Online Travel Agencies/ Agencias de Viaje en Línea

PEPS: Primeras en Entrar, Primeras en Salir

TFG: Trabajo Final de Graduación

VAN: Valor Actual Neto

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de tesis está fundamentado en la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la cadena de abastecimiento en el Hotel “Wendy”, el cual permita el desarrollo a corto, mediano y largo plazo de su gestión operativa y estratégica de manera funcional, eficiente y rentable de los recursos materiales y humanos que posee la organización.

La empresa en estudio ha presentado en los últimos años una gestión deficiente en el funcionamiento y administración de su cadena de abastecimiento, lo cual se refleja a lo largo del proceso investigativo aplicado en los departamentos de compras e inventarios de la empresa y específicamente en los procesos que intervienen en todo el flujo transaccional de los suministros requeridos para la operación del hotel.

En el estudio desarrollado se analiza cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento y su interacción, de forma tal que se identifican las debilidades y oportunidades de mejora estructuradas e integradas en un modelo compuesto de las herramientas necesarias para solventar la problemática existente.

El trabajo está compuesto por cinco capítulos, en el primero de ellos se expone la fundamentación teórica y contextual del tema, además de los objetivos, limitaciones, alcances, conceptos básicos y marco metodológico de la investigación realizada.

En el capítulo dos, se muestra la estructura funcional y situación actual de la empresa, partiendo de su reseña histórica, misión, visión, valores corporativos y su entorno productivo. El tercer capítulo detalla la aplicación de herramientas para la recolección y análisis de la información relacionada con los procesos de la cadena de abastecimiento, específicamente en sus eslabones de compras e inventarios, que permitió determinar los hallazgos relevantes y el desarrollo de un diagnóstico cuantitativo y cualitativo para visualizar las oportunidades de mejora como insumos al modelo de gestión supracitado.

En el cuarto capítulo, se detalla el diseño del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento, el cual brinda una base sólida y sostenible en el tiempo para la

estandarización de procesos y mecanismos de control en el adecuado desarrollo de actividades operativas y estratégicas de la compañía a nivel de su cadena de abastecimiento.

El último capítulo resume las conclusiones y recomendaciones surgidas en función de los capítulos anteriores y todo el contexto integral del proceso de investigación, que determina la hoja de ruta que debe seguir la organización para la optimización y mejora de sus procesos.

De acuerdo con lo descrito, tanto el diseño como propuesta del proceso de investigación constituyen una herramienta integral de trabajo que ayudará a mejorar y normalizar la gestión, en la parte administrativa y operativa, optimizando así el uso de recursos y proyección corporativa de servicios que brinda el Hotel Wendy.

Introducción

El presente proyecto de investigación consiste en el diseño de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento, que permita el incremento de la eficiencia de los procesos del Hotel Wendy.

El hotel pertenece a una compañía hotelera internacional considerada como una de las cadenas más grandes y diversas del mundo, la cual abarca en la actualidad más de 8000 hoteles con 19 marcas en 80 países.

A nivel nacional, esta cadena cuenta con 4 hoteles, de los cuales 3 son de ciudad y el otro de playa, sin embargo, aunque estos pertenecen a la misma compañía tienen administración independiente.

Se trabaja mediante la modalidad de franquicias, a las cuales la corporación les proporciona la capacitación, entrenamiento y conocimientos a los hoteles, estableciendo las condiciones de trabajo mediante un contrato que beneficie a ambas partes, en el cual se manifiesta la obligación de mantener el mismo sistema informático, cumplir con la membresía anual y utilizar los procedimientos de trabajo y requisitos mínimos de calidad que deben mantenerse en infraestructura y servicio.

La organización en estudio cuenta con un organigrama y estructura departamental compuesta por 5 gerencias, las cuales se clasifican en: Financiera, Operaciones, Alimentos y Bebidas, Mercadeo y Ventas, y Recursos Humanos, las cuales dependen de la Gerencia Corporativa, siendo la Gerencia de Alimentos y Bebidas la encargada de la administración de inventarios y la gestión de compras que abastecen las necesidades del hotel.

La Gerencia de Alimentos y Bebidas abastece a sus dos bodegas, las cuales se clasifican en general y de mantenimiento técnico. La bodega general supe la totalidad de cocinas del hotel, la cual se abastece para cubrir la alimentación de todos los huéspedes de las habitaciones y los eventos especiales que se realizan en los diferentes salones tales como, conferencias, congresos, charlas entre otros y de brindarle los materiales de oficina a todos los departamentos de la organización.

Por otra parte, la bodega de mantenimiento se encarga de proveer lo requerido por el hotel para la conservación en condiciones óptimas de las habitaciones, insumos para el cuidado de las piscinas, además de suplir los productos químicos utilizados para la limpieza y esterilización de cocinas y abastecer los artículos de higiene.

Tal y como menciona Montenegro y Niño (2013), las compras dentro de una compañía tienen un alto impacto en los resultados generales, dado que, a partir de su gestión, se definen los costos de operación. De lo anterior, radica la importancia y necesidad que la dirección y funciones del proceso de la cadena de abastecimiento, se encuentren estandarizadas y estructuradas en su ejecución, que permita contar con los mecanismos de control adecuados, y un sistema ágil y oportuno que propicie la mejora continua de las operaciones en la organización.

Dentro de la metodología a utilizar, se va a desarrollar una etapa de diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante entrevistas y herramientas alineadas al ámbito de acción del proyecto, esto para la evaluación en la administración del proceso de la cadena de abastecimiento actual. Lo anterior con el objetivo de recopilar información relevante para la identificación y evidencia de los puntos críticos y así determinar el estado de la empresa en el área específica de estudio para el diseño del modelo de gestión que mejor se adecue a las necesidades de la compañía.

Aunado a lo anterior, la investigación persigue el diseño de una estructura de gestión con valor agregado, con el objetivo base de facilitar la aplicación de economías de escala y mantener un adecuado control sobre los costos e inventarios, permitiéndole a la organización aumentar la eficiencia en su cadena de abastecimiento.

De esta forma, se pretende contribuir a la empresa generando beneficios en su gestión estratégica y operativa, a través de una herramienta de trabajo funcional y adaptable en el tiempo, que permita la estandarización de los procesos en su cadena de abastecimiento, la cual tiene una correlación directa con las Gerencia de Finanzas y Alimentos y Bebidas.

Justificación

El Hotel Wendy ha presentado, en los últimos años una gestión operativa y estratégica deficiente en el funcionamiento de su cadena de abastecimiento; problemática que se evidencia a través de las distintas funciones de la empresa, tales como el manejo disperso de la información, procedimientos ambiguos sin documentación que respalde su ejecución, responsabilidades y flujos de proceso sin parámetros estandarizados y definidos, el aumento en los niveles de inventario y la duplicidad de compras, lo cual se aduce a la falta de trazabilidad y control de los procesos en su cadena de abastecimiento.

Lo anterior, según la Gerencia Financiera, ha ocasionado aumentos en los costos operativos del proceso de compras en sí mismo y un impacto directo en el sobreabastecimiento de los niveles de inventario, lo cual ha provocado deterioro y caducidades en los productos que se adquieren, además de la relación directa que esto tiene en la disminución del flujo operativo de caja y la capacidad de respuesta en la gestión operativa a corto y mediano plazo de la organización. (F. Villalobos, comunicación personal, noviembre de 2018)

La Gerencia de Alimentos y Bebidas tiene actualmente a cargo la mayor parte del proceso de la cadena de abastecimiento utilizado en el hotel y posee datos históricos de respaldo, sin embargo, la información no está unificada para el análisis o comprensión de los resultados, de manera tal que carece de un sistema de gestión estructurado que permita la planificación, organización, operación y control de los procesos de compras y administración de inventarios, lo cual ha provocado en el tiempo situaciones como gastos superfluos, aumento en los costos de operación, tiempos de reacción insuficientes ante la demanda y almacenamientos excesivos que derivan en ocupación de espacio físico desmedido.

Como parte de la presente justificación, es importante la incorporación de hallazgos en el proceso de recopilación de antecedentes que sustentan el proceso de investigación en el hotel. A continuación, se muestra la información de sus ingresos por ventas en el año 2018, así como las compras del mismo periodo, esto para las unidades del negocio más representativas, como lo son sus restaurantes y eventos.

Tabla 1. Cuadro comparativo de ventas y compras para el Hotel Wendy en el año 2018

Comparativo Ventas versus Compras 2018 Hotel Wendy												
Cantidad en millones de colones												
Ventas Brutas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Quattro	¢22.928	¢27.978	¢25.880	¢23.626	¢22.970	¢21.046	¢21.932	¢22.957	¢20.046	¢20.861	¢22.932	¢23.200
Ventas Sakura	¢24.992	¢26.408	¢29.004	¢25.699	¢25.055	¢23.056	¢24.054	¢26.617	¢22.932	¢21.727	¢25.566	¢24.228
Ventas EE	¢188.113	¢159.671	¢183.945	¢249.175	¢195.626	¢165.505	¢140.382	¢292.258	¢207.915	¢372.884	¢616.722	¢256.670
Total Ventas Brutas	¢236.034	¢214.057	¢238.829	¢298.500	¢243.651	¢209.607	¢186.368	¢341.832	¢250.892	¢415.472	¢665.221	¢304.098
Inventario inicial B. General 2018	¢29.361	¢31.090	¢33.618	¢41.650	¢39.702	¢41.053	¢44.058	¢48.028	¢49.483	¢49.783	¢50.645	¢43.524
Entradas Alimentos	¢69.189	¢72.225	¢80.317	¢77.906	¢67.519	¢66.779	¢61.076	¢96.990	¢60.024	¢86.200	¢119.683	¢76.400
Salidas	¢67.460	¢69.697	¢72.285	¢79.854	¢66.168	¢63.774	¢57.106	¢95.536	¢59.723	¢85.338	¢126.804	¢73.726
Inventario a final de mes	¢31.090	¢33.618	¢41.650	¢39.702	¢41.053	¢44.058	¢48.028	¢49.483	¢49.783	¢50.645	¢43.524	¢46.198
Gasto por planilla												
Planilla Sakura	¢4.007	¢7.864	¢7.634	¢8.386	¢8.093	¢8.393	¢8.620	¢8.808	¢8.377	¢8.580	¢8.201	¢8.135
Planilla Quattro	¢8.209	¢7.571	¢8.168	¢9.045	¢8.413	¢7.648	¢7.054	¢7.437	¢6.773	¢6.523	¢6.258	¢6.834
Planillas EE	¢183.318	¢192.959	¢239.112	¢205.282	¢182.914	¢174.027	¢158.921	¢237.463	¢157.314	¢230.723	¢295.203	¢190.468
Total de Planillas	¢195.534	¢208.394	¢254.913	¢222.713	¢199.420	¢190.069	¢174.595	¢253.708	¢172.465	¢245.826	¢309.662	¢205.437
Planilla e insumos con saldo de inventario	¢294.084	¢311.710	¢368.849	¢342.269	¢306.641	¢297.900	¢279.729	¢398.726	¢281.971	¢381.808	¢479.990	¢325.361
Diferencia ventas vs costos (incluye saldos)	-¢58.050	-¢97.652	-¢130.020	-¢43.769	-¢62.990	-¢88.293	-¢93.361	-¢56.894	-¢31.079	¢33.664	¢185.230	-¢21.263

Fuente: Elaboración propia basado en datos suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2019)

De acuerdo con los datos suministrados por Villalobos (2019), y como se muestra en la tabla anterior, las ventas brutas totales correspondientes a la realización de eventos corporativos y comidas en los restaurantes del Hotel Wendy, se encuentran en un rango de los ₡200 a los ₡300 millones de colones en los meses de enero a diciembre del año 2018, lo cual muestra la variabilidad en la capacidad productiva de la empresa.

Asimismo, se muestran, para una mejor comprensión y grado de detalle, los datos relacionados con ventas individuales por cada restaurante y los eventos, la planilla que corresponde a cada área, las compras para el abastecimiento de cada dependencia, además del consumo del inventario y el saldo por mes. Lo anterior excluye las ventas por el uso de habitaciones.

En relación con los datos de referencia, se muestra en la siguiente tabla el hallazgo de obsolescencia de artículos, el cual fue suministrado por la Gerencia Financiera, donde se evidencia que el total de compras obsoletas comprendidas entre el periodo 2010-2017 es de ₡29.509.585,23 colones, lo cual corresponde al saldo por el sistema de inventario utilizado por la administración anterior.

Tabla 2. Compras obsoletas del Hotel Wendy

Compras obsoletas del Hotel Wendy	
Datos del periodo 2010 al 2017 (Cifras en CRC)	
Unidades en existencia	Costo total
8.625	₡29.509.585,23

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Finanzas del Hotel Wendy (2019)

Asimismo, se pudo comprobar en la información supracitada que solamente en 4 artículos existe una suma de ₡9.000.000,00 de colones, es decir, un 30,69 % del total de los productos contabilizados, donde el restante 69,31 % está compuesto por compras menores a los cuatrocientos mil colones.

La administración de los inventarios es un aspecto que ha afectado a la compañía en su gestión de planeamiento estratégico y operativo, la cual ha estado marcada por cambios drásticos en las últimas direcciones, esto debido a que existían altos niveles de producto almacenado que abastecen los eventos diarios del hotel, las cocinas de los distintos restaurantes y el restante para *stock*, en lo que se refiere a la bodega general.

Tal como lo indicó la Gerencia de Alimentos y Bebidas, los cálculos para establecer máximos y mínimos se hacen en tablas de Excel, mismos que fueron realizados por el encargado de bodega general a criterio y experiencia propia posteriormente aprobados por la Gerente de Operaciones, la cual es ajena al proceso. Cabe destacar que este archivo se aplica únicamente para las cocinas del restaurante.

Dicha situación generaba que los productos vencieran en *stock* y que la rotación se convirtiera en un elemento crítico derivado del primero, además de las fugas en el flujo de caja de la compañía y un alto costo de almacenamiento, razones por las cuales el hotel en el 2017 con el cambio de administración, toma la decisión de modificar algunos procesos como el modelo de compras y manejo de inventario utilizado en la cadena de abastecimiento.

Actualmente, con los ajustes realizados se aplica la metodología similar a la de “justo a tiempo”, esto mediante la realización de pedidos para abastecer los eventos y cocinas con una semana de antelación a estos, eliminando así el *stock* de la mayoría de productos, con el fin de mejorar las deficiencias del modelo anterior.

Sin embargo, esta nueva estructura de trabajo ha provocado un aumento en los pedidos semanales, lo cual, debido al margen de tiempo tan limitado para operar y planificar, produce frecuentemente el desabastecimiento de productos importantes para la operación de las cocinas, así como una poca capacidad de respuesta, lo que desencadena, además, una fuga del flujo de efectivo. Esto debido a que las cantidades a adquirir son pequeñas y los precios en el mercado por un efecto volumen son más altos al comprar a distintos proveedores un mismo producto, lo que ha provocado en el tiempo un aumento en la frecuencia de solicitudes a comprar, costos de transporte y tiempo del personal que gestiona los pedidos.

Esta situación no solamente impacta a nivel del flujo de efectivo y en la administración de inventarios, sino que también se extiende a otras áreas, como por ejemplo, la Gerencia de Ventas, quien se encarga de ofrecer diferentes servicios que se ven afectados, dado que, al tener poca capacidad de respuesta en las cocinas, complica la diversidad y la calidad en el menú de los platillos que son factores determinantes para mantener el cliente. Asimismo, las cocinas deben incurrir en tiempos extras cuando hay aumentos en los eventos o surge alguno de último momento, dado que no tienen disponibilidad de materia prima, encareciendo así los costos.

Aunado a lo anterior, la materialización de los aspectos ya mencionados pueden repercutir en pérdidas de ventas que absorbe la competencia por contar con mayor capacidad de respuesta y precios más competitivos, al utilizar otro tipo de sistema de abastecimiento, lo cual les permite a otras compañías del sector productivo, aplicar en ciertas familias y subfamilias de materias primas el método de economías de escala, y así tener la disponibilidad de recursos en el momento justo para ofrecer variedad y cantidad a sus clientes para los diferentes eventos que se cotizan.

La bodega de mantenimiento recibe pedidos principalmente de la Gerencia de Operaciones, la cual actualmente tiene serios problemas que la desvían de su objetivo y reducen su eficacia y eficiencia. Esto en vista de que no se lleva un seguimiento de las requisiciones que le hace el Departamento de Mantenimiento.

Lo anterior se presenta producto de las malas prácticas de la administración del inventario, entre las cuales están la falta de control interno en cuanto a indicadores de seguimiento de las existencias y el no contar con inspecciones de inventario físico contra inventario en sistema que deriva en hacer requisiciones que no son necesarias, entre otras.

Como otra de las problemáticas existentes en la organización, se presentan inconsistencias en la codificación, clasificación y organización de los productos que conforman el inventario, donde, por ejemplo, existen artículos que forman parte de este, pero se encuentran en cajas, y la bodega no está organizada físicamente por familias, subfamilias y productos específicos. Por otra parte, no se tiene un sistema de información actualizado que permita verificar en tiempo real las existencias, lo cual genera, en reiteradas ocasiones, sobrantes y faltantes que en la naturaleza de servicios que brinda el hotel es de alto riesgo.

Con lo mencionado anteriormente, se refleja que existen debilidades marcadas en la gestión de la cadena de abastecimiento del hotel, lo cual sustenta la necesidad del trabajo final de graduación (TFG), específicamente en analizar cada uno de sus eslabones y su correlación, esto para la identificación de las oportunidades de mejora que permitan el diseño de un modelo de gestión funcional, eficiente y rentable para el Hotel Wendy, en aras de darle a la empresa las herramientas necesarias para solventar la problemática existente.

Definición del problema

El problema de la presente investigación atiende a las deficiencias que presenta la cadena de abastecimiento en sus procesos de compras, manejo de inventarios y control interno del Hotel Wendy, así como a la ausencia de una herramienta de trabajo estructurada y funcional para su gestión, que ha provocado en la actualidad problemas, tales como excesos y faltantes de inventario para las labores sustantivas del hotel, una oscilación constante en el flujo de efectivo necesario para hacerle frente al abastecimiento de estos insumos y al impacto que esto conlleva en los servicios de su cartera de productos.

La falta de asignación de responsabilidades claras y específicas en todos los niveles, el apoyo desde la Gerencia hasta los mandos operativos y la escasa visión estratégica para sensibilizar a quienes ejecutan el proceso, ha provocado que el problema se haya agravado gradualmente a través de los años en la compañía.

Asimismo, la falta de planificación en la cadena de abastecimiento ha traído como resultado una gestión de compras deficiente y una baja rotación del inventario en varias líneas de insumos y productos, acarreado que la empresa incurriera en gastos innecesarios.

A pesar de las medidas que se han tomado en la actualidad para tratar de mitigar el manejo inadecuado del proceso de compras y administración de inventario de forma similar al método “justo a tiempo”, se ha puesto en riesgo el no poder cubrir la demanda de eventos y la propia disponibilidad de insumos que requiere el Hotel Wendy en su operación diaria.

De lo anterior, y en sustento de la justificación del TFG, se define la pregunta de investigación como:

¿Cómo afecta la carencia de un modelo estratégico para la Cadena de Abastecimiento en el Hotel Wendy en la eficiencia de sus procesos?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento para el Hotel Wendy mediante un análisis de la estructura y operación actual, que permitan el incremento de la eficiencia de sus procesos.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un marco conceptual que permita la visualización de las bases teóricas que sustentan la investigación cualitativa y cuantitativa para el desarrollo del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento en el área de estudio.
2. Describir la situación actual de la organización y de la gestión en su cadena de abastecimiento principalmente de las áreas de compras y administración de inventarios actuales con las que cuenta el Hotel Wendy.
3. Analizar la situación actual mediante la elaboración de un diagnóstico de la cadena de abastecimiento principalmente en el proceso de compras y administración de inventarios del Hotel Wendy, que permita la determinación de la problemática interna y externa existente y la delimitación de las oportunidades de mejora que coadyuven a la estandarización y optimización en el uso de los recursos.
4. Elaborar la propuesta del diseño de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento para el Hotel Wendy, a través del desarrollo de un producto funcional y rentable que permita el incremento de la eficiencia de los procesos de compra en la empresa y la reducción de costos de su cadena de abastecimiento.
5. Establecer las conclusiones y recomendaciones que le permitan a la empresa la proyección para la actualización y mejora del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento en el mediano y largo plazo.

Alcances

A continuación, se definen los alcances del trabajo final de graduación:

El Departamento de Compras y la Gerencia de Alimentos y Bebidas se encuentran relacionados directamente, siendo los principales involucrados en la cadena de abastecimiento mediante el proceso de compras y control de inventarios, por lo cual son dependencias que se ven relacionadas durante el desarrollo del proyecto. De igual manera, se va a requerir información de otros departamentos.

El trabajo final de graduación se desarrolla en la cadena de abastecimiento, pero se enfoca en las compras e inventarios de insumos totales que realiza y maneja el hotel, que se subdividen en productos alimenticios, suministros de oficina, herramientas y materiales de mantenimiento.

El TFG tiene como fin el fortalecimiento de la gestión estratégica de la empresa, para, de esta manera, contribuir con el incremento de la eficiencia de los procesos en su cadena de abastecimiento, a través del alineamiento de la gestión de compras y administración de inventarios que permitan la optimización del uso de los recursos y proyección corporativa de servicios que brinda el Hotel Wendy, además, incorporando el eje de control interno para su adecuada trazabilidad y seguimiento.

Dentro de los alcances, se contempla la elaboración de una herramienta de trabajo funcional y adaptable en el tiempo, que permita la estandarización de los procesos de la cadena de abastecimiento, lo que ayudará a que se vinculen todas las gerencias con el área encargada de compras e inventarios, soportado en un sistema de control interno de dichas áreas con el apoyo de tecnologías de información y comunicación.

Se desarrollará una estructura que permita planificar, organizar y controlar la cadena de abastecimiento específicamente en el proceso de gestión de compras y manejo de inventarios desde su gestión documental, estratégica y operativa, esto en la búsqueda de la estandarización, eficiencia y calidad de los procesos a ejecutar para maximizar el uso de los recursos financieros y aportar a la fluidez del capital de trabajo de la compañía.

Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, el alcance y objetivos propuestos se pueden ver afectados por limitaciones en el acceso de recursos y cambios repentinos en el entorno, los cuales se detallan a continuación:

En cuanto a recursos, la empresa posee datos de respaldo, sin embargo, la información no está unificada para el análisis o comprensión de los resultados, lo cual devengaría mayor tiempo al tabular la información para obtener los datos.

En este sentido, la principal fuente de información para comprender la operación de la empresa y el desempeño esperado de la misma, sería el Gerente Financiero y el personal que labora en esta, específicamente en los departamentos que involucra la investigación, dada la limitante de la inexistencia de informes históricos.

Aunado a esto, se presenta otra limitante, la cual se puede dar por falta de revelación de algunas cifras o cierta información considerada confidencial para el hotel, misma que desean resguardar por seguridad de la compañía.

Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema

1.1 Perspectivas teóricas

1.1.1 Administración de la cadena de abastecimiento

Para la comprensión de la estructura y funcionamiento de la cadena de abastecimiento y sus eslabones de gestión de compras e inventarios, es necesario visualizar sus fines y aportes a la organización desde una perspectiva macro, la cual se enfoca en proporcionar soporte y fluidez a los procesos productivos de las organizaciones que generan bienes y servicios. Lo anterior a través del apoyo a todas las actividades que se deben de ejecutar para la obtención de un producto o servicio final, que demanda la planeación y el control del flujo eficiente de los bienes y servicios, desde el origen hasta el consumo.

La administración de la cadena de suministros es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo (Ballou, 2004, p. 5).

La administración de la cadena de suministros vista como un todo involucra el flujo de productos, servicios, información e incluso fondos, que se utilizan desde el proveedor hasta el cliente. De esta manera, permite realizar el seguimiento para optimizar la planeación y operaciones dentro de la empresa.

Dentro del ámbito empresarial, la gestión de compras cobra un sentido muy importante, porque conlleva al cumplimiento de objetivos, es decir, pone en marcha lo previamente establecido. En esta área, la gestión de abastecimiento es definida como “una parte fundamental de la administración de la cadena de suministro que abarca aspectos como proyección de la demanda, compras, planeación de requerimientos, planeación de la producción, inventario, almacenamiento, manejo de materiales y embalaje” (Ballou, 2004, p. 9).

De acuerdo con Vilana (2011), la importancia de la gestión de la cadena de abastecimiento es que logra la integración de todas las actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena, para adquirir una ventaja competitiva sostenible.

1.1.1.1 Proveedores.

Como otro elemento esencial en la cadena de abastecimiento, y que es un insumo del proceso de compras, se encuentran los proveedores. Las organizaciones que cuenten con suplidores responsables, aseguran y proporcionan confianza, lo cual se constituye en claves del éxito de la cadena de abastecimiento, teniendo claro que únicamente no suelen ser los que ofrecen un mejor precio, sino que también deben cumplir con un perfil compuesto de diferentes elementos de acuerdo con las necesidades de la organización.

De acuerdo con Cruz (2007), “un proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materias primas u otros que requiere la empresa” (p. 54).

Para la escogencia y evaluación de un proveedor, tal como lo indica Fernández (2017), se debe hacer con sumo cuidado, para asegurar que no se desvíen del objetivo que tienen con la compañía, por lo que deben utilizar parámetros que se apeguen a las necesidades de la empresa, por ejemplo, en los tiempos de respuesta, costos, calidad de los productos y la innovación, entre otros.

1.1.1.2 Proceso de compras.

Es importante mencionar que, dentro de la adecuada gestión del aprovisionamiento en las organizaciones, las compras juegan un papel clave e importante en dicho proceso, por lo cual, si no es desarrollado de manera óptima, esto repercutirá ineludiblemente en todos los eslabones que integran la cadena de abastecimiento, como lo son el manejo de los inventarios, producción, logística, distribución y los mismos clientes finales de la organización.

Es así que se entiende por compras la obtención de los productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, en las cantidades y fechas requeridas, al mejor precio posible y con los niveles de calidad exigidos (Martínez, 2012).

Una correcta gestión de compras garantiza la generación de beneficios y rentabilidad, dado que estas representan en las organizaciones cantidades importantes de dinero, además que dependiendo de lo que se compre condiciona la calidad del producto final.

Lo anterior conlleva al desarrollo de un proceso complejo y sistémico que se define como “un ciclo que inicia con la necesidad del producto y/o servicio, la solicitud de compra, evaluación y selección de proveedores, negociación de las condiciones de compras, seguimiento del pedido, recepción de la mercadería y recepción de la factura de compra” (Escrivá, Savall y Martínez, 2014, p. 5).

Este ciclo comprende una secuencia de actividades que permiten que se lleve a cabo el proceso, desde la detección de las necesidades, evaluación de los posibles suministros hasta la elección de suministros que proporcionen las mejores alternativas para la organización.

Como lo menciona Ayala (2016), el proceso de compra comprende varias fases, entre ellas:

- Identificación de las necesidades para asegurar el proceso productivo de la empresa.
- Búsqueda de productos y proveedores; el objetivo es conocer proveedores y seleccionar los más adecuados para establecer relaciones con ellos.
- Emisión y seguimientos de pedidos; el comprador emite la orden de compra y se asegura de la aceptación por parte del proveedor.
- Evaluación de producto, proveedor y servicio; este proceso incluye la aceptación y supervisión del material, verificando que lo recibido se ajusta a lo solicitado y que llega con la calidad contratada.

Un proceso se conforma de una serie de actividades que deben ser gestionadas y preparadas con claridad y anticipación, para que puedan brindar la rentabilidad deseada. Una buena gestión de compras brinda herramientas que permiten asegurar la ejecución de un proceso de compras confiable, eficaz y de calidad que permita el abastecimiento oportuno en tiempo y cantidad.

De igual forma, es importante clarificar los participantes durante tal proceso, como lo menciona Argudo (2016), puede haber varias personas involucradas, entre ellos:

- El iniciador es la persona que indica que hay una necesidad que debe ser cubierta.
- El decisor es quien toma la decisión sobre qué producto se debe adquirir, o si se debe adquirir o no.
- El comprador es el que efectúa la transacción.
- Y, por último, está el consumidor/usuario, quien finalmente da uso al producto o servicio adquirido.

El área de compras es una parte trascendental en el interior de una empresa, donde uno de sus objetivos principales es crear un proceso de adquisiciones que sea lo más eficiente posible y donde se haga un uso eficaz de los recursos, es decir, que este reduzca al máximo posible los costos y se optimicen los controles internos de los procesos.

Para que la empresa pueda cumplir con un proceso de abastecimiento eficiente y poder reducir costos, se ocupa, según Ayala (2016), de controles en el proceso de compra. A continuación, se enumeran las fases que se deben seguir para poder llevar un control eficaz:

1. Determinar los productos ya sea de materia prima o productos terminados que se necesitan para suplir la demanda.
2. Adquirir la materia prima y productos terminados necesarios al precio adecuado. Es decir, equilibrio entre precio y calidad.
3. Identificar al proveedor conveniente que representa el equilibrio entre precio y calidad y, además, lo entregue en el tiempo justo.
4. Verificar que en los procesos de solicitud de los materiales exista agilidad y facilidad.

El encargado de esta área debe contar con un sistema que le permita controlar el proceso de compra y procedimientos dándole transparencia y confiabilidad, a partir de las siguientes actividades:

- Crear un manual de procedimientos donde se filtren las compras innecesarias.
- Elaborar un procedimiento de evaluación y aceptación de los proveedores.

Además, es importante aclarar que el proceso de compras cuenta con una parte interna y otra externa. La parte externa está vinculada con la relación con los proveedores y la interna está relacionada con cumplir con el inventario, la calidad y manejo del mismo.

Asimismo, es vital identificar aspectos más relevantes en el proceso de compras, según Rodríguez-Donaire (2016) estos comprenden las 4 fases anteriormente mencionadas, tal como se visualizan, de manera más concreta, en la siguiente figura.

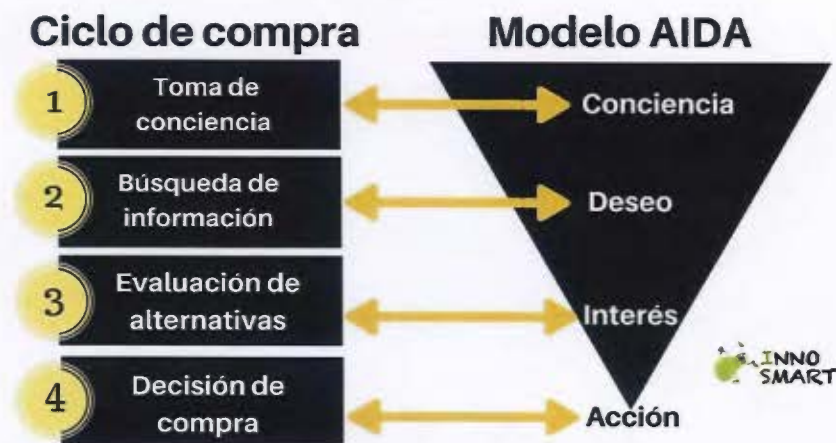


Figura 1. Ciclo de Compra Modelo AIDA

Fuente: Rodríguez-Donaire (2016)

Además de la importancia de contar con un sistema de gestión de compras eficiente, es necesario establecer lineamientos de mejora continua, que permiten un constante incremento en la calidad de cualquier proceso de la organización, lo cual supone una metodología para optimizarlos paulatinamente y a nivel general. Todo esto es de gran utilidad en el progreso de la organización (Camisón, Cruz y González, 2006).

1.1.1.3 Manejo de inventarios.

La administración de los inventarios en la empresa y su determinación en relación con los niveles óptimos a partir de los métodos adecuados para administrarlos son elementos esenciales para la gestión adecuada de la cadena de abastecimiento.

Según López (2016), los inventarios son activos mantenidos para la venta en el curso normal de sus operaciones o, en su defecto, son activos en el proceso de producción para su venta en forma de materiales o suministros consumidos en dicho proceso o en la prestación de servicios.

Desde el punto de vista de la empresa industrial, los inventarios son bienes de una empresa destinados a la producción de artículos para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque

o las refacciones. Asimismo, Herrera (2016) menciona que un inventario se refiere a las existencias de un artículo o recurso que se usa en la organización, para satisfacer alguna demanda futura.

El proceso de adquisición de artículos para el inventario se denomina aprovisionamiento y puede ser definido como el conjunto de operaciones y actividades que lleva a cabo la empresa, para adquirir los artículos necesarios para llevar a cabo sus operaciones en la fabricación de un producto o prestación de un servicio (Velásquez Nano, 2012).

Este mismo autor menciona, además, que otro aspecto importante a considerar es la variedad de artículos que maneja cada empresa, debido a que, dependiendo de esto, la estrategia de aprovisionamiento irá variando para ajustarse a la necesidad de la compañía. Para ello, se deben clasificar los productos con la finalidad de establecer los parámetros de abastecimiento para cada uno de ellos, ya sea en cantidad, calidad y tiempo.

1.1.1.3.1 Método de evaluación PEPS.

El método PEPS (primero en entrar primero en salir) es un método de evaluación de inventarios, el cual Sánchez (2015) lo define como un método de asignación al costo que no da seguimiento al flujo físico de cada mercancía, a menos que sea por mera coincidencia, donde en el caso de la adquisición de unidades idénticas asigna el costo primero al de los bienes vendidos.

En relación con el mismo concepto, Velásquez Gómez (2012) indica que el método PEPS supone que los primeros artículos comprados son los primeros en venderse. Esta metodología es bastante útil para el manejo de artículos que son perecederos o que manejan fechas de caducidad de corto plazo, debido a que, si no se les da uso durante el periodo adecuado, estos artículos se pueden vencer, lo cual incrementará las mermas en el almacén y se traducen en un incremento en los costos.

1.1.1.3.2 Método de máximos y mínimos.

El uso de método de máximos y mínimos es de vital relevancia en la administración de inventarios, Rivero (2017) lo define como el *stock* mínimo que permite a la empresa continuar sin sufrir carencias en su servicio o sin que se rompa la cadena de abastecimiento.

En el cálculo del *stock* mínimo, se deben tener en cuenta el tiempo de entrega de nuevos pedidos, de forma que el volumen de unidades se mantenga siempre dentro de límites previamente establecidos, por lo que es recomendable el asegurarse de hacer los pedidos antes de que se alcance el *stock* mínimo y, en caso de un imprevisto, la empresa pueda seguir manteniendo la calidad de sus servicios.

En relación con el *stock* máximo, el autor indica que no todas las empresas pueden almacenar el mismo volumen de inventario, dado que en algunos tipos de negocios se almacenan toneladas de productos en *stock*, mientras que en otras el número se reduce apenas unas decenas o unas centenas de producto. Sin embargo, el *stock* máximo es la cantidad límite de mercancía que un negocio puede almacenar de forma continua.

1.1.1.4 Distribución.

La distribución corresponde a otro eslabón de la cadena de abastecimiento, Navarro (2014) lo define como la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final, ya sean individuos u organizaciones en el lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados. Es decir, la distribución se relaciona con el conjunto de acciones que se llevan a cabo desde que un producto se elabora por parte del fabricante hasta que es adquirido por el consumidor final, esto a través de un proceso eficiente y económico.

Las vías que utiliza la compañía para llevar los productos al consumidor es lo que se conoce como canales de distribución, entendiéndose como las líneas a través de las cuales se efectúa la función de la distribución con sus intermediarios antes de llegar al cliente final. Thompson (2011) define cuatro tipos de canales que suelen utilizarse como formas en que llegan los productos desde el fabricante hasta el usuario final, a saber:

- **Canal directo:** este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia, tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.
- **Canal detallista:** este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas que corresponden a tiendas especializadas, almacenes, supermercados,

tiendas de conveniencia, entre otros. En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas encargada de hacer contacto con los minoristas o detallistas, que venden los productos al público y además hacen los pedidos.

- **Canal mayorista:** este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios, primero los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y segundo los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). Este canal se utiliza para distribuir productos de gran demanda, esto cuando los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.
- **Canal agente/intermediario:** este canal contiene tres niveles de intermediarios, el primero es el agente intermediario que, por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores, no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen. En segundo lugar, están los mayoristas y finalmente siguen los detallistas que llegan al consumidor final, donde este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. En este tipo de canal, casi todas las funciones de *marketing* pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de *marketing*.

1.1.1.5 Clientes.

Los clientes se constituyen en el eslabón final de la cadena de abastecimiento, donde la efectividad en la gestión de abastecimiento en la organización se facilitará al conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de los clientes, considerado uno de los retos más importantes del negocio, dado que a medida que se incremente el volumen de clientes se tendrán más venta e ingresos.

En el *Diccionario de Marketing* (1999), se define cliente de la siguiente manera:

Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Los clientes son clave en la medición de la efectividad de la cadena de abastecimiento, dado que, al ser ellos quienes reciben el producto o servicio, este debe ser de calidad e ir acorde con las expectativas de estos, por tanto, la satisfacción de los usuarios debe ser una meta en una compañía.

Se debe desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes, dado que la cadena de abastecimiento comienza y termina con el cliente. Por consiguiente, esta debe dar flexibilidad, oportunidad del servicio y disponibilidad.

1.1.1.6 Logística.

Para lograr una adecuada administración de la cadena de abastecimiento, se requiere de logística en todos sus procesos y etapas. Según Prieto (2014), la logística se define como la disciplina de carácter especialmente técnico que engloba e integra la planificación, gestión, seguimiento, control y mejora continua del flujo de materias primas, componentes y productos terminados desde los proveedores de la empresa hasta los clientes a los que vende sus productos.

Además, González y Carro (2013) afirman que el objetivo de la logística es la estructuración racional de las diferentes áreas de la empresa que intervienen en el aprovisionamiento de la materia prima, insumos y en la entrega al cliente. Es decir, toda empresa para ofrecer productos o servicios en el mercado, requiere desarrollar una gestión logística en cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento, que permita una conjunción razonable de la cantidad, calidad, oportunidad, el costo de los bienes y los servicios que comercializa.

Tal como lo indica Duarte (2006), la logística funciona como estrategia integrada que coordina y optimiza todas las actividades dentro de la cadena de abastecimiento, logrando el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles, donde su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente.

La logística se constituye en un elemento integral del proceso de la cadena de abastecimiento, el cual da soporte en la planificación, implantación, control de la eficiencia y efectividad de

los flujos y el almacenamiento de bienes y los servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes (Vilana, 2011).

A nivel estratégico, la logística envuelve todas las áreas de la compañía con el objetivo de diseñar la etapa de la identificación de la necesidad, así como un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener mejores resultados en lo que se refiere a términos económicos y de satisfacción al consumidor.

1.1.2 Indicadores

Como parte de la gestión de control de la cadena de abastecimiento, es necesario definir el concepto de indicadores, el cual, según Cambón (2015), se refiere a una variable con características de calidad, cantidad y tiempo, utilizada para medir directa o indirectamente los cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado, el cual también provee una base para desarrollar planes adecuados para su mejoría.

Asimismo, un indicador requiere siempre del uso de fuentes confiables de información y rigurosidad técnica en su construcción e interpretación. Como parte de las características fundamentales que identifican el diseño pertinente de un indicador, se encuentran los siguientes: (Cambón, 2015)

- **Validez:** es necesario que el indicador contenga las variables que son necesarias para cuantificar y obtener los resultados que permitan la toma de decisiones.
- **Confiable:** dado que son mediciones repetidas por distintos observadores deben dar como resultado valores similares del mismo indicador.
- **Sensible:** es decir, capaz de captar los cambios, además de ser específico para reflejar solo cambios ocurridos en una determinada situación y a la vez disponible porque los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

Dentro de los objetivos de la utilización de indicadores, se encuentra el detectar situaciones problemáticas o susceptibles a ser mejoradas, así como incorporar ciclos de mejora continua para solucionar los problemas identificados y realizar comparaciones internas en el tiempo.

1.1.3 Control interno

El control interno, según COSO (2017), es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Asimismo, los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos, garantizan la confiabilidad de los estados financieros y, además, ayudan al cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno según Romero (2012), consta de cinco componentes a saber: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, los cuales están estrechamente relacionados y se integran a través del proceso de dirección de la organización hacia todos los departamentos que la conforman.

El primero de sus componentes consiste en la creación de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades a través del establecimiento de objetivos, análisis de los riesgos y ejecución de acciones. Asimismo, es referencia para la disciplina, asignación de responsabilidades, compromiso de los colaboradores y la transmisión de integridad y valores éticos (Romero, 2012).

Con respecto al segundo componente, la evaluación de riesgos es la identificación y análisis de peligros relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados, donde todas las empresas enfrentan situaciones internas y externas que deben ser evaluados para su corrección.

Romero (2012) menciona como tercer elemento las actividades de control, las cuales son acciones para tratar los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos que transcurren junto con las actividades de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Estas actividades de control contribuyen a la mitigación de tres categorías de riesgos a saber: operativos, de información y de cumplimiento.

Como cuarto aspecto se encuentra la información y comunicación, que enmarcan las actividades de control y permiten la identificación de datos relevantes. Es importante identificar, recopilar y comunicar información en forma y plazo que haga posible a cada empleado cumplir con sus obligaciones.

Como último componente está la supervisión, en la cual se debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control, además de aplicarse de manera periódica y a través de mecanismos de detección, comunicación y corrección de las debilidades significativas (Romero, 2012).

Adicionalmente, Serrano (2017) menciona que el control interno se refiere al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas. Además, indica que permite detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos.

1.1.4 Normalización

La normalización es la actividad que establece disposiciones de uso común y de manera continua con respecto a problemas actuales o potenciales, y que está dirigida a la obtención del nivel óptimo de orden en un contexto dado (Arriola, 2004).

Además, este autor indica que la normalización es un proceso que abarca desde la formulación, elaboración, aplicación y hasta el mejoramiento de las normas existentes, que se aplican a las diversas actividades económicas, industriales o científicas con el objeto de ordenarlas y mejorarlas.

Morales y Castro (2013) puntualizan una serie de beneficios de la normalización, por lo que a continuación se detalla su importancia:

- Establecimiento de estándares.
- Actualiza la revisión de procesos.
- Optimiza tiempos en las actividades.
- Proceso para la mejora continua.
- Herramienta para el control de los procesos.

1.1.4.1 Norma Española de Compras.

La Norma Española de Compras es de suma relevancia y es el centro del marco de la investigación, dado que define los parámetros necesarios para inferir positivamente en los

resultados de los procesos de adquisiciones en una organización, específicamente para lograr la mejora continua y la estandarización de los procesos.

La norma UNE 15896 "*Gestión de Compras de Valor Añadido*" es el primer estándar supranacional en el ámbito de las Compras, fruto del esfuerzo de asociaciones europeas de compras que han recopilado las mejores prácticas empresariales en compras para ofrecer una guía a las empresas para la gestión adecuada del tema (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015).

La Norma Española de Compras da a las empresas criterios comunes para estandarizar su gestión y definir un proceso de mejora continua, para así comparar los diferentes procesos de compras que se aplican a las empresas con una referencia a nivel europeo.

Esta norma está dirigida a empresas cuyo objetivo es proporcionar a los procesos de compras de las organizaciones un estándar de trabajo, que les permita obtener un mejor rendimiento de sus actividades, alineando sus metas con los objetivos globales y estratégicos de la organización a la que pertenecen, siguiendo un modelo de mejora continua e innovación.

La Norma UNE 15896, según lo menciona GCE Consulting (2019), establece lineamientos estratégicos de una gestión de compras en los siguientes rubros:

- **Fundamentos de gestión:** abarca aspectos como visión, misión, políticas, objetivos, ámbito de compras y alineamiento con las estratégicas y planes de la compañía.
- **Alineamiento con la estrategia y los planes de la compañía:** incluye requisitos en la relación con las unidades de negocio.
- **Pilares organizativos y metodológicos:** encierra profesionalización, decisiones colegiadas de adjudicación, medios tecnológicos que garanticen procesos rigurosos y eficientes.
- **Gestión y desarrollo del equipo de compras:** incluye estructura, funciones, responsabilidades, competencias, evaluación y desarrollo.
- **Gestión del proceso de compras:** menciona requerimientos específicos de cada elemento obligatorio del proceso.
- **Mejora continua:** abarca supervisión, auditoría y planes de mejora.

En conclusión, el uso de dicha normativa es de suma importancia, debido a que permite establecer cómo organizar un Departamento de Compras y así obtener un mejor rendimiento, que vaya alineado con los objetivos globales de la empresa a través de un proceso de mejora continua.

1.1.4.2 Norma ISO 9001:2008.

Para la adecuada gestión de la cadena de abastecimiento, es necesario establecer lineamientos de mejora continua a través de una metodología que permita optimizar paulatinamente y a nivel general cualquier proceso de la organización con base en un constante incremento en la calidad (Camisión, Cruz y González, 2006).

Al respecto, la ISO 9001:2008 menciona que:

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección (p. 24).

Todos estos lineamientos requieren instrumentos que faciliten la vinculación, desarrollo y control de forma integral y, a su vez, que se cumpla con las necesidades de la organización. Para ello, se hace necesario utilizar herramientas de mejora continua, como por ejemplo, el ciclo PHVA, el cual “permite a la organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia a su identificación” (ISO 9001:2008, p. 6). Este ciclo es considerado uno de los mejores sistemas para lograr la mejora continua en las organizaciones.

Las etapas del ciclo de PHVA, conocido también como el ciclo de Deming, según la norma ISO 9001:2008, puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** responde a la acción de establecer objetivos y procesos necesarios, para conseguir resultados de acuerdo con las expectativas de los clientes y las políticas de la organización.
- **Hacer:** se refiere a implementar los procesos.

- **Verificar:** consiste en realizar el seguimiento, medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informar los resultados.
- **Actuar:** se toman las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (p. 6).

Es clara la importancia de esta herramienta para afectar positivamente los resultados en los procesos de una organización, específicamente para lograr la mejora continua de estos.

1.1.5 Análisis de inversión de un proyecto

Todo proyecto de inversión a realizarse en una empresa, tanto para la creación de la misma como para realizar una ampliación y mejora de cualquier tipo, requiere que se elabore un análisis cuidadoso que determine si la propuesta a implementar es o no viable (Seco, Crespo y Vilorio, 2007).

Es vital verificar la viabilidad financiera tal como lo representa el indicador de rentabilidad de un proyecto de inversión, misma que mide la capacidad de generar rentas o rendimientos dicha implementación. Para el análisis de este, existe una técnica como lo es el valor actual neto (VAN).

Santa Cruz (2017) indica que el VAN es un indicador financiero que tiene como objetivo determinar la viabilidad de un proyecto. Además menciona que tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, y deducir la inversión inicial, si el saldo final representa un monto positivo visto como ganancia se considera viable la inversión.

Lo anterior indica que en un plazo estimado se podrá recuperar la inversión que se ha requerido para poner en marcha el negocio o proyecto, la cual generará más beneficio que si dicha inversión se hubiese puesto a renta fija.

1.1.6 Modelo de gestión de compras e inventarios

El modelo de gestión de compras e inventarios tiene importancia dentro de la investigación desarrollada, dado que permite una fluidez continua y eficaz a los procesos dentro de la cadena de abastecimiento, para lo cual se hace necesario definirlo.

De acuerdo con Carvajal (2013), se puede considerar como una descripción o representación de la realidad que, por lo general, está en función de supuestos teóricos o de una teoría. Este autor continúa explicando que un modelo se trata de una idealización, que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema. Lo anterior aplicado a las compras sería el escenario estratégico que permite una gestión de abastecimiento pertinente y eficiente.

Según Vargas (2014), el concepto de gestión de la cadena de suministro está muy asociado a la logística necesaria para que la cadena de proveedores funcione de una manera adecuada. Desde este concepto, se entiende por logística “el amplio rango de actividades que se ocupan con eficacia y eficiencia del movimiento de productos desde una empresa a otra y desde el fabricante a la cadena de distribuidores-vendedores-consumidor final” (Vargas, 2014).

A pesar de lo anterior, la gestión de la cadena de suministro es un concepto más amplio que involucra la transferencia de conocimiento, promoción de la innovación, mejoramiento de estándares de calidad y la implementación de mecanismos de comunicación eficientes a lo largo de dicha cadena. Al adoptar un modelo de gestión, se busca crear un factor diferenciador en la competitividad de las empresas, alineándose, de esta forma, con las tendencias mundiales.

Un modelo de gestión de compras es la guía estratégica adaptada a una empresa para el buen funcionamiento e integración de los departamentos en el proceso de abastecimiento y, como se menciona anteriormente, se basa en teorías o normas que especifican estándares en las diferentes etapas.

Dentro de las actividades básicas que se contemplan en un modelo de gestión de compras e inventarios se encuentran:

- Buscar y evaluar a los proveedores.
- Mantener una base de datos actualizado con los productos que se maneja.
- Negociar continuamente los precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega.
- Prever las compras.
- Planificar los pedidos.
- Elaboración de órdenes de compra.
- Analizar variaciones en precios, calidad y plazos de entrega.

La gestión de compras y de inventarios es un sistema que debe estar enfocado en los objetivos corporativos y ser manejado de manera estratégica, dado que las decisiones que se tomen afectan significativamente la rentabilidad, el desempeño y la competitividad no solo del área de compras, sino de toda la organización (Velásquez Nano, 2012).

1.1.7 Herramientas metodológicas de diagnóstico

1.1.7.1 Entrevistas y cuestionarios.

Según Díaz, Torruco, Martínez y Ruiz (2013), la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, la cual se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Además, es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, donde el autor lo define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

De la entrevista se logra obtener información más completa y profunda, además de presentar la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles. La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos.

En el caso de los cuestionarios, Meneses y Rodríguez (2016) lo definen como el instrumento estandarizado que se utiliza para la recolección de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas.

En resumen, se podría decir que esta herramienta permite plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada. El cuestionario, a su vez, se propone como un instrumento capaz de generar información cuantitativa, para, de esta manera, aproximarse a la cuestión sobre qué se puede medir. Existen 2 tipos de preguntas que se pueden aplicar: las abiertas y las cerradas.

Meneses y Rodríguez (2016) mencionan que las preguntas abiertas son aquellas en las que se proporciona el máximo grado de libertad a la expresión de la respuesta, donde generalmente se concretan mediante un espacio libre de respuesta verbal, con dimensiones no determinadas de una cierta extensión como para suscitar palabras o frases.

En cambio, por su parte, las preguntas cerradas, de acuerdo con estos autores, son aquellas en las que, más allá de la escala utilizada para la respuesta, ofrecen al participante la posibilidad de escoger entre las diferentes alternativas propuestas, en las cuales la distinción no es irrelevante, dado que afectan directamente al modo como después se tratará la información obtenida.

1.1.7.2 Focus Group.

Los *focus group* son una técnica importante dentro de las investigaciones cualitativas por la rápida forma de obtención de datos, la cual consiste, según Juan y Roussos (2010), en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema.

Estos grupos están compuestos generalmente entre 6 y 12 personas, sentados en torno a una mesa con un moderador, quien es el que guía la sesión, donde lo que se busca es que todos se sientan cómodos y libres para que la información sea precisa y relevante.

Esta herramienta cuenta con tres partes, las cuales, de acuerdo con Juan y Roussos (2010), son las siguientes:

1. **Reclutamiento:** es seleccionar las personas que participarán de la sesión. Si no existe un adecuado reclutamiento, se corre el peligro de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos, obtención de datos inconsistentes y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población en estudio.
2. **La moderación:** el moderador es el anfitrión, da la bienvenida, invita a los participantes a ubicarse, se presenta y enseña la tarea. La destreza del moderador, radica en lograr que todos los participantes brinden su opinión a los temas tratados, y que esta opinión no esté influida por los demás. Además, este deberá administrar muy eficazmente el tiempo.
3. **La confección del informe:** es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma sintética. Debe ser breve, pero exhaustivo y deberá tomar las tendencias generales observadas; pero a su vez las opiniones aisladas y minoritarias.

Las entrevistas de grupo son ventajosas, en tanto pueden entregar información confiable con costos mucho menores que los de otras herramientas de investigación tradicionales.

1.1.7.3 Análisis FODA.

Una vez que se conoce a nivel general el funcionamiento de la empresa, es importante realizar un análisis en distintos aspectos, tanto positivos como negativos y, a su vez, externos e internos, mostrando un escenario más claro sobre el accionar y los esfuerzos realizados por los directivos.

Para ello, el análisis FODA se constituye en una herramienta que ha brindado beneficios en distintas organizaciones, como lo demuestra Basurto (2005) en su libro, donde resalta que la función de este análisis es “determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) en el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (p. 295).

Así las cosas, este es visto como una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa, debido a que es apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de esta, facilitando un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica.

1.1.7.4 Diagrama de Ishikawa.

La metodología del diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto o de espina de pescado, es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado y de fácil visualización, de las diferentes causas que pueden originar un determinado efecto o problema, tal como se muestra en la Figura 2.

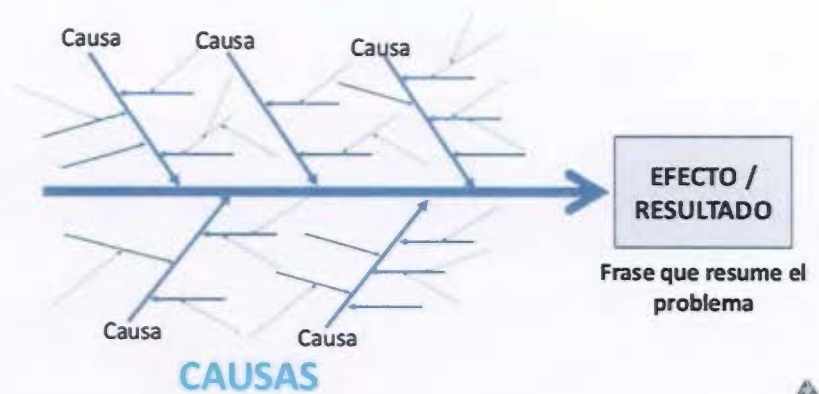


Figura 2. Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Universidad de Vigo (2014)

Según la Universidad de Vigo (2014), este tipo de diagrama suele aplicarse a la investigación de las causas de un problema, mediante la incorporación de opiniones de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con este. Es por ello que está considerada como una de las herramientas básicas de la calidad, siendo una de las más utilizadas, sencillas y que ofrecen mejores resultados.

Debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, es decir, analiza las causas del problema, lo cual es fundamental si realmente se requiere corregir.

Según Ayala y Zurita (2013), el diagrama de causa y efecto es una técnica de representación gráfica que permite analizar un fenómeno, problema o hecho y su vínculo con las causas involucradas en su realización, tal y como se muestra en la Figura 3. El resultado de esta técnica ilustra gráficamente la relación entre un problema o efecto y sus antecedentes o causas, distinguiendo en estas últimas los factores más importantes de los menos significativos.

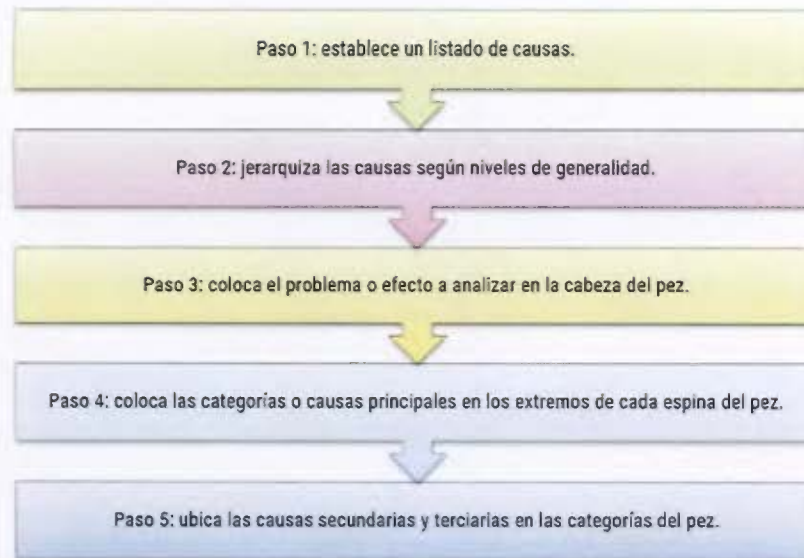


Figura 3. Pasos del Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Ayala y Zurita, (2013)

Además, Romero y Díaz (2010) indican que el diagrama causa - efecto tiene como fin permitir a la organización información sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y así aumentar la probabilidad de identificar las causas principales.

1.1.7.5 Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).

La herramienta AMFE es de gran utilidad en el desarrollo de la investigación, esto para determinar los fallos en la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy y evidenciar los efectos que estos causan, la cual se define como:

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), es un método de análisis prospectivo y sistemático que permite evaluar, desde la fase de diseño de un producto, servicio o proceso, la probabilidad de ocurrencia de un fallo, la gravedad del mismo y la posibilidad de su detección (Álvarez Díaz, 2018, p.9).

Este es un método de prevención dirigido hacia el aseguramiento de la calidad, mediante un análisis sistemático que permite evaluar las diferentes fases de diseño de un producto, servicio o proceso, además de la probabilidad de ocurrencia de un fallo, la gravedad de este y la posibilidad de su detección.

Las técnicas de análisis de riesgo tratan de evaluar los escenarios que pueden representar un impacto adverso para una instalación o proceso, para, de esa manera, clasificarlos de mayor a menor riesgo y, con ello, la emisión de acciones que permiten minimizarlos.

Como mencionan Aguilar, Torres y Magaña (2010), cada falla que se puede presentar en una planta de proceso representa un riesgo potencial, por lo cual es esencial entender cómo se presenta y proponer la herramienta, así como las acciones correctivas y preventivas.

Los procesos en las empresas fallan por cualquier error o defecto en los procedimientos o diseño del proceso, los cuales pueden tener un efecto directo en la cadena de abastecimiento que repercute en los consumidores y que pueden ser potenciales o reales provocando fallos en los resultados esperados.

Según Hervás (2008), el método AMFE tiene como objeto diseñar una metodología para prevenir posibles fallos potenciales que afecten al diseño de un producto. Una de las ventajas de esta metodología es que se puede aplicar sobre procesos existentes para la mejora de estos, es decir, no es una herramienta exclusiva para utilizarse en un proceso nuevo (p. 2).

Al respecto, este autor detalla los siguientes conceptos:

- **Fallo:** se trata de un producto o proceso que no cumple su función de manera satisfactoria.
- **Modo potencial de fallo:** es la manera en que un sistema o producto puede fallar su correcta función.
- **Efecto potencial del fallo:** es la consecuencia del fallo por no funcionar de manera satisfactoria y repercute en el cliente interno o externo.
- **Cliente:** forma parte de los procesos de calidad, ya sea externo o interno. El cliente interno solicita la función de posibilitar su operación.

La aplicación de esta metodología tiene una serie de ventajas para la organización que la aplica, a saber:

- Reduce costos de corrección.
- Aumenta la satisfacción del cliente, en este caso propiamente impactaría directamente al cliente interno.
- Aumenta la productividad.

El principal interés del AMFE es el de resaltar los puntos críticos, con el fin de eliminarlos o establecer un sistema preventivo (medidas correctivas), esto para evitar su aparición o minimizar sus consecuencias.

Las fases de la realización del AMFE, según FUNDIBEQ (2008, p. 5), son las siguientes:

1. Establecer el equipo.
2. Establecer el tipo de AMFE a realizar, su objetivo y límites.
3. Aclarar las prestaciones o funciones del producto o proceso analizado.
4. Determinar los modos potenciales de fallo.
5. Determinar los efectos potenciales de fallo.
6. Determinar las causas potenciales de fallo.
7. Identificar sistemas de control actuales.
8. Determinar los índices de evaluación para cada modo de fallo.
9. Calcular para cada modo de fallo potencial los números de prioridad de riesgo (NPR).
10. Proponer acciones de mejora.
11. Revisar el AMFE.

Dentro del AMFE, se deben desarrollar, tal y como se indica en el punto 8, los índices de evaluación, indicando tres índices fundamentales para cada modo de fallo.

- **Gravedad:** “Mide el daño normalmente esperado que provoca el fallo en cuestión, según la percepción del cliente - usuario. También cabe considerar el daño máximo esperado, el cual iría asociado también a su probabilidad de generación” (Bestratén, Orriols y Mata, 2004, p. 2).
- **Frecuencia:** “Mide la repetitividad potencial u ocurrencia de un determinado fallo, es lo que en términos de fiabilidad o de prevención llamamos la probabilidad de aparición del fallo” (Bestratén et al. 2004, p. 2).
- **Índice de detección (D):** “Evalúa, para cada Causa, la probabilidad de detectar dicha Causa y el Modo de Fallo resultante antes de llegar al cliente en una escala del 1 al 10 en base a una Tabla de Detección” (FUNDIBEQ, 2008, p. 11).

1.1.7.6 Metodología ABC.

Un método de clasificación de inventarios es la clasificación ABC, la cual está basada en el principio 80/20 para clasificar los artículos por orden de relevancia. Esta metodología establece tres grupos A, B y C, a los cuales se les da un tratamiento distinto, basándose en la importancia que tienen los productos de cada categoría en las operaciones de la empresa.

Así como lo menciona Atox (2017), la clasificación ABC es una técnica para segmentar las referencias de productos del almacén, según su importancia, en tres categorías, siguiendo un criterio y basándose en el principio de Pareto, según el cual un pequeño porcentaje de las referencias será responsable de la mayor parte de los objetivos globales de la empresa.

Esta clasificación ayuda a tomar decisiones y priorizar los recursos del almacén hacia los productos que más impacto tienen en los objetivos globales (los del grupo A), en lugar de focalizar esfuerzos y recursos por igual en todos los productos, lo que resultaría contraproducente con los artículos de menor importancia (grupo C).

El análisis ABC deberá ser actualizado periódicamente, dado que, dependiendo de las tendencias en el mercado, ciclos de vida de los productos, entre otros factores, con el tiempo habrá referencias que determinen a una categoría superior, mientras que otras decaerán hacia una condición inferior. Por lo que, una vez que estén categorizados los productos, se toman decisiones de gestión de la cadena de suministro basándose en dichas categorías.

1.2 Marco metodológico

1.2.1 Paradigma o enfoque

De acuerdo con el paradigma de la presente investigación, que es la teoría crítica o sociocrítica, es fundamental enmarcar los apoyos teóricos que lo sustentan, de acuerdo con Alvarado y García (2008), la crítica en una ciencia social, que tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuesta a los problemas y tiene un carácter auto reflexivo.

Además, estos autores mencionan que el conocimiento se construye siempre por los intereses que parten de las necesidades de los grupos, el cual se desarrolla mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva de la teoría y la práctica.

Es por lo anterior que se considera que la profunda reflexión, conocimiento y comprensión de la situación para transformar la realidad, así como el compromiso para generar el cambio son los elementos que forman parte de esta investigación.

1.2.2 Tipo de investigación

El presente proyecto final de graduación se enmarca en dos tipos de investigación: la descriptiva y explicativa. En cuanto al estudio descriptivo, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) mencionan que este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 76).

Por su parte, una investigación explicativa va más allá que una descripción de conceptos y fenómenos, dado que están diseñados para determinar las causas de los eventos físicos o sociales (Hernández et al., 2014).

Por lo tanto, ambos tipos de estudios encierran los objetivos de la investigación, dado que, además de describir los principales procesos en el Departamento de Compras del Hotel Wendy, se brindará una propuesta integral para lo cual es fundamental el análisis y explicación del por qué suceden los fenómenos o problemáticas.

El enfoque seleccionado para el desarrollo de la presente investigación será mixto, debido a que implica la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Según Hernández et al. (2014), este tipo de investigación es:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

El objetivo de emplear el enfoque mixto es complementar los datos cualitativos y cuantitativos, de forma que se conozca integralmente a la compañía de investigación y su situación actual. Los datos estadísticos y numéricos son imprescindibles para medir el desempeño y determinar indicadores de objetivos, sin embargo, estos no ofrecen una explicación amplia de los factores que interfieren en la eficiencia de dichos valores.

De acuerdo con lo anterior, radica la necesidad de desarrollar la investigación bajo este tipo de enfoque, lo cual permite brindar un panorama integral, obteniendo así una propuesta de trabajo funcional y adecuado que responda a las necesidades actuales y futuras del Hotel Wendy para la eficacia en el área de compras.

1.2.3 Fuentes de información, técnicas y etapas para el alcance de los objetivos

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia, los cuales permiten conocer los materiales que se necesitan para cubrir la demanda de información de un usuario (Biblioteca de la Facultad de CC. Matemáticas, 2015). Por esto, se explicarán las fuentes de dónde se obtendrá la información necesaria para desarrollar cada uno de los objetivos del TFG.

En relación con las fuentes primarias, son las que proporcionan datos originales, es decir, de primera mano, las cuales brindan la información necesaria para el desarrollo de la investigación, esto al ofrecer datos que solo la organización maneja sobre la forma en la que se ejecuta cada proceso, se utilizará complementariamente material bibliográfico que dará sustento y respaldo a la búsqueda recabada.

Por otra parte, se utilizarán fuentes secundarias, las cuales se definen como publicaciones producto del análisis de las fuentes de información primarias sometidas a la descripción, condensación o reorganización, con el fin de hacerlas más accesibles (Biblioteca de la Facultad de CC. Matemáticas, 2015)

Para el primer objetivo, se utilizarán fuentes primarias y secundarias, las primeras porque son los gerentes y mandos medios quienes proporcionarán información sobre el problema y procesos actuales de la compañía, lo cual es esencial para el desarrollo de la justificación y planteamiento del problema. Por otra parte, se examinarán libros, noticias, artículos de revistas, libros de negocios y páginas web que permitan el desarrollo de los conceptos clave en la elaboración del marco teórico.

Lo anterior se basa en un análisis bibliográfico para obtener información de los conceptos principales sobre un modelo estratégico en la cadena de abastecimiento enfocado en la gestión de compras, manejo de inventarios y el mejoramiento de la eficiencia en el proceso, para lo cual se hace necesario definir los instrumentos y variables que serán utilizados en el desarrollo de la investigación.

En el segundo objetivo, se recurrirá al uso de fuentes primarias mediante la aplicación de entrevistas y recopilación de información digital suministrada por la empresa para conocer la estructura organizacional, así como el levantamiento de cuestionarios a los principales actores en el proceso de compras e inventarios a nivel operativo y estratégico, esto para comprender detalladamente la estructura organizativa, así como el ámbito de acción de la compañía.

En cuanto al cumplimiento del tercer objetivo, el cual se fundamenta en el diagnóstico de la situación actual interna del Hotel Wendy, se acudirá a fuentes primarias, debido a que la información necesaria se obtendrá directamente del personal de la compañía, donde se realizarán entrevistas y cuestionarios con diferentes enfoques a las distintas gerencias y mandos medios para determinar cómo se lleva a cabo el proceso actual de compras.

Se utilizarán herramientas evaluativas que serán claves para desarrollar el diagnóstico de la situación actual, una de ellas es la herramienta AMFE, la cual revela las causas de los fallos en los procesos desarrollados en la empresa, errores o defectos en los procedimientos o diseño de esos procesos, especialmente aquellos que afectan a los consumidores y pueden ser potenciales o reales provocando fallos en los resultados esperados.

De forma complementaria, se hará uso del diagrama Ishikawa, con el fin de determinar causas y efectos de problemas importantes, así como del análisis FODA. Además, dada la especificidad del tema a investigar, se hará la aplicación y uso de la Norma Española UNE 15896 de "Gestión de Compras de Valor Añadido", la cual dicta lineamientos estándar sobre el proceso de compras adecuado para las empresas que comercializan bienes y servicios.

Como fuentes primarias, se utilizarán, además, visitas realizadas por las integrantes del proyecto, esto para obtener información por medio de la observación participativa acerca del estado de las bodegas, administración de los inventarios y el Departamento de Compras.

Respecto al cumplimiento del cuarto objetivo, se acudirá a la información recolectada en las entrevistas y cuestionarios realizados a los diferentes actores sobre la situación actual del proceso de la cadena de abastecimiento, así como de la proyección de la compañía.

Para obtener datos precisos y acertados en la investigación, el diagnóstico no se basa únicamente en entrevistas y cuestionarios, sino también de herramientas y métodos propios de la evaluación de la cadena de abastecimiento, con el fin de obtener resultados y conclusiones precisas y fiables que permitan el desarrollo de los cimientos para la propuesta.

En el último objetivo, se tomarán en consideración los resultados obtenidos de todo el proceso investigativo, sintetizando la información más importante, para así poder brindar las conclusiones y recomendaciones pertinentes y adecuadas para hacer más eficientes los procesos clave de la compañía, dándole sostenibilidad al modelo y permanencia en el tiempo.

Para esto, se hará uso del *focus group* y toda la información recolectada, con el fin de construir las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la investigación en conjunto con el criterio del Gerente Financiero, lo que permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del hotel pudiendo aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

Tabla 3. Cuadro de variables

Tema:	Diseño de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy que permita el incremento de la eficiencia de sus procesos.				
Objetivo general:	Diseñar un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento para el Hotel Wendy mediante un análisis de la estructura y operación actual, que permita el incremento en la eficiencia de sus procesos.				
Objetivos específicos	Variable de análisis	Fuentes de información	Técnicas o instrumentos	Indicador	Reporte/ resultado
1. Desarrollar un marco conceptual que permita la visualización de las bases teóricas que sustentan la investigación cualitativa y cuantitativa para el desarrollo del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento en el área de estudio.	Conceptualización del proceso de compras, administración de inventarios y veracidad de la información	<ul style="list-style-type: none"> ○ Material bibliográfico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación documental que fundamenta el tema y las herramientas a aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criterio de experto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Validación documental teórica del proyecto de investigación
2. Describir la situación actual de la organización y de la gestión en su cadena de abastecimiento principalmente de las áreas de compras y	Estructura organizacional, procesos operativos y estratégicos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerentes ○ Encargados de cada área y de bodegas ○ Informes de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Información documental interna del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento de la estructura organizativa de la empresa

<p>administración de inventarios actuales con las que cuenta el Hotel Wendy.</p>					
<p>3. Analizar la situación actual mediante la elaboración de un diagnóstico de la cadena de abastecimiento principalmente del proceso de compras y administración de inventarios del Hotel Wendy, que permita la determinación de la problemática interna y externa existente y la delimitación de las oportunidades de mejora que coadyuven a la estandarización y optimización en el uso de los recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del proceso actual de compras y administración de inventarios del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Material bibliográfico ○ Encargados de cada área ○ Informes de la empresa ○ Gerentes de áreas involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación documental ○ Observación participativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevistas ○ Cuestionarios ○ Norma Española UNE 15896:2015 ○ Diagrama de Ishikawa <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis AMFE ○ Indicadores de gestión operacional y estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilización de recursos ○ Productividad <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiencia ○ Eficacia ○ Tiempos y movimientos ○ Planificación, organización, dirección y control 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evidencias de la problemática formulada en relación con la administración operativa y administrativa de la cadena de abastecimiento en el proceso de compras y manejo de inventarios de la empresa.
<p>4. Elaborar la propuesta de diseño de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento para el Hotel Wendy, a través del desarrollo de un</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura, funcionalidad y rentabilidad del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Material bibliográfico ○ Informantes clave de la compañía ○ Criterio experto de 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación documental ○ Resultados de las herramientas de diagnóstico aplicadas <ul style="list-style-type: none"> ○ Lluvia de ideas ○ Norma Española UNE 15896:2015 ○ Norma ISO 9001:2015 en su apartado de documentación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiencia ○ Eficacia ○ Normalización ○ Estandarización <ul style="list-style-type: none"> ○ Costos ○ Rotación de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modelo estratégico para la cadena de abastecimiento que permita el incremento de la eficiencia de los

<p>producto funcional y rentable que permita el incremento de la eficiencia de los procesos de compra en la empresa y la reducción de costos de su cadena de abastecimiento.</p>		<p>grupo investigador</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consulta a expertos 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacción del cliente interno y externo 	<p>procesos de compra en la empresa y la reducción de costos de su cadena de abastecimiento.</p>
<p>5. Establecer las conclusiones y recomendaciones que le permitan a la empresa la proyección para la actualización y mejora del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento en el mediano y largo plazo.</p>	<p>Conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación para la sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grupo investigador a través del proyecto de investigación desarrollado ○ Material bibliográfico ○ Criterio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación documental ○ Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejora continua ○ Control 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proyección de la compañía en el corto, mediano y largo plazo para la sostenibilidad del modelo y aseguramiento de la eficiencia de los procesos administrativos y operativos del Hotel Wendy.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Capítulo II: Descripción de la empresa, coyuntura actual y su entorno

Como parte de la investigación, es importante abordar y describir la empresa en estudio y su coyuntura actual, esto con el fin de tener un mejor entendimiento del entorno de actuación e identificar aquellos factores que pueden afectar o bien fortalecer el hotel.

2.1 Sector turismo en Costa Rica

Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), en el año 2018 el principal motivo de la visita de extranjeros en Costa Rica fue por razones personales con un 90,5 % y un 9,5 % visitó el país por negocios y actividades profesionales. (ICT, 2018)

Dentro de las finalidades personales destacan las vacaciones, ocio y recreo con un 74,2 %, otra razón fueron las visitas familiares o de amigos que representan un 10,5 %, educación y formación un 2,3 %, salud y atención médica un 0,5 % y otros motivos con un 3 %. En cuanto a las visitas por negocios, destacan las ferias, exposiciones o reuniones con un 8,5 % y los congresos o conferencias con un 1 %.

Respecto a años anteriores, se observa que las visitas al país han aumentado más por asuntos personales que por visitas de negocios, sin embargo, hasta lo que va del mes de mayo del 2019 el 75 % de los visitantes a Costa Rica viaja por motivos de vacaciones, placer y ocio; mientras un 13 % lo hace por negocios y motivos profesionales. A continuación, se muestra el porcentaje de turistas según la actividad que realizan cuando visitan Costa Rica:

Tabla 4. Motivos principales de visitas a Costa Rica

Motivo principal de la visita a Costa Rica			
Grupos	Total (Todos los motivos)	Motivos personales	Motivos profesionales
SOL Y PLAYA	73,7	79,0	31,4
ECOTURISMO	64,1	68,9	21,1
AVENTURA	58,1	62,8	18,3
BIENESTAR	37,2	40,2	8,5
DEPORTES	22,5	24,3	8,2
CULTURAL	44,1	45,4	32,2

Fuente: Instituto Costarricense de Turismo (2018)

Como se observa, el turismo en Costa Rica toma mucho valor, debido a que ofrece paradisíacas playas tanto en el mar Caribe como en el océano Pacífico, lo cual posiciona al país como uno de los destinos favoritos para esta actividad, además, el tema de ecoturismo es una característica que atrae a los turistas. Costa Rica mantiene un crecimiento constante de visitantes año tras año y sigue como el principal destino de la región, con más de dos millones de visitas anuales.

Además, según la Organización Mundial de Turismo, la industria de reuniones se constituye en uno de los principales motores de desarrollo de los destinos turísticos, debido a que es una importante fuente de ingresos, empleo e inversiones (Fallas, 2018).

Lo anterior traería beneficios económicos al país y a los hoteles en general, dado que, además de reunir a gran cantidad de personas, trae consigo ocupaciones altas de habitaciones, eventos en distintos salones generando demanda en alimentos y bebidas, y la contratación indirecta de organizadores de eventos.

Actualmente, se identifican dos sectores realmente fuertes y el turismo de negocios en especial está en aumento, siendo el ICT el principal promotor en esta materia. En el caso de los hoteles, representa una buena señal, pues no solo es ocupación de estos, sino todos los servicios en general que ofrecen.

2.2 Turismo hotelero en Costa Rica

El turismo hotelero en Costa Rica ha aumentado sus porcentajes para el año 2018 respecto a años anteriores, lo cual se muestra en el siguiente detalle del comportamiento entre el año 2015 y el 2018, tanto en el índice mensual de actividad hotelera como en el comportamiento de los precios de servicio de alojamiento, donde, además, al final se observa el porcentaje de ocupación.

Tabla 5. Índice de actividad hotelera en Costa Rica del año 2015 al año 2018

Mes	Índice Mensual de la Actividad Hotelera Serie Original 2012 = 100 (IMAH)				Índice Mensual de Precios al Productor de Servicios, Servicio de Alojamiento (IMPPSA)				Porcentaje de Ocupación (%OCUP)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Enero	123,2	127,2	128,5	152,5	131,7	140,8	145,1	150,7	72,3	61,7	65,5	59,3
Febrero	145,7	154,3	157,4	164,3	135	140,3	144,5	149,2	75,7	69,2	66,2	66,3
Marzo	130,5	136,8	137,1	139,8	132,4	139,6	142,7	148	73,6	60,4	67,9	63,5
Abril	100,9	104,6	104,7	109,8	118,5	124,8	137,7	133	42,4	63,4	58,2	54,2
Mayo	103,3	108,1	112,8	115,5	105,9	111,5	119,1	118,8	31	58,2	55	49,3
Junio	99,4	104,3	108,7	108,4	106,7	110,3	115,2	120,6	38,6	60,9	54,5	48,1
Julio	120	126,4	126,5	136,4	109,9	116,9	119,1	127,1	48,7	61,2	57,7	54,2
Agosto	113,7	117,4	118,3	122,2	105,9	115,1	114,4	120,3	38	58,7	54,2	48
Setiembre	87,5	89,9	89,9	91,7	100,5	108,4	111,1	113,7	53,3	49,4	47,9	37,9
Octubre	75,4	77,8	73,1	78,2	100,7	108,4	110,5	116,6	36,9	50,3	38,5	41
Noviembre	120,5	125,5	138,1	148	105,9	114,9	114	128,4	49,6	57,5	52,3	51,3
Diciembre	114,4	112,8	118,2	-	131,4	114,9	139,8	-	66,4	60,6	55,4	-

Fuente: Instituto Costarricense de Turismo (2018)

Según el ICT (2018), el Valle Central ofrece un aproximado de 577 opciones hoteleras que cuentan con declaración turística ante esta institución y que, a su vez, representan 12.952 habitaciones disponibles. Los clientes de los hoteles de ciudad, según Fallas (2018), gastan de tres a cuatro veces más que un turista tradicional y es un consumidor repetitivo. También se destacó que este nicho colabora como un componente “desestacionalizador”, debido a que la época alta de congresos es la temporada baja en turismo de ocio y placer de Costa Rica.

De esta forma, en Costa Rica se está desarrollando el turismo de negocios que visita al país por reuniones, congresos, conferencias, incentivos, exposiciones, ferias entre otros eventos de esta categoría social o empresarial y que es atendida principalmente por los hoteles de ciudad.

2.3 Información general del hotel

A partir del año 2012, el Hotel Wendy pasó a ser parte de una de las cadenas hoteleras más prestigiosas a nivel mundial, con lo cual se originó el cambio de su nombre y, a partir de ese momento, han realizado grandes esfuerzos por la renovación constante en su infraestructura y capacitación a su personal.

Asimismo, por su categoría de hotel de negocios, facilita el acceso a centros de negocios y zonas francas, donde tiene uno de los centros de convenciones más espaciosos del área metropolitana con 28.320 pies cuadrados de espacio para reuniones y con capacidad para actividades de 10 hasta 2.000 personas (Hotel Wendy, 2019)

El Hotel Wendy cuenta con 230 habitaciones, 11 salas de negocios, 2 restaurantes dentro de sus instalaciones y la administración de una franquicia internacional de restaurantes, así como el centro de convenciones mencionado anteriormente. Actualmente, el hotel mantiene una ocupación promedio de un 60 % mensual de sus habitaciones, según lo indica la Gerencia de Operaciones, siendo sus clientes más fuertes el mercado corporativo.

Además, cuenta con una estratégica ubicación al tener cercanía con el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, así como acceso a centros comerciales, empresas y otros Hoteles, que le permiten ser competitivo y crear alianzas estratégicas. Pese a su estratégica posición, en el año 2018 se inauguró el Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR), siendo este inmueble una fuerte competencia para hoteles cercanos en temas de congresos, ferias y actividades sociales.

Esta nueva competencia ha generado aspectos negativos y positivos para el sector hotelero, donde abre la posibilidad de atraer congresos internacionales, pues no existía en el país un lugar para reunir a gran cantidad de personas, pero esto a su incrementó el índice de ocupación en los hoteles de San José.

También, el centro de convenciones está especializado en el sector MICE, por sus siglas en inglés (meetings, incentives, conferencing, exhibitions), Cubero (2018) indica que emergen como un jugador nuevo en un mercado, pero enfocados en eventos, pues no se hace otra cosa, pues no ofrecen servicios de habitaciones, restaurantes y casinos, entre otros. Ese valor de especialización genera una diferencia que cada vez más empresas están aprovechando con los servicios alternativos antes mencionados.

De lo anterior, se espera que el impacto sobre el sector hotelero no sea negativo, dado que, aunque no tienen la misma capacidad en salones que el CCCR, este les genera un aumento en la ocupación de habitaciones.

2.4 Plan estratégico corporativo

Como parte del plan estratégico del Hotel Wendy, se hará una descripción de los principales elementos contenidos en este, los cuales son inherentes al funcionamiento y logro de objetivos de la compañía. Sin embargo, es importante destacar que en este apartado brindaron información específica y concreta acerca de la misión, visión y valores, dado que, al atravesar un cambio en la administración, temas como los objetivos y las metas estratégicas únicamente fueron mencionados de manera general. (Hotel Wendy, 2019)

2.4.1 Misión

- Brindar una atención personalizada y cálida en hotelería, gastronomía y eventos, con personas amables, entregadas al servicio y que aman su trabajo, haciendo de cada visita una experiencia excepcional y llena de gratos recuerdos.

2.4.2 Visión

- Ser el centro de entretenimiento, gastronomía y descanso preferidos en Costa Rica para nuestros clientes, en un ambiente moderno destacándonos por ofrecer un servicio de excelencia con altos estándares de calidad.

2.4.3 Valores

- **Servicio al cliente:** nos enfocamos para alcanzar el más alto grado de satisfacción de nuestros clientes dando todo de nosotros con pasión.
- **Responsabilidad:** nos comprometemos en realizar cada tarea de principio a fin, dando lo mejor para su cumplimiento y aportando al correcto funcionamiento del Hotel.
- **Amabilidad:** realizamos nuestras labores con empatía y cordialidad para que disfrute de momentos agradables creando un ambiente de armonía.
- **Honestidad:** nos caracterizamos por actuar de manera íntegra y transparente, demostrando que en esta organización trabajamos bajo principios éticos y morales.

2.5 Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura organizacional general del Hotel Wendy, así como la división por cada una de sus gerencias.



Figura 4. Estructura organizacional general del Hotel Wendy

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

La estructura organizacional del Hotel Wendy a nivel general solo tiene tres niveles, los cuales deben encargarse tanto de la administración del hotel como de la franquicia de restaurante que se adquirió. La presidencia está a cargo de uno de los dueños de la compañía y cada una de las gerencias tienen su propia estructura organizacional.



Figura 5. Estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

El Departamento de Operaciones es el que cuenta con una estructura organizacional más grande. Para mejor comprensión, se explicarán a continuación las posiciones, las cuales se subdividen en los que tienen contacto directo con el cliente y los que no.

Contacto directo con el cliente:

- a. **Jefatura de Botones y colaboradores:** son los encargados del recibimiento de los clientes, gestionar los transportes de los huéspedes y acompañamiento a la habitación para entregar las maletas.
- b. **Jefatura de recepción y colaboradores:** son los encargados del cobro de estadía, entrega de llaves y atención de quejas.
- c. **Ejecutivo de ventas de aeropuerto:** es el encargado de llevar al hotel a las personas que no tienen reservación, por ejemplo, por vuelos que por alguna condición se retrasan una noche o bien sus tripulaciones.

Contacto no directo con el cliente:

- a. **Jefatura de *housekeeping* y colaboradores:** se encargan de toda la operación de las habitaciones, informan sobre aposentos vacantes, ocupados, limpios o en proceso de limpieza para que el Departamento de Recepción pueda entregar o no las llaves. Además, son responsables del orden y limpieza de acuerdo con el estándar establecido.
- b. **Jefatura de sistema:** tiene relación con el mantenimiento de software y hardware del hotel, así como requerimientos especiales de cada cliente en los eventos respecto a Internet y líneas telefónicas.
- c. **Jefatura de jardines:** dan mantenimiento a todas las zonas verdes del hotel y plantas que requieran en los eventos.
- d. **Jefatura de montaje:** se dedican a realizar los planos de los diferentes montajes que requiera cada evento, así como la colocación de mesas, sillas y estructuras específicas.
- e. **Jefatura de mantenimiento:** brindan mantenimiento al hotel en general, por ejemplo, reparación de habitaciones, instalaciones eléctricas específicas de cada evento, pintura y construcción de áreas nuevas.

- f. **Revenue manager:** se encarga de controlar las tarifas en las OTA (diferentes canales de venta de habitaciones por Internet, por ejemplo: Expedia), ajustar la tarifa de acuerdo con la ocupación y revisar los temas de sobreventa.
- g. **Jefatura de higiene:** se encarga de la limpieza de las áreas comunes del hotel, tales como pasillos y piscinas.



Figura 6. Estructura organizacional de la Gerencia de Ventas y Mercadeo

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

El Departamento de Ventas contempla todos los ejecutivos de ventas segmentados por mercados meta, cubriendo desde el área corporativa hasta la social, a su vez, mercadeo está conformado por cuatro posiciones.



Figura 7. Estructura organizacional de la Gerencia de Alimentos y Bebidas

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

Este departamento está compuesto por los chef de los restaurantes y las cocinas de eventos, así como el Departamento de Proveeduría que incluye las dos bodegas del hotel.



Figura 8. Estructura organizacional de la Gerencia de Finanzas

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

Este departamento tiene la particularidad, además, de llevar la contabilidad del hotel, incluye también a la franquicia de restaurante que adquirieron que, además, abarca cada subárea ocupada por una sola persona en cada una de ellas.

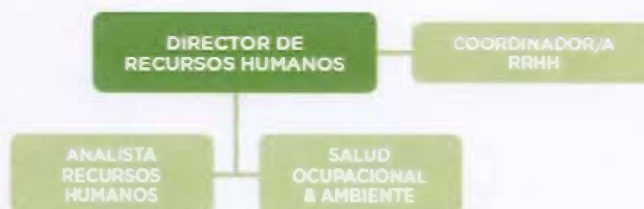


Figura 9. Estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Wendy (2019)

Es el departamento más pequeño del hotel, donde sus principales funciones son los procesos propios de contratación de personal y la seguridad del hotel, además de las capacitaciones generales y específicas de los equipos de trabajo.

2.6 Descripción del Departamento de Compras

Según Fernández (2019), el Departamento de Compras está conformado por una serie de elementos que son parte de su funcionamiento específico, para lo cual se hará una descripción detallada a continuación. (Comunicación personal, 2019)

2.6.1 Bodegas

En la actualidad, el Hotel Wendy cuenta con dos bodegas, la general y la de mantenimiento.

La bodega general se encarga de almacenar abarrotes, suministros de oficina, licores y cuenta con un cuarto frío en donde se encuentran las carnes, frutas y verduras. Además, abastece a la mayor parte del hotel, dado que sus clientes internos son los departamentos de cocinas, eventos especiales y administrativos.

El horario de atención de la bodega es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p. m. y los sábados hasta las 12:00 mediodía, donde se establecieron los días lunes y jueves para despachar los pedidos a los clientes internos y para recibir las entregas de los proveedores.

La bodega de mantenimiento se encarga de almacenar materiales de ferretería, amenidades, materiales para reparaciones, químicos y suministros de limpieza. Además, provee los insumos necesarios a las mucamas, cocinas y al Departamento de Mantenimiento.

Esta bodega mantiene el mismo horario de atención que la bodega general, donde cada una es administrada por un solo colaborador, que atienden tanto a clientes internos como a proveedores.

2.6.2 Proveedores

En la actualidad, el hotel cuenta con aproximadamente 60 proveedores, de los cuales algunos se clasifican como empresas grandes y otros son microempresas. Existen proveedores considerados como estratégicos dadas las condiciones, facilidades o tiempos de respuesta que ofrecen, dentro de algunos de los principales están las empresas Mayca y Belca.

El hotel siempre busca la mayor cantidad de provisosores que les ofrezca crédito para sus compras, sin embargo, no cuentan con una base de datos de estos, lo cual provoca que, en ocasiones, tengan que comprar el mismo producto a diferentes empresas, dado que no poseen registros históricos de consumo ni un catálogo de proveedores que les permita darse cuenta, en tiempo real, cuál es el idóneo cuando necesitan un producto que ya han comprado anteriormente.

En el caso de los proveedores estratégicos, son principalmente para su restaurante especializado en comida japonesa, por lo que estos se encargan de venderles productos especiales como el salmón, vino y quesos de diferentes tipos.

En cuanto a la programación o logística interna, las bodegas tienen establecido los días lunes y jueves de todas las semanas para recibir a los proveedores, no obstante, en casos en los que se requiere compras extraordinarias, ellos reciben cualquier día que el proveedor les entregue.

2.6.3 Proceso de compra

El proceso actual de compras del Hotel Wendy contempla diferentes tipos, según sus características específicas, estas son catalogadas como fijas, especiales y las requisiciones que realizan, para lo cual se describirán cada una de ellas.

2.6.3.1 Requisiciones.

Los departamentos de recepción, reservas, contabilidad, talento humano, ventas y alimentación cuentan con un módulo llamado “Skill” para hacer cada requisición interna, donde un aspecto importante a considerar es que estas solicitudes se deben enviar por separado si se trata de productos de categorías distintas, como por ejemplo, cuando solicitan artículos de oficina y productos de cafetería que, si bien se trata de insumos ubicados en la misma bodega, el departamento debe realizar dos requisiciones al hacer su orden por tratarse de insumos de características diferentes.

La requisición se puede hacer cualquier día de la semana. El proceso consiste en ingresar el pedido al sistema solicitando las unidades y se verifica la disponibilidad en bodega, se ingresan los códigos y se hace la requisición, para lo cual, a pesar de que cuentan con dos días de respuesta, lo más normal es que, dependiendo de la urgencia, la persona usuaria llame a bodega para ver si puede ir a retirar la solicitud de forma inmediata.

Todos los departamentos mencionados funcionan igual con la requisición interna por medio del sistema, a excepción del Departamento de Mantenimiento, debido a que este no tiene acceso ni posee una computadora, por lo cual ellos deben hacer la requisición de forma manual e ir a la bodega para que les confirmen que cuentan con los insumos en inventario.

2.6.3.2 Compra fijas.

El encargado de proveeduría que atiende a la bodega general realiza las compras fijas dos veces por semana. El proceso consiste en sumar las solicitudes de compra de los diferentes departamentos y las necesidades que encuentre el encargado de bodega en su recorrido semanal, esto para luego hacer los pedidos a los distintos proveedores.

En el caso del encargado de proveeduría de la bodega de mantenimiento, el proceso se realiza a través de la suma de las necesidades encontradas en el recorrido y las solicitudes de compra que se reciben de los diferentes departamentos, sin embargo, en este caso difiere de la bodega general, dado que se realizan pedidos a los proveedores cualquier día que les llegue la solicitud de compra por parte de los usuarios solicitantes.

Las compras fijas no requieren de autorización, es importante recalcar que, por falta de personal, las órdenes de ingreso de productos que se compran a los proveedores se digitan en el sistema de uno hasta tres días después.

Para ambas bodegas, las compras no tienen un medio fijo de comunicación con los proveedores, es decir, en algunas ocasiones, se hacen por llamada telefónica, correo electrónico, mensaje de texto, entre otros, y no necesitan de una orden de compra.

2.6.3.3 Compras especiales.

Se pueden clasificar en dos tipos, las compras especiales de bodega general y las de bodega de mantenimiento. En el caso de la bodega general, estas se caracterizan, en su mayoría, por ser compras de productos perecederos, es decir, insumos para la cocina, las cuales se ejecutan cuando no se contemplan que alguno de los platillos que deban realizar lleva algún producto diferente, exótico o especial, por lo que en estos casos deben recurrir a cualquier otro comercio de emergencia, tales como Price Smart, TIPS, Más x menos, entre otros lugares, en donde puedan conseguir lo que están necesitando urgentemente. Lo anterior limita la opción de negociar el precio del producto, debido a que estas compras se pagan de caja chica, pues no superan el límite de ₡350.000 colones presupuestados.

Por otro lado, están las compras especiales de mantenimiento que el ingeniero le solicita al jefe de esta área de acuerdo con la programación detallada de los trabajos a realizar en el hotel. Este último se encarga de aprobar para que se realice la adquisición de materiales, sin embargo, en algunos casos, si se queda algún producto por fuera de esa programación deben ir a comprarlo de emergencia y a diferencia de los productos de bodega general, en este caso, en su mayoría, superan el monto de caja chica, por lo que el proceso que se realiza es a través de la solicitud de tres cotizaciones previas a la compra de los insumos.

Un aspecto importante en las compras especiales es que, por lo general, no son de crédito y, cuando el monto, es alto debe pasar a la Gerencia Financiera para aprobación, no obstante, por un tema de presupuesto o de prioridades en ocasiones se retrasa la compra.

2.6.4 Distribución

La distribución se presenta posterior a la adquisición y se encarga de dar seguimiento para el cumplimiento de las órdenes de compra giradas a proveedores y la verificación en la distribución de los productos o servicios adquiridos, de forma que estos lleguen adecuadamente y en el momento oportuno a su destino.

Para efectos de estudio, se hablará de la logística de distribución utilizada para llevar a cabo los eventos programados tanto a nivel interno como externo del Hotel Wendy. En cuanto a la logística de distribución interna, esta se divide de la siguiente forma:

- Logística de distribución de alimentos y bebidas en las habitaciones (*Room Service*).
- Logística de distribución a los eventos realizados dentro del hotel.
- Logística de distribución para los restaurantes.

A nivel externo, la logística de distribución aplica para el servicio de *catering service* brindado por el hotel.

2.6.4.1 Logística de distribución interna.

Abarca todos aquellos procesos de la cadena de abastecimiento que tienen lugar dentro de la propia empresa, es decir, desde que la compañía recibe la mercancía hasta que sale, ya sea hacia un colaborador encargado de logística o rumbo a su destino final.

2.6.4.1.1 Logística de distribución a los eventos realizados dentro del hotel.

Para los eventos realizados dentro del hotel en las diferentes salas de negocios y centro de conferencias, se lleva a cabo una reunión semanal con los departamentos involucrados, tales como montaje, hospedaje, recepción, reservas y el ejecutivo de mercadeo y ventas; en donde se leen las órdenes de servicio o, por sus siglas en inglés BEO (Banquet Event Order), las cuales contienen toda la información necesaria para llevar a cabo el evento.

Parte de la información que contienen las órdenes es la fecha del evento, empresa organizadora, tipo de evento, salas reservadas, horario, número de participantes, equipos técnicos, servicio de bebidas y comidas, entre otros.

Las BEO son la clave para el éxito o fracaso de las actividades, dado que contienen toda la información necesaria, organizada y clara para llevar a cabo con exactitud cada detalle solicitado, además de indicar la hora en la que deben desempeñarse y la tarea que le corresponde a cada responsable.

El paquete de alimentación solicitado en cada BEO es realizado por una cocina específica y el equipo de saloneros se encarga de colocar los utensilios necesarios para el consumo de los alimentos y su debida decoración.

Generalmente, se inicia el proceso de acomodo de utensilios unos 15 o 20 minutos antes, para que estén listos en la hora indicada. Una vez que finaliza el proceso, se recoge todo y se lleva a cocina para su lavado y almacenamiento.

2.6.4.1.2 Logística de distribución para los restaurantes.

Como se ha mencionado anteriormente, el hotel posee dos restaurantes, Sakura y Quattro, los cuales sirven diferentes platillos a los huéspedes. Dos veces por semana cada cocina solicita pedido a la bodega general y almacenan los productos en sus propias despensas, esto para evitar pérdidas de tiempo en pedidos diarios. Todo es coordinado previamente, los restaurantes hacen los pedidos y cocina los prepara de inmediato. En caso de que lleguen grupos grandes en horas de desayuno, almuerzo o café, se coordina mediante BEO para que el menú esté preparado anticipadamente.

Generalmente, los restaurantes se encuentran abiertos durante el día y ofrecen alimentación estilo buffet, lo cual aplica para restaurantes de comida costarricense y mediterránea. Cada vez que hay un evento, la Gerencia de Alimentos y Bebidas comunica con una semana de anticipación a las cocinas lo que deben preparar, para que estas tomen las decisiones respectivas en cuanto a lo requerido.

2.4.6.1.3 Logística de distribución en las habitaciones (Room Service).

Los servicios de alimentación a las habitaciones no presentan mayores dificultades, el cajero del restaurante es quien toma la orden y es el primer contacto con el huésped en este proceso.

Además, el chef se encarga de velar por la calidad de los alimentos y bebidas, tomando en cuenta que los platillos salgan del restaurante con los estándares establecidos. Posterior a esto, el mesero lo lleva hasta la habitación y se encarga de la gestión de cobro.

2.4.6.2 Logística de distribución externa.

El hotel brinda el servicio de *catering service* a lo largo del país, instalando sus equipos en lugares específicos que el cliente indica, los cuales se ofrecen en una amplia gama de eventos que incluyen reuniones de negocios, conferencias, exhibiciones, eventos especiales, bodas, *baby shower* y otros eventos sociales.

El hotel cuenta con su propio camión de refrigeración para almacenar y trasladar los alimentos en temperaturas adecuadas, donde el gerente de alimentos y bebidas es quien administra el personal de servidores, chef y otros.

La Gerencia Financiera es quien autoriza las compras o gastos en combustibles y todo lo relacionado con las necesidades específicas del *catering*, el cual no representa uno de los servicios más fuertes del Hotel Wendy, pero es una estrategia para diversificar sus actividades.

2.6.5 Clientes

Se pueden clasificar en tres segmentos, el primero se trata de un fragmento que atiende a varias agencias tanto nacionales como internacionales y que se encargan de captar clientes, el cual se llama Tour and Travel y es atendido por el hotel, quien coordina el hospedaje de extranjeros y, a su vez, demandan el uso de habitaciones y servicio de alimentación.

En el caso de este último, es el que impacta directamente en las bodegas, debido a que a estos clientes se les recibe con un coctel, se les brinda una cena y al otro día se les da un desayuno, debido a que estas personas se caracterizan como turistas que llegan al país a realizar diferentes tours en playas y montañas y su estadía en el hotel no es extensa.

Luego, están los eventos sociales que demandan muy poco en cuanto a ocupación de habitaciones, pero no en la cantidad de alimentación, debido a que eventos sociales incluyen bodas, graduaciones, *baby shower*, entre otros.

En tercer lugar, está el segmento corporativo que abarca todas las empresas que realizan eventos en el hotel, el cual impacta de manera importante tanto en demanda de habitaciones como en la necesidad de las bodegas, principalmente en bodega general y la de mantenimiento de manera indirecta por el uso de las habitaciones.

Capítulo III: Marco metodológico, tabulación y análisis de los resultados obtenidos

En este apartado de la investigación, se describirán las consideraciones o aspectos generales utilizados para realizar el análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados.

La necesidad de emplear distintas herramientas radica en determinar el diagnóstico del Hotel Wendy en relación con su gestión de compras y administración de inventarios, para, de esta manera, generar un análisis con datos de calidad y oportunos que brinden integridad para realizar la propuesta de mejora.

3.1 Aplicación de herramientas para recolección de información

En este apartado, se hará la descripción de las respuestas obtenidas, a partir de la aplicación de los cuestionarios a los involucrados claves en el proceso de compras e inventarios.

3.1.1 Cuestionarios

El objetivo de la aplicación de los cuestionarios radica en recopilar información acerca de los procesos de compras y su relación con la administración de inventarios de la empresa, esto con el propósito de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en la gestión de su cadena de abastecimiento, además de la identificación de diferencias o similitudes de criterio en los procesos evaluados por parte de los informantes clave.

3.1.1.1 Cuestionario aplicado a encargados de compras de bodega general y bodega de mantenimiento.

El cuestionario visible en el anexo 1 fue aplicado a los colaboradores de las áreas operativas del Hotel Wendy, específicamente a los encargados de compras de la bodega general y la de mantenimiento. Estos cargos están ocupados por una sola persona de cada bodega.

A continuación, se detallan los resultados del cuestionario y una síntesis de la información más relevante y los hallazgos que arrojan las respuestas de las personas encuestadas para cada pregunta aplicada.

Respecto a la consulta de los principales clientes internos que hacen requisiciones directas a cada encargado de compras (pregunta No. 1), se determina, en el caso del comprador

responsable de suplir la bodega general, que identifica como sus primordiales clientes a los departamentos de cocinas, ventas, contabilidad y el área administrativa en general.

Por otro lado, el encargado de compras de la bodega de mantenimiento indica que él atiende las áreas de mantenimiento técnico, así como todo lo que se requiera de suministros químicos, por ejemplo, a los departamentos de lavandería, higiene y cocinas.

Es importante recalcar que, por la naturaleza de los suministros que ambas bodegas atienden o dan servicio a diferentes áreas dentro de la misma empresa, este se da de manera segmentada y es por esta razón que los clientes internos son distintos.

En relación con la pregunta No. 2, queda en evidencia que existen diferencias en la percepción de los consultados respecto a la comunicación interdepartamental para efectuar el proceso de compras.

Lo anterior, en vista de que el comprador de la bodega general indica que sí hay comunicación, debido a que existen ciertas especificaciones que se requieren antes de cada compra, lo que hace inherente comunicarse con las cocinas o áreas administrativas y ver en detalle cada pedido antes de solicitarlo al proveedor.

Además, menciona que la planificación se da por evento y de manera semanal, lo cual demuestra que el comprador de la bodega general realiza una planificación y comunicación previa, sin embargo, esta se realiza de forma cortoplacista, al darse en el momento cuando se genera la necesidad y de acuerdo con la realización de cada evento. No se cuenta con existencias previamente almacenadas.

Los materiales de oficina están a cargo del mismo colaborador que gestiona las compras de bodega general, sin embargo, estas no se planifican de manera semanal, sino hasta agotar existencias.

Por otro lado, el comprador de la bodega de mantenimiento manifiesta que no existe ningún tipo de planificación y que, inclusive, las compras las solicitan siempre con carácter de urgencia, lo cual se atribuye a la misma falta de comunicación, además, indica que no se cumple con un procedimiento establecido para hacerlo y que sea pertinente.

De acuerdo con lo consultado en la pregunta No. 3, se determina que la metodología de compras de ambas bodegas se aplica de forma similar, dado que los dos encargados de

compras afirman que realizan tanto adquisiciones de crédito como de contado para suplir ambas bodegas.

En relación con la pregunta No. 4, se identifica que cada modalidad (crédito y contado) tiene su propio procedimiento y, a su vez, este se segmenta dependiendo de la bodega a la que atiende cada comprador.

De acuerdo con lo mencionado por el comprador que sufre la bodega general, las compras de crédito son las que predominan y se realizan sin previa autorización de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, dado que los chefs tienen preautorizado pedir todo lo que requieran en cada cocina. Es por lo anterior que las compras regulares, tal y como lo menciona el colaborador, no requieren orden de compra y valoración de los proveedores, pues solo se realiza el pedido al proveedor seleccionado bajo experiencia. Un aspecto importante a resaltar es que estas compras son firmadas por la Gerencia de Alimentos y Bebidas, posterior a la entrega del pedido.

Para las compras de contado, el encargado indica que estas no requieren autorización, sino que son canceladas de caja chica, con la salvedad de que la mayoría son de crédito. En caso de que sean de un monto elevado, deben tener la autorización del chef y se coordina con la Gerencia Financiera.

En el caso del comprador que sufre la bodega de mantenimiento, el encargado indica que el procedimiento consiste en realizar mínimo tres cotizaciones a diferentes proveedores y es él mismo quien selecciona la mejor opción. Sin embargo, cuando se trata de un producto con características especiales, no se realiza este procedimiento, sino que solo se realiza la compra directa sin previo análisis.

Los criterios utilizados por el comprador para la bodega de mantenimiento son: marca y modelo solicitado, esto representa un 70 % en la valoración, según indica el colaborador. En caso que el proveedor proponga otra opción de marca, modelo, cantidad para suplir y tiempos de entrega diferentes, la oferta es descartada.

Una vez seleccionada la oferta, el comprador debe facilitar el documento al ingeniero encargado del proyecto (cuando se trata de una compra para un proyecto concreto), esto para validar que las especificaciones sean las correctas, para, posteriormente, emitir la orden de compra y que sea firmada por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Financiera.

En el caso específico del comprador que suplente la bodega de mantenimiento, el encargado indica que se aplica el mismo procedimiento para ambas modalidades de crédito y contado, esto para compras de proyectos grandes y específicos. Para las compras que se realizan por semana, basta con una llamada, correo o mensaje de “WhatsApp” para hacer la solicitud.

En relación con la consulta orientada a si se realiza una planificación de las compras en el hotel (pregunta No. 5), ambos encargados mencionan que sí, a pesar de ello, acotan que se utilizan metodologías distintas. El comprador de la bodega de mantenimiento expresa que realiza la compra en función de los proyectos programados vistos en reunión con el ingeniero encargado y la Gerencia de Operaciones, esto con un plazo de una semana. En las compras que se realizan por semana, él mismo establece los mínimos y realiza el pedido sin previa autorización de la Gerencia de Operaciones.

El comprador de la bodega general planifica de acuerdo con el gasto diario y con una lista que realiza mediante un recorrido visual, en el cual determina lo que hace falta para incluirlo en el pedido, para lo cual argumenta que cuenta con la experiencia suficiente para conocer el comportamiento del gasto de los productos y, por esa razón, la planificación la hace de forma individual de acuerdo con su criterio, esto para abastecer el *stock* y realizar los pedidos que realiza cada cocina semanalmente.

Con respecto al tema de la priorización de los procesos de compra (pregunta No. 6), se determina que ambos encargados lo realizan de forma distinta, esto de acuerdo con la información proporcionada por los consultados.

En el caso específico del encargado de la bodega general, este brinda información al comprador de dicha área estableciendo que las prioridades en los procesos de compra van en función al movimiento o rotación de los productos y los que son o no de *stock*, para lo cual le asigna una letra “A” a los productos que son de rotación diaria, una “B” a los productos que están en bodega pero que no rotan con tanta frecuencia y una “C” para los productos que del todo no están en bodega. Es importante recalcar que esta asignación la realiza por conveniencia, lo cual es diferente a la metodología de la herramienta ABC de gestión de inventarios que se utiliza universalmente, de acuerdo con el principio de Pareto.

En cuanto al comprador de bodega de mantenimiento, este indica que, de acuerdo con los datos del encargado de la bodega, la priorización se establece por la urgencia de los

requerimientos, donde los A son los suministros de mantenimiento, B los artículos de ferretería y C los suministros químicos y productos en consignación.

Otro aspecto que destaca el colaborador es que, desde el punto de vista de manejo de los inventarios, al ser productos de larga duración, no es tan importante el tema de rotación, sin embargo, buscan que los artículos que fueron comprados primero, sean los primeros en ser utilizados.

En el abordaje de la pregunta No. 7, respecto al método para ejecutar el proceso de compra, el responsable de la bodega de mantenimiento aclara que hay dos procesos para realizar la compra. Uno de ellos es cuando el encargado de bodega reabastece los mínimos establecidos con base en la experiencia, para esto solo requiere realizar la solicitud al proveedor y recibir el producto. Por otro lado, menciona que el procedimiento para proyectos de mantenimiento específicos, requiere la solicitud interna de materiales, cotizaciones, selección del proveedor y firmas de autorización.

En el caso del encargado de la bodega general, este menciona que tanto los chefs que realizan los pedidos semanales como los proveedores ya están previamente autorizados, por lo que el proceso de compra consiste en unificar los pedidos y facilitarlos al proveedor.

En la pregunta No. 8, se consultó a ambos encargados, acerca de cómo ejecutan las compras que se clasifican como imprevisto. Se evidencia, de acuerdo con su respuesta, que la alternativa es buscar la solución de la forma más rápida y ágil, es decir, no se llena una solicitud interna y se busca un proveedor que pueda entregar el producto de inmediato, pero el colaborador aclara que ningún proveedor entrega el producto en el mismo día y les establecen una cantidad mínima de pedido, por lo que ir de emergencia a los supermercados es casi siempre la primera opción.

Además de la existencia de compras urgentes, hay días establecidos (lunes y jueves) para recibir solicitudes de compra (pregunta No. 9), esto de acuerdo con lo que indica el comprador que atiende la bodega general para abastecer las cocinas de los diferentes eventos y restaurantes, sin embargo, el comprador que coordina con la otra bodega indica que no hay un día definido.

De igual forma, se consultó sobre el tema de aprobación para realizar una compra (pregunta No. 10), en la cual ambos compradores indican que las aprobaciones las realizan dos figuras

diferentes; la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Financiera. En el caso de la bodega general, se menciona que quien aprueba es el encargado de la proveeduría y la solicitud de compra no pasa a la Gerencia de Alimentos y Bebidas, esto porque el procedimiento que aplica actualmente es que el gerente firme después de realizada la compra.

Para la bodega de mantenimiento, la aprobación la firma el Gerente de Operaciones, esto debido a que la bodega se encarga de proveer todos los químicos y suministros necesarios para reparaciones y mantenimiento constante del hotel, por consiguiente, los usuarios están bajo la supervisión de esta gerencia. Dado que en esta bodega se encontraron muchos suministros obsoletos, como se indicó en la Tabla No. 2 de la investigación, ahora las solicitudes de compra deben ir firmadas por el ingeniero y la gerencia, lo cual así lo expresa el colaborador.

En la pregunta No. 11, que aborda los medios utilizados para hacer la solicitud de compra, los usuarios de la bodega general indican que le facilitan al encargado de compras que atiende sus pedidos por la vía del sistema informático. Sin embargo, no es el mismo caso con la bodega de mantenimiento, pues estas se realizan aún en físico, para lo cual el Departamento de Mantenimiento debe llenar la solicitud y llevarla a compras para que se gestione.

Tal y como lo menciona el encargado de compras que atiende esa bodega, en ocasiones, la solicitud no aplica, ya que, si hay existencias, se debe anular la boleta y generar una solicitud de despacho, esto porque el usuario no tiene acceso al sistema y debe desplazarse hasta otro departamento.

Aunado a lo anterior, los encargados indican que el medio utilizado no es el mejor ni el más rápido (pregunta No. 12). Además, expresan que, en ocasiones, se realizan solicitudes después de haberse comprado el producto o material por la urgencia existente.

En cuanto al tema de proveedores, en el Hotel Wendy no existe un catálogo accesible para que realicen el proceso de compras (pregunta No. 13), lo que utilizan actualmente es un libro de Excel con la lista de proveedores, no obstante, no se actualiza la información de forma periódica, que además no incluye trazabilidad en los precios (pregunta No. 14).

En la pregunta No. 15, se consulta sobre los criterios de selección que utilizan para hacer la clasificación de las ofertas de un proveedor, en donde ambos encargados toman en cuenta

elementos que consideran relevantes con respecto a su experiencia, pero no cuentan con una estructura de análisis establecida de ofertas.

En el caso del comprador de la bodega de mantenimiento, como se indicó anteriormente, toma en consideración aspectos, como por ejemplo, que no haya variaciones en marcas por parte de los proveedores, el tiempo de entrega, cantidad de *stock* que mantenga el proveedor, si cuentan con crédito o no y, por último, el precio.

En tanto, el comprador de bodega general, al atender directamente las cocinas, busca siempre el menor precio, sin embargo, menciona que deben mantener un margen de calidad, por lo que en productos específicos que puedan variar el sabor de una receta se le muestra al chef tres marcas distintas, para que sea este quién lo seleccione.

Por otro lado, en cuanto a la programación de compras con respecto a la cuantía, urgencia y plazo de entrega (pregunta No. 16), el comprador de bodega general indica que solo se hace la programación con respecto a la fecha de los eventos, mientras que el otro comprador indica que él sí considera la urgencia como un factor relevante, para lo cual definió un plazo de tres días hábiles desde la cotización hasta la recepción del pedido.

Los compradores mencionan, con respecto al incumplimiento de las condiciones pactadas por algún proveedor, que no tienen una estructura establecida por parte del hotel (pregunta No. 17), solamente si algún proveedor les queda mal, se encargan de buscar otro que supla la necesidad.

Respecto al tema de control estadístico, específicamente en la rotación del inventario y frecuencia de requisiciones de los solicitantes para dar prioridad en la cronología de la gestión de compras, ambos compradores mencionan que no llevan control alguno en este particular (pregunta No. 18).

En el caso del comprador de bodega general, apunta que no se hace por falta de tiempo y el otro encargado indica que, si se acaba un producto, buscan la forma de mantener al menos una cantidad de unidades en *stock* establecidas por experiencia propia.

Finalmente, ambos encargados de compras de las bodegas del Hotel Wendy calificaron el proceso y la estructura actual para ejecutar una compra, y se obtuvieron diferencias en sus respuestas (pregunta No. 19).

En el caso del comprador de la bodega general, califica como “bueno” el procedimiento actual que él aplica, no obstante, menciona que, por falta de personal, no se logra mejorar las expectativas que él tiene sobre cómo se puede mejorar el proceso. Por otro lado, el comprador de bodega de mantenimiento afirma que el procedimiento actual es deficiente y se evidencia la falta de personal, esto para cubrir las responsabilidades y trazabilidad de los procesos. Es por lo anterior que ambos encargados evidencian la necesidad de un nuevo procedimiento de compras alineado a sus requerimientos, así como la falta de personal para cubrir todas las tareas y controles.

Dada la amplitud de las preguntas No. 12 y No. 16, además de la poca información y pertinencia que se obtuvo a través del cuestionario, es que estos temas se abordarán más a fondo, de forma tal que permitan profundizar en el análisis y obtener un mejor panorama para la elaboración de la propuesta de la investigación.

3.1.1.2 Cuestionario aplicado a los encargados de bodega general y bodega de mantenimiento.

El cuestionario visible en el anexo 2 fue dirigido a los encargados de la bodega de mantenimiento y la bodega general, con el fin de poder determinar similitudes y diferencias en los procesos de la cadena de abastecimiento que se desarrollan en la actualidad.

La pregunta No. 1 aborda la anticipación con la que se solicitan los pedidos a compras, los usuarios de bodega general realizan la solicitud de requisición 4 días antes del evento, por otra parte, la bodega de mantenimiento indica que, en ocasiones, han realizado pedidos hasta un día antes de requerirlos para proyectos específicos.

En la siguiente pregunta, se consultó acerca del manejo del inventario y si es suficiente para cubrir eventualidades o bien si se cuenta con producto cuando lo necesitan (pregunta No. 2). En dicha consulta, ambos encargados indican que sí se presentan faltantes de productos cuando los necesitan, concordando con que se debe principalmente a la reducción que han tenido en los últimos años de proveedores y que esto, según menciona el encargado, causa que en ocasiones se les entregue menos producto de lo que se pidió, aunado a que actualmente dependen casi de un único proveedor quien les suministra el mayor porcentaje del inventario. Además, agregan que algunos productos y artículos son utilizados rara vez,

por lo que, si se necesita alguno de ellos, posiblemente no se tengan existencias o del todo no se manejen.

Por otra parte, se preguntó sobre el conocimiento del personal en cuanto al proceso de compras y ambos concuerdan con que sí lo tienen (pregunta No. 3). Lo anterior refleja que los involucrados conocen el proceso correcto para solicitar una compra.

Tabla 6. Calificación del proceso de solicitud de compra

Opciones	Bodega general	Bodega de mantenimiento
Fácil	X	
Normal		X
Difícil		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Según lo consultado en la pregunta No. 4, ambos encargados mencionan que consideran el proceso de solicitud de compra como fácil y normal, adecuándolo a los requerimientos que se presenten.

En la pregunta No. 5, se consulta sobre la frecuencia en que realizan una solicitud de compra, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 7. Frecuencia de solicitud de compra

Opciones	Bodega general	Bodega de mantenimiento
Diaria		X
Semanal	X	
Quincenal		
Mensual		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para la bodega de mantenimiento, las solicitudes de compra son diarias, dado que se suministran diferentes productos, tales como químicos de cocina, higiene para piscinas y hasta productos para la lavandería; los días asignados para cada departamento absorben la semana completa en pedidos. En cuanto a la bodega general, tiene dos días establecidos para verificar existencias y solicitar los pedidos al Departamento de Compras.

De acuerdo con el tema de la aprobación de solicitud de despacho y el medio utilizado para esto (preguntas No. 6 y 7), se establece una persona por departamento encargada de realizar

los pedidos vía sistema informático a la bodega y no se requiere de autorización. Sin embargo, se presentan dos inconvenientes, tal y como lo menciona el encargado de la bodega de mantenimiento, el primero obedece a que las existencias en sistema no son reales porque no está actualizada la información y en segunda instancia algunos departamentos no tienen acceso al sistema.

En el mismo orden de ideas, ambos consultados mencionan que el mecanismo utilizado de solicitud vía sistema informático es el mejor y más rápido, a pesar de ello, no todos los departamentos solicitantes tienen acceso a dicho sistema. Esto a partir de lo consultado en la pregunta No.8.

Con respecto a la pregunta No. 9 sobre la confirmación de recibido a la solicitud que hacen los encargados de bodega, los consultados indican que el sistema informático utilizado puede generar una nota de confirmación, pero, por falta de tiempo y de personal, no ha sido prioridad y se ha dejado de hacer.

En relación con la pregunta No. 10, que aborda si los proveedores cuentan con un plazo establecido para la entrega del producto a las bodegas, los colaboradores expresan que la mayoría de proveedores tardan entre 2 o 3 días para realizar la entrega a bodega, esto desde el momento en el que el encargado de compras hace la solicitud y que en otros casos el tiempo es mayor.

Dentro de la logística de despacho, los encargados de entregar los materiales que ingresan a bodegas (pregunta No. 11) son sus mismas jefaturas, esto debido a que en la actualidad no existe más personal.

Por otra parte, de acuerdo con lo consultado en la pregunta No. 12 sobre los días establecidos para recibir proveedores, los colaboradores de cada bodega indican que han tratado de establecer en ambas bodegas dos días específicos para esta labor (lunes y jueves), sin embargo, estos coinciden con la entrega de pedidos y recepción de los proveedores. Aunado a lo anterior, los consultados mencionan que hay rutas de los proveedores que no se ajustan a los días establecidos, por lo que, de igual forma, deben recibirlos o bien cuando se hace un pedido extraordinario.

A su vez, como se plantea en la pregunta No. 13 sobre la existencia de un procedimiento para determinar el punto de reorden para solicitar una nueva compra, los encargados de ambas

bodegas indican que no tiene un procedimiento escrito, en el cual se muestren los pasos a seguir y que tampoco poseen un sistema que les emita una alerta para hacer la solicitud de compra a la proveeduría.

Relacionado con lo anterior, específicamente el colaborador de la bodega general menciona que la manera utilizada por él para reabastecer la bodega es con recorridos físicos, identificando dónde hubo una disminución. Además, expresa que, con base en la experiencia personal, sabe cuál es la cantidad mínima de cada producto y que, en el caso de los suministros de oficina, funcionan igual, pero con recorridos menos constantes.

El sistema utilizado por el encargado de la bodega de mantenimiento es similar, esto debido a que menciona que se reabastece en función de los pedidos realizados a la bodega por parte de los usuarios y los proyectados por él. Este indica, por ejemplo, que, si solicitaron 10 jabones, se repone la cantidad, si la temporada aumenta, se agregan más cantidad al pedido.

Se consultó, además, sobre el control de inventarios y la regularidad con la que se realiza (preguntas No. 14 y 15). Los consultados afirman que las dos bodegas son inventariadas de forma mensual por el departamento contable del hotel, esto con el fin de ubicar diferencias en las existencias en ambas bodegas.

Se manifiesta que, de acuerdo con las disposiciones de la Gerencia de Finanzas, se hace una revisión física de ciertos productos seleccionados al azar en las bodegas, donde se verifican las existencias físicas contra el sistema. En el caso de existir diferencias, se menciona que le corresponde al auditor dar una solución, la cual no es precisada, además, no se cuestiona a los encargados del inventario sobre estas.

El encargado de la bodega de mantenimiento menciona que una de las principales razones por la cual se presentan diferencias, radica en que no se han incluido las existencias de compras en el sistema, lo que hacen es hacer el registro en ese momento de detectar las diferencias para hacerlo coincidir. Por otra parte, se menciona que antes del cierre fiscal se realiza un conteo físico de todos los productos, es decir, no es por un muestreo aleatorio.

En cuanto a la pregunta No. 16 sobre el manejo de *stock* en todas las líneas de productos no perecederos, en la bodega general se indica que no maneja *stock* de todos los bienes y que, en caso de algunos alimentos como arroz, enlatados, entre otros, sí se encuentra alguna cantidad en *stock*, mientras que en bodega de mantenimiento manejan un 80 % de los productos.

Para la pregunta No. 17, relacionada con la existencia de una clasificación y codificación del inventario por familia, subfamilia y producto para su ordenamiento físico, ambos encargados indican que no existe una clasificación de tal tipo, sin embargo, en el pasado sí se organizaban por familia.

En la actualidad, ambas bodegas se ordenan por sectores, la general está distribuida por secciones, como por ejemplo, la de vinos y licores, insumos, congelación y refrigeración, entre otros, y en el caso de la bodega de mantenimiento solo se separan por insumos de ferretería, químicos y amenidades.

Con respecto a la pregunta No. 18 sobre la disponibilidad de productos para las diferentes áreas del hotel, ambos encargados indicaron que casi siempre están disponibles cuando se solicitan, esto cuando se trata de productos básicos y en baja cantidad. Por ejemplo, el colaborador de la bodega general destaca la reserva de arroz, café y azúcar y en el caso de la bodega de mantenimiento sucede lo mismo, específicamente en suministros básicos de reparación y que sea una cantidad limitada.

Para finalizar el cuestionario, se procede a evaluar el proceso de compra del Hotel Wendy y la forma en que se podría mejorar el abastecimiento de inventario en las bodegas (preguntas No. 19 y 20). El encargado de mantenimiento considera que el proceso de compras en el Hotel Wendy es regular, mientras que el encargado de bodega general lo califica como bueno.

Dentro de las consideraciones para mejorar el abastecimiento de inventario, los encargados de bodegas indicaron:

- Mantener los créditos al día.
- Aumentar el personal en bodega, pues el tiempo no alcanza para hacer recorridos, rotar el producto y llevar los controles necesarios en inventario.
- Existe exceso de trabajo, la persona actual debe realizar otras tareas operativas que le quitan tiempo como para revisar con más detalle los inventarios y su comportamiento.

Con respecto al abordaje de la pregunta número 10, se considera por parte del equipo investigador que el tema se debe profundizar con ayuda de otros documentos, dado que los encargados de bodegas no fueron específicos y contundentes al momento de emitir la respuesta.

Igual situación se presenta para las preguntas, 14, 15 y 16, la información suministrada por los consultados se considera insuficiente, de acuerdo con el alcance de estas, esto para lograr determinar cómo se realizan las acciones preventivas y correctivas en el proceso de la auditoría interna. Por lo anterior, se hace necesario retomar este elemento en una etapa posterior del presente capítulo, esto para profundizar en el análisis mediante el uso de otras herramientas de diagnóstico que permitan clarificar los vacíos a falta de información por parte de los consultados.

3.1.1.3 Cuestionario aplicado al encargado del Departamento de Mantenimiento y encargado de Cocina como usuarios de la bodega de mantenimiento y bodega general.

Se aplicó el presente cuestionario a los encargados de mantenimiento y cocina, con el propósito de conocer su punto de vista como usuarios del proceso de funcionamiento de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy. Este instrumento consta de 11 preguntas que se detallan en el anexo 3, para lo cual se hace a continuación una descripción de las respuestas de cada una de ellas.

Es importante destacar que el instrumento se aplicó a dos usuarios, esto por el nivel de importancia que representan para cada una de esas bodegas, al ser los principales clientes internos.

La pregunta No. 1, plantea si es común la falta de producto o material cuando lo necesitan, donde ambos usuarios respondieron que sí. La pregunta No. 2 hace referencia a qué tan frecuente realizan solicitudes de despacho a las bodegas respectivas, en donde el encargado de cocina menciona que realiza solicitudes normalmente dos veces por semana haciéndolo los días lunes y jueves. Por otra parte, el encargado de mantenimiento indica que él realiza solicitudes diarias, debido a la falta de materiales.

Con respecto al tiempo aproximado que tarda la bodega en entregar un pedido planteado en la pregunta No. 3, el encargado de cocina menciona que el despacho es inmediato, si hay disponibilidad en bodegas, por el contrario, si se hace mediante el proceso de compra el rango aproximado es de 3 a 5 días. El encargado de mantenimiento expresa que el rango aproximado para recibir los productos es inmediato, si está el material en bodega, de lo contrario, tarda de 6 a 8 días si es mediante una orden de compra.

En la pregunta No. 4, se solicita describir cuál es el proceso de requisición actual que realizan a la bodega. El encargado de cocina menciona que los pedidos los realizan por sistema, ahí pide todo lo que necesita que esté en existencia y por un tema de orden se hacen 2 días a la semana en función de los eventos del hotel.

Por otra parte, el encargado de mantenimiento indica que deben hacer el proceso manual, para lo cual se debe llenar una boleta en la que se detallen los materiales requeridos que debe ir con nombre y firma del técnico que va a utilizar lo solicitado y entregar directamente en la bodega. Asimismo, indica que no se tiene acceso al programa informático utilizado en el Hotel Wendy, donde se pueden consultar la disponibilidad de productos.

En la pregunta No. 5 se consulta acerca del procedimiento actual para realizar solicitudes de despacho a la bodega. Ambos encuestados indican que este proceso es complejo. La persona de cocina menciona que existen dificultades, dado que en bodega establecieron los mismos días para entrega de pedidos y para recibir proveedores. El usuario de cocina indica, además, que solamente hay una persona encargada de atenderlos y es la misma que atiende al proveedor.

Según indica el usuario de la bodega general, lo anterior causa atrasos en la entrega de los pedidos, dado que deben esperar en muchos de los casos a que primero atiendan al proveedor y, luego, retoman con el encargado de la bodega la gestión.

Por otra parte, el encargado de la bodega de mantenimiento manifiesta que es sumamente complicado realizar una requisición, esto porque debe completar la boleta, desplazarse a bodega y verificar ahí la existencia, debido a que no tienen acceso al sistema. Además, indica que, si no hay material, se debe trasladar nuevamente a su lugar de trabajo, realizar otra boleta distinta, conseguir firmas y regresar a la bodega, proceso en el que tarda de 40 minutos a una hora, aproximadamente.

Según el encargado del Departamento de Mantenimiento, en caso de no haber existencias se realiza la boleta de solicitud de compra para que proveeduría intervenga, además, manifiesta que es aún más complicado, porque utilizan distintos proveedores y, por lo general, la bodega de mantenimiento no le entrega el pedido completo, sino que debe ir a recoger los materiales en días diferentes o del todo no lo entregan ciertos materiales.

Otro elemento que complica el despacho de productos según indica el encargado del Departamento de Mantenimiento, es que al ser boletas de papel el medio por el cual se solicita la compra a la proveeduría por falta de existencias en bodega, en varias oportunidades pierde las comprobantes antes de realizar el pedido al proveedor.

Lo anterior provoca que el encargado del departamento deba pedir a la gerencia la autorización para enviar una nueva solicitud, lo cual crea, en ocasiones, duplicidad de materiales tanto en la compra como en el inventario, dado que, al pedirlo varias veces y solo necesitarlo una, no requiere todo lo que se encuentra en bodega una vez materializada la compra. También menciona que cuenta con copias de solicitud de compra desde el año 2015 y que son aproximadamente unas 200 solicitudes que mantiene sin poder retirar en la bodega.

En cuanto a los medios que usan para hacer una solicitud de compra y si es el mejor o más rápido (pregunta No. 6 y 7 respectivamente), el encargado de cocina menciona que en esa área manejan la solicitud a través de sistema de información y lo consideran muy lento, porque deben esperar la aprobación del Departamento Financiero en caso de ser un pedido de contado y con un monto alto. Además de que los pedidos están compuestos por varios proveedores y esto causa que no todos los insumos sean entregados a la vez.

El encargado de mantenimiento detalla que el medio usado es un documento físico y considera que, al ser un procedimiento manual, se pierden tiempos en trasladarse hasta la bodega y, al estar una única persona encargada de esta área, al momento de llegar, en ocasiones, no se encuentra o está en atención de proveedores, haciendo lento el proceso.

Como se mencionó anteriormente, este departamento no tiene acceso al sistema. El encargado menciona que pueden tardar hasta una hora en llenar la boleta y entregarla, pero como los pedidos están compuestos por varios proveedores, puede tardar hasta 15 días entregarlo al departamento. También indica que desconoce la razón por la cual no le brindan herramientas para el acceso a los sistemas y que este método provoca que las solicitudes se pierdan y tengan que iniciar otra vez el proceso, además, la misma gerencia es la que les indica duplicar la solicitud y, en repetidas ocasiones, esto les causa que los pedidos les lleguen hasta 3 veces.

Con respecto a la pregunta No. 8, esta hace mención a si la bodega siempre le confirma recibido de su solicitud. Ambos encargados indican que sí, sin embargo, el encargado de

mantenimiento expresa que reciben una copia de la solicitud, pero esto no garantiza que vayan a recibir lo solicitado.

El Departamento de Mantenimiento indica que estos pedidos en bodega llegan hasta dos o tres meses después, por lo que ya han tenido que resolver de otra forma, como por ejemplo, utilizar de las pocas reservas que tengan o usar componentes similares y que regularmente para el momento en que les llega el pedido ya no son necesarios los materiales.

La pregunta No. 9 atiende a cómo se considera el proceso de servicio de las bodegas en el Hotel Wendy. El encargado de cocina indica que es muy bueno, esto porque no se puede castigar a la bodega por temas que son ajenos a ellos, mientras que el encargado de mantenimiento expresa que el servicio es muy malo.

Este último, además, indica que es mucho trabajo para un solo bodeguero, deben existir máximos y mínimos dentro de la bodega, que permitan manejar una cierta cantidad de materiales al menos de los más usados o los que se requieren con más frecuencia, esto porque los faltantes son reiterados. Además, indica que se tarda demasiado en recibir los productos y al ser mantenimiento en las habitaciones o áreas del hotel lo que brinda él, se debería atender con prioridad las necesidades de los clientes.

Con respecto al control de los insumos que utilizan para sus labores (pregunta No. 10), el encargado de cocina menciona que sí se lleva un control y solo se pide lo que se necesita basado en el contrato de ventas correspondiente a cada evento. Los contratos de ventas, de acuerdo con lo indicado por el encargado de cocina, tratan de una programación de cada evento con todos los detalles, lo cual se les facilita a los chefs mediante una reunión de los colaboradores de ventas, montaje, recepción, reservas y cocina los días viernes de cada semana y en función de esto hacen los pedidos a bodega los lunes.

En caso de que los productos no estén en bodega, se piden con una semana de anticipación, sin embargo, menciona que si existe un aumento de eventos, en ocasiones, debe salir a comprar de emergencia, incluso en oportunidades se compra con dinero de ellos mismos. Lo anterior, debido a que si es un pedido con un costo elevado no pueden esperar el proceso de trámite o bien correr el riesgo que no haya suficiente efectivo en caja chica.

Tal y como lo indica el encuestado, esto sucede porque se tiene muy poco tiempo para realizar los pedidos a las bodegas, dado que trabajan los eventos de una semana para la otra y

los aumentos en cantidad de personas pueden darse el mismo día del evento o un día antes, por lo que no tienen cómo responder y, en ciertas recetas, tienen ingredientes selectos que no existen en bodega.

También menciona que otra falla obedece a que desde cocina no se genera bien el pedido y olvidan productos, o bien como lo indican no tienen recetas definidas, por lo que depende de cada chef cómo la conforma y esto genera que salgan compras de último momento.

De igual forma, el encargado de mantenimiento indica que se hace una planeación cuando hay trabajos específicos en los siguientes meses, enlistando los materiales que se necesitan y se solicitan para que lleguen cuando se vaya a hacer la reparación o remodelación del área.

Dada la urgencia y el poco tiempo con el que se realizan los pedidos, estos se trasladan desde la bodega a los usuarios de manera segmentada, por lo que no fluyen los proyectos especialmente en el Departamento de Mantenimiento y esto provoca el retraso en los trabajos programados.

En relación con esto la pregunta No. 11, hace referencia a la disponibilidad de los productos o materiales que usan con mayor frecuencia. Ambos encargados mencionan que no están disponibles casi nunca.

Pese a tener respuesta en todas las preguntas del cuestionario, es posible que durante el proceso investigativo se presentan dudas o vacíos en temas específicos que se deban de complementar, los cuales serán desarrollados mediante instrumentos permitentes al tema específico a abordar.

3.1.2 Entrevistas

Con el fin de identificar a nivel estratégico el manejo y efectividad de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy, así como ampliar la perspectiva gerencial y su influencia en dicho proceso se aplicó este instrumento a los actores clave de la gestión.

3.1.2.1 Entrevistas aplicadas al Gerente Financiero y al Gerente de Alimentos y Bebidas.

Se utilizaron entrevistas, las cuales fueron aplicadas a las gerencias de Alimentos y Bebidas y Finanzas (Arce y Villalobos, 2019 comunicación personal), donde su estructura de preguntas

se puede visualizar en los anexos 4 y 5. Seguidamente, se hará una descripción de cada una de las entrevistas y, además, se puntualizará al final sobre aspectos en los cuales concuerdan y difieren ambos gerentes.

3.1.2.1.1 Entrevista a la Gerencia Financiera.

La entrevista tiene como objetivo establecer la relación que tiene la Gerencia Financiera en los procesos de la cadena de abastecimiento, por lo que se orienta a temas como clasificación de productos, coordinación entre gerencias, planificación de flujo de caja y pagos, entre otros.

En lo que respecta a las compras de bienes y el presupuesto asignado para cada familia y subfamilia de productos (pregunta No. 1), se indica que, a nivel gerencial, se tiene un conocimiento general de la clasificación de las bodegas por productos fríos, secos, enlatados, mas no por familias y subfamilias. En el caso de los presupuestos, estos se determinan en función de las ventas del año anterior y son establecidos a principio de año, este presupuesto es un porcentaje de acuerdo con su crecimiento o decrecimiento.

De acuerdo con lo anterior y lo consultado en la pregunta No. 2, según el Gerente Financiero, el impacto de las compras en las utilidades de la compañía es proporcional. Estiman que si hubo un incremento en ventas también debió ocurrir en las compras. Se manifiesta que el costo proyectado para realizar las compras es de un 28 %, eso quiere decir que no deben superar ese porcentaje de los ingresos mensuales, el cual está determinado en función del 100 % de las ventas por mes y se proyecta según lo vendido el año anterior.

Para realizar la programación del mismo respecto a las compras de crédito y contado, se muestra que, en la primera, se impulsan las alianzas comerciales con los proveedores para tratar de cubrir la mayoría de las compras bajo esa metodología y, en las de contado, no tienen un porcentaje destinado. En caso de que se deba realizar una compra de este tipo, se valora la criticidad y si esta forma parte del presupuesto que se asignó a la Gerencia de Alimentos y Bebidas a principio de año que, como se indica en la respuesta anterior, corresponde al 28 % de las ventas del mes.

Las compras están directamente ligadas con los pagos, así lo indica la Gerencia Financiera al mencionar que existe una programación de pago semanal estimada en el flujo de caja y esta va en función de los pedidos realizados. Tal y como se aborda en las preguntas 4 y 5, se asigna un 28 % del flujo de caja para realizar las cancelaciones y se utiliza la herramienta de

antigüedad de saldos visible en el sistema informático, es decir, un día a la semana seleccionan las cuentas por pagar y se extrae el equivalente en números relativos al 28 % del flujo de caja de esa semana, sin embargo, no se detalla con precisión si los saldos son arrastrados de meses anteriores.

La Gerencia Financiera menciona que las compras especiales son imprevistas, por lo que no se tiene conocimiento de estas y del valor económico hasta el momento en el que se den y, por esta razón, no tienen un porcentaje asignado, sino que forman parte del presupuesto establecido a principio de año (pregunta No. 6). Como se mencionó anteriormente, todas las gerencias tienen conocimiento del mismo desde inicio de año.

A principio de período, se realiza un presupuesto anual, donde, como se indicó en las preguntas anteriores, establecen el 28 % de las ventas del año anterior para compras del nuevo año tanto ordinarias como extraordinarias.

Además de conocer el incremento en compras, resulta necesario saber cuáles son los meses en los que se incrementan los pagos a proveedores. Tal y como se describe en la pregunta No. 7, la Gerencia Financiera menciona que, al igual que en las compras, se trabaja el pago a proveedores sobre el 28 % de los ingresos por ventas, por lo que indica que sí se conocen los meses donde hay más erogaciones según lo proyectado.

Un aspecto que está muy relacionado con las estimaciones de compras y coordinación con el pago a proveedores es el flujo de caja. Este último se calcula con herramientas como la antigüedad de saldos, futuros ingresos de habitaciones (ocupación y tarifa promedio), proyección de eventos especiales y un supuesto de recuperación de saldos basado en el seguimiento dado por el encargado de cuentas por cobrar. Esto fue consultado por medio de la pregunta No. 8. Sin embargo, no se indican las herramientas utilizadas para determinar el flujo de caja en función de los elementos mencionados, lo que sí se expresa es que se hace un promedio de estos.

Debido a que no se especifica claramente la manera cómo se hace la planificación presupuestaria y la estimación de flujo de caja, además que el porcentaje del 28 % es redundante en casi todas las preguntas de la entrevista, se debe hacer un análisis más profundo para determinar la veracidad y pertinencia de los datos consultados al Gerente Financiero.

3.1.2.1.2 Entrevista a la Gerencia de Alimentos y Bebidas.

La entrevista tiene como objetivo analizar el conocimiento e intervención estratégica por parte de la Gerencia de Alimentos y Bebidas en los procesos de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy, dado que es esta dependencia quien está a cargo del Departamento de Compras.

En la pregunta No. 1, se desean conocer las cantidades y presupuesto asignado a las compras por familia y subfamilia de productos, sin embargo, la gerencia menciona que no hay presupuesto asignado al proceso y el sistema informático actual no está alimentado de manera adecuada, por lo que sería incorrecto tomar esos datos como referencia.

Además, se indica que el costeo no se calcula de manera correcta, donde algunos ejemplos señalados son la ausencia de fichas técnicas para cada platillo elaborado, por lo que no se puede definir el costo de cada uno de ellos.

Por otra parte, las cantidades a comprar para mantener en *stock*, para eventos próximos y para cada platillo elaborado, quedan a criterio del encargado de las bodegas y de los chefs a cargo de cada cocina.

De acuerdo con la lista de proveedores y el volumen comprado a cada uno de ellos (pregunta No. 2), se indica que hay un listado manual de estos datos en Excel, lo cual no es posible la actualización constante pues requiere de mucho tiempo. Aunado a esto, no es viable relacionar y medir lo comprado a cada uno, pues en el sistema solo se puede registrar la compra. Además, existe un catálogo de productos (no se encuentra en sistema), que muestra marca, nombre, presentación y cantidad por centro de consumo.

El consultado detalla que, pese a que existe la lista de proveedores, no se puede identificar lo comprado a cada uno, pues el sistema actual no permite relacionar los proveedores con el producto, por lo que no existe un histórico, además de que se tienen muchos proveedores a los cuales les compran en bajas cantidades.

En el hotel no hay procesos de selección ni evaluación de proveedores, por lo que no pueden llegar a negociaciones que resulten beneficiosas para ambas partes, manifiesta el consultado. La gerencia menciona que para el último incremento del dólar que impactó el país, la mayoría

de los proveedores subieron sus precios en un 8 %, mientras que, si hubiesen existido contratos previos, se hubiese controlado de manera paulatina (pregunta No. 3).

Respecto a lo consultado a la Gerencia de Alimentos y Bebidas, en la pregunta No. 4, sobre la alineación entre las estrategias de compra, los objetivos y metas de la empresa, se indica que no existen tales estrategias para el departamento. Por otra parte, la gerencia hace esfuerzos por enfocar las compras a la optimización de uso de los recursos y reducción de costos, como se menciona en la pregunta No. 5, tales como negociar con proveedores nuevos para obtener menores costos y estrategias con el Departamento de Mercadeo. Sin embargo, el gerente entrevistado no detalla con exactitud herramientas puntuales para la reducción de costos y optimización de recursos.

Como lo indica la pregunta No. 6, respecto a las variables y metodologías para definir el nivel de *stock*, estas no existen actualmente en el Hotel Wendy y están basadas en la experiencia del colaborador. Tal y como lo menciona la gerencia, esto resulta riesgoso. Si esa persona se mueve del cargo, este quedaría a criterio del colaborador que ingrese, lo cual puede provocar variaciones en los niveles de inventario.

En relación con este tema, la Gerencia de Alimentos y Bebidas solicitó una lista de los mínimos tanto en la bodega general como en los diferentes centros de consumo, esto para determinar si la cantidad de producto era la correcta en todos los artículos, con el supuesto de utilizar los datos de una temporada baja, sin embargo, estos se estiman y quedan a la experiencia del colaborador, es decir, los cálculos para establecer los niveles mínimos se hacen en tablas de Excel a criterio y procedimiento propio del encargado de la bodega.

Actualmente, el Hotel Wendy posee almacenados los productos perecederos de mayor movimiento, por lo que los pedidos consisten en completar el *stock* que tienen establecido por producto, además de lo que se necesitará para los eventos de la semana próxima, mientras que las verduras, frutas y carnes únicamente se compran de acuerdo con los eventos de la semana siguiente. El nivel de *stock* actual fue establecido según indica la gerencia, basado en la experiencia del colaborador de cada bodega.

Según el gerente, la metodología de bajo o nulo nivel de *stock* les ha afectado por dos razones importantes; la primera son los “*Over Night*” (tripulaciones o vuelos cancelados), dado que

son imprevistos y no hay manera de saber cuándo se dan, y la segunda son los eventos que salen a último minuto, pues si son grandes no tienen como abastecerlos.

De acuerdo con lo indicado por la gerencia, dependiendo del menú deben hacer compras extraordinarias o bien realizar la compra en el supermercado, ocasionando un incremento en los costos, lo cual afecta directamente la caja chica del departamento.

Como todo proceso, este tiene puntos fuertes y débiles, tal y como se menciona en la pregunta No. 7, dentro de los aspectos negativos mencionados por la gerencia, se encuentran los siguientes:

1. No hay un sistema informático fuerte para apoyarse.
2. No hay recetas para los platillos ofrecidos, generando esto que cada chef utilice medidas distintas y no se pueda realizar un costeo correcto.
3. El Departamento de Ventas envía la información con poco tiempo para preparar los pedidos, donde en ocasiones se envían viernes para un evento que inicia lunes, disminuyendo la capacidad de reacción.
4. No existe una fluidez de pago a los proveedores.
5. Proceso manual para realizar pedidos.
6. Trámite lento para procesar una factura de proveedor en el sistema (una hora aproximadamente) y para entregar en el Departamento de Contabilidad, donde se reciben alrededor de 20 facturas diarias.
7. El sistema no está actualizado en cuanto a precios y cantidades, esto por falta de personal.
8. Los días lunes y jueves funcionan tanto para recibir productos como para entregarlos, por lo que no está resultando efectivo, lo que se está realizando casi todos los días.
9. Existen muchos medios para hacer pedidos y algunos no son los más adecuados, por ejemplo: órdenes de compra, “WhatsApp”, correos electrónicos y llamadas telefónicas.
10. Existen muchos proveedores pequeños a los que solamente se les compra uno o dos productos.

Además, es importante mencionar que actualmente la Gerencia de Alimentos y Bebidas no autoriza las compras ni tampoco tiene conocimiento de los pedidos que se realizan, pues no

existe un sistema que solicite autorizaciones o aprobaciones. Aunado a esto, se desconocen los faltantes en los inventarios, dado que solo se actualizan una vez al mes.

Finalmente, no cuentan con indicadores de gestión en el proceso actual de compras, incluso hoy no existe formalmente un departamento que se dedique exclusivamente a esta tarea, es por eso que pretenden modernizar la gerencia creando uno, pero no existe un plazo definido para este.

En algunas de las consultas realizadas, la información suministrada se considera insuficiente, de acuerdo con el alcance de estas, específicamente en la pregunta No 4 y 5. Por lo anterior, se hace necesario retomar este elemento en una etapa posterior del presente capítulo, esto para profundizar en el análisis mediante el uso de otras herramientas de diagnóstico que permita identificar si se realizan acciones en este sentido.

Con la información detallada en los anteriores instrumentos, se evidencia que a nivel gerencial existen puntos en común, pero también hay desalineación en algunos temas importantes, lo que evidencia hallazgos importantes.

La primera diferencia encontrada está en los presupuestos, dado que desde Finanzas este sí existe y se aplica cada mes, pero desde la Gerencia de Alimentos y Bebidas se indica que no hay y que no es posible determinar el volumen de compras, por consiguiente, no se está utilizando.

Además, desde la Gerencia Financiera, se evidencia planificación para el pago a proveedores semanal de un 28 %, con lo que cubrirían en tiempos de crédito y monto las compras, sin embargo, desde Alimentos y Bebidas se muestra que la liquidez está afectando de manera considerable el proceso de abastecimiento y, aunado al tema, las compras extra son un factor que no se está contemplando desde la estrategia financiera.

Finalmente, ambos concuerdan con que sí existe una lista de proveedores y que se planea hacer alianzas con ellos para obtener mejores beneficios para el hotel, no obstante, a nivel de sistema informático, este no está actualizado y no existe un archivo paralelo.

3.1.3 Principales hallazgos

A continuación, se enlistan los principales hallazgos encontrados durante la aplicación de encuestas y tabulación de estas, los cuales son claves para entender a fondo las problemáticas

que se presentan en la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy. Dichos descubrimientos son considerados relevantes para el proceso investigativo en curso y es importante recalcar que algunas respuestas fueron cortas y confusas de parte de los colaboradores.

- Existen percepciones distintas en cuanto a la fluidez y claridad de comunicación entre los departamentos que intervienen en los procesos de planificación y ejecución del proceso de compras y administración de inventarios.
- No existe estandarización en los procedimientos que determinan los pasos a seguir en cada proceso de la cadena de abastecimiento (gestión de compras, almacenamiento, transporte, inventario, entre otros). Cada mando entrevistado describe una forma diferente de realizar su gestión o actividad en el proceso que le corresponde.
- Las compras de crédito se realizan sin previa autorización de la Gerencia de Alimentos y Bebidas; (son firmadas por la gerencia posterior a la entrega del pedido), por lo que se denota falta de supervisión en esta etapa del proceso.
- Para las compras de un monto considerable, deben tener la preautorización del chef, sin embargo, es contraproducente que el chef tenga este poder de decisión.
- El comprador de la bodega de mantenimiento se encarga de realizar tres cotizaciones como mínimo, no obstante, es él mismo quien elige la mejor opción.
- Las compras regulares no requieren orden de compra y se realizan las planificaciones y pedidos de acuerdo con la experiencia de cada encargado.
- Existen diferencias entre lo que indica el sistema como inventario y lo que realmente se tiene como existencia física en bodega, todo lo que no concuerda se coloca en la cuenta de costos de inventarios.
- Cuando surgen compras calificadas como imprevisto, ir a los supermercados es casi siempre la primera opción, por lo que no se consulta a la lista que se tiene de proveedores frecuentes.
- En ocasiones se realizan solicitudes después de haberse comprado el producto o material por la urgencia existente.
- No existe un catálogo de proveedores accesible para ser consultados, actualmente utilizan un libro de Excel con información no actualizada y sin trazabilidad en los precios.

- Se ha presentado una reducción de proveedores en los últimos años, debido a falta de flujo de efectivo para realizar los pagos correspondientes, por lo que el hotel depende casi de un único proveedor quien suministra el mayor porcentaje del inventario.
- No existe un procedimiento para determinar el punto de reorden para solicitar una nueva compra, los encargados de bodegas no tienen un procedimiento escrito, donde se muestren pasos a seguir y tampoco poseen un sistema que les emita una alerta para hacer la solicitud de compra a la proveeduría.
- De acuerdo con las disposiciones de la Gerencia de Finanzas, se hace una revisión física de ciertos productos seleccionados al azar tanto en las bodegas como en las cocinas, donde se verifican las existencias físicas contra el sistema. En el caso de las diferencias, se menciona que le corresponde al auditor dar una solución la cual no es precisada, además, no se cuestiona a los encargados del inventario.
- El encargado de bodega de mantenimiento indica que manejan un 80 % de los productos, dato que se fundamenta en un criterio propio.
- Inexistencia de una clasificación y codificación del inventario por familia, subfamilia y producto para su ordenamiento físico, en ambas bodegas.
- Las requisiciones se tornan complicadas en el caso de bodega de mantenimiento, esto porque debe completar la boleta, desplazarse a bodega y verificar ahí la existencia, debido a que no tienen acceso al sistema; en caso de no haber material necesario, debe ir nuevamente a su lugar de trabajo, realizar otra boleta de solicitud distinta, completar el proceso y devolverse a la bodega, proceso en el que tarda aproximadamente de 40 minutos a una hora.
- A nivel gerencial se tiene conocimiento de la clasificación de las bodegas por productos fríos, secos, enlatados, más no por familias y subfamilias.
- Se realiza un presupuesto anual cada inicio de año, donde establecen el 28 % de las ventas del año anterior para compras del nuevo año tanto ordinarias como extraordinarias.
- Las variables y metodologías para definir el nivel de *stock* están basadas en la experiencia del colaborador, lo cual resulta riesgoso. Si esa persona se mueve del cargo, este quedaría a criterio de la persona que ingrese, lo cual puede provocar variaciones en los niveles de inventario.

3.2 Aplicación de herramientas para el análisis de procesos operativos

3.2.1 Diagrama Ishikawa

El diagrama causa-efecto o Ishikawa es una herramienta que permite mostrar las causas que dan origen a un problema, para esta ocasión se muestra un diagrama para el proceso de compras y otro para el proceso de inventarios del Hotel Wendy.

La herramienta actúa como guía para realizar propuestas centradas en la solución del problema original, evitando así la pérdida de tiempo asociado con la búsqueda de acciones que no aporten valor. Este instrumento es considerado de importancia para la representación concisa de las causas vitales y no triviales que provocan la problemática. Recordando el problema general del proyecto, se muestra la estructuración actual de los procesos de compras e inventarios del Hotel Wendy, resaltando las causas.

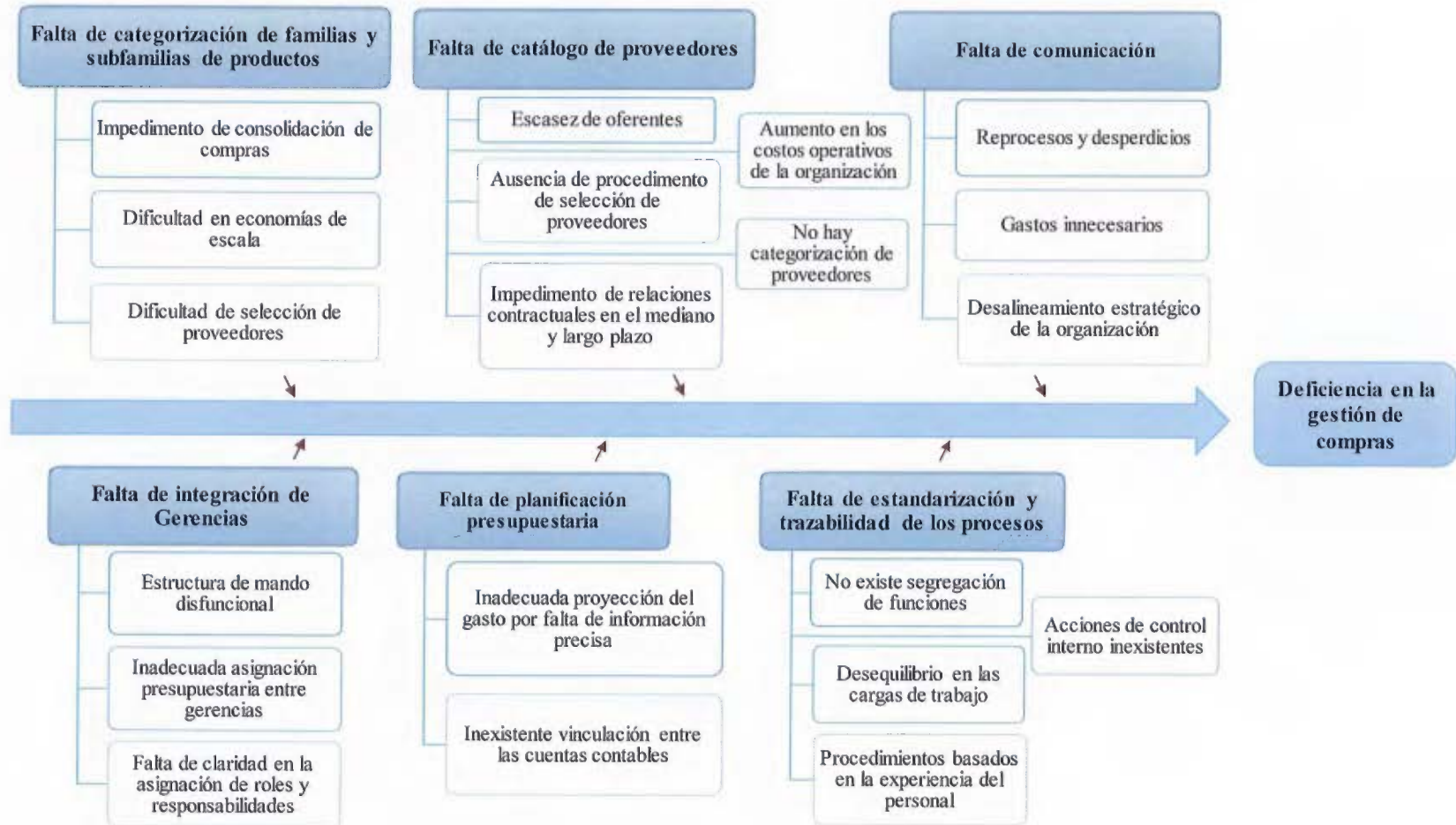


Figura 10. Diagrama Ishikawa en la gestión de compras

Fuente: Elaboración propia basado en los principales hallazgos (2019)

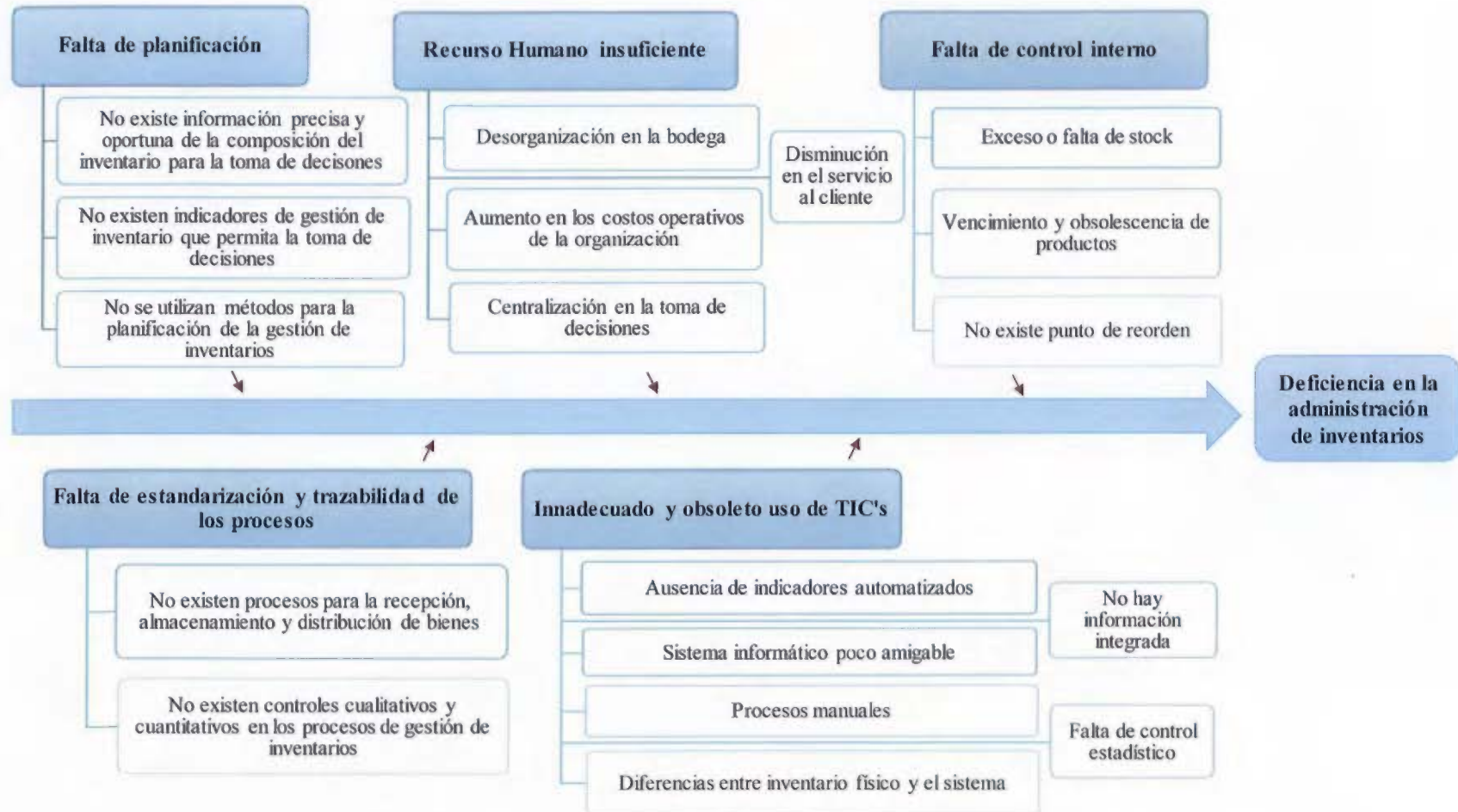


Figura 11. Diagrama Ishikawa en la administración de inventarios

Fuente: Elaboración propia basado en los principales hallazgos (2019)

En el diagrama relacionado con la deficiencia en la gestión de compras, se evidencia de forma clara que existen problemas de comunicación, estrategias de administración y planificación, lo cual provocan una serie de inconvenientes en la compañía, por ejemplo, al no existir una clara integración de las gerencias, no es posible administrar de manera eficiente los procesos, el presupuesto y la información, por lo que se incurren en gastos adicionales, reprocesos innecesarios y, lo más importante, un desalineamiento estratégico de la organización, que no permite contar con una gestión de compras adecuada.

En el caso de diagrama que demuestra la deficiencia en la administración de inventarios, es claro que, al no existir una adecuada gestión de compras, se generan problemas inherentes en la administración y planificación de los inventarios, debido a que se pueden percibir faltantes, así como excesos de inventario, lo cual, en ambas ocasiones, provocan gastos adicionales que deben ser asumidos por la organización.

Además, se evidencia el inadecuado y obsoleto uso de herramientas tecnológicas que apoyen la administración de inventarios, esto es una debilidad de la compañía, debido a que resulta ineficiente controlar entradas y salidas de forma manual, con poco personal y sin control estadístico que muestre datos relevantes para la toma de decisiones.

3.2.2 Norma Española UNE 15896: 2015

Las normas son documentos que contienen consensos generales sobre un tema específico y las buenas prácticas permiten a muchas organizaciones una buena competitividad. La Norma UNE 15896 de Gestión de Compras de Valor Añadido, según GCE Consulting (2019) es un estándar en el ámbito de las compras, funciona como guía para llevar a las empresas a la excelencia. El Departamento de Compras como tal es parte integrante de la organización y, por ello, cualquier aspecto del departamento deberá de estar alineado con ella.

A continuación, se indica la evaluación que permite verificar el cumplimiento o no de los criterios de la norma UNE 15896 para el Hotel Wendy.

Tabla 8. Resultados de evaluación aplicados al Hotel Wendy de la norma UNE 15896

Aspectos a evaluar		Sí	Parcial	No	Comentarios del resultado
4 Requisitos del Sistema de Gestión					
4	La organización dispone de un sistema de gestión de compras (si la respuesta es no pase al punto 5)	X			Aunque los dispone, los procedimientos de trabajo no se encuentran actualizados, articulados ni documentados.
a.	El sistema muestra las relaciones con las partes externas interesadas (proveedores).			X	No existe una estructura formal que soporte la gestión transaccional con los proveedores.
b.	El sistema vincula las estrategias de la compañía con sus políticas.			X	Actualmente, el Departamento de Compras no cuenta con políticas alineadas a las estrategias del Hotel.
5 Responsabilidad de Compras					
5.1	Visión: Existe una visión relativa a compras y la gestión de suministros.			X	No poseen una visión relativa a compras y a la gestión de suministros, pero implícitamente se orienta en la adquisición de productos a menor costo y se compra según las necesidades que surjan.
5.2	Declaración de funciones: Existe una declaración de funciones relativa a compras y la gestión de suministros.	X			A pesar de que existe una declaración de funciones, no hay claridad en la asignación de roles y responsabilidades por colaborador, ni procesos para desempeñar cada función.
5.3	Declaración de la política de compras: Existe una declaración de la política de compras.			X	No poseen una declaración de política de compras.

- 5.4 Política y objetivos de compras:** La política y objetivos de compras especifican objetivos claves para el rendimiento del Departamento de Compras y la organización.
- X No existen políticas y objetivos de compras orientado a la medición del rendimiento y el éxito que estos tengan dentro de la compañía.
- 5.5. Responsabilidades dentro del proceso de compras:**
- 5.5.1 Responsabilidades:** Se identifican todos los pasos del proceso de compras y se asigna una responsabilidad a cada actividad del departamento.
- X Se identifican solo algunos pasos en el proceso de compras, dado que existen deficiencias por la falta de un proceso claro, documentado y estandarizado. La responsabilidad del proceso recae sobre una sola persona.
- 5.5.2 Profesionalización de la función de compras:** Las ofertas y el análisis económico y comercial lo realizan compradores profesionales ubicados organizativamente en departamentos de compras independientes del resto de departamentos.
- X La función de compras no está profesionalizada dado que se basa en la experiencia del funcionario.
- 5.6 Código de conducta de compras:** Se tiene un código de conducta alineado con los valores fundamentales de la organización o al menos una referencia mínima a un "código de conducta".
- X El hotel cuenta con valores que son conocidos por todos los colaboradores, sin embargo, no existe un código de conducta de compras documentado y alineado a estos.
- 5.7 Código de conducta personal y ética:** El código de conducta personal y ética hace que las personas involucradas en compras mantengan unas pautas impecables de integridad en todas las relaciones, tanto dentro como fuera de la organización.
- X Existe un código de conducta, pero no está específicamente orientado a las personas involucradas en el proceso de compras.

5.8 Principios sólidos de control: Existe una descripción clara de la delegación de autoridad.	X No se tiene control de las compras, debido a que en muchas ocasiones, se firma el permiso para la compra una vez que ya se ha realizado.
5.9 Relaciones y campo de influencia: Están identificadas las funciones del equipo de compras en relación con sus grupos de interés.	X Sí hay relación específica atendida a lo que solicitan sus grupos de interés. Sin embargo, no es la adecuada debido a que por errores de comunicación y falta de procedimientos establecidos, estandarizados y claros hacen que esa relación se cumpla parcialmente.
5.10 Gestión del conocimiento: Se alienta a los miembros del equipo de compras a que adquieran, compartan y difundan ideas que beneficiarán a la organización.	X No se alienta a una gestión del conocimiento por parte de la gerencia a cargo del Departamento de Compras que promueva los beneficios en función de la compañía.
5.11 Auditorías de mejora continua: Existen auditorías de mejora continua.	X No existen auditorías de mejora continua.
5.12 Gasto influenciado: Existe evidencia del porcentaje del gasto total de la organización que el equipo de compras gestiona y de que el equipo está activamente implicado en cualquier tema que tenga relación con el gasto influenciado.	X Existe evidencia general de la información de gastos del Departamento de Compras, no obstante, la gestión no se realiza de manera eficaz, y no hay implicación del equipo en relación con el gasto influenciado.

6 Responsabilidad de Gestión

6.1 Alineamiento con el objetivo estratégico: Existen pruebas de una clara correspondencia con el objetivo estratégico de la organización.	X No existe correspondencia, dado que no hay objetivos de compras y, además, se encuentran reestructurando los de la organización.
---	--

- 6.2 **Compromiso de la dirección:** La alta dirección asegura la disponibilidad necesaria para permitir realizar las funciones y actividades del Departamento de Compras.
- 6.3 **Medición del rendimiento de las compras:** Existe evidencia del rendimiento de las compras.
- 6.4 **Estrategia de compras:** La estrategia del Departamento de Compras es resultado de la estrategia de la organización y se integra con ésta a la perfección.
- 6.5 **Plan de acción de compras:** El plan de acción de compras es un plan vivo y activo que describe la forma en que se gestionará el Departamento de Compras el próximo año.
- 6.6 **Definición y revisión apropiada del Departamento de Compras:** La revisión del desempeño del Departamento de Compras comprueba el estado de las actividades fundamentales de gestión de compras al menos una vez al año, permite comprobar su evaluación y tomar medidas oportunas.
- 6.7 **Innovación en las compras:** Se identifican y aprovechan las oportunidades que puedan suponer beneficios para la empresa.
- X La alta dirección no garantiza la disponibilidad necesaria para realizar las funciones y actividades, dado que únicamente interviene en la aprobación de las compras con montos significativos.
- X No existe una medición del rendimiento de las compras dado que se carece de indicadores que validen el desarrollo del proceso.
- X No existe una estrategia de la organización ni del Departamento de Compras que permita la integración de ambas.
- X No existe un plan de acción de compras actual ni a futuro.
- X No existe una revisión del desempeño del Departamento de Compras, sino únicamente una comprobación de cuentas contables sobre el volumen de compra.
- X No se identifican ni aprovechan oportunidades de mejora para la empresa, dado que no se tienen una cultura de mejora continua que permita identificar elementos de innovación.

6.8	Información intelectual y comercial: El Departamento de Compras protege la propiedad intelectual, información comercial de la organización y del proveedor y a la propia organización.	X	Se cumple únicamente entre ambas partes de acuerdo con una clasificación por volumen de compra, que son la minoría y con aquellos que proveen cantidades de menor compra no se tienen.
-----	---	---	--

7 Equipo de Compras y Gestión de Suministro

7.1	Posición de influencia: Existe una amplia aceptación de la organización sobre el impacto y el valor añadido que la función puede ofrecer.	X	El hotel no tiene un Departamento de Compras consolidado y estructurado, donde no se muestra la relevancia e impacto que tiene este dentro de la organización.
7.2	Liderazgo en compras: Se entiende claramente el liderazgo de compras y su definición.	X	No se ejerce un liderazgo, debido a que el Departamento de Compras es invisibilizado dentro de la organización.
7.3	Contraste de habilidades y capacidades fundamentales: Se evalúa y contrata a los miembros del equipo de compras de acuerdo a competencias técnicas, generales-comerciales y de comportamiento.	X	No, debido a que no existe un perfil definido para esos puestos.
7.4	Estructura: La estructura del Departamento de Compras se contrasta claramente en función de las necesidades de la organización.	X	No existe una estructura que conforme el Departamento de Compras, por lo que no se atiende satisfactoriamente las necesidades.
7.5	Responsabilidad de cada miembro: Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo de compras están definidas claramente.	X	Existe un descontrol, debido a que dichas funciones no están estandarizadas y documentadas.

- | | | |
|--|---|---|
| 7.6 Recursos de soporte: Los recursos del equipo de compras corresponden con las necesidades de la organización. | X | No corresponden, debido a que los recursos humanos y financieros son limitados a las necesidades que se tienen. |
| 7.7 Desarrollo del equipo: El Departamento de Compras dispone de un plan que reconozca y promueva la gestión del personal con talento en contratación de colaboradores, desarrollo durante la carrera y retención del personal con talento. | X | No existe un plan de desarrollo que reconozca y promueva la gestión del personal, dado que existe una alta rotación de los mismos dentro del Departamento de Compras. |

8 Gestión de proceso estratégico de compras y gestión de suministro

- | | | |
|---|---|---|
| 8.1 Definición de las categorías específicas de productos y servicios: El Departamento de Compras define las categorías específicas y la jerarquía de productos y servicios objeto de compra. | X | En la actualidad no existe un catálogo de bienes y servicios en el hotel. |
| 8.2 Identificación de necesidades y desarrollo de especificación: Existe un proceso de validación y comunicación al Departamento de Compras de las necesidades y especificaciones de los productos y servicios a comprar. | X | Hay un cumplimiento parcial, debido a que sí se identifican las necesidades, pero existen problemas con las especificaciones, dado que no existe un catálogo de bienes y servicios. |
| 8.3 Identificación de las partes interesadas y definición y creación del equipo: el departamento identifica a las partes interesadas o implicadas en el proceso, define y crea equipos interfuncionales, multidisciplinares y gestionados en función del proyecto. | X | No se cumple, pues existe una inadecuada estructura de planificación, organización y ejecución de compras. |

8.4 Definición de los objetivos y factores de éxito:		
8.4.1 Medios tecnológicos: Utiliza herramientas y medios tecnológicos que garanticen de forma eficiente que las ofertas se gestionen bajo igualdad de oportunidades, transparencia, trazabilidad e integridad de datos.	X	Sí existen medios tecnológicos, sin embargo, no garantizan procesos rigurosos y eficientes en cuanto al análisis de las ofertas.
8.4.2 Uso de herramientas y técnicas: Utilizan herramientas y técnicas adecuadas y toda la organización tiene acceso a estas herramientas y técnicas.	X	No se poseen las herramientas y técnicas adecuadas, además con las que se cuenta no son accesibles a todos.
8.5 Conocimiento del mercado de suministro: Existe un proceso para entender el mercado de suministro.	X	No existe proceso que permita el conocimiento del mercado de suministro, dado que no hay un proceso de selección y evaluación de proveedores.
8.6 Conocimiento de los proveedores: Existe un proceso que requiera un amplio conocimiento de proveedores.	X	No existe un conocimiento amplio, esto porque no se cuenta con un catálogo de proveedores.
8.7 Determinación de la estrategia de compra: Se determina la estrategia de compra.	X	Este apartado se cumple de manera parcial, dado que el Departamento de Compras no cuenta con una estrategia documentada, esta se basa en la experiencia del personal.
8.8 Implementación de la estrategia de compra: Se implementa la estrategia de compra.	X	No cumple.
8.9 Evaluación y negociación de ofertas: Existe un proceso de evaluación, negociación y análisis comparativo de los proveedores y sus ofertas,	X	El proceso no se da de forma estandarizada e integral que aplique a todas las compras del hotel y no se encuentra documentado.

frente a criterios de adjudicación definidos.

- | | |
|--|--|
| <p>8.10 Decisiones colegiadas de adjudicación: Las decisiones de los procesos de adjudicación se analizan de forma colegiada por las personas implicadas en la compra.</p> | <p>X No se toman decisiones colegiadas pues es el mismo comprador quien evalúa las ofertas y toma la decisión final.</p> |
| <p>8.11 Entrega, recepción y logística: Existe un proceso que requiera una entrega adecuada de los productos, un recibo oficial del estado del producto y operaciones logísticas gestionadas de manera apropiada.</p> | <p>X No se cuenta con un proceso estandarizado de recepción, almacenamiento y distribución de bienes.</p> |
| <p>8.12 Gestión eficaz del rendimiento: Existe un proceso que mida todos los resultados frente a la mediciones de éxito identificadas, evalúe y mejore la comunicación entre la organización y proveedores, procedimientos que permitan la identificación y eliminación de las causas de un bajo rendimiento por parte de un proveedor.</p> | <p>X Existe un desalineamiento entre el marco estratégico y la función operativa en el proceso de compras, además de la inexistencia de indicadores de gestión que permitan cumplir con este apartado.</p> |
| <p>8.13 Procesos de pago: Existe un proceso que corresponda con la política de la empresa, el acuerdo contractual y la legislación pertinente.</p> | <p>X Sí existe una política de pago, la cual no se cumple por inconvenientes en los flujos de caja.</p> |
| <p>8.14 Gestión y notificación de registros: Existe un proceso que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y eliminación de los registros en papel o en formato electrónico.</p> | <p>X Existe un proceso dentro del hotel que determina que cada cierto periodo se elimine los registros físicos, sin embargo, esto no se cumple de forma completa por lo que actualmente hay una acumulación de documentación en bodegas.</p> |

8.15	Gestión de residuos: Se dispone de un proceso de gestión de residuos eficaz, independientemente del que gestione el proceso.	X	Se tiene esta gestión a nivel del hotel sobre algunos bienes que se adquieren, no así directamente en el Departamento de Compras.
------	---	---	---

9 Gestión del Proceso Operacional de Compra

9.1	Identificación de necesidades: Existe un proceso que identifique las necesidades.	X	Sí hay una identificación, pero no se cuenta con una planificación que determine los plazos y forma de como ejecutarlo.
9.2	Desarrollo de especificación: Existe un proceso que desarrolle la especificación.	X	No se da un desarrollo de especificaciones adecuada, dado que no se consideran características de estándar que tengan que cumplir los bienes y se hace bajo la experiencia de las personas a cargo.
9.5	Proceso de habilitación de compra: Existe un proceso que identifique y cuantifique los procesos que habilitan la función de compras.	X	No existe claridad en forma y fondo en relación con las autorizaciones que se deben realizar para la ejecución de las compras.
9.6	Determinación del enfoque de búsqueda de fuentes alternativas: Existe un proceso que una todos los conocimientos sobre la necesidad de compra, la especificación, el mercado, los posibles proveedores y el proceso de habilitación de compra.	X	No existe, dado que no se cuenta con un enfoque de gestión por procesos que unifique la búsqueda de fuentes alternativas.
9.7	Implementación del enfoque de búsqueda de fuentes: Existe un proceso para la implementación de un sólido enfoque de búsqueda de fuentes.	X	No cumple de acuerdo con lo dispuesto en el apartado 9.6

9.10 Gestión eficaz de contratos: Existe un proceso que permita una eficaz gestión de contratos.

X No existen mecanismos de control y trazabilidad que permitan visualizar la efectividad de los contratos del hotel.

11 Mejora Continua

La organización posee un proceso de mejora continua que reduzca las diferencias entre el rendimiento de compras actual y el objetivo de rendimiento de compras.

X No se tienen procesos para la mejora continua, por lo que no se puede apreciar el rendimiento de las compras.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Toda organización debe disponer de un sistema de gestión de compras que muestre pertinencia y claridad en su estructura y relación de las estrategias, políticas, procedimientos y procesos en este caso del Hotel Wendy, así como en la forma que se presta el servicio a los clientes internos y externos.

Con base en la evaluación de la Norma Española UNE 15896, se determinó un bajo cumplimiento en relación con los criterios que esta solicita, el cual es de apenas un 1,85 %, debido a que de las 54 preguntas solo 1 responde positivamente a la gestión de compras.

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que el sistema de gestión de compras del hotel no cumple satisfactoriamente con los objetivos de la organización, en el entendido de que un sistema de compras eficiente debe soportar y entregar servicios de calidad y oportunos a las necesidades que tienen los usuarios de este, además de tener una alineación directa con el marco estratégico de la compañía de acuerdo con sus políticas, metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.3 Análisis AMFE

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), al ser una metodología que se aplica a la hora de diseñar nuevos productos, servicios o procesos, es de gran funcionabilidad dentro de la investigación, dado que permite mostrar fallos que tiene el sistema de compras e inventarios del Hotel Wendy actualmente. Lo anterior, para así prever y analizar acciones de mejora como parte del modelo estratégico que se desea plantear como propuesta del proyecto. En este apartado se desarrollará en una primera etapa a partir de la identificación de los riesgos, su impacto y posterior clasificación según su importancia.

Para esto, se identificaron los modos de fallo que están presentes en los procesos de la cadena de abastecimiento, específicamente en gestión de compras e inventarios del Hotel Wendy, mostrando así la importancia y categorización según la metodología bajo la cual se estructura esta herramienta.

Tabla 9. AMFE para el Hotel Wendy

Función	Modos de falla (problema materializado)	Efectos	Causas reales o potenciales (del modo de falla)	Gravedad Frecuencia Detección			RPN
Procesos de gestión de compras e inventarios del Hotel Wendy	Desorganización y falta de claridad en la administración de los procesos en todos sus niveles	Descontrol en las asignación de roles, responsabilidades y estructura de mando disfuncional	Empirismo en las decisiones estratégicas	10	9	8	720
	Excesos o faltantes de existencias en el inventario	Vencimiento, obsolescencia en los bienes y gastos superfluos	Deficiente rotación de inventarios y carencia del establecimiento de máximos y mínimos	9	8	10	720
	Incumplimientos en entregas y fluctuaciones constantes del flujo de caja	Reprocesos y disminución en el servicio al cliente e imposibilidad de aplicar economías de escala	Inexistencia de un proceso de selección y evaluación de proveedores	8	8	10	640
	No existe información precisa y oportuna que muestre la composición del inventario para la toma de decisiones, ni métodos de planificación	Inconsistencias en la gestión administrativa y operativa del inventario	Gestión de control de inventarios inexistente	7	8	10	560

Reprocesos y aumento de los costos operativos en la administración del inventario	Fluctuaciones en los tiempos y uso de los recursos de la cadena de abastecimiento que no le permiten trazabilidad a los procesos	Falta de estandarización en la ejecución de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de bienes	8	8	8	512
Compras duplicadas	Gastos superfluos	Falta de comunicación y trazabilidad de pedidos	7	8	9	504
Desabastecimiento en tiempo y cantidad de las solicitudes de los usuarios	Impacto en el servicio al cliente y pérdida de ventas	Planificación inadecuada en la consolidación de compras	6	8	7	336
Reprocesos manuales por la desintegración de los datos en los sistemas informáticos	Pérdida del control que afecta la planificación, ejecución de los procesos y toma oportuna de decisiones	Recursos insuficientes y obsoletos de TIC	6	7	7	294
Desequilibrio en la ejecución y control operativo de las finanzas del Hotel	Aumentos constantes de cuentas por pagar y por cobrar	Proceso inadecuado en el cálculo y la asignación presupuestaria entre gerencias	6	6	5	180

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se logra observar en la tabla anterior, la herramienta AMFE posibilita priorizar cada modo de fallo presente en el Hotel Wendy, esto según el número de prioridad de riesgo (RPN) obtenido, lo cual permitirá más adelante en la investigación abordar los elementos pertinentes según la propuesta integral del modelo de gestión, brindando los insumos de las categorías que se van a atender en la investigación.

Para el cálculo del RPN respectivo de cada modo de fallo, se deben determinar inicialmente los índices de evaluación para las categorías de severidad, ocurrencia y detección según la escala para cada uno de estos. Posterior a esto, el número prioritario de riesgo se calcula multiplicando cada valor de las categorías, dando como resultado un número final que se ordena de mayor a menor, donde muestra la relevancia de cada modo de fallo.

En la herramienta se pueden determinar cuáles son los fallos en el hotel y el nivel de riesgo que representa cada uno de ellos, así como los efectos y causas, por lo que, a modo de resumen, se considera fundamental visualizar de manera gráfica los datos que muestra el AMFE a continuación.

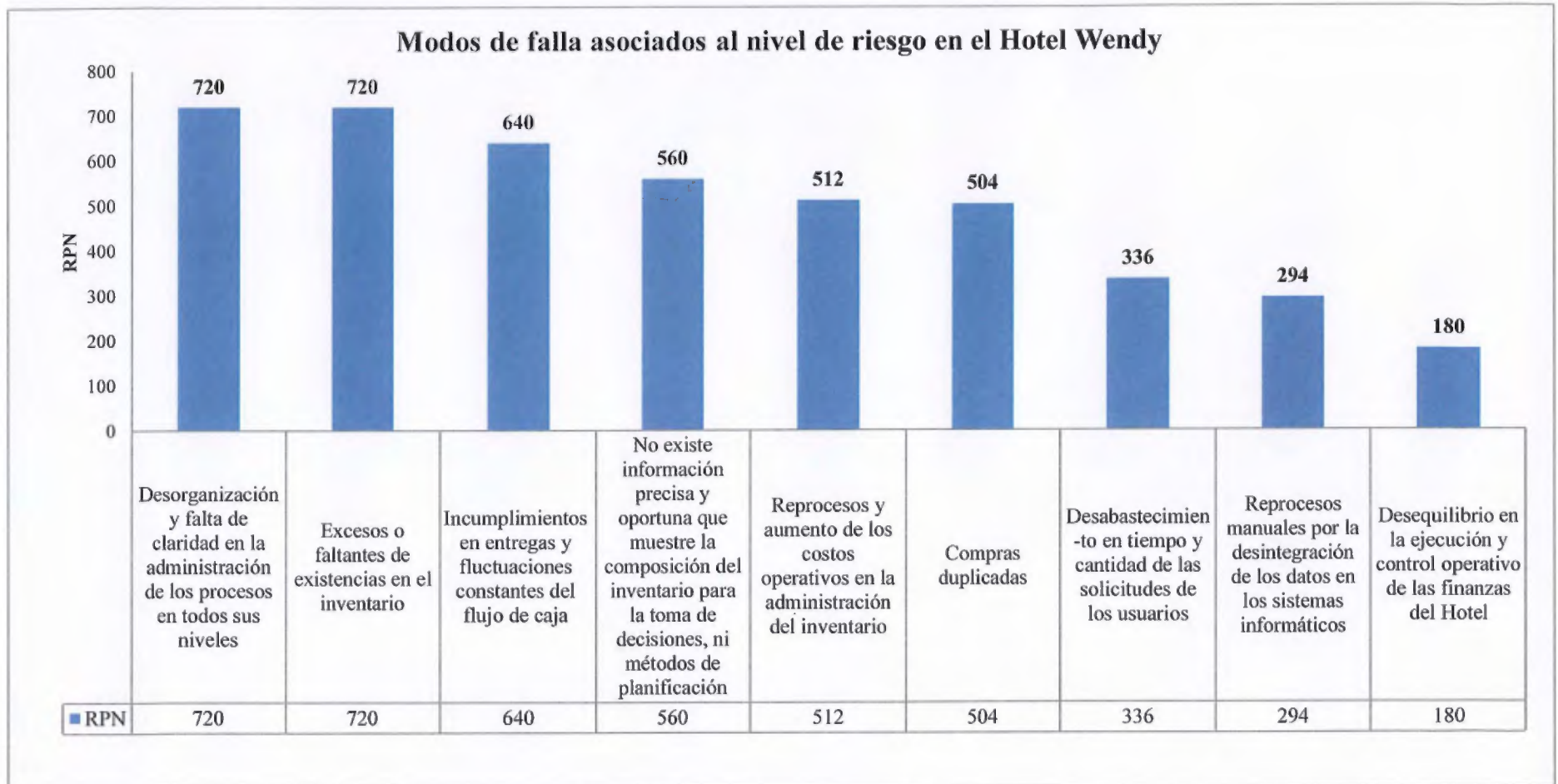


Figura 12. Modos de falla según el RPN de cada una del Hotel Wendy

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tal como lo demuestra el gráfico, los modos de falla más alarmantes están compuestos por la desorganización y falta de claridad en la administración de los procesos en todos sus niveles, exceso o faltantes de existencias en el inventario, incumplimientos en entregas y fluctuaciones constantes del flujo de caja. Estos serán los puntos medulares para la preparación de una propuesta para el Hotel Wendy.

En un segundo plano, se encuentran los modos de falla que oscilan entre los 500 y 600, los cuales mantienen un nivel de relevancia ligeramente menos significativo que los anteriores, pues su impacto es intermedio, tales como la inexistencia de información precisa y oportuna que muestra la composición del inventario para la toma de decisiones, ni métodos de planificación, reprocesos y aumento de los costos operativos en la administración del inventario y las compras duplicadas.

En un tercer plano están los modos de falla que tienen un impacto menor en el Hotel Wendy, tales como los reprocesos manuales por la desintegración de los datos en los sistemas de información, desabastecimiento en tiempo y cantidad de las solicitudes de usuarios y desequilibrio en la ejecución y control operativo de las finanzas del Hotel.

Lo anterior da evidencia del grado de impacto de cada falla dentro del proceso en la cadena de abastecimiento, lo que permite mostrar un orden lógico y con fundamento técnico de cuáles serán los puntos prioritarios a atender en la propuesta de este trabajo.

3.2.4 Análisis FODA

Una vez que se conoce a nivel general el funcionamiento de la empresa, es importante realizar un análisis en distintos aspectos, tanto positivos como negativos y, a su vez, externos e internos.

El análisis FODA es una herramienta que ayuda en el proceso de análisis estratégico de una empresa, debido a que es apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de esta, facilitando un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica.

A continuación, se detalla el análisis FODA del Hotel Wendy, en donde se describen sus ventajas o fortalezas, oportunidades y, asimismo, se visualizan sus principales debilidades y amenazas, tanto de la organización como de la gestión relacionada a la cadena de abastecimiento:

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Pertenecer a una compañía hotelera internacional, considerada como una de las cadenas más grandes y diversas del mundo.
- Estructura departamental sólida
- Ubicación estratégica del Hotel.

OPORTUNIDADES

- Definición de perfiles de puestos.
- Creación de un modelo estratégico para la cadena de abastecimiento.
- Implementación de sistemas estadísticos para planificación y control de inventarios.
- Definición de un proceso de selección y evaluación de proveedores.
- Actualización de un sistema informático que permita dar trazabilidad a los procesos y brinde información precisa para la toma de decisiones.
- Definición del método de cálculo y asignación presupuestaria entre gerencias.

AMENAZAS

- Elevada competencia en precios y variedad de servicios ofrecidos.
- Situación económica y fiscal actual del país.
- Cierre de la franquicia.
- Posibilidad de estafas por la informalidad en la negociación con los proveedores.

DEBILIDADES

- Procesos no estandarizados en la cadena de abastecimiento y falta de trazabilidad.
- Falta de planificación presupuestaria.
- Obsolescencia de Tecnologías de Información.
- Falta de control estadístico.
- Deficiencia en la administración de inventarios.
- Inexistencia en categorización y evaluación de proveedores.
- Poca claridad en la administración de los procesos y sus responsables asignados.
- Inexistencia en negociación estratégica con proveedores.
- El personal encargado de bodega cuenta con experiencia empírica en sus funciones.

Figura 13. Análisis FODA del Hotel Wendy

Fuente: Elaboración propia basado en los principales hallazgos (2019)

Como se puede observar en el análisis FODA, el hotel presenta una serie de fortalezas que tienen ante la competencia, sin embargo, las debilidades lucen lo suficientemente importantes como para crear un foco de atención y buscar la manera de modificar las decisiones, con el fin de capitalizar las fortalezas y remediar las debilidades.

El objetivo de toda organización es buscar la forma de hacer más eficiente sus operaciones y generar más dinero, por lo que es necesario tener claridad de los aspectos que los hacen fuertes ante la competencia, pero aún más importante descubrir aquellos puntos débiles que limitan el crecimiento.

A nivel general, el hotel presenta características que lo hacen fuerte y consolidado en el mercado, sin embargo, sus debilidades en la gestión interna son realmente importantes para la continuidad del negocio, es por esto que el análisis FODA busca la visualización de todos los aspectos relevantes en una organización.

Además, a nivel externo, se encuentran una serie de oportunidades y amenazas que el Hotel Wendy debe considerar para mejorar la toma de decisiones y sus objetivos estratégicos de negocio. Por medio de todos los instrumentos desarrollados en este capítulo, se hizo el proceso completo de análisis, que permite visualizar mediante el diagnóstico que los elementos de atención prioritarios a efectos de diseño de la propuesta son los siguientes:



Figura 14. Elementos prioritarios de la propuesta para el Hotel Wendy.

Fuente: Elaboración propia basado en los principales hallazgos (2019)

A través del desarrollo y aplicación de los instrumentos (el diagrama de Ishikawa, la Norma Española, el AMFE y el análisis FODA), se describen los procesos operativos y también estratégicos que son complemento dentro de la propuesta. Además, los seis aspectos mencionados anteriormente se van a valorar en el siguiente capítulo, debido a que son las principales fallas dentro del proceso de diagnóstico.

Capítulo IV: Diseño del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento

Del análisis realizado en los capítulos anteriores de la situación actual de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy, se evidencia la necesidad de diseñar un modelo estratégico enfocado en las áreas de compras e inventarios, como soporte para la consecución de una gestión de procesos compatibles y estandarizados con el funcionamiento de la organización, que permita la integración de las necesidades de insumos, controles y la trazabilidad en la ejecución de futuras modificaciones que propicien un sistema de mejora continua.

Parte de esta integración involucra aspectos de normalización, seguimiento y la administración de las relaciones internas y externas del hotel, así como acciones tácticas que permitan la obtención de los objetivos estratégicos de la compañía, a continuación, se detalla cada uno de los subproductos que integran la propuesta del TFG.

4.1 Estandarización de procesos

Como parte de la propuesta integral que se le brindará al hotel, se da la definición y documentación de todos los procesos que se ejecutan en las áreas de compras e inventarios. Para lo anterior, se hará una descripción general de cada uno de los procedimientos propuestos, los cuales se correlacionan en el flujo y cadena de valor de ambos departamentos.

4.1.1 Procedimientos del Hotel Wendy

a) Procedimiento de registro de proveedores

El objetivo de este procedimiento es establecer los pasos para el correcto registro de proveedores tanto para personas físicas o jurídicas que deseen ser parte del catálogo del Hotel Wendy.

Este inicia desde la descarga de los documentos en la página web del hotel por parte de los interesados, así como la incorporación o rechazo de los proveedores. Adicionalmente, regula la depuración y actualización de la base de datos del catálogo de proveedores (Ver anexo 6).

b) Procedimiento de administración de códigos

Este procedimiento tiene como fin la administración de los códigos correspondientes al catálogo de bienes y servicios del Hotel Wendy, así como los lineamientos para la solicitud

de mejora o creación de un código. Se inicia con la solicitud de cada departamento a través del sistema informático, continuando con el análisis de la información brindada y finalizando con la aprobación o rechazo de la misma (Ver anexo 8).

Dentro del procedimiento, se incluye, además, la instrucción “Clasificación y Codificación”, la cual normaliza la clasificación y codificación de los bienes que están registrados en el catálogo de productos del hotel (Ver anexo 10).

c) Procedimiento de compra de bienes y servicios

En este procedimiento se establecen los lineamientos necesarios para la compra de bienes y servicios por parte del Departamento de Compras, que garanticen la continuidad del suministro eficiente y oportuno de las necesidades del hotel. Además, se indican las responsabilidades que tendrá cada área involucrada en el proceso.

En la descripción del procedimiento este inicia desde la identificación de las necesidades de compra, la solicitud interna de compra y finaliza con el pedido al proveedor previamente seleccionado con base en criterios establecidos (Ver anexo 11).

d) Procedimiento de recibo de bienes

Se establecen los pasos a seguir para el ingreso de los bienes adquiridos a las bodegas del hotel según corresponde a la naturaleza de estos (Ver anexo 17). El procedimiento inicia con la inspección y verificación de bienes, según documentos de facturación, su ingreso en el sistema de información, para su posterior almacenamiento y la evaluación final del proveedor.

Dentro del procedimiento, se incluye la instrucción “Despacho de Bienes” (ver anexo 14), la cual explica los pasos a seguir para la entrega de productos de las bodegas a las áreas solicitantes del hotel. El alcance de dicha instrucción va desde la realización de la solicitud de requisición hasta el despacho de estos.

e) Procedimiento de almacenamiento de bienes

En el procedimiento, se indican los lineamientos necesarios para realizar el respectivo almacenamiento de los bienes, según la bodega que corresponda, para lo cual se realizó una categorización por familias, subfamilias y productos (Ver anexo 22).

El procedimiento inicia con las actividades que garantizan el adecuado almacenamiento de los bienes y que estos se encuentren en las zonas correspondientes, esto mediante el código numérico asignado y que finaliza con una actividad de seguimiento a través de las pruebas selectivas que permite revisar periódicamente, de acuerdo con la composición del ABC del inventario la totalidad de las cuentas que conforman.

4.2 Control y seguimiento a través de indicadores

Las empresas deben trabajar continuamente para proveer mayor valor a sus clientes mediante procesos más eficientes, lo cual lleva a contar con adecuados indicadores de desempeño. Estos permiten identificar de manera objetiva en qué grado el desempeño del proceso está contribuyendo a las metas planteadas. Por tanto, se establecieron indicadores operativos a todas las áreas involucradas del proceso de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy, específicamente en compras e inventarios, alineados con la empresa en general.

Tabla 10. Indicadores operativos del Hotel Wendy

Indicador	Impacto del indicador	Unidad de medida	Medición	Frecuencia	Departamento ligado
Cumplimiento de compra por subfamilia	Identifica la organización, categorización y priorización de compra que realiza el encargado del área, con el objetivo de garantizar el mayor número de solicitudes completas de compra por subfamilia.	Porcentaje	(Número de líneas solicitadas/ Número de líneas compradas) *100	Mensual	Compras
Efectividad en la compra	Mide la gestión del encargado de compras durante el tiempo establecido para gestionar cada compra, en la búsqueda del mejor resultado en la entrega del servicio al cliente interno.	Porcentaje	(Tiempo de compra real/ Tiempo de compra establecido) *100	Mensual	Compras
Efectividad en la generación de las SIC	Determina la agilidad, tiempo y fluidez en el proceso de generación y trámite de las solicitudes de compras de los usuarios internos del hotel y la atención oportuna de revisión que brinda el Departamento de Compras, para la reducción de tiempos muertos y reprocesos que alargan y afectan el abastecimiento en el hotel.	Porcentaje	(Cantidad de SIC reprocesadas / Total de SIC generadas) *100	Mensual	Compras
Certificación de proveedores	Determina el compromiso de los proveedores y la búsqueda de los procesos de mejora continua del hotel, que genere potencial un valor agregado en los servicios internos y externos que se dan en el hotel.	Porcentaje	(Proveedores certificados / Total de proveedores)*100	Semestral	Inventarios
Efectividad en la entrega de los proveedores	Permite la toma de decisiones en el proceso de selección de proveedores y mide el impacto generado en el abastecimiento del hotel, que puede conllevar a pérdidas tras bienes no recibidos o rechazados.	Porcentaje	(Total de líneas rechazadas / Total de líneas entregadas) *100	Mensual	Inventarios

Cumplimiento de plazo en la entrega por proveedor	Mide el cumplimiento de las entregas de cada proveedor con respecto a la fecha requerida y así evaluar el nivel de oportunidad del servicio recibido por parte de estos, brindando insumos para la toma de decisiones con respecto a las relaciones comerciales que mantiene el hotel con cada uno de ellos.	Porcentaje	$(\text{Tiempo de entrega real} / \text{Tiempo de entrega requerido}) * 100$	Mensual	Inventarios
Rotación de inventarios	Contribuye a la optimización en la gestión de recepción, almacenamiento y distribución de los bienes, permitiendo un adecuado acomodo de cada bodega según el movimiento de los productos. Permite la cuantificación monetaria y trazabilidad del impacto del inventario en el flujo de caja, analizando el costo de los bienes almacenados y de esta manera tomar las acciones correspondientes de aquellos que tienen menor movimiento y representan mayor efecto en la contabilidad.	Número de veces	$\frac{\text{*Número de unidades despachadas} / \text{Inventario promedio}}{\text{*Costo monetario de las unidades despachadas} / \text{Costo monetario del inventario promedio}}$	Mensual	Inventarios
Deterioro del inventario	Identifica los errores en la planeación y ejecución del proceso de compras y además de las malas prácticas en la gestión de inventarios, determinando el nivel de los bienes no disponibles para despacho	Porcentaje	$(\text{Unidades obsoletas} + \text{vencidas}) / \text{Unidades en existencia en el inventario}$	Mensual	Inventarios
Exactitud del inventario	Determina los errores en los procesos de recepción, alisto y despacho de bienes, así como también al identificación de posibles hurtos o robos.	Número de unidades	$(\text{Número de unidades en sistema} / \text{Número de unidades físicas})$ $(\text{Costo monetario unidades en sistema} / \text{Costo monetario})$	Semanal	Inventarios

			unidades físicas)		
Cumplimiento en el abastecimiento de los pedidos	Contribuye en la medición del cumplimiento en los procesos de alisto y despacho, para así determinar los errores en el área de distribución.	Porcentaje	(Número de líneas solicitadas/ Número de líneas despachadas) *100	Mensual	Inventarios
Cumplimiento de plazo en las entregas al usuario	Identifica la efectividad en el tiempo de entrega al usuario final, para el control y mejora en el "lead time" de las transferencias de productos hacia los usuarios	Porcentaje	(Tiempo de entrega real/ Tiempo de entrega establecido) *100	Mensual	Inventarios

Fuente: Elaboración propia basado en el libro "Indicadores de la gestión logística" (2020)

4.3 Diseño de taller para el acercamiento con proveedores potenciales del Hotel Wendy

Para crear relaciones a largo plazo con proveedores, el Hotel Wendy propone como parte del modelo de gestión para su cadena de abastecimiento, un taller que permita la retención y búsqueda de nuevos proveedores.

Dentro de la gestión de compras y abastecimiento, es imperante contar con proveedores que respalden el suministro de insumos de forma eficaz y eficiente, mediante un esquema de relaciones sólidas basadas en principios de fidelidad, compromiso y responsabilidad entre ambas partes.

Es por estas razones que el taller se diseña con la finalidad de que los proveedores del hotel conozcan la metodología de trabajo y otros temas de interés mutuo. A continuación, se presenta la estructura del taller y cada una de las actividades que lo conforman:

Objetivo: desarrollar talleres de acercamiento con proveedores potenciales, para el abastecimiento de las necesidades del Hotel Wendy y el desarrollo de alianzas comerciales que generen beneficios mutuos a largo plazo.

Enfoque: el taller tiene un enfoque integrador desde la parte comercial, dado que busca compartir los procesos del hotel, mostrando así a los proveedores las necesidades en cuanto a bienes y servicios, permitiendo que estos perciban los beneficios de formar parte del catálogo de proveedores, además de tener claridad en las responsabilidades y resultados esperados a partir de los compromisos adquiridos.

Metodología: el método para cumplir con el objetivo, se llevará a cabo mediante el desarrollo de un taller, que pretende orientar al hotel en la selección de proveedores nuevos, proporcionando criterios para evaluarlos, eligiendo aquellos que satisfagan las necesidades del Hotel. En el taller participan un número limitado de posibles proveedores que se encuentren interesados en crear una relación comercial.

Planeación y desarrollo del taller a posibles proveedores:

- A. La concepción de un taller empieza con la identificación de las necesidades del hotel, para ello, se revisa el catálogo de bienes y servicios para tener una perspectiva de los proveedores a necesitar.
- B. El Departamento de Compras se encargará de realizar un mapeo de proveedores potenciales, de acuerdo con el catálogo de bienes y servicios. De igual forma, se hará la identificación de diferentes fuentes en internet o directorios comerciales. Se compararán las fuentes encontradas y, con ello, se determinarán cuáles son las empresas que más se adaptarían a las necesidades del Hotel Wendy.
- C. Una vez seleccionadas las empresas, el Departamento de Compras extiende la invitación al gerente de operaciones o representante de cada empresa por medio de correo electrónico y se dará seguimiento vía telefónica.
- D. En la convocatoria, se define una fecha límite para la confirmación al taller, la cual preferiblemente debe estar tres semanas antes de la capacitación. El Departamento de Compras llamará a los convocados para confirmar la asistencia.

Tabla 11. Agenda del taller a posibles proveedores

Fecha: Abril 2020	
8:30am-8:45am	Bienvenida
8:45am-9:30am	Tema: Información General Hotel Wendy Tema: Necesidades del Hotel
9:30am-10:00am	Café
10:00am-10:30am	Tema: Políticas del Hotel, requisitos y cumplimientos
10:30am-10:45am	Cierre
10:45am-11:15am	Consultas

Fuente: Elaboración propia (2020)

Descripción de la agenda

a. Bienvenida

Se da una pequeña bienvenida por parte del gerente de operaciones, para agradecer a los proveedores la participación en el taller.

b. Tema: Información general del Hotel Wendy

Contenido:

- ¿Quién es el Hotel Wendy?
- Trayectoria.
- Misión, misión y valores.

Se iniciará hablando sobre la trayectoria, misión, visión y valores, que pongan en contexto al posible proveedor acerca de la cultura organizacional y los departamentos afines existentes en el hotel. Además, se explicará mediante herramientas gráficas interactivas el crecimiento histórico de ventas y compras que ha tenido el hotel en los últimos años, así como la proyección de crecimiento que espera tener.

c. Tema: Necesidades del hotel

Contenido:

- Principales necesidades: materiales, equipos y/o servicios.
- Productos sustitutos o alternativos.
- Proyectos del hotel a mediano y largo plazo.

Se conversará de las principales necesidades del hotel, materiales, equipos y/o servicios, productos sustitutos o alternativos, algunos proyectos a desarrollar a mediano y largo plazo. La idea es brindar un panorama de las necesidades actuales y algunas perspectivas futuras y, con ello, motivar a los posibles proveedores para que brinden soluciones efectivas, y adecuadas al Hotel.

d. Tema: Políticas del hotel, requisitos y cumplimientos

Contenido:

Condiciones del hotel para sus proveedores:

- Generalidades del proceso de compras: análisis de oferta, método de escogencia, tipos de contratos.
- Logística: recibos en bodegas, plazos de entrega, responsabilidad sobre los suministros entregados, cumplimiento de requisitos y características físicas.
- Financiera: condiciones de crédito y pago.

El principal enfoque de este tema es asegurar que las entregas se realicen en las mejores condiciones de costo y calidad que ofrezca el mercado, a través de procesos de abastecimiento confiables y estratégicos que faciliten el mejoramiento continuo, con el fin de aportar a los procesos y así materializar la visión del hotel.

- e. **Cierre:** se hará un pequeño discurso de agradecimiento, expresando resultados y beneficios de la participación en el taller.

Una vez expuesto lo anterior, se procede a incentivar al posible proveedor indicando los beneficios de formar parte del catálogo de proveedores del Hotel Wendy. El cierre es hecho por el gerente de operaciones, donde enfatiza los siguientes aspectos:

- Relaciones comerciales a mediano y largo plazo.
 - Impulso hacia los proveedores asociados para que alcancen el nivel de su competencia, a través de productos de calidad y precios competitivos.
 - Priorización de pago: relación proporcional directa entre la rapidez y cumplimiento completo de los pedidos con el plazo de pago.
- f. **Consultas:** una vez que se explican todos los requerimientos, el proveedor tiene la opción de realizar consultas generales, o bien, de ofrecer su producto o servicio; habrá personal del hotel encargado e identificado para ayudar a resolver dudas.

Es importante destacar que se tomarán notas sobre las propuestas de los proveedores, realizando un comparativo rápido de lo observado durante la actividad, sirviendo de parámetro y guía cuando estos realicen el proceso respectivo para actualizar el catálogo de proveedores y formalizar el proceso.

Productos generados del taller para el Hotel Wendy:

- Conocimiento de características: tamaño de la empresa, personal, fortaleza financiera, facilidades de pago e imagen comercial de los posibles proveedores.
- Gama de productos que ofrecen, precios competitivos y calidades de los mismos.
- Eficiencia, condiciones de devoluciones, ofertas especiales y /o descuentos.
- Servicio postventa.

4.4 Plan táctico

A través de este planteamiento táctico, se busca que la función operativa de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy sea eficiente mediante acciones estratégicas de mediano plazo, que permitan la trazabilidad y efectividad de sus procesos.

Para esto, se desarrollan una serie de acciones que buscan la forma de vincular y operacionalizar objetivos del plan estratégico alineados a las áreas de compras e inventarios del hotel, el cual hace referencia a la reducción de sus costos de operación mediante la estandarización de los procesos de la gestión administrativa.

Asimismo, se especifica el plazo para cada una de las acciones, el resultado esperado, además del indicador que estará midiendo el cumplimiento y también el departamento responsable.

– Objetivo general

- Ejecutar la función operativa de la cadena de abastecimiento del Hotel Wendy, mediante acciones estratégicas de mediano plazo que permitan la trazabilidad y efectividad de sus procesos.

– Objetivos específicos

- Estandarizar los procesos de compras e inventarios a través de la definición y documentación de las actividades operativas y estratégicas de los departamentos.
- Asegurar la calidad y oportunidad en el abastecimiento de los productos y servicios, por medio de alianzas comerciales sostenibles en el tiempo con los proveedores.
- Optimizar el uso de los recursos financieros y la rotación de inventarios, a través de proyecciones periódicas de consumo y la trazabilidad del comportamiento de la demanda.

- Mantener niveles óptimos de inventario en el tiempo por medio de la determinación de máximos y mínimos, espacio físico disponible y la vida útil de los bienes.
- Analizar los indicadores de gestión administrativa periódicamente de acuerdo con la determinación de las actividades sustantivas de la cadena de valor de las áreas de compras e inventarios del hotel.

– **Misión**

Desarrollamos procesos eficientes que permiten el abastecimiento oportuno y preciso de los insumos requeridos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

– **Visión**

Ser una marca reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios, así como la orientación a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y a la superación de sus expectativas, a través de la innovación y diferenciación de los procesos de nuestra cadena de abastecimiento.

– **Valores**

- Pasión y compromiso
- Calidad
- Innovación
- Ética
- Responsabilidad social y ambiental

– **Políticas**

- Prioridad de compras de productos y servicios que cuenten con certificaciones ambientales.
- Propiciar relaciones estables con proveedores que garanticen calidad y ética en sus transacciones comerciales.
- Mantener un adecuado y sano equilibrio entre el flujo de efectivo y el porcentaje de compras e inventarios.

Tabla 12. Plan táctico del Hotel Wendy

Objetivo estratégico	Acciones	Resultado esperado	Indicador	Fecha de cumplimiento	Control de avance		Departamento responsable	Tipo de acción		
					Logrado	Acumulado		Correctiva	Preventiva	Mejora
Reducir los costos de operación del Hotel Wendy mediante la estandarización de los procesos de gestión administrativa, para el ahorro de un 3 % anual en los próximos 5 años.	Definir y documentar los procesos que conforman el ciclo de compras e inventarios del Hotel Wendy.	Estandarización, trazabilidad y mejora continua de los procesos de compras e inventarios del hotel.	N° de procedimientos actualizados / N° de procedimientos * Revisión y actualización obligatoria cada seis meses.	6 meses			Compras Almacenamiento y distribución	X	X	X
	Actualizar y automatizar las bases de datos de los departamentos de compras e inventarios mediante un sistema de información.	Reducción en los tiempos de respuesta y optimización en el uso de los recursos y la toma de decisiones.	Registros actualizados / Total de registros *Generarlo por rangos de tiempo.	1 año			Compras Almacenamiento y distribución	X		X
	Establecer alianzas comerciales sostenibles en el tiempo con los proveedores clave.	Aseguramiento de la calidad y oportunidad en el abastecimiento con base en precios competitivos de los productos y servicios.	% Fluctuaciones precio por familia o subfamilia / % Fluctuación total *Revisión cada 3 meses.	3 meses			Compras		X	X

	Realizar proyecciones periódicas de consumo de las necesidades de bienes y servicios del Hotel.	Optimización del uso de los recursos financieros y mejora en la rotación de inventarios.	Consumo inventario / Inventario promedio *Inventario Promedio= (Inv. inicial + Inv. final) / 2	1 año			Compras Almacenamiento y distribución		X	
	Determinar periódicamente los máximos y mínimos del inventario de acuerdo con el comportamiento de la demanda.	Mantener niveles óptimos de inventario y evitar altos costos de almacenamiento.	Costo de ventas / Existencias	1 año			Almacenamiento			X
	Generar y automatizar reportes de indicadores de gestión administrativa.	Análisis de datos con información veraz, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	N° de reportes automatizados / N° total de reportes requeridos	1 año			Tecnologías de Información / Compras / Almacenamiento y distribución			X
	Medir y evaluar los proveedores.	Aseguramiento del servicio, precio, calidad, tiempos de entrega y competitividad de los proveedores.	Fecha de entrega- Fecha de solicitud= Días de tiempo de entrega	6 meses			Compras	X	X	X

	Analizar el entorno que abarca el mercado, clientes y sus preferencias.	Conocimiento de las últimas tendencias en el mercado y las expectativas de los clientes, así como la percepción del Hotel.	Market share / Index de precios	1 año				Compras			X
--	---	--	---------------------------------	-------	--	--	--	---------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.5 Perfiles de puestos

En el modelo propuesto, una parte complementaria es definir los perfiles de puestos de 3 colaboradores claves para el correcto manejo de la cadena de abastecimiento. Lo anterior es de vital importancia, dado que se debe realizar una reestructuración que permita contratar al personal calificado ajustándose a las necesidades de Hotel Wendy, esto implica el conocimiento de cada puesto, la definición de competencias y habilidades, pruebas de preselección, entrevistas y toma de decisiones.

4.5.1 Perfil Gerencia de Operaciones y Alimentos y Bebidas

Nombre del puesto: Gerencia de Operaciones y A&B

Descripción del puesto: la Gerencia está encargada de coordinar y tomar las decisiones relativas a las actividades operativas y logísticas del Hotel Wendy, consolidando datos relevantes para la entrega de informes ejecutivos que se presentan a las máximas autoridades de la empresa para la toma de decisiones, esto para la dirección y control de la compañía hacia la obtención de resultados operativos y financieros que maximicen las utilidades y la reducción de costos.

Generalidades del puesto	
Nombre:	
Sexo:	
N° de plazas disponibles:	
Código:	
Ubicación física:	
Ámbito de operación:	

Especificaciones del puesto:

Formación académica: licenciatura en Ingeniería Industrial, Dirección de Empresas o carrera relacionada. Inglés intermedio.

Experiencia requerida: mínimo 3 años de experiencia en el puesto o relacionado.

Conocimiento requerido: el colaborador debe tener un amplio y profundo conocimiento de la operación básica de hotelería y A&B, haber tenido un crecimiento profesional en todas las áreas de turismo, debido a que normalmente enfrentará muchos retos de forma diaria y deberá ajustar sus decisiones y estrategias a una dinámica de cambios en su entorno.

Por lo que se requiere de una persona capaz de desarrollar pensamiento crítico, con liderazgo, habilidad para comunicarse, creatividad, autocontrol, iniciativa en sus tareas, capacidad de planificación y de negociación. Es importante que cumpla con un buen servicio al cliente, que sea capaz de orientarse a los resultados, demuestre pasión y compromiso, así como habilidad para trabajar en equipo y facilidad para utilizar sistemas de información.

Responsabilidades: el encargado del puesto será responsable de lo siguiente:

() Máquina y equipo: _____

() Información confidencial: _____

Canales de comunicación:

A continuación, se detallan los canales de comunicación con los cuales el colaborador interactuará durante la realización de sus actividades.

Ascendente	Horizontal	Descendente	Externo
Gerencia General	Gerencia Financiera	Subgerencia de Operaciones	Proveedores
		Subgerencia de A&B	
		Bodegas	
		Cocinas	
		Compras	

Jornada, horario y salario:

La jornada es obtenida del Código de Trabajo de Costa Rica, el horario es proporcionado por la administración y el salario por mencionar es el salario mínimo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual contempla las cargas sociales y los derechos de ley.

Jornada	Horario	Salario
Diurna ordinaria	L a V- 8:00am a 5:00pm S- 7:00am a 1:00pm	€2.100.000 colones

Funciones específicas:

- Toma de decisiones operativas alineadas con el plan táctico y estratégico del hotel, vinculando y coordinando acciones con las altas autoridades del hotel.

- El desarrollo de las actividades operativas del hotel, mediante la planificación, organización, dirección y control de un plan de trabajo anual, el cual es diseñado en conjunto con los encargados de los departamentos a su cargo.
- Establecer las estrategias de compra del hotel, desde la elaboración del presupuesto, hasta la planeación de negociaciones estratégicas con los proveedores.
- El aprovechamiento de recursos económicos, operacionales y de instalaciones para generar un mayor rendimiento.
- Trabajar de la mano con el Departamento de Recursos Humanos para velar y asegurar un buen clima laboral.
- La supervisión de la administración de las bodegas de la empresa.
- Diseño y desarrollo de planes de ahorro.
- Elaborar y actualizar el costeo de los diferentes menús del Hotel y coordinación de los restaurantes.

Parámetros de evaluación:

- Impacto financiero de operaciones en el flujo de caja, estado de resultados y balance general.
- Ahorros y mejoras en reducción de desperdicios y re trabajos en la gestión de operaciones del hotel.

4.5.2 Puesto Jefe de Compras

Nombre del puesto: Jefe de compras

Descripción del puesto: estará encargado de coordinar las actividades de compras del Hotel Wendy, estableciendo los lineamientos necesarios para la adquisición de bienes y servicios de las dos bodegas existentes, garantizando la continuidad del suministro eficiente y oportuno de las necesidades de la organización en base a un presupuesto anual asignado.

Generalidades del puesto	
Nombre:	
Sexo:	
Nº de plazas disponibles:	
Código:	
Ubicación física:	
Ámbito de operación:	

Especificaciones del puesto:

Formación académica: Técnico en Administración, Contabilidad o carrera relacionada.

Experiencia requerida: mínimo 2 años de experiencia en el puesto o relacionado.

Conocimiento requerido: conocimiento y experticia en el sector hotelero y procesos de compras. Además de establecer la política de compras del hotel en coordinación con la Gerencia de Operaciones y A&B, y Financiera.

Se requiere de una persona capaz de desarrollar pensamiento crítico, con liderazgo, habilidad para comunicarse, creatividad, autocontrol, iniciativa en sus tareas, capacidad de planificación y de negociación. Es importante que cumpla con un buen servicio al cliente, que sea capaz de orientarse a los resultados, demuestre pasión y compromiso, así como habilidad para trabajar en equipo y facilidad para utilizar sistemas de información.

Responsabilidades: el encargado del puesto será responsable de lo siguiente:

() Máquina y equipo: _____

() Información confidencial: _____

Canales de comunicación:

A continuación, se detallan los canales de comunicación con los cuales el colaborador interactuará durante la realización de sus actividades.

Ascendente	Horizontal	Descendente	Externo
Gerencia Operaciones y A&B	Jefe de bodegas	Asistente de compras	Proveedores
Subgerencia de Operaciones			

Jornada, horario y salario:

La jornada es obtenida del Código de Trabajo de Costa Rica, el horario es proporcionado por la administración y el salario por mencionar es el salario mínimo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual contempla las cargas sociales y los derechos de ley.

Jornada	Horario	Salario
Diurna ordinaria	L a V- 8:00am a 5:00pm S- 7:00am a 1:00pm	€465.000 colones

Funciones específicas:

- Optimización, estandarización y seguimiento de métricas de desempeño de la gestión de compras del hotel.
- Planificación y coordinación anual del Taller de Proveedores.
- Actualización del catálogo de proveedores.
- Prospección, búsqueda y negociación con proveedores.
- Búsqueda, análisis y comparación periódica de precios del mercado.
- Planificación y ejecución de las compras del hotel.
- Negociación de precios y plazos de pago con proveedores.
- Supervisión del Departamento de Compras y sus encargados.

Parámetros de evaluación

- Reducción de costos a partir de la aplicación de economías de escala y contratos por demanda.
- Optimización de la cadena de valor del proceso de compras con relación a la atención de solicitudes atendidas en tiempo y cantidad.
- Eliminación de compras duplicadas y sobre abastecimiento de los departamentos y bodegas.

4.5.3 Perfil Jefe de Bodegas

Nombre del puesto: Jefe de bodegas

Descripción del puesto: encargado de la logística y coordinación en cuanto a entregas y despacho de materiales para las bodegas del Hotel Wendy, que asegure la continuidad operacional de las bodegas, así como también la oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de las jefaturas.

Generalidades del puesto	
Nombre:	
Sexo:	
N° de plazas disponibles:	
Código:	
Ubicación física:	
Ámbito de operación:	

Especificaciones del puesto:

Formación académica: Técnico de Supervisor de Bodegas

Experiencia requerida: mínimo 2 años de experiencia en el puesto o relacionado.

Conocimiento requerido: debe tener una amplia experiencia en abastecimiento, almacenamiento, control de inventario y distribución de los materiales. Por lo que se requiere de una persona capaz de desarrollar pensamiento crítico, con liderazgo, habilidad para comunicarse, creatividad, autocontrol, iniciativa en sus tareas, capacidad de planificación y de negociación. Es importante que cumpla con un buen servicio al cliente, que sea capaz de orientarse a los resultados, demuestre pasión y compromiso, así como habilidad para trabajar en equipo y facilidad para utilizar sistemas de información.

Responsabilidades: el encargado del puesto será responsable de lo siguiente:

() Máquina y equipo: _____

() Información confidencial: _____

Canales de comunicación:

A continuación, se detallan los canales de comunicación con los cuales el colaborador interactuará durante la realización de sus actividades.

Ascendente	Horizontal	Descendente	Externo
Gerencia Operaciones y A&B	Jefe de compras	Bodeguero 1	Proveedores
Subgerente de Operaciones		Bodeguero 2	

Jornada, horario y salario:

La jornada es obtenida del Código de Trabajo de Costa Rica, el horario es proporcionado por la administración y el salario por mencionar es el salario mínimo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual contempla las cargas sociales y los derechos de ley.

Jornada	Horario	Salario
Diurna ordinaria	L a V- 8:00am a 5:00pm S- 7:00am a 1:00pm	€365.000 colones

Funciones específicas:

- Optimización, estandarización y seguimiento de métricas de desempeño de la gestión de inventarios del hotel.
- Validar los niveles de inventario para asegurar el pleno funcionamiento y aprovisionamiento de materiales.
- Vela por un adecuado orden de las instalaciones y una debida supervisión en cuanto a identificación de los materiales y equipos almacenados.
- Recepción y verificación de los productos que ingresan y salen de las bodegas
- Administra y supervisa las tareas realizadas por los bodegueros.
- Verificación y alisto de las requisiciones para el despacho oportuno.
- Realizar pruebas cíclicas mensuales como parte del control de inventarios.
- Velar por el cumplimiento riguroso de los plazos de despacho.

Parámetros de evaluación:

- Oportunidad del abastecimiento en tiempo y cantidad.
- Rotación de inventarios, obsolescencia y deterioro.
- Impacto económico del inventario en el flujo de caja y presupuesto operativo del hotel.

4.6 Evaluación financiera de la propuesta del modelo estratégico para la cadena de abastecimiento del Hotel “Wendy”

La evaluación de la propuesta se realiza a partir del flujo de caja incremental con la aplicación del proyecto, que permite medir el impacto del desarrollo del plan a través de una reducción de costos específicamente en la gestión de compras e inventarios.

4.6.1 Inversión inicial

Al ser una empresa en marcha, la mayor parte de la propuesta corresponde a gastos extra para desarrollar todas las etapas del modelo propuesto. En cuanto a los requerimientos de costos de inversión inicial, estos corresponden a un monto de ₡6.452.800,00 los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 13. Costos de inversión inicial de la propuesta

Costos de inversión inicial asociados	Monto anual
Actualización del sistema informático	₡6.000.000
Capacitación en el proceso de implementación de la propuesta	₡452.800
Total	₡6.452.800

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

Los rubros más importantes de esta inversión están constituidos inicialmente por la actualización del sistema informático, seguido por las capacitaciones.

- a. **Actualización del sistema informático:** el éxito de la propuesta es la integración de lo desarrollado en el sistema informático existente, adaptando los cambios necesarios para el buen funcionamiento del modelo, donde se integre mediante plantillas y como ventanas emergentes todas las gestiones sugeridas.

Para establecer el rubro monetario de actualización de sistema informático, se toma como referencia el criterio técnico de los encargados actuales del soporte informático del sistema en el Hotel Wendy.

Aunado a la actualización del sistema informático, se encuentran los rubros de capacitación en el proceso de implementación de la propuesta, el cual representa la participación del equipo de trabajo como consultores y expertos en el desarrollo de todos los procedimientos

aplicables en el proceso de compras e inventarios hacia el personal involucrado dentro del Hotel Wendy.

4.6.2 Costos fijos

La inversión inicial supone que, en la implementación del plan estratégico, existen costos asociados únicamente para el primer año y otros que se mantienen en el tiempo e inician a formar parte de los costos fijos del proceso operativo del Hotel Wendy. Estos se detallan a continuación:

Tabla 14. Costos fijos de inversión para la propuesta

Costos fijos en el año 1	Monto anual
Reconocimiento y señalización de bodegas	€100.000
Liquidación Gerencia A&B	€2.520.000
Total	€2.620.000
Costos fijos en el tiempo durante 5 años	
Monto anual	
Auditoría operativa	€5.000.000
Mantenimiento del sistema informático	€5.500.000
Taller de proveedores	€135.000
Insumos de oficina	€30.000
Salarios de nuevo personal	€6.245.004
Capacitaciones (Kpis y Habilidades blandas)	€3.430.000
Total	€20.340.004

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

Como parte de los costos fijos, dentro de los rubros que generan mayor impacto en estos son los salarios del nuevo personal y las capacitaciones, detalladas a continuación.

- a. **Mano de obra:** en cuanto a los salarios del nuevo personal, como parte de la propuesta, se deben crear nuevos puestos que fortalezcan los puntos críticos existentes actualmente en el hotel. Estos puestos están representados por un subgerente que apoye al gerente a cargo en sus funciones, un técnico encargado de compras y su respectivo asistente, así como un jefe a cargo de la logística de las bodegas.

Lo anterior contempla los siguientes elementos:

- Salarios: a pesar de realizar una incorporación de 4 nuevos puestos, dentro del gasto incremental se refleja únicamente el salario del asistente de compras, debido a que parte de la propuesta incluye la reestructuración de una de las gerencias.

La propuesta formulada para el Hotel Wendy contempla la fusión de la figura del Gerente de Alimentos y Bebidas y el de Operaciones, con el fin de fortalecer los vacíos existentes en la cadena de abastecimiento y además generar una reducción de costos innecesarios dentro de la compañía. Debido a lo anterior surge la nueva posición de Gerencia de Operaciones y Alimentos y Bebidas.

Si bien, el área de alimentos y bebidas es impactante en el desarrollo de la industria de hospedaje, es necesario mencionar que sus funciones se trasladarán a otra dependencia del organigrama que permita incrementar la eficiencia, unificación de control en los procesos y seguimiento continuo. Es decir, se suprime la figura dentro del organigrama pero las funciones del puesto estarán a cargo de la nueva posición.

Tal y como se mencionó, los otros puestos contratados serán equivalentes al salario devengado por el actual Gerente de Alimentos y Bebidas, lo cual no provocaría un aumento significativo en planilla a raíz de la propuesta.

El salario mensual del asistente de compras se establece según el último decreto de salarios mínimos 2020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por un monto de ₡365.000 colones y estimando un 2,5 % anual como aumento obligatorio de ley a partir del año 2021. Asimismo, se contemplan el total de cargas sociales correspondientes al nuevo puesto que se incurriría como costo dentro de la propuesta.

- Cargas sociales: actualmente rige un aporte de un 42,58 % hasta el 2022 y, a partir del año 2023, tendrá un aumento de 0,17 % adicional, debido a la modificación del aporte contributivo al régimen de invalidez, vejez y muerte.

El aporte mencionado se desglosa en los siguientes rubros:

- Enfermedad y Maternidad CCSS: 9,25 %
- Invalidez, Vejez y Muerte: 5,25 %
- Banco Popular: 0,25 %
- INA: 1,50 %

- IMAS: 0,50 %
 - Asignaciones familiares: 5 %
 - Pensión Complementaria: 3,25 %
 - Póliza de Riesgos de Trabajo: 2,42 %
 - Aguinaldo: 8,33 %
 - FCL: 1,50 %
 - Reserva de cesantía: 5,33 %
- Liquidación: actualmente existe la posición de Gerente de Alimentos y Bebidas, tal como se explicó anteriormente, la propuesta es eliminar esta figura por el aporte mínimo que genera en la cadena de abastecimiento y en el hotel en general.

La persona se encuentra a cargo desde inicios de enero 2019 y la propuesta a implementar estaría disponible a partir de inicios de abril 2020, por lo que el gasto que se incurría en cuanto a la liquidación de este funcionario por un lapso de 1 año y 4 meses corresponde a ₡2.520.000 colones.

- b. **Capacitaciones:** parte integral de la propuesta es la constante capacitación del equipo clave de los departamentos de compras e inventarios, no solo en la parte técnica, sino también en el desarrollo de las habilidades blandas que incrementen la eficiencia en sus áreas de trabajo. Asimismo, es fundamental el manejo y control a través de indicadores que les permita medir y evaluar el desempeño para la toma de decisiones.

En la parte operativa, se considera importante desarrollar temas como el manejo de indicadores claves de rendimiento o medidores de desempeño (KPI's, por sus siglas en inglés)

- c. **Otros rubros:** otro de los gastos vistos en la tabla 14, dentro del concepto del taller a proveedores, se contemplan los gastos de alimentación para el desarrollo de este, el cual se realizará una vez al año. Finalmente, se establecen elementos complementarios como insumos de oficina, reconocimientos y señalización de las bodegas, con el fin de tener el orden físico y visual de las mismas.

De igual forma y como parte de los controles necesarios para el buen funcionamiento, se establece una auditoría operativa anual, con el fin de validar los procesos implementados, determinar los puntos críticos o de falla y corregirlos a tiempo. Para este rubro se estima un

costo de ₡5.000.000 de colones, basados en los datos proporcionados por GCF, quien es la empresa auditora actual del Hotel Wendy.

Un elemento importante en los costos fijos es el mantenimiento del sistema informático con un valor de ₡5.500.000 colones, pues es fundamental poder ajustar y dar soporte al sistema base para la operación de la cadena de abastecimiento a lo largo de los años.

Por último, se considera necesario como parte de la propuesta la continua capacitación y desarrollo del capital humano, así como el acercamiento con proveedores clave mediante la continuación del taller anual.

Con respecto a los salarios, estos representan el rubro descrito en la inversión inicial y a partir del año 2, se incluiría el aumento salarial del mismo. Asimismo, los demás rubros fijos durante los 5 años próximos son contemplados con un acrecimiento de la industria correspondiente al 2,6% según la proyección de desarrollo de la economía.

4.6.3 Flujo de caja de la propuesta

El flujo de caja propuesto se basa en evidenciar el nivel de ahorro en los inventarios que se generaría tras implementar la propuesta y compararlo con la inversión inicial y costo fijos que se generan a través del modelo. La siguiente tabla detalla el panorama del Hotel Wendy en un periodo de 5 años con la implementación de la propuesta.

Tabla 15. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años

Flujo de caja de la propuesta					
Ingresos	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ahorro bodega general	¢132.703.210	¢1.327.032	¢1.340.302	¢1.353.705	¢1.367.243
Ahorro bodega de mantenimiento	¢67.813.407	¢678.134	¢684.915	¢691.765	¢698.682
Total de ingresos	¢200.516.617	¢2.005.166	¢2.025.218	¢2.045.470	¢2.065.925
Egresos					
Costos de inversión inicial					
Actualización del sistema informático	¢6.000.000	–	–	–	–
Capacitación en el proceso de implementación	¢452.800	–	–	–	–
Costos fijos proyectados a 5 años					
Auditoría operativa	¢5.000.000	¢5.130.000	¢5.263.380	¢5.400.228	¢5.540.634
Mantenimiento del sistema informático	¢5.500.000	¢5.643.000	¢5.789.718	¢5.940.251	¢6.094.697
Taller anual de proveedores	¢135.000	¢138.510	¢142.111	¢145.806	¢149.597
Insumos de oficina	¢30.000	¢30.780	¢31.580	¢32.401	¢33.244
Reconocimiento y señalización bodegas	¢100.000	–	–	–	–
Capacitaciones (Kpis y Habilidades blandas)	¢3.430.000	–	–	–	–
Refrescamiento capacitaciones	–	¢1.500.000	¢1.539.000	¢1.579.014	¢1.620.068
Salarios del nuevo personal	¢6.245.004	¢6.401.129	¢6.561.157	¢6.736.340	¢6.916.201
Liquidación Gerencia A&B	¢2.520.000	–	–	–	–
Total de egresos	¢29.412.804	¢18.843.419	¢19.326.947	¢19.834.040	¢20.354.441
SALDO AHORRO FINAL	¢171.103.813	-¢16.838.253	-¢17.301.729	-¢17.788.570	-¢18.288.516

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

a. Ingresos:

Los ingresos corresponden al nivel de ahorro generado durante los próximos 5 años en cada una de las bodegas del Hotel Wendy. El ahorro conjunto oscila en ₡208.000.000 colones aproximadamente.

- i. **Ahorro bodega general:** para determinar el ahorro óptimo en la bodega general, se toma como referencia los inventarios finales de cada mes de los años 2018 y 2019. (Ver anexo 23).

Además, se establece un 30% como base de ahorro con el desarrollo de la propuesta, esto debido a la variación observada entre las compras mensuales de inventario y las salidas de estos, así pues, dada la naturaleza de los productos, no se considera pertinente mantener un nivel de inventario elevado.

A continuación, se detallan los principales datos para proyectar los próximos 5 años del flujo de caja:

Tabla 16. Ahorros promediados para la bodega general

Datos promediados	2018	2019
Promedio inventario	₡43.235.835	₡30.488.171
Promedio 2018-2019	₡36.862.003	
Disminución del 30 %	₡11.058.601	
Nivel óptimo de inventario mensual	₡25.803.402	
Ahorro anual	₡155.649.005	₡109.757.416
AHORRO PROMEDIO ANUAL	₡132.703.210	

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

Tal y como se muestra, los promedios de inventarios acumulados durante los 12 meses, para los años 2018 y 2019, son de ₡43.235.835 colones y ₡30.488.171 colones, respectivamente, de estos el promedio ponderado se encuentra en ₡36.862.003 colones. De los cuales ₡11.058.601 corresponden al 30 % de ahorro estimado propuesto y los restantes ₡25.803.402 colones son el nivel óptimo de inventario que se debe mantener en la bodega general.

Analizando los datos anteriores, se estima una base de ahorro para el año 2020 de ₡132.703.210 colones, siendo este el resultado de promediar los ahorros de los años 2018 y 2019. Para los siguientes años, se establece un ahorro progresivo anual de un 1 %, con el fin de mantener el nivel óptimo y evitar el incremento excesivo del mismo.

- i. **Ahorro bodega de mantenimiento:** al igual que la bodega general, se toma como referencia los inventarios mensuales de los años 2018 y 2019 (Ver anexo 24).

Sin embargo, el porcentaje de ahorro definido es de un 20 %, esto debido a las condiciones de los materiales que almacena la bodega técnica, como caducidades, precios y características, los cuales permiten mantener mayor holgura en la cantidad de los productos.

En la siguiente tabla, se detallan los datos generados del 2018 y 2019 considerados para la base de ahorro de los años 2020 a 2024 que contempla la propuesta:

Tabla 17. Ahorros promediados para la bodega de mantenimiento

Datos promediados	2018	2019
Promedio inventario	₡23.943.888	₡32.567.285
Promedio 2018-2019	₡28.255.586	
Disminución del 20 %	₡5.651.117	
Nivel óptimo de inventario mensual	₡22.604.469	
Ahorro anual	₡57.465.330	₡78.161.483
AHORRO PROMEDIO ANUAL	₡67.813.407	

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

El inventario promedio para los años 2018 y 2019 en la bodega de mantenimiento corresponden a ₡28.255.586 colones, de este, el 20 % corresponde al ahorro esperado y monetariamente equivale a ₡5.651.117 colones, siendo el nivel óptimo de ₡22.604.469 colones.

Pese a que la bodega general abastece las cocinas y tiene un mayor flujo de entradas y salidas de inventario, se determina un monto promedio mayor en la bodega técnica, debido a que las compras y almacenamiento de los productos obedecen tanto a la programación de proyectos específicos que demandan cantidades considerables de bienes, el nivel de ocupación en las habitaciones y los imprevistos diarios en la infraestructura del hotel.

La base anual de ahorro para el año 2020 es de ₡67.813.407 colones, este dato resulta del promedio anual de inventario de 2018 y 2019. Para los siguientes años, se contempla, de igual forma, el ahorro progresivo anual de un 1 % que permita mantener el equilibrio.

Dada la explicación anterior de ambas bodegas, se puede observar en el flujo de caja los ahorros proyectados finales, mostrando un ahorro anual representativo de ambas bodegas de ₡170.000.000 de colones aproximadamente para el primer año, siendo un impacto directo en la utilidad del Hotel Wendy.

a. Egresos:

En la tabla de flujo de caja de la propuesta se muestran la inversión específica del proyecto, tanto en su fase inicial como los años posteriores a la implementación. A partir del año 2021, se contempla un incremento anual de un 2,6 % correspondiente al crecimiento de la economía del país y se aplica a cada rubro de los costos.

El año con un egreso mayor lo representa el 2020, pues se une la puesta en marcha del modelo con otros costos asociados, posteriormente, los egresos oscilan entre los ₡18.000.000 y los ₡20.000.000 de colones. Después de los 5 años, los costos se mantendrán constantes, no se consideran modificaciones significativas que modifiquen el esquema propuesto.

Finalmente, la tabla de flujo de caja de la propuesta demuestra ahorros en un aproximado de ₡171.103.813 de colones para el primer año y aún bajo el panorama de los próximos 4 años al dar un flujo neto negativo no representa un impacto negativo dado que el ahorro inicial cubre en su totalidad los egresos de los próximos años, evidenciando el impacto económico positivo que el modelo estratégico representará sobre el Hotel Wendy. Además, sustenta que la propuesta tiene viabilidad y la recuperación de la inversión inicia desde el año de implementación.

4.6.4 Cálculo del VAN (Valor Actual Neto)

El VAN es un parámetro que indica la viabilidad de un proyecto basándose en la estimación de los flujos de caja que se prevén tener. Es un indicador financiero relevante para la toma de decisiones a nivel del inversionista, el cual le brinda la posibilidad de conocer el valor actual de los flujos proyectados.

Para su cálculo se toman los ingresos de cada año, los mismos que son detallados en el flujo de caja de la propuesta mencionado anteriormente, se le restan los gastos netos para generar el flujo de caja neto por año, luego se calcula el ahorro promedio anual, basado en el ahorro

neto y en base a eso se calcula en cuánto tiempo se estima que se recupere la inversión, considerando un interés del 12 % que corresponde al costo de capital de la industria hotelera.

Las cifras se muestran en dólares y como supuesto se utiliza un tipo de cambio de 600 colones por dólar, esto considerando la devaluación proyectada por el Banco Central de Costa Rica para los próximos años.

A continuación, se muestra el detalle de los flujos proyectados, así como el VAN y su periodo de repago:

Tabla 18. Cálculo indicador financiero VAN

Evaluación Financiera							
Cifras en Dólares							
A. Si se efectúa la inversión	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Ahorro Neto		69.553	69.553	69.553	69.553	69.553	347.764
Inversión	(49.021)						(49.021)
Flujo de Caja Neto	(49.021)	69.553	69.553	69.553	69.553	69.553	298.743
B. Indicadores Financieros							
Periodo de repago (años)	0,7						
Valor Presente Neto	180.090						

Fuente: Elaboración propia basado en datos de años anteriores suministrados por la Gerencia Financiera del Hotel Wendy (2020)

A pesar de que no es una inversión relativamente alta, de igual forma genera un impacto financiero en la empresa, sin embargo, los ahorros proyectados son superiores a la inversión, lo que permite obtener un VAN de \$180.090 dólares con un periodo de repago de aproximadamente 7 meses

Los ajustes que debe hacer la empresa son importantes, como ya fueron detallados en la propuesta, sin embargo, no representan mayor inversión y si se considera el nivel de ahorro proyectado junto con el tiempo en el que se estima recuperar la inversión, el proyecto resulta beneficioso para el Hotel y rentable para el inversionista.

Finalmente, con un VAN de \$1.0MM se puede decir que la inversión generará beneficios por encima de la rentabilidad exigida, por lo que el proyecto es viable.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo detalla las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez desarrollado la investigación en todos sus extremos. Lo anterior con el fin de establecer la línea de trabajo y seguimiento que permita la continuidad de la propuesta desarrollada, así como mostrar los beneficios obtenidos.

5.1 Conclusiones

1. Las bases teóricas que sustentaron la investigación abarcaron los elementos básicos de la industria turística hotelera, así como los fundamentos y ejes de administración de la cadena de abastecimiento.

Lo anterior, dada la necesidad de fundamentar de forma precisa y con un respaldo válido los insumos claves referentes a la administración de la cadena de suministros y el vínculo existente con el proceso administrativo en sus etapas de planeación, organización, dirección y control principalmente en el área de compras e inventarios, considerando, de igual forma, los factores externos e internos de la empresa para identificar y responder a las oportunidades y amenazas mediante la explotación de las fortalezas y corrección de las debilidades.

El marco referencial de fuentes primarias y secundarias de información permitieron realizar un abordaje integral de los componentes de la investigación en todas sus etapas, así como proporcionar insumos para el diseño del modelo estratégico para la administración de la cadena de abastecimiento y dar un valor agregado al desarrollo de nuevos conocimientos y uso de herramientas por parte del grupo investigador.

2. Dentro de la contextualización del sector al cual pertenece el Hotel Wendy y su estructura funcional, se logró determinar el comportamiento y tendencias que ha tenido el turismo hotelero en Costa Rica en los años anteriores y que actualmente se está desarrollando una fuerte tendencia hacia el turismo de placer y negocios, los cuales son clientes meta para el hotel, sin embargo, en el Valle Central existen aproximadamente 577 opciones hoteleras, por lo cual se concluye que es vital una diferenciación en el servicio ofrecido.

Por otra parte, la competencia para el Hotel Wendy proviene de cadenas hoteleras posicionadas en el mercado por su trayectoria y que acaparan por sus condiciones este mercado turístico corporativo. Asimismo, un potencial competidor actual lo representa el

CCCR, pues, tras su inauguración, abre la posibilidad de atraer congresos internacionales de mucha mayor amplitud, los cuales, aquellos que eran de menor capacidad, tenían como punto de realización el Hotel Wendy.

Si bien es cierto, lo anterior representa condiciones de desventaja de la organización, se considera como una oportunidad de negocio, dado que pueden aprovecharse como lugar estratégico para el servicio de hospedaje, restaurantes y otros servicios adicionales y, por ende, en el entendido de que el hotel mejore en la gestión de sus procesos internos, de forma tal que permita la trazabilidad y estandarización en todas sus operaciones y así obtener mayor eficiencia en su gestión operativa y estratégica.

3. A través del desarrollo del capítulo tres enfocado en el diagnóstico de la cadena de abastecimiento específicamente en el proceso de compras y administración de inventarios del Hotel Wendy, se lograron determinar las áreas de mejora para esta organización.

Mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas, se obtuvieron datos representativos a nivel estratégico y operativos sobre la gestión en el hotel, donde se logró determinar la existencia de una cadena de abastecimiento fragmentada en los eslabones que la integran, principalmente por la falta de estandarización, control, fluidez y trazabilidad de esta, además de la influencia de elementos externos al hotel, lo que permitió visualizar las oportunidades de mejora y la priorización de los aspectos más relevantes que se debían de atender en el corto, mediano y largo plazo.

De forma precisa se lograron concluir, de acuerdo con el análisis de los procesos evaluados, los siguientes hallazgos relevantes:

- Falta de fluidez y claridad de comunicación entre los departamentos, así como la inexistencia de la estandarización en los procedimientos que determinan los pasos a seguir en la cadena de abastecimiento.
- Deficiente planificación en el proceso de compras que muestran irregularidades en los pedidos, duplicidad y compras repetitivas, además de inventario acumulado actual de algunos productos y la inexistencia de *stock* en otros.
- La toma de decisiones y los procesos operativos se realizan de forma empírica, lo cual provoca ambigüedades y falta de claridad en los insumos, productos e información

que se generan en el tiempo, lo cual se resumen en falta de normas y procedimiento documentados en la administración de la cadena de abastecimiento.

- Ausencia y falta de inversión en TIC, lo cual impide la consolidación de la información para la toma de decisiones y que muestre datos certeros en tiempo real. Parte de esta debilidad se evidencia en la ausencia de bases de datos de los principales procesos que se ejecutan en los departamentos de compras e inventarios, lo cual impide la toma de decisiones de forma oportuna y conformes a las necesidades reales del servicio al cliente que debe de brindar el Hotel.
 - Se presenta un desequilibrio en las cargas de trabajo, así como la centralización de funciones, reduciendo la capacidad de reacción del hotel en situaciones de aumento de la demanda o cambios en el sector productivo al cual pertenece.
 - Se concluye que no existe control interno en ningún eslabón de la cadena de abastecimiento, dado que no se cuenta con métricas para evaluar el desempeño en cada proceso e identificar de manera oportuna las áreas de mejora o puntos críticos.
4. En el capítulo cuatro de la investigación se concluye el desarrollo de una propuesta integral, considerando las variables críticas que fueron identificadas en el diagnóstico, integrando elementos de normalización, control y seguimiento en los departamentos de compras e inventarios, así como la adecuada administración de las relaciones internas y externas del Hotel Wendy, además de acciones tácticas que permitan la obtención de los objetivos de la compañía.

Como eje central de la propuesta se plantea un manual de procedimientos que permiten la estandarización de cada uno de los procesos que se ejecutan en el área de compras e inventarios, el cual permite identificar claramente la responsabilidad, actividades y mecanismos de control que son requeridos por el hotel, con el fin de contar con la estandarización y principios de mejora continua en sus procesos operativos y estratégicos.

Además, el modelo plantea una herramienta de colaboración y agilización para la toma de decisiones en el hotel, que va a permitirles el alineamiento de sus procesos de planificación, organización, control y seguimiento operativo.

Es fundamental que el modelo propuesto se encuentre inmerso en un seguimiento y trazabilidad constante de su operación, además de propiciar los mecanismos de actualización y mejora continua por parte del hotel, lo cual es estrictamente necesario para mantenerlo en el

tiempo y ajustarlos a las necesidades cambiantes del mercado turístico y de la organización en sí misma tanto a nivel interno como externo.

5.2 Recomendaciones

1. Estrategia de compras: a partir de la definición de la estrategia y políticas organizacionales, se deben crear acciones de compras alineadas con los objetivos de la organización. Dicha estrategia debe definir de forma clara una visión de compras y, a partir de esta última, analizar y determinar todos aquellos factores que intervienen en la consecución de la visión (código de conducta y ética, organigrama, equipo de compras, controles, contratos, proveedores, mejora continua). Asimismo, es de gran importancia estudiar la metodología de implementación de la misma para que sea familiar a toda la organización, a la vez, que permita poner en práctica lo planteado.

2. Política de compras: una vez establecida la estrategia de compras, se elabora este aspecto, el cual detalla de forma clara y concreta los factores de interés que se mencionan en el punto anterior, además de tratar elementos relacionados con la identificación de necesidades, gestión de residuos, rendimiento de compras, gestión de pagos, entre otros. Un apoyo de gran relevancia es el cumplimiento de los procedimientos de compra propuestos, ya que éstos últimos representan la parte operativa de los lineamientos formalizados que se establecen en la política.

3. Código de conducta y ética: este código además de considerar puntos catalogados generalizadamente como indebidos en términos de acciones del personal y poco éticos, puede integrar aspectos que permitan encaminar la cultura organizacional creada en el Hotel Wendy. Al respecto se sugiere un mejor manejo de límites y autoridad implementados de forma paulatina para evitar la resistencia al cambio. Sin embargo, entendiendo que los cambios de tipo cultural son de largo plazo, se considera prudente incorporar herramientas estructuradas inteligentemente, que delimiten en el corto plazo la presencia de comportamientos y actitudes perjudiciales para la empresa. El catálogo de productos es un claro ejemplo, ya que reduce algunas costumbres ineficientes.

Otro mecanismo de importancia es la creación de perfiles de puesto en todos los niveles, los cuales reducen los conflictos del actuar y fomentan el compromiso para el cumplimiento de objetivos con un sentido corporativo y visión de grupo.

4. Equipo de compras: más allá de la adecuada conformación del equipo de compras (interfuncional y multidisciplinario), resulta sumamente importante definir los temas a tratar, entre ellos se mencionan: el establecimiento de los objetivos del equipo, la asignación de recursos, técnicas y herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento del equipo, la promoción y generación de ideas que permita un acercamiento al objetivo dado, el respeto por el flujo comunicativo y la creación de un proceso de desarrollo de la especificación según la identificación de necesidades que debe realizar cada departamento de la empresa. La propuesta plantea la necesidad de formar un comité de compras y sugiere sus principales miembros.

Con lo anterior, se tendrá como principal objetivo solicitar, analizar y decidir cuál es la mejor opción en cuanto a la adquisición de los materiales, insumos, dotaciones y demás compras que se requieran para el normal funcionamiento del hotel. Se espera que aumente la comunicación e identificación de los trabajadores con la imagen de la empresa, induciendo a una mayor dedicación y compromiso.

De igual forma, se debe fomentar un clima de confianza que favorezca la tranquilidad en el espacio de trabajo y que ayude a conocer de primera mano toda la información y datos referidos a la empresa, evitando así que se transmitan falsos testimonios.

5. Control de registros y documentos: para afirmar que los registros son controlados, se abarcan los procesos donde se identifica, almacena, protege, recupera (establece el tiempo de recuperación), revisa, actualiza y elimina cada registro. Este nivel de integración en el control, la confiabilidad y disponibilidad de la información que genera cada entrada, así como la realización de análisis reales de los registros que se generan, permite un avance significativo en la operatividad del proceso de compras. Se resalta que, una vez se obtenga el grado de normalización de la información planteado en el proyecto, se facilita en gran medida este nivel de control.

6. Estudio de proveedores: el manejo del tiempo es un elemento imprescindible para lograr un conocimiento amplio del mercado de suministros, dado que este último se logra mediante la realización de un estudio profundo de las opciones en los diferentes bienes a requerir, lo cual conlleva una inversión considerable de tiempo. Con el presente TFG se mejoran aspectos relativos a la información de relevancia para el catálogo de proveedores, la disminución de las cargas de trabajo del comprador local precisamente para aprovechar su

tiempo en aspectos de carácter analítico en temas de estudios de mercado, y la estandarización de metodologías que permitan redireccionar las especificaciones de los bienes presentadas a los diferentes proveedores en estudio. Sin embargo, se deben tomar en cuenta todos aquellos rubros que la organización considere que agregan valor al proceso y evaluarlos de forma planificada, con criterio y según las necesidades de la empresa.

7. Mejora continua: esta es fundamental en cualquier tipo de organización y se alcanza al orientarse hacia un enfoque de aprovechamiento de oportunidades, una búsqueda continua de fuentes alternativas, la actualización de los procesos de auditoría, el aprovechamiento de los resultados mostrados en estas, así como el análisis del rendimiento el tiempo al manejar registros durante varios años, permitiendo comparar entre el desempeño real, la meta y el histórico, además de identificar y eliminar las causas de un bajo rendimiento, revisiones de estado (seguimiento del proceso) y acciones preventivas.

En este sentido, es conveniente que la empresa utilice el aprovechamiento de indicadores en sus distintas áreas, para identificar puntos de estancamiento o deterioro que precisen ser mejoradas, así como el satisfactorio mantenimiento del modelo propuesto.

8. Política de inventarios: en lo que respecta al manejo de inventarios, es vital que toda organización haga uso eficiente de las herramientas que permitan la planeación y pronóstico de la demanda, esto para evitar desabastos o excesos de bienes.

El control y mejora comprende parte esencial en el manejo de inventarios y consecuentemente en sus bodegas, por lo cual, en función de conseguir los objetivos empresariales, es importante implementar una política de inventario y con esto tener un control más estricto y óptimo de la constitución de este.

9. Administración de inventarios: a partir de la definición de la estrategia y políticas organizacionales, es importante ejecutar una adecuada administración de inventarios alineada con los objetivos de la organización, para esto, debe ir acompañada de personal capacitado y con conocimiento de negocio, además, se debe dar seguimiento y control a través de indicadores clave que muestren la operación real de los inventarios en el Hotel Wendy.

Como parte de la administración de inventarios, está el poder mantener una clara y continua comunicación con el Departamento de Compras, debido a que es importante planificar los días y tiempos de entrega de proveedores en las bodegas, así como las cantidades para

organizar el espacio de almacenamiento requerido. Asimismo, es de gran importancia conocer la metodología de administración de inventarios para que sea familiar a todos los clientes internos que soliciten insumos a las bodegas.

Asimismo, la administración de inventarios comprende el alcance tecnológico que logre la empresa con el objetivo de ejercer mayor control y seguridad sobre los recursos que se gestionan en las bodegas. De esta forma, es necesaria la implementación del sistema informático que integre todas las variables necesarias de controlar en una adecuada administración de inventarios y así reducir o incluso eliminar el margen de error en los datos.

Un adecuado sistema informático que se ajuste a las necesidades del hotel y a su operación diaria permitirá un trabajo más eficiente con impactos positivos en áreas relacionadas como compras, cocinas y otros que forman parte de los clientes internos a los que tienen las bodegas.

10. Ordenamiento físico de los bienes: una vez establecido la estrategia de agrupamiento de bienes por familia, subfamilia y productos, se recomienda la elaboración de un diseño óptimo de las bodegas de acuerdo con el nivel de rotación de los productos basados en estadísticas confiables y medibles que permitan reducir los tiempos y movimientos de los colaboradores, así como el ordenamiento correcto con criterio fundamentado en el nivel de consumo por parte de los restaurantes y servicio de banquetes que ofrece el hotel.

11. Política de pagos: mejorar la política de pagos garantiza el abastecimiento oportuno y sin contratiempos en materiales primordiales, para los diferentes departamentos. Actualmente, esto ha expuesto situaciones riesgosas tanto en proyectos preestablecidos como cotidianidades de la empresa, llámense eventos, comidas en restaurantes o algunas mejoras en infraestructura debido a temas de pagos.

El no pago y atrasos en ellos han provocado que se cierren los créditos y exista, a su vez una fuerte afectación en inventarios, tiempos y servicios ofrecidos por el hotel. Se recomienda una renegociación de créditos y adquisición de compromisos, para realizar los pagos de acuerdo con los plazos establecidos con los proveedores.

12. Control interno: para tener un mejor control de los procesos internos en la empresa, debe darse a conocer a todo el personal involucrado los procedimientos desarrollados, recalcando objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J; Torres, R y Magaña, D. (2010). Análisis de modos de falla, efectos y criticidad (AMFEC) para la planeación del mantenimiento empleando criterios de riesgo y confiabilidad. *Revista Tecnología, Ciencia, Educación*. Vol. 25, núm. 1, pp. 15-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/482/48215094003.pdf>
- Alvarado, L y García, M. (diciembre, 2008). Características más relevantes del paradigma socio-critico: su aplicación en investigación de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens, Revista Universitaria de Investigación*. Vol. 9, núm. 2, pp. 187-202. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Álvarez, A. (2018). *Aplicación de un análisis modal de fallos y efectos para la mejora en la seguridad de la utilización de los sistemas automatizados de dispensación de medicamentos*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/46527/1/T39612.pdf>
- Argudo, J. (2016). *¿Qué es el proceso de compra? Y ¿cuáles son sus actores o participantes?* Recuperado de <https://www.joseargudo.com/entender-proceso-compra-actores/>
- Arriola, O. (2004). *La gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: una perspectiva desde las normas ISO*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://eprints.rclis.org/6844/1/lagesti%25C3%25B3ndecalidad.pdf&ved=2ahUKEwjEoqm_hb3iAhUQVa0KHRS8DssQFjAJegOIAxAB&usq=AOvVaw3e5HQavJdVMLSXoVSMwqbP&cshid=1559006745846
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). *UNE 15896 "Gestión de Compras de Valor Añadido"*. Recuperado de <https://docplayer.es/23035533-Sistemas-de-gestion-de-compras-norma-une-cwa-15896-gestion-de-compras-de-valor-anadido.html>
- Atox. (2017). *Clasificación de inventarios ABC*. Recuperado de <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/clasificacion-inventarios-abc>

- Ayala, E y Zurita F. (2013). *Diagrama Causa-Efecto*. Recuperado de <https://www.udla.cl/portales/tp6c6191b55q52/uploadImg/File/autoaprendizaje/Ficha%205%20Diagrama%20de%20causa-efecto.pdf>
- Ayala, J. (2016). *Gestión de compras*. España. Editex S.A. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=tZpcDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+un+proceso+de+compra&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiM0Kr0reHdAhWEtlkKHsSVB-AQ6AEIKzAB#v=onepage&q=que%20es%20un%20proceso%20de%20compra&f=false>
- Ballout, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México, Pearson Educación, Quinta Edición. Recuperado de https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México: Empresa inteligente. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=EF5f9ybFfloC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Bestratén, M; Orriols, R y Mata, C. (2004). *Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_679.pdf
- Biblioteca de la Facultad de CC. Matemáticas. (2015). *Curso FIMAT: Introducción a las fuentes de información*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-29073/M%C3%B3dulo%201.pdf>
- Cambón, A. (2015). *Indicadores*. Recuperado de http://www.ispch.cl/sites/default/files/INDICADORES_A.pdf
- Camisón, C; Cruz, S y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson.

- Carvajal, A. (2013). Teorías y Modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*. Vol. 12, núm. 01, pp. 33-46. Recuperado de revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/download/1212/1118
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). (2017). *Conceptos del Control Interno*. Recuperado de [http://www.ci.inegi.org.mx/docs/informe %20coso %20resumen.pdf](http://www.ci.inegi.org.mx/docs/informe%20coso%20resumen.pdf)
- Cruz, L. (2007). *Compras: Un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill, Interamericana.
- Cubero, A. (21 de setiembre, 2018). Negocios ticos aprovechan Centro de Convenciones para bodas y conciertos. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/negocios-ticos-aprovechan-centro-de-convenciones-para-bodas-y-conciertos>
- Díaz, L; Torruco U; Martínez, M y Ruiz, M. (mayo, 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista de Investigación en Educación Médica*. Vol. 2, núm. 7, pp. 162-167. Recuperado de [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA %20 ENTREVISTA.pdf](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20ENTREVISTA.pdf)
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A (1999). *Definición de cliente*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Duarte, M. (2006). *La Gestión de suministros en la industria Hotelera de Guatemala*. Tesis de Licenciatura. Universidad del Istmo. Recuperado de <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2006/16243.pdf>
- Escrivá, J; Savall, V y Martínez, A. (2014). *Gestión de compras*. España: McGraw-Hill.
- Fallas, C. (12 de noviembre, 2018). El Centro de Convenciones atrajo atención, pero ¿qué hace Costa Rica para no ser un destino de moda? *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/el-centro-de-convenciones-atrajo-atencion-pero/LWXW2F2COZBUFCMKFHHXPEXC2I/story/>

- Fernández, J. (2017). *Los proveedores: Un aliado estratégico en la cadena de suministros*. Recuperado de <http://www.advancedfleetmanagementconsulting.com/2017/01/31/los-proveedores-un-aliado-estrategico-en-la-cadena-de-suministros/>
- FUNDIBEQ. (2008). *Análisis del Modo de Fallos y Efectos*. Recuperado de <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/amfe.pdf>
- GCE Consulting. (2019). *Norma Europea de compras UNE CWA 15896*. Recuperado de <http://gceconsulting.es/norma-europea-une-cwa-15896/>
- González D y Carro R. (2013). *Logística Empresarial*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, A. (2016). *Sistemas de Inventarios*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/monografias/basic/herrera_pa/cap3.pdf
- Hervás, M. (2008). *El método AMFE Como Herramienta de Prevención*. Recuperado de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=e6db4f3f-ac71-45fb-84d6-7f0e7c6665f7&groupId=10128
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2018). *Estimación de la cantidad de turistas según motivo principal de la visita en Costa Rica 2012-2018*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/1403-motivo-principal-de-la-visita/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2018). *Índice de actividad Hotelera, índice de precios alojamiento y porcentaje de ocupación, por mes 2015-2018*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/establecimientos-de-hospedaje-bccr/927-2015-2018/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2018). *Oferta total de hospedaje por categoría*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3>

- [%ADsticas/cifras-tur %C3 %ADsticas/oferta-de-hospedaje/1391-cuadros-oferta-de-hospedaje-2018/file.html](#)
- ISO 9001: 2008. *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Cuarta edición. Recuperado de http://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/iso9001/ISO9001_2008.pdf
- Jiménez, S. (2007). *Análisis de confiabilidad para que el proveedor entregue en tiempo los materiales solicitados por el comprador*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Sonora. Recuperado de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=18900>
- Juan, S y Roussos, A. (2010). *El Focus Group como técnica de investigación cualitativa*. Universidad de Belgrano. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>
- López, A. (2016). *Inventarios*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/NIIF/pymes/2011/pymes_inventarios.pdf
- Martínez, E. (2012). *Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Barcelona: FC Editorial. Cuarta Edición. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Meneses, J y Rodríguez, D. (2016). *El cuestionario y la entrevista*. Recuperado de http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf
- Montenegro, R y Niño, I. (2013). *Diseño del Modelo de Gestión de los Procesos del área de compras de combustibles*. Tesis de Magister. Universidad ICESI. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76355/1/dise_%C3%B1o_modelo_gestion.pdf
- Morales, A y Castro, J. (2013). *Alcances y beneficios de la Normalización y las Certificaciones Internacionales*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://eprints.rclis.org/6844/1/lagesti_%25C3%25B3ndecalidad.pdf&ved=2ahUKEwjEoqm_hb3iAhUQVa0KHRS8DssQFjAJegQIAxAB&usq=AOvVaw3e5HQavJdVMLSXoVSMwqbP&cshid=1559006745846

- Navarro, A. (2014). Naturaleza de la Distribución. *Introducción a la distribución comercial* (pp. 3-40). Recuperado de https://www.mhe.es/universidad/administracion_empresas/diezdecastro/home/paginas/decastro.pdf
- Página oficial, Hotel Wendy (2018-2019). *Información general y financiera del Hotel Wendy*.
- Prieto, J. (2014). *Logística*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de https://www2.uned.es/experto-logistica-transporte-distribucion/tablon_13_14/AVANCE_TOMO1.pdf
- Rivero, M. (2017). *Stock Mínimo y Máximo de Inventarios*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/stock-minimo-y-maximo/>
- Rodríguez-Donaire, S. (2016). *Marketing de contenidos: 6 claves para generar registros y activarlos*. Blog Inno-Smart Barcelona. Recuperado de <http://www.inno-smart.com/2016/content-marketing-claves-generar-registros/>
- Romero, J. (2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Romero, E y Díaz, J. (2010). El Uso del Diagrama Causa-Efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, México*. Volumen XL, núm. 3-4, pp. 127-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>
- Sánchez, V. (2015). *El Control de los inventarios y su aporte en los estados financieros de la empresa*. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3100/1/TTUACE-2015-CA-CD00070.pdf>
- Santa Cruz, E. (2017). *Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Seco, M; Crespo, E y Vilorio, G. (2007). *Análisis de inversiones*. Recuperado de www.eoi.es > file > download

- Segura, M. (2015). *Las Tecnologías de Información y Comunicación en la Educación: Retos y Posibilidades*. Recuperado de <http://www.fundacionsantillana.com/2008/09/27/las-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tic-en-la-educacion-retos-y-posibilidades/>
- Serrano, P. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*. Volumen 39, núm. 03, p. 30. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Thompson, I. (2011). *Tipos de Canales de Distribución*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Universidad de Vigo. (2014). *Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Medio Ambiente*. Recuperado de <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCa10405.DiagramaCausaEfecto.pdf>
- Vargas, O. (enero-junio, 2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Revista Dialnet*. Volumen V, núm. 08, pp. 41-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776952.pdf>
- Velázquez Gómez, L. (2012). *Elaboración de una cédula como instrumento de gestión de inventario*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de https://www.zaragoza.unam.mx/portal/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis_velazquez_gomez_lorena.pdf
- Velázquez Nano, R. (2012). *Propuesta de modelo de gestión de compras para una empresa del rubro de mantenimiento de maquinaria pesada*. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/303419/velasquez_nr-pub-delfos.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwjrn7ir8ubhAhWLo1kKHOT2BKgQFjACegQIBBAB&usg=AOvVaw1LOtiDiVYBm6Yai0dLt7uy&cshid=15560489819

Vilana Arto, J. (2011). *La Gestión de la Cadena de Suministro*. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

Anexos

Anexo 1. Cuestionario aplicado a encargados de compras de bodega general y bodega de mantenimiento

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores de las áreas operativas del Hotel Wendy y tiene como objetivo el recopilar información acerca del proceso de compras de la empresa, lo anterior con el fin de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en su cadena de abastecimiento. Será de suma importancia, el contar con su colaboración, asimismo de gran ayuda para mejorar los procesos actuales.

1. ¿Quiénes son sus principales clientes internos en el proceso de compras de la compañía que hacen requisiciones directamente al área a su cargo?

2. ¿Existe una comunicación fluida, constante y oportuna entre los departamentos que intervienen en los procesos de planificación y ejecución del proceso de compras? Justifique su respuesta.

3. ¿Existen diferentes modalidades de compra dentro de la compañía? Mencione, ¿cuál(es) se tienen establecidas y se utilizan en este momento?

4. De las modalidades indicadas en la pregunta No. 1 indique, ¿Cuál es el procedimiento de compras utilizado para adquirir bienes en la compañía? Describa brevemente el proceso que se ejecuta.

5. ¿Se realiza una planificación de las compras en la compañía?

- a) Sí
- b) No

Justifique su respuesta y en caso de ser afirmativa sírvase indicar cuáles departamentos de la compañía intervienen en el proceso de toma de decisiones de dicha planificación:

6. ¿Cómo realizar la priorización ABC de los procesos de compras? Describa brevemente.

7. ¿Cómo ejecuta el proceso de una compra normal? Describa brevemente.

8. ¿Cómo ejecuta las compras calificadas cómo imprevisto? Describa brevemente.

9. ¿Cuenta con períodos establecidos para recibir las requisiciones de compras en cuanto a familias, subfamilias y productos?

- a) Sí
- b) No

Justifique su respuesta:

10. ¿A quién se dirige y quién aprueba la solicitud de compra?

- a) Asistente, Auxiliar u Operario
- b) Jefe de compras
- c) Gerente, ¿cuál? _____
- d) Otro: _____

11. ¿Qué medio utilizan para hacer la solicitud de compra?

- a. Correo electrónico
- b. Sistema de información
- c. Documento físico
- d. Llamada telefónica
- e. Ninguna de las anteriores, especifique: _____

12. ¿Considera que el o los medios utilizados son el mejor y los más rápidos?

- a. Sí
- b. No

Justifique su respuesta:

13. ¿Existe un catálogo de proveedores accesible para realizar el proceso de compras?

- a) Sí
- b) No

14. Sí existe, ¿cómo administra este catálogo de proveedores en relación con la actualización, trazabilidad de precios y cumplimiento de los mismos con la compañía?
Describa brevemente

15. ¿Cuáles criterios de selección utiliza para hacer la calificación de las ofertas de un proveedor cuando requiere realizar una orden de compra?
Justifique su respuesta:

16. ¿Cuenta con una programación de compras según la cuantía, urgencia y plazo de entrega de la orden?
a) Sí
b) No
Justifique su respuesta:

17. ¿Mide el incumplimiento de proveedores para futuros compras?
a) Sí
b) No
En caso de ser afirmativa su respuesta, justifique ¿cómo lo realiza?

18. ¿Cuenta y utiliza con un control estadístico de la rotación del inventario y frecuencia de requisiciones de los usuarios solicitantes para efectos de priorizar y gestionar las compras de acuerdo con la frecuencia de consumo?
a) Sí
b) No
Justifique su respuesta:

19. ¿Cómo califica en términos generales la estructura y procedimientos utilizados para la compañía en la gestión de compras? Justifique su respuesta.

Anexo 2. Cuestionario aplicado a encargados de bodega general y bodega de mantenimiento

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores de las áreas operativas del Hotel Wendy y tiene como objetivo el recopilar información acerca del proceso de compras de la empresa, lo anterior con el fin de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en su cadena de abastecimiento. Será de suma importancia, el contar con su colaboración, asimismo de gran ayuda para mejorar los procesos actuales.

1. ¿En qué momento determinan que se requiere un producto en el inventario para hacer la solicitud a la proveeduría?
 - a. Una semana antes del evento
 - b. Dos semanas antes del evento
 - c. Tres semanas antes del evento
 - d. Cuatro semanas o más
2. ¿Es común que falten en las bodegas productos cuando los necesitan?
 - a. Sí
 - b. No
3. ¿Todas las personas que trabajan en este departamento conocen sobre el proceso para solicitar una compra?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Cómo considera que es el proceso de solicitud de compra?
 - a. Fácil
 - b. Normal
 - c. Difícil
5. ¿Qué tan frecuente realizan una solicitud de compra?
 - a. Diaria
 - b. Semanal
 - c. Quincenal
 - d. Mensual
6. ¿A quién se dirige y quién aprueba la solicitud de despacho?
 - e) Asistente, Auxiliar u Operario
 - f) Jefe de compras
 - g) Gerente, ¿cuál? _____
 - h) Otro: _____
7. ¿Qué medio utilizan para hacer la solicitud de despacho?
 - f. Correo electrónico
 - g. Sistema de información

- h. Documento físico
 - i. Llamada telefónica
 - j. Ninguna de las anteriores, especifique: _____
8. ¿Considera que el o los medios utilizados son el mejor y los más rápidos?
- c. Sí
 - d. No

Justifique su respuesta:

9. ¿Usted siempre le confirma recibido de su solicitud a los usuarios?
- a. Sí
 - b. No

Justifique su respuesta:

10. ¿Cuentan los proveedores con un plazo establecido para la entrega del producto solicitado?
- a. Sí
 - b. No

Justifique su respuesta:

11. ¿Quién se encarga de entregar los materiales que ingresan a la bodega?

12. ¿Tienen algún día definido para recibir a los proveedores?
- a. Sí, ¿cuál? _____
 - b. No

13. ¿Tienen un procedimiento para determinar el punto de re orden para solicitar una nueva compra?

14. ¿Llevan algún tipo de inventario en el departamento? (Si contesta No, pase a la pregunta #16)
- a. Sí
 - b. No

15. ¿Cada cuánto realizan control sobre el inventario (verificación de existencias)?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Trimestral
- f. Otro: _____

16. ¿Manejan *stock* en todas las líneas de producto no perecederos?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

17. ¿Existe una clasificación y codificación del inventario por familia, subfamilia y producto para su ordenamiento físico?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

18. ¿Normalmente están disponibles los productos, cuando los solicitan los otros departamentos?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

19. ¿Cómo considera el proceso de compras en el Hotel?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

20. ¿De qué manera considera que se podría mejorar el abastecimiento de inventario en las bodegas?

Anexo 3. Cuestionario aplicado al encargado del Departamento de Mantenimiento y encargado de cocina como usuarios de bodega

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores de las áreas operativas del Hotel Wendy y tiene como objetivo el recopilar información acerca del proceso de compras de la empresa, lo anterior con el fin de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en su cadena de abastecimiento. Será de suma importancia, el contar con su colaboración, asimismo de gran ayuda para mejorar los procesos actuales

1. ¿Es común que falte producto o material cuando lo necesitan?
 - c. Sí
 - d. No

2. ¿Con que frecuencia realiza solicitudes de despacho a las bodegas?
 - a. Diaria
 - b. Semanal
 - c. Quincenal
 - d. Mensual

3. ¿Aproximadamente cuánto tiempo tarda la bodega en entregar la solicitud de despacho?
 - a. 1-2 días
 - b. 3-5 días
 - c. 6-8 días
 - d. 9 días o más

4. ¿Puede describir brevemente cuál es el proceso de requisición actual a la bodega?

5. ¿Cómo considera que es el proceso de solicitud de despacho a la bodega?
 - a. Fácil
 - b. Normal
 - c. Difícil

6. ¿Qué medio utilizan para hacer una solicitud de compra?
 - a. Correo electrónico
 - b. Sistema de información
 - c. Documento físico
 - d. Llamada telefónica
 - e. Ninguno de los anteriores, especifique:

7. ¿Considera que el o los medios utilizados son el mejor y los más rápidos?
- a. Sí
 - b. No

Justifique su respuesta:

8. ¿La bodega siempre le confirma recibido de su solicitud?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Cómo considera el proceso de servicio de las bodegas en el Hotel?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo
 - f. Muy malo

Justifique su respuesta:

10. ¿En cuanto a los insumos que utiliza para sus labores llevan un control de eso?
- a. Sí
 - b. No

Justifique su respuesta:

11. ¿Considera que los productos o materiales que se utilizan con mayor frecuencia, siempre están disponibles?
- a. Sí
 - b. No

Anexo 4. Entrevista aplicada a la Gerencia Financiera del Hotel Wendy

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores de las Gerencias del Hotel Wendy y tiene como objetivo el recopilar información acerca del proceso de compras de la empresa, lo anterior con el fin de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en su cadena de abastecimiento. Será de suma importancia, el contar con su colaboración, asimismo de gran ayuda para mejorar los procesos actuales.

1. ¿Sabe usted exactamente qué tipo de bienes por familia y subfamilia su organización compra cada año, así como el presupuesto destinado a cada una de ellos? Indique mediante cuál herramienta obtiene la información
2. ¿Cuál es el impacto de las compras en el incremento o decrecimiento de las utilidades de la organización?
3. ¿Cuál es el proceso de coordinación entre las Gerencias de Finanzas y Alimentos y Bebidas para programar el presupuesto de las compras de crédito y contado?
4. ¿Existe una programación de pagos a los proveedores y están acorde con la programación de los pedidos?
5. ¿Mediante cuál herramienta se obtiene la información sobre las compras realizadas para programar pagos a los proveedores y el flujo de caja necesario para cumplir con dichas obligaciones?
6. ¿Con cuanta antelación tiene la Gerencia de Finanzas conocimiento del presupuesto que se requiere para las compras ordinarias y especiales?
7. ¿Tiene la Gerencia de Finanzas una proyección con base en datos históricos de los periodos del año en los que incrementan el pago a proveedores?
8. ¿Cuáles herramientas se utilizan para realizar las proyecciones de flujo de efectivo?

Anexo 5. Entrevista aplicada a la Gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Wendy

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores de las Gerencias del Hotel Wendy y tiene como objetivo el recopilar información acerca del proceso de compras de la empresa, lo anterior con el fin de identificar oportunidades de mejora que propicien la eficiencia y eficacia en su cadena de abastecimiento.

Será de suma importancia, el contar con su colaboración, asimismo de gran ayuda para mejorar los procesos actuales.

1. ¿Tiene conocimiento de las cantidades y presupuesto de lo que su organización compra cada año por familia, subfamilia y tipos de productos? Indique, ¿cuál herramienta utiliza para obtener esta información?
2. ¿Se tiene un catálogo de proveedores y una categorización de volumen de compras con cada uno de ellos? Indique, ¿cuál herramienta utiliza para obtener esta información?
3. ¿Cuáles variables consideraran para seleccionar y evaluar sus proveedores?
4. ¿Las estrategias de compra se encuentran alineadas con los objetivos y metas estratégicos de la empresa? Justifique su respuesta.
5. ¿Qué esfuerzos hace la Gerencia de Alimentos y Bebidas para que las compras que realiza estén enfocados a la optimización del uso de los recursos y reducción de costos de operación?
6. ¿Cuáles son las variables y metodología que usted utiliza para determinar el nivel de *stock* de los productos?
7. ¿Podría definir cuáles son los puntos fuertes y débiles del proceso actual de compras?
8. Mencione los indicadores de gestión que se utilizan en el proceso actual de compras y la periodicidad con la que se aplican.

Anexo 6. Procedimiento registro de proveedores

Hotel Wendy			Código: P-HW-RP-01
Registro de proveedores			Nombre y firma de Jefatura de Compras:
			Nombre y firma Aprobación de la Gerencia:
Procedimiento	Edición 01	Pág. 1 de 5	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Establecer los lineamientos para el registro de proveedores del Hotel Wendy, tanto para personas físicas como jurídicas que deseen ser parte del catálogo de proveedores.

2. Alcance

Aplica al Departamento de Compras responsable de la administración y actualización del catálogo de proveedores del Hotel Wendy.

3. Responsabilidades

La persona encargada del Departamento de Compras es la responsable de velar por el cumplimiento y monitoreo de este procedimiento, así como asesorar y definir las estrategias para la implementación en el Hotel Wendy. Además le corresponde el registro de proveedores a través de los formularios que se vinculen con el correcto y adecuado trámite.

4. Descripción del procedimiento

4.1. Documentación necesaria para el registro

Para quienes deseen ser parte del catálogo de proveedores del Hotel Wendy, estos deben acceder a su página Web, y descargar los formularios correspondientes.

En caso de dudas pueden comunicarse al Departamento de Compras y solicitar la información aclaratoria que requieran para completar el formulario.

Documentos específicos para persona física o jurídica:

- FR-HW-RP-01 “Inscripción al Registro de Proveedores persona física o jurídica” (anexo 7)

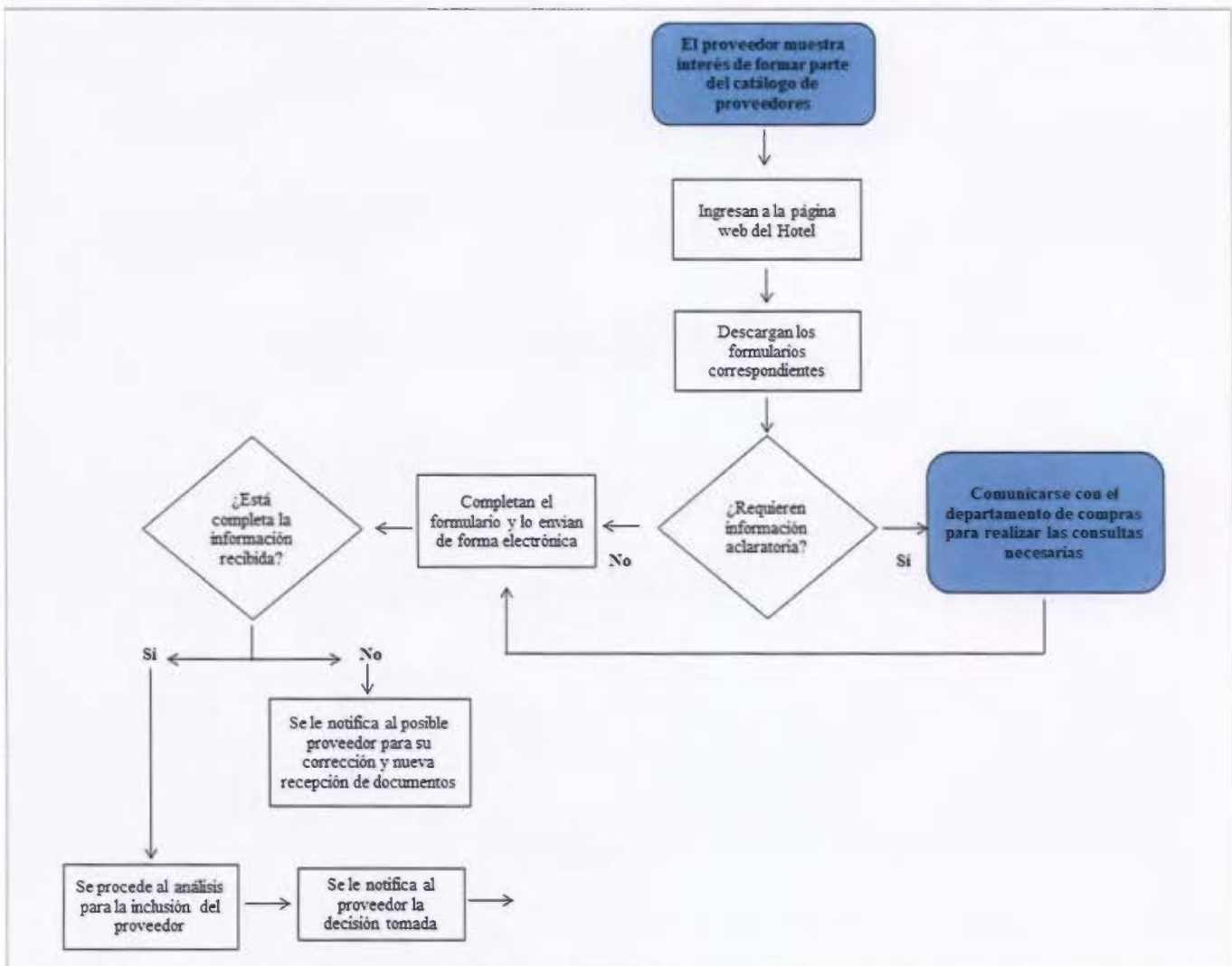
4.2. Proceso de inscripción

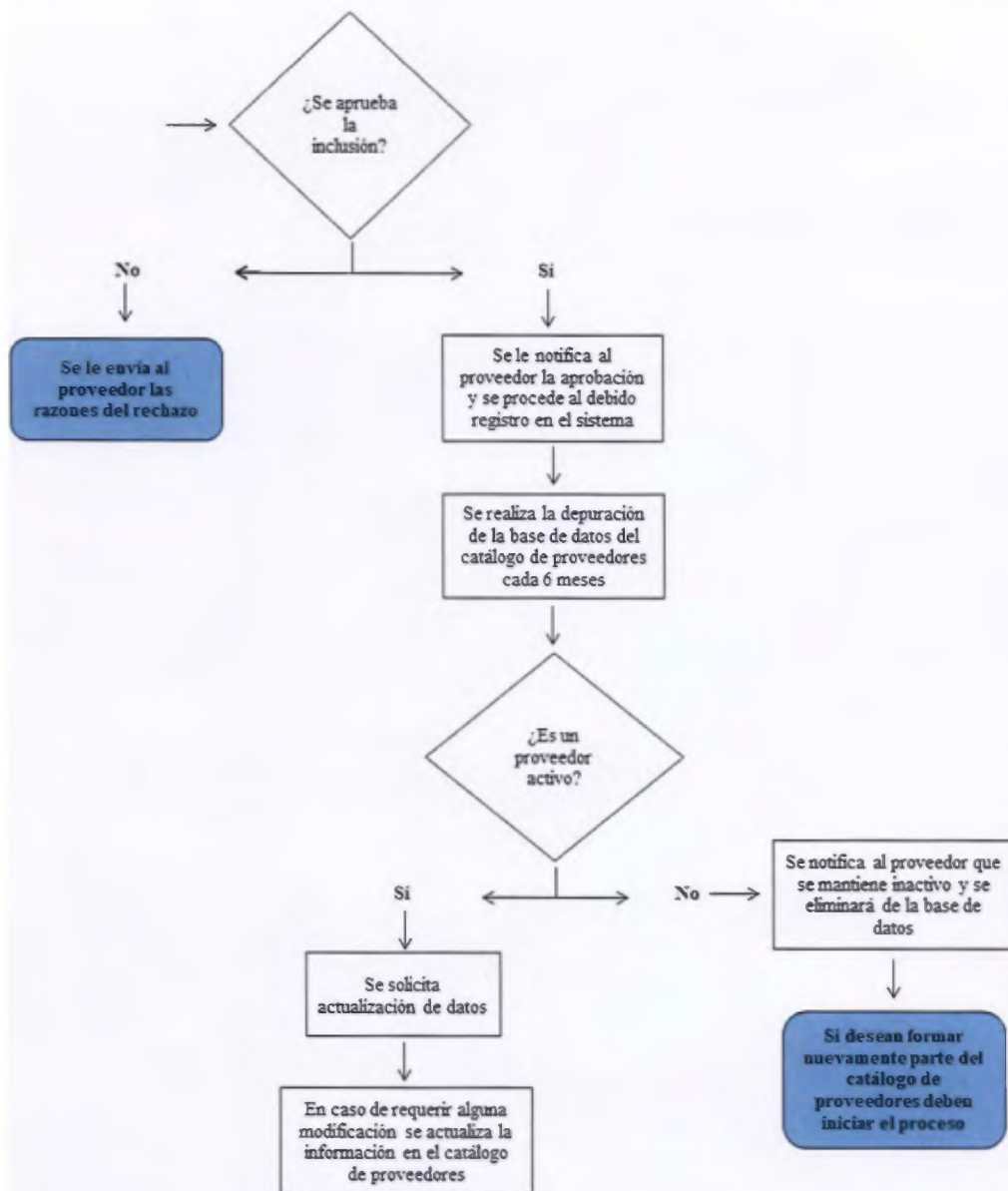
- Una vez completado y recepcionado por correo electrónico el formulario de inscripción por parte del candidato a proveedor, se procede a la revisión de la información y documentos requeridos:
 - Si la información recibida está completa se procede al análisis para la inclusión del proveedor.
 - En caso de faltar documentación requerida, se le notifica al proveedor para su corrección y que este envíe por el mismo medio lo faltante en un plazo no mayor a 3 días hábiles, para su posterior análisis. Esta notificación y recepción de documentos se hará una única vez.
- Una vez analizada la información se le notifica al proveedor la aprobación o las razones del rechazo, para este último caso se le envía al proveedor la justificación con las debidas razones:
 - Los bienes o servicios no se ajustan a las necesidades del Hotel Wendy.
 - No presenta la información requerida en el tiempo establecido.
 - La ubicación geográfica del proveedor se sale del perímetro establecido por el Hotel.
 - Rechazo a apertura a trabajar bajo condiciones de crédito.
 - Catálogo de proveedores tiene el límite máximo de integrantes durante un periodo.
- En caso de aprobación, el Departamento de Compras procede al debido registro en el sistema informático del nuevo proveedor.
- Cada 6 meses como máximo, se debe realizar la depuración de la base de datos del catálogo de proveedores del Hotel:
 - Para los proveedores activos se debe solicitar una actualización de datos:

- En caso de haber alguna modificación se procede con la actualización de los nuevos datos, sino es así se mantiene la información.
- Para los proveedores que no hayan tenido relación comercial durante ese tiempo se les considerará inactivos y se les notificará que al no existir relación serán eliminados de la base de datos y deberán iniciar el proceso en caso de que deseen nuevamente ser parte del catálogo.

5. Anexos

Anexo 1. Flujograma procedimiento Registro de proveedores





Anexo 8. Procedimiento administración de códigos

Hotel Wendy		Código: P-HW-AC-01	
Administración de códigos		Nombre y firma de Jefatura de Compras:	
		Nombre y firma Aprobación de la Gerencia:	
Procedimiento	Edición 01	Pág. 1 de 3	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Administrar los códigos que se mejoran y crean para el catálogo de bienes y servicios del Hotel Wendy.

2. Alcance

Aplica para todos los departamentos del Hotel Wendy que tengan acceso a la solicitud de bienes y servicios a través del sistema informático.

3. Abreviatura

No aplica.

4. Definiciones

No aplica.

5. Responsabilidades

El Departamento de Compras es el responsable de vela por el cumplimiento y monitoreo de este procedimiento, así como asesorar y definir las estrategias para la implementación en el Hotel Wendy. La Gerencia de Operaciones será la encargada de la aprobación para la mejora o apertura de un código cuando lo considere pertinente.

6. Descripción del procedimiento

6.1. Solicitud de Creación o Mejora del Código

- El responsable de cada departamento debe hacer la solicitud de mejora o apertura del código vía sistema informático a través del formulario FR-HW-AC-01. (ver anexo 9)

El encargado de compras será responsable de:

- Dar respuesta en un plazo no mayor a 3 días hábiles.
- Revisar periódicamente las notificaciones de solicitudes de creación o mejoras de código vía sistema informático.

6.1.1 Creación o mejora de un código

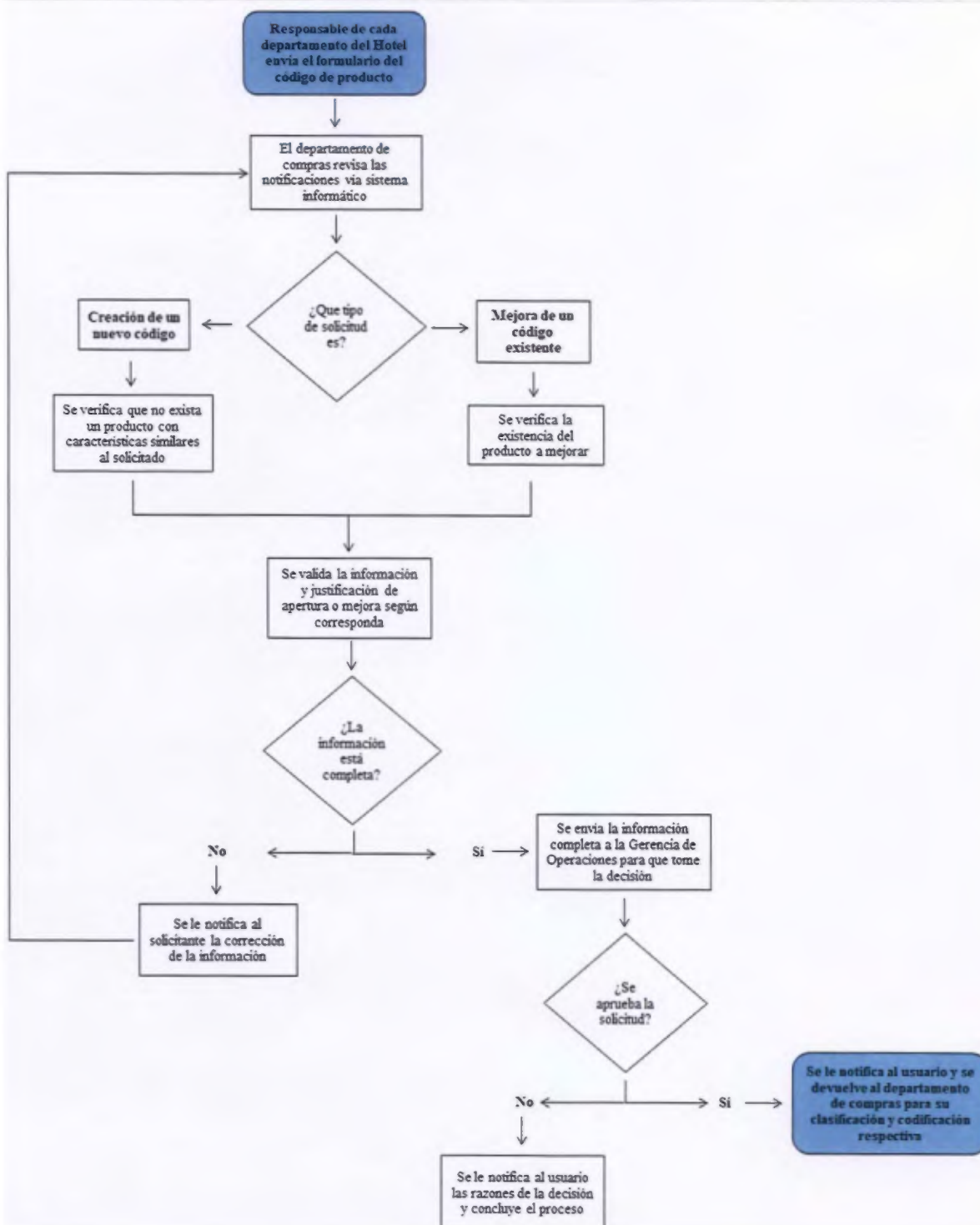
- Para cada solicitud de apertura o mejora de un código según corresponda, se debe:
 - Verificar que no exista un producto con características iguales al solicitado
 - Verificar la existencia del código de un producto a mejorar.
- Validar la información y justificación de apertura o mejora de código:
 - En caso de no venir completa la información del formulario, se le notifica al solicitante la corrección del mismo.
- Una vez completada la información, esto se le envía a la Gerencia de Operaciones para la aprobación de la creación de un nuevo código.
 - Si este se aprueba se devuelve al Departamento de Compras para su posterior proceso de clasificación y codificación en el sistema, y se le notifica al usuario solicitante para su posterior compra de bien o servicio requerido.
 - Si se rechaza, se le notifica al usuario la razón del mismo y concluye el proceso.

6.2 Clasificación y asignación del código

Para la correcta y adecuada clasificación y codificación ver instrucción I-HW-AC-01 “Clasificación y codificación de bienes y servicios”. (Ver anexo 10)

7. Anexos

Anexo 1. Flujograma procedimiento Administración de códigos



Anexo 9. Formulario de solicitud de apertura o mejora de un código

Hotel Wendy	Solicitud de mejora o apertura de un nuevo código al catálogo de productos		Código: FR-HW-AC-01
			Versión 1
			Página 1 de 1
Fecha de solicitud:		Nº de solicitud:	
Nombre del solicitante:		Código departamento	
Departamento solicitante:			
Apertura de nuevo código	<input type="checkbox"/>	Mejora de un código actual	<input type="checkbox"/>
		Código actual	<input type="checkbox"/>
Descripción del producto		Unidad de Medida	
Justificación de la mejora o apertura de un nuevo código			
Gerencia de Operaciones		Aprobado por:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
		Fecha	
		<input type="text"/>	

Anexo 10. Instrucción Clasificación y codificación de bienes y servicios

Hotel Wendy			Código: I-HW-AC-01
Clasificación y codificación de bienes y servicios			Nombre y firma de Jefatura de Gestión:
			Nombre y firma Aprobación Autoridad Superior:
Instrucción	Edición 01	Pág. 1 de 5	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Normalizar la clasificación y la codificación de los bienes y servicios que se registran en el catálogo de bienes y servicios del Hotel Wendy.

2. Descripción del procedimiento

2.1 Clasificación

Para la clasificación se utiliza los criterios de familia, subfamilia y productos según la bodega respectiva:

- Bodega general

Familias	Subfamilias	Productos
Alimentos Secos	Alimentos perecederos	
	Alimentos no perecederos	
Alimentos refrigerados	Cárnicos refrigerados	
	Hortalizas y verduras	
	Frutas	
	Alimentos procesados	
	Grasas y lácteos	
Alimentos congelados	Cárnicos congelados	
	Frutas congeladas	
	Alimentos procesados congelados	
Bebidas	Bebidas refrigeradas	
	Bebidas a temperaturas ambiente	
Suministros de oficina	Materiales de oficina	
	Mobiliario de oficina	
Mobiliario y equipo menor	Mesas	
	Sillas	

- Bodega de mantenimiento

Familias	Subfamilias	Productos
Ferretería	Ferretería general	
	Herramientas	
	Suministros de plomería	
	Suministros de tubos y entubamientos	
	Componentes de lámparas y bombillas	
	Lubricantes, pinturas y anticorrosivos	
Suministros de aseo	Suministros de aseo y limpieza general	
	Aseo para habitaciones	
	Suministros de jardinería	
	Accesorios de limpieza de piscinas	
Químicos	Químicos para piscina	

2.2 Criterios de codificación

Para la codificación se utilizará una combinación alfanumérica, la cual estará ligada a cada clasificación propuesta anteriormente, para así darle mayor amplitud al catálogo de bienes y servicios.

- Familia

Entre cada familia se establece un rango de 0 a 99 espacios disponibles, para que puedan ser utilizados en caso de identificar la necesidad de ingresar una nueva familia afín a la anterior, dentro del catálogo. Esta inicia en 100 y se desarrolla en múltiplos de 100 para las siguientes familias.

Ejemplo:

Familias	Código
Alimentos secos	100
Alimentos refrigerados	200

- Subfamilia

Para este caso, se estima un rango de 9 espacios entre cada subfamilia propuesta, lo cual le permite agregar 9 subfamilias adicionales en caso de identificar la necesidad de ingresar una nueva afín a la anterior, dentro del catálogo. Este código se compone de 4 dígitos, iniciando en 0001 y se desarrolla en múltiplos de 10 para las siguientes familias.

Ejemplo:

Familias	Código	Subfamilias	Código
Alimentos Secos	100	Alimentos perecederos	0001
		Alimentos no perecederos	0010
Alimentos refrigerados	200	Cárnicos refrigerados	0020
		Hortalizas y verduras	0030
		Frutas	0040
		Alimentos procesados	0050
		Grasas y lácteos	0060

- Producto

Esta categoría es alfanumérica para minimizar las modificaciones en el catálogo con la inclusión frecuente de nuevos productos. Además entre cada producto se usa un rango de 10 espacios entre cada uno, lo cual le permite agregar 9 productos adicionales de la misma subfamilia, en caso de identificar la necesidad de ingresar uno nuevo afín al anterior, dentro del catálogo. Este código se compone de 4 números y 2 letras, iniciando en 0001 y se desarrolla en múltiplos de 10 para los siguientes productos.

Ejemplo:

Familias	Código	Subfamilias	Código	Producto	Código
Alimentos Secos	100	Alimentos no perecederos	0001	Arroz blanco	0001-AB
				Frijoles rojos	0010-FR
		Alimentos perecederos	0010	Queque de zanahoria	0001-PD
				Croissant	0010-CR

3. Propuesta de clasificación y codificación para el Hotel Wendy según cada bodega

Nota: en las propuestas no se hace categorización específica por producto, dado que los mismos se describirán a criterio y conveniencia del Hotel Wendy según los productos utilizados.

- Bodega general

Familias	Subfamilias	Productos
Alimentos Secos 100	Alimentos perecederos 0001	
	Alimentos no perecederos 0010	
Alimentos refrigerados 200	Cárnicos refrigerados 0020	
	Hortalizas y verduras 0030	

	Frutas 0040
	Alimentos procesados 0050
	Grasas y lácteos 0060
Alimentos congelados 300	Cárnicos congelados 0070
	Frutas congeladas 0080
	Alimentos procesados congelados 0090
Bebidas 500	Bebidas refrigeradas 0100
	Bebidas a temperaturas ambiente 0110
Suministros de oficina 400	Materiales de oficina 0120
	Mobiliario de oficina 0130
Mobiliario y equipo menor 600	Mesas 0140
	Sillas 0150

- Bodega de mantenimiento

Familias	Subfamilias	Productos
Ferretería 700	Ferretería general 0160	
	Herramientas 0170	
	Suministros de plomería 0180	
	Suministros de tubos y entubamientos 0190	
	Componentes de lámparas y bombillas 0200	
	Lubricantes, pinturas y anticorrosivos 0210	
Suministros de aseo 800	Suministros de aseo y limpieza general 0220	
	Aseo para habitaciones 0230	
	Suministros de jardinería 0240	
	Accesorios de limpieza de piscinas 0250	
Químicos 900	Químicos para piscina 0260	

Anexo 11. Procedimiento de compra de bienes y servicios

Hotel Wendy		Código: P-HW-DC-01	
Trámite para la Compra de Bienes y Servicios		Nombre y firma de Jefatura de Compras:	
		Nombre y firma Aprobación de la Gerencia:	
Procedimiento	Edición 01	Pág. 1 de 8	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios para la compra de bienes y servicios, que garanticen la continuidad del suministro eficiente y oportuno de las necesidades de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

2. Alcance

Aplica para todas las compras de bienes y/o servicios que se realizan en el Hotel Wendy por parte del Departamento de Compras.

3. Abreviatura

OC: Orden de compra

SIC: Solicitud interna de compra

4. Definiciones

Orden de compra: Formulario electrónico en el que se formaliza al proveedor los bienes o servicios solicitados.

Solicitud interna de compra: Formulario electrónico interno emitido por las áreas solicitantes dirigido al Departamento de Compras.

5. Responsabilidades

El Departamento de Compras es el responsable de dar cumplimiento a la ejecución del presente procedimiento en todos sus extremos. La jefatura del Departamento de Compras es la responsable de asesorar y definir las estrategias para la implementación y supervisión, así

como establecer los mecanismos para que las personas encargadas del proceso de compras apliquen en todos sus alcances las instrucciones y los formularios que se vinculen con este procedimiento. El departamento responsable de monitorear y dar seguimiento a la ejecución del procedimiento es la Gerencia de Operaciones.

6. Descripción del procedimiento

6.1. Necesidad de compra

La persona funcionaria que actúa como solicitante es responsable de:

- Identificar la necesidad de compra que se presenta por parte del área o departamento del Hotel al cual pertenece.

6.2. Verificación de existencias

La persona funcionaria que actúa como solicitante es responsable de:

- Verificar en el sistema informático y en la bodega correspondiente las existencias del bien o servicio a comprar.
- En caso de que haya existencias, debe comparar la cantidad que necesita con el disponible en inventario, para luego hacer la requisición al encargado de bodega. (Ver Instrucción I-HW-DAL-01, anexo 11)
- En caso de que no haya existencias o el disponible sea menor a la cantidad requerida, el solicitante debe seguir con el siguiente paso.

6.3. Descripción y revisión de especificaciones técnicas

La persona funcionaria que actúa como solicitante es responsable de:

- Revisar las especificaciones en el catálogo de productos, para determinar si son las correctas y se ajustan a la necesidad.
- En caso de que las especificaciones no estén correctas, el solicitante debe enviar una solicitud de mejora o apertura de nuevo código al Departamento de Compras. (Ver procedimiento P-HW-AC-01, anexo 8).

- Si las especificaciones cumplen con la necesidad del solicitante debe seguir con el siguiente paso.

6.4. Digitación de la solicitud interna de compra

La persona funcionaria que actúa como solicitante es responsable de:

- Generar la SIC, la cual consiste en completar el Formulario (FR-HW-DC-01) a través del sistema informático. (ver anexo 12)
- Enviar la SIC para la respectiva autorización del jefe inmediato, en el cual se genera un correo electrónico como notificación.

La persona funcionaria que actúa como jefe de área es responsable de:

- Revisar la SIC generada por el solicitante y evaluar la necesidad de compra de acuerdo con las condiciones establecidas en el formulario electrónico.
- Verificar el disponible en la partida presupuestaria, en caso de que la compra sea superior a \$7.000 ya sea de crédito o contado, debe ser autorizada además por el Gerente de Operaciones.
- Realizar el proceso de autorización o rechazo de la SIC a través del sistema informático.
- En caso de que la SIC es rechazada, la jefatura debe notificar al solicitante las razones del rechazo, para que corrija y continúe con el proceso.
- En caso de que la SIC se anule, se justifica al solicitante que se da por terminado el proceso.
- Si la SIC es autorizada por la jefatura, el sistema informático envía automáticamente una notificación al solicitante de que su solicitud ha sido aprobada y al Departamento de Compras le informa el ingreso de una nueva SIC.

6.5. Ejecución del proceso de compras.

La persona funcionaria del Departamento de Compras es responsable de:

El Departamento de Compras establece los días lunes y jueves para la recepción de las SIC's y en caso de incongruencias en el formulario se le dará un día como plazo para realizar las correcciones pertinentes.

- Una vez recepcionada vía sistema la SIC, debe revisar la lista de las personas autorizadas en el sistema, verificando que esté correcto.
- Analizar la información de la SIC, en caso de que haya incongruencias deberá devolverla a la jefatura del área solicitante para corregir los detalles.
- Analizar las SIC's pendientes de procesar, considerando los siguientes aspectos: tipos de producto de acuerdo con las familias y subfamilias del catálogo de bienes y servicios vigente, monto, cantidad, departamentos solicitantes, plazos de entrega solicitados, para establecer prioridades de compra mediante un análisis ABC.
- Seleccionar los factores de calificación para la compra de las SIC's a procesar. Donde se considere lo siguiente:
 - Si es menor a \$7.000 solo considerar precio y plazo de entrega.
 - Si es superior se debe evaluar criterios de precio, plazos de entrega y especificaciones de calidad, requeridos para tomar la decisión de compra.
- Selección de los proveedores a elegir para comprar las SIC's, considerando lo siguiente:
 - o Toda compra debe tener al menos tres cotizaciones, para asegurar las mejores condiciones del mercado, atendiendo a los requerimientos respectivos según la modalidad del proveedor.
 - o El encargado de compras debe consultar como primera fuente el catálogo de proveedores para solicitar las ofertas.

Para la selección de los proveedores se considerarán dos modalidades las cuales son:

- **Modalidad A: Aplica para las compras frecuentes**

Estas son cuando se trata de productos que se solicitan frecuentemente, entre ellos, productos de aseo y limpieza, suministros de oficina y productos básicos utilizados en cocinas.

Criterios:

- a) Se hará una cotización a 3 proveedores cada seis meses (prorrogable a un año) para determinar cuál suministra las mejores condiciones.
- b) El proveedor se seleccionará de acuerdo con los siguientes criterios:

Variable a considerar	Peso porcentual
Precio	60 %
Plazo de entrega	15 %
Experiencia en el mercado	15 %
Certificaciones en materia de calidad y ambiente	10 %

- c) El proveedor seleccionado deberá mantener las condiciones negociadas durante todo los meses pactados.
- d) Durante el periodo establecido y cuando se requiera solicitar un bien, únicamente se hará la OC para gestionar la compra. (Ver formulario OC-HW-DC-01, anexo 13)
- e) Previo al vencimiento del periodo negociado, se inicia nuevamente el proceso de evaluación, en donde se puede incluir el actual proveedor.
- f) En caso de requerir una compra bajo esta modalidad y el proveedor no esté “activo” en el sistema informático, para tal efecto se debe realizar todo el procedimiento previo descrito hasta tener pactadas las condiciones con el proveedor y de esta manera generar la OC.

- **Modalidad B: Compras ordinarias**

Cada compra que se realice bajo esta modalidad deberá cumplir con los siguientes criterios:

- a) Cotizar tres empresas distintas que ofrezcan el mismo producto (debe tener las mismas especificaciones en cada uno, de lo contrario se descartará la oferta).
- b) Realizar el estudio técnico a cada una de ellas.
- c) Las variables a considerar en el estudio técnico tendrán el siguiente orden:

Variable a considerar	Peso porcentual
Precio	80 %
Tiempo de entrega	20 %

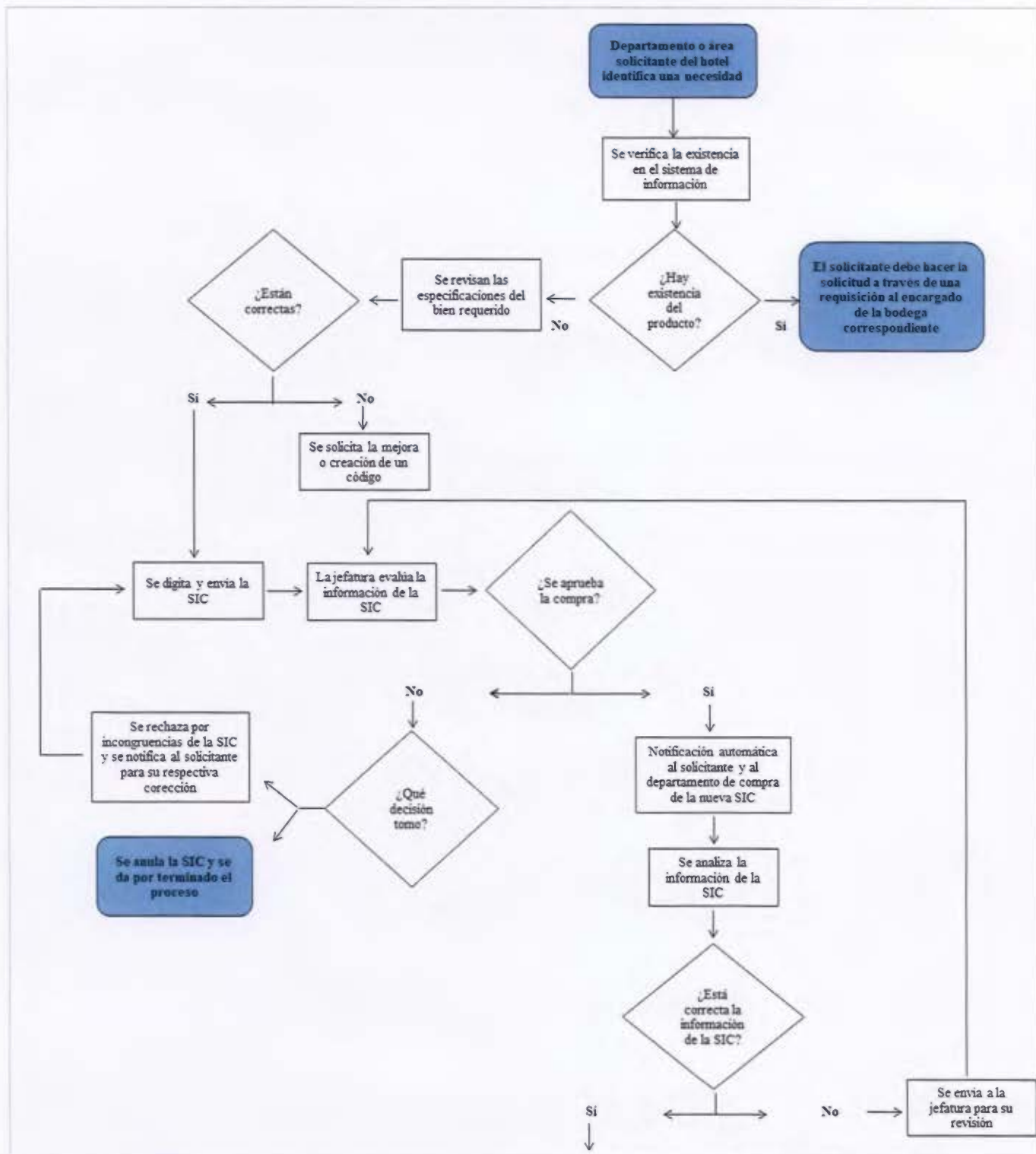
Considerando las modalidades indicadas anteriormente la persona funcionaria del Departamento de Compras es responsable de:

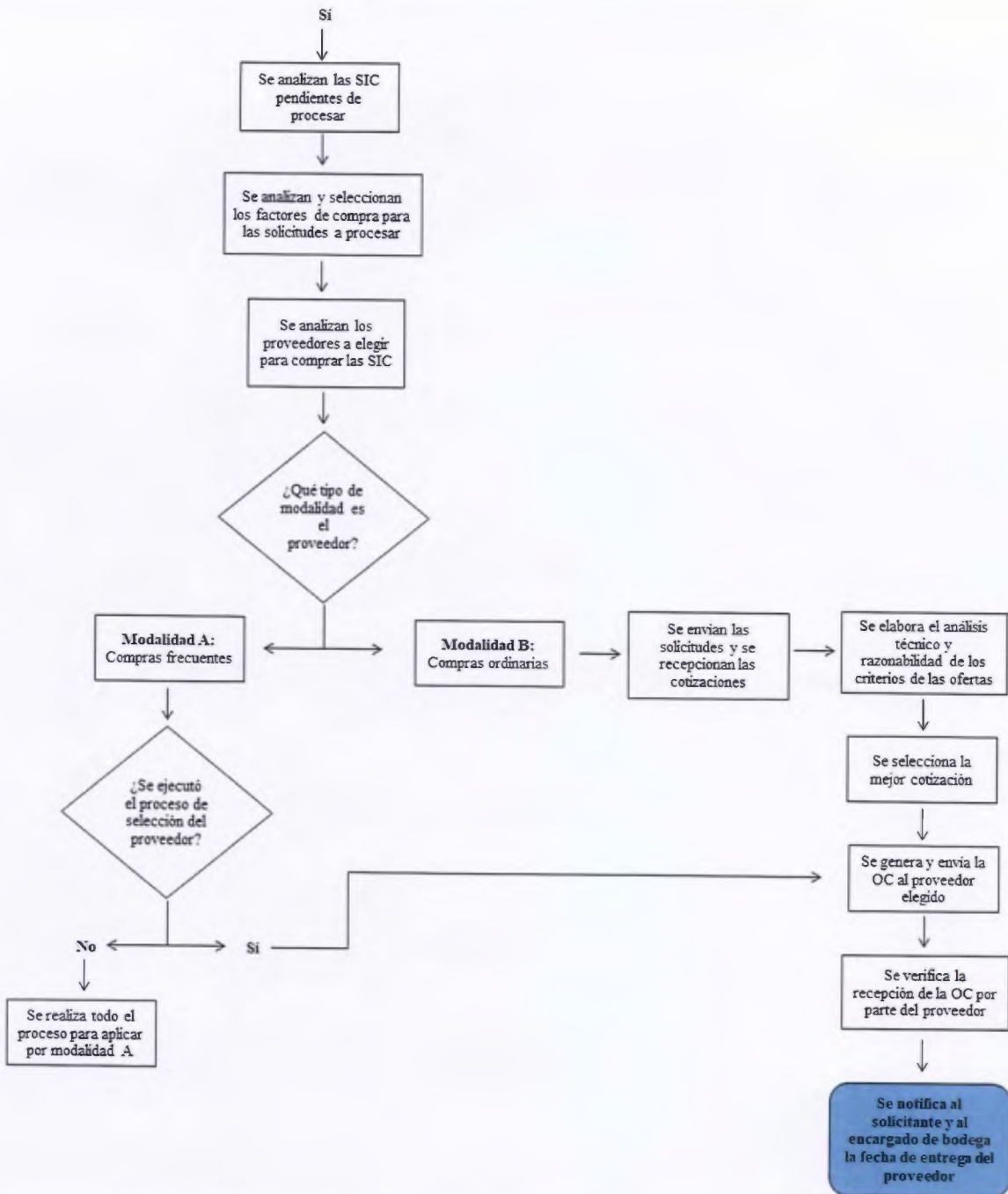
- Ejecutar la compra a partir de que las SIC estén aprobadas, para esto cuenta con un plazo máximo de 3 días hábiles.

- Enviar la solicitud de cotización a los proveedores elegidos.
- Recepcionar las cotizaciones de los proveedores elegidos.
- Seleccionar la mejor cotización.
- Generar la OC por medio del sistema informático y enviarla al proveedor elegido confirmando con este su recepción.
- Notificar al solicitante y al encargado de bodega la fecha de entrega del proveedor.

7. Anexos

Anexo 1. Flujograma procedimiento compra de bienes y servicios





Anexo 12. Formulario Solicitud interna de compra

Hotel Wendy		Solicitud Interna de Compras					Código:	FR-HW-DC-01
							Versión	1
Fecha de solicitud							Página 1 de 1	
Nombre del solicitante							No de solicitud:	
Departamento solicitante		Código departamento						
Bienes a solicitar								
Item	Código	Cantidad	Descripción (especificaciones)	Unidad de compra	Costo Unitario	Costo Total	Plazo de entrega	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
Justificación de la compra por parte del solicitante								
Aprobado por:								
Jefe del departamento				Fecha				
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				

Anexo 13. Formulario Orden de compra

Hotel Wendy		Orden de Compra				Código	OC-HW-DC-01			
						Versión	1			
						Página 1 de 1				
PROVEEDO					ORDEN DE COMPRA No.			FECHA		
DIRECCIÓN					FORMA DE PAGO					
CONTACTO					ORDEN ELAB. POR					
	Descripción del Material	Unidades	Bodega de entrega	Cantidad Ordenada	Fecha de Entrega			Precio Unitario sin IVA	% IVA	Valor Total por ÍTEM
					AÑO	MES	DÍA			
1								€ -	€ -	
2								€ -	€ -	
3								€ -	€ -	
4								€ -	€ -	
5								€ -	€ -	
6								€ -	€ -	
7								€ -	€ -	
8								€ -	€ -	
9								€ -	€ -	
10								€ -	€ -	
11								€ -	€ -	
12								€ -	€ -	
13								€ -	€ -	
14								€ -	€ -	
OBSERVACIONES		COMPRADOR				SUBTOTAL		€ -	-	
		Firma Autorizada				I.V.A.		€ -	-	
						TOTAL ORDEN		€ -	-	
CONDICIONES GENERALES DE LA COMPRA										
1. Cualquier modificación a la presente debe ser autorizada por escrito.										
2. Toda mercancía no solicitada o que no cumpla los requisitos mínimos de tamaño, peso y calidad será devuelta por cuenta y riesgo del proveedor.										
3. Favor confirmar la aceptación de la orden de compra.										
4. El incumplimiento en la fecha de entrega de la orden; es causal de cancelación de la misma. La Compañía se reserva el derecho de hacerlo.										
5. Para ingresar a bodegas del Hotel Wendy deberá presentar factura y certificado de calidad del producto a entregar para ser autorizado por el personal.										

Anexo 14. Instrucción Despacho de bienes

Hotel Wendy		Código: I-HW-DAL-01	
Despacho de Bienes		Nombre y firma de Jefatura de Gestión:	
		Nombre y firma Aprobación Autoridad Superior:	
Instrucción	Edición 01	Pág. 1 de 3	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Establecer los pasos a seguir en el despacho de bienes que se entregan en las bodegas del Hotel Wendy.

2. Descripción del procedimiento**2.1 Personas Autorizadas**

La jefatura de cada departamento o quien este designe, estarán como personas autorizadas para realizar la requisición, para esto deberá contar con un usuario y contraseña respectiva de uso personal y roles de autorización para el ingreso de la solicitud.

2.2 Instrucción de requisición

Una vez identificada la necesidad de bienes en un área determinada del Hotel Wendy y posteriormente haber verificado las existencias en las bodegas, se procede a realizar una requisición de la siguiente manera:

La persona solicitante de la requisición es responsable de:

- Realizar la solicitud de requisición ingresando al sistema y completando el formulario FR-HW-DAL-RB-04 "Requisición interna de bienes". (ver anexo 15)
- Indicar claramente en el formulario FR-HW-DAL-RB-04 el día que necesita que le sea entregado cada bien requerido, de acuerdo con los días establecidos de entrega de cada bodega. (Ver punto 2.3 de esta instrucción)

- Una vez aprobada la requisición por el solicitante, se pasa la existencia en el sistema a un estado de reservado, lo cual impide la visualización de otros usuarios de dicha existencia.

2.3 Días de solicitud y entrega

Los días establecidos para que las personas puedan realizar requisiciones en el sistema según la bodega que corresponda, son los siguientes:

- Bodega general:
 - Lunes
 - Miércoles
 - Viernes
- Bodega de Mantenimiento:
 - Martes
 - Viernes

Para la entrega de los bienes los encargados de bodega cuentan con un plazo máximo de 2 días, considerando los siguientes como los días establecidos:

- Bodega general:
 - Las solicitudes realizadas el día lunes se entregarán los días miércoles.
 - Las solicitudes realizadas miércoles se entregarán los días viernes.
 - Las solicitudes realizadas viernes se entregarán los días lunes.
- Bodega de Mantenimiento:
 - Las solicitudes realizadas el día martes se entregarán los días jueves.
 - Las solicitudes realizadas el día viernes se entregarán los días lunes.

2.4 Preparación y alisto de solicitud de Despacho

La persona encargada de bodega es responsable de:

- Revisar diariamente las solicitudes de requisición recibidas por medio del sistema.
- Analizar las solicitudes de requisición con el fin de definir cuáles son los bienes a despachar.

- Ordenar las solicitudes de requisición considerando la fecha indicada por el solicitante.
- Imprimir el reporte de solicitudes de requisición para entregar a la persona encargada de alisto.
- Verificar que el alisto cumpla con las cantidades y códigos solicitados para enviarlo a despacho.
- Una vez verificado el punto anterior se procede con la impresión del formulario FR-HW-DAL-RB-05 “Comprobante de entrega de bienes” y se coloca en estado despachado los bienes en el sistema. (ver anexo 16)

2.5 Entrega de los bienes

La persona encargada de despacho es responsable de:

- Entregar los bienes a los solicitantes según las fechas de entrega indicadas.
- Una vez que el solicitante verifica que la cantidad y las especificaciones de los bienes son correctas, deberá firmar el documento “Comprobante de entrega de bienes” indicando el recibido conforme.

La persona encargada de bodega es responsable de:

- Una vez entregados los bienes a los solicitantes, deberá realizar el cierre de la solicitud de despacho en el sistema para que se contabilice la salida de los mismos y se descargue la existencia.

Anexo 15. Formulario Requisición interna de bienes

Hotel Wendy		Requisición Interna de Bienes		Código: FR-HW-DAL-RB-04	
				Versión 1	
				Página 1 de 1	
Nombre del solicitante:					
Cargo:				Fecha de solicitud:	
Departamento:				Fecha de entrega requerida:	
	Código	Cantidad	Descripción		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
Observaciones:					
Firma del solicitante:			Firma jefatura:		

Anexo 16. Formulario Comprobante de entrega de bienes

Hotel Wendy	Comprobante de entrega de bienes			FR-HW-DAL-RB-05
				Versión 1
				Página 1 de 1
Bodega General ()		Bodega Mantenimiento ()		
1. Datos de quién recibe el producto				
Fecha:				
Nombre completo:				
Departamento:				
2. Responsable de área				
Nombre completo:				
Firma:				
3. Información del producto				
	Producto	Descripción	Cantidad	Código
1				
2				
3				
5				
5				
Firma: _____				
Cédula: _____				

Anexo 17. Procedimiento Recibo de bienes

Hotel Wendy		Código: P-HW-DAL-RB-01	
Recibo de Bienes		Nombre y firma de Jefatura de Gestión:	
		Nombre y firma Aprobación Autoridad Superior:	
Procedimiento	Edición 01	Pág. 1 de 5	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Establecer los pasos a seguir en el ingreso de bienes mediante compra, a las respectivas bodegas del Hotel Wendy.

2. Alcance

Aplica para todos los bienes que se adquieren mediante compra en el Hotel Wendy.

3. Abreviatura

No aplica.

4. Definiciones

Orden de compra: Formulario electrónico en el que se formaliza al proveedor los bienes o servicios solicitados.

Orden de pago: Formulario electrónico enviado al Departamento de Contabilidad para que proceda con el pago al proveedor por los bienes o servicios adquiridos.

5. Responsabilidades

El departamento de almacenamiento es el responsable de dar cumplimiento a la ejecución del presente procedimiento en todos sus extremos. La jefatura del departamento de almacenamiento es la responsable de asesorar y definir las estrategias para la implementación y supervisión, así como establecer los mecanismos para que las personas encargadas del proceso apliquen en todos sus alcances las instrucciones y los formularios que se vinculen

con este procedimiento. El departamento responsable de monitorear y dar seguimiento a la ejecución del procedimiento es la Gerencia de Operaciones.

6. Descripción del procedimiento

6.1 Inspección de Bienes

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Verificar que la información descrita sobre las características físicas y técnicas del bien de la orden de compra tales como códigos, descripción, unidades de medida, cantidades y precio, coincidan con la información del original de cada factura presentada por la persona proveedora. Para esto, se verifica la información y a la vez se revisa que los bienes cumplan con las condiciones pactadas.
- Rechazar los bienes cuando las características no coincidan con las especificaciones físicas y técnicas indicadas en la orden de compra y factura.
- En los casos en que haya bienes pendientes por faltante de cantidad, se rechaza de manera parcial y se devuelve a la persona proveedora la orden de compra y las facturas originales sin sellar. Los faltantes se consignan en el FR-HW-DAL-RB-01 “Control de Recepción de bienes faltantes por orden de compra”. (ver anexo 18)
- Hasta que la persona proveedora cumpla con la entrega de los bienes faltantes especificados en el formulario descrito emitido a nombre de la persona proveedora, se sella y se firma la orden de compra y cada factura.
- Si la orden de compra, factura y bienes recibidos cumplen con las especificaciones y condiciones solicitadas se sella y se reciben los mismos a la persona proveedora.

6.2 Bienes Rechazados

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- En caso de que no se cumpla a satisfacción la recepción de los productos, se deberá elaborar el FR-HW-DAL-RB-02 “Rechazo de bienes a personas proveedoras” (ver anexo 19), en donde se especifican las razones del rechazo y se debe notificar al proveedor en ese momento para la respectiva devolución de los bienes rechazados.

6.3 Trámite de pago a personas proveedoras

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Elaborar, firmar y trasladar el FR-HW-DAL-RB-03 “Orden de Pago” (ver anexo 20) en un plazo no mayor a 3 días hábiles después de recibido los bienes y considerar lo siguiente antes de enviar el trámite de pago:
 - En caso de que la orden de compra se reciba completa, se envía al Departamento de Contabilidad la factura con la Orden de compra y la Orden de pago.
 - En caso de que aún exista producto pendiente de recibir por la persona proveedora, se detiene el trámite de pago hasta que la recepción de los bienes esté completa y aceptada o en su defecto se entregue una nota de crédito, en ese momento se envía al Departamento de Contabilidad la factura que indique la fecha en la que se recibió finalmente el producto, además de la Orden de compra y la Orden de pago.

6.4 Bienes aceptados e ingreso al Sistema Informático

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Ingresar al sistema informático en un plazo no mayor a 1 día hábil posterior a la recepción de la documentación y del producto, los bienes recibidos que cumplan con las condiciones y especificaciones.
- Proceder al traslado y ubicación física de los bienes, para esto debe considerar:
 - Si son bienes de *stock*, se da el traslado y almacenamiento respectivo en bodegas, de acuerdo con el Procedimiento P-HW-DAL-AB-01 “Almacenamiento de Bienes”. (ver anexo 22)
 - En caso de requerirse existencias del *stock* debe de aplicarse lo dispuesto en la instrucción I-HW-DAL-01 “Despacho de bienes”. (ver anexo 14)
 - Si son bienes de entrega inmediata, se coordina la entrega de los mismos a los usuarios solicitantes.

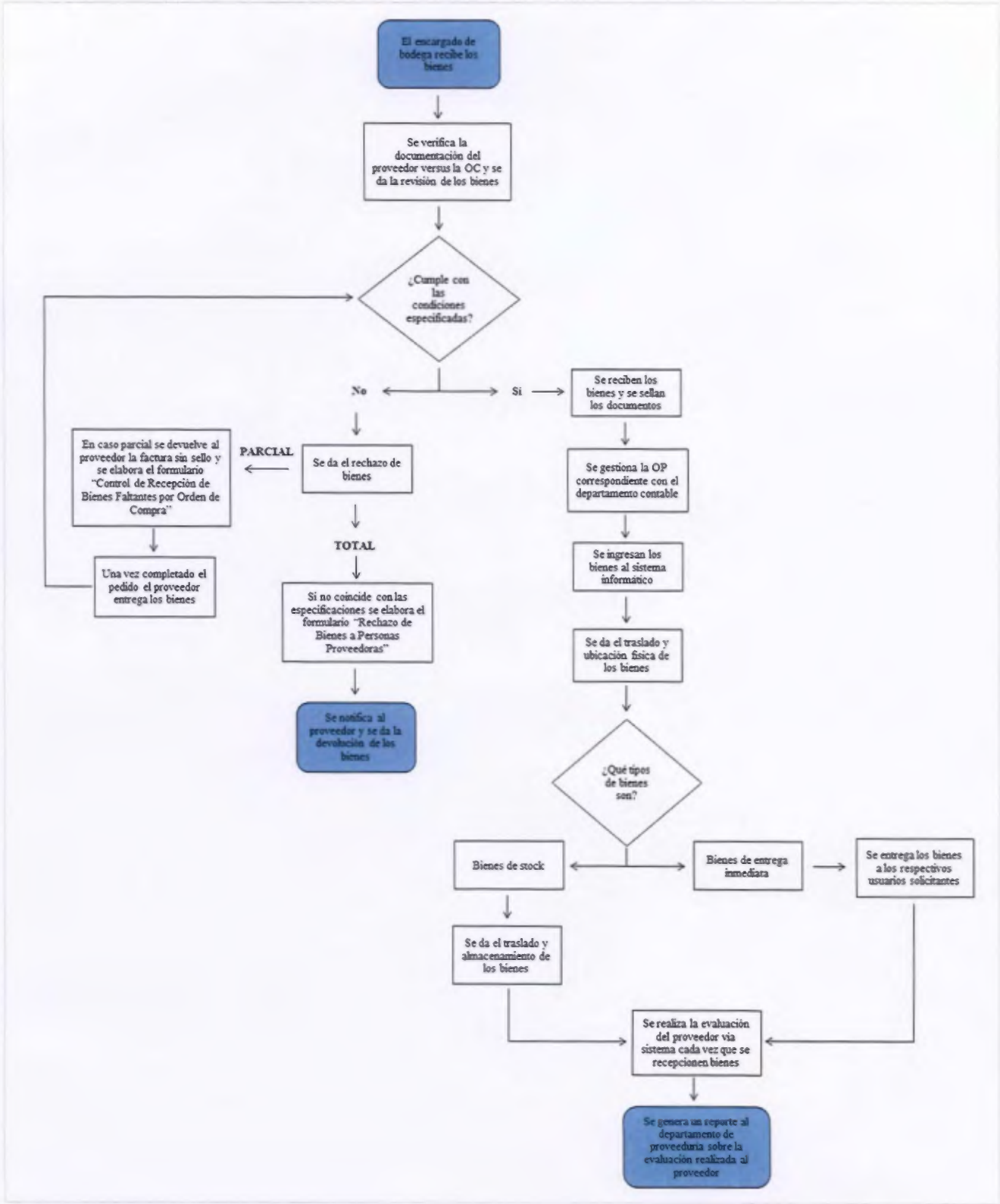
6.5 Evaluación al proveedor

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Realizar una evaluación al proveedor de manera automática en un plazo no mayor a 3 días hábiles, esto lo debe realizar cada vez que se reciben bienes a la bodega:
 - El formulario para la evaluación de proveedores, se encuentra en el sistema informático como “Evaluación de proveedores de bienes” FR-HW-DAL-RB-06. (ver anexo 21)
 - Una vez hecha la evaluación, el sistema genera un reporte al Departamento de Compras sobre el proceso realizado por el encargado de bodega respecto al proveedor.

7. Anexos

Anexo 1. Flujograma del procedimiento de recibo de bienes



Anexo 18. Formulario Control de recepción de bienes

Hotel Wendy
Departamento de Almacenamiento
Proceso de recepción en bodegas

FR-HW-DAL-RB-01
Edición 01

CONTROL DE RECEPCIÓN DE BIENES FALTANTES

Nombre del proveedor: _____

Fecha: _____

En esta fecha hemos recibido los bienes descritos en:

Orden de Compra N° _____, y factura N° _____

A continuación se detalla lo pendiente de entrega:

Descripción de Requisitos Pendientes	Cantidad
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Una vez recibido lo anteriormente descrito y los bienes CUMPLAN A SATISFACCIÓN CON LA REVISIÓN TÉCNICA, se procede con los trámites correspondientes de recepción de bienes faltantes.

Observaciones:

Proveedor:

Nombre: _____ N° Identificación: _____ Firma: _____

Persona encargada de bodega:

Nombre: _____ N° Identificación: _____ Firma: _____

Anexo 19. Formulario Rechazo de bienes

Hotel Wendy
 Departamento de Almacenamiento
 Proceso de recepción de bodegas

FR-HW-DAL-RB-02
 Edición 01

RECHAZO DE BIENES A PERSONAS PROVEEDORAS

Fecha: _____

No. De factura: _____

Empresa Proveedoras: _____

Por este medio se les notifica que los bienes recibidos en la bodega _____ el día _____ perteneciente a la Orden de Compra N° _____ y factura N° _____ fueron rechazados.

BIENES REVISADOS:

POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

- 1- _____
 2- _____
 3- _____

Por lo tanto les comunicamos:

- Que se hizo entrega completa al proveedor de los bienes que fueron rechazados.

Nombre: _____

Firma: _____

Anexo 20. Formulario Orden de pago

Hotel Wendy		Orden de Pago						OC Asociada		
								Factura asociada		
								Página 1 de 1		
PROVEEDOR				N° ORDEN DE PAGO				FECHA		
DIRECCIÓN				FORMA DE PAGO						
CONTACTO							ORDEN ELAB. POR			
	Descripción del Material	Unidades	Bodega de entrega	Cantidad Ordenada	Fecha de Entrega			Precio Unitario sin IVA	% IVA	Valor Total por ÍTEM
					AÑO	MES	DÍA			
1								€ -	€ -	
2								€ -	€ -	
3								€ -	€ -	
4								€ -	€ -	
5								€ -	€ -	
6								€ -	€ -	
7								€ -	€ -	
8								€ -	€ -	
9								€ -	€ -	
10								€ -	€ -	
11								€ -	€ -	
12								€ -	€ -	
13								€ -	€ -	
14								€ -	€ -	
							SUBTOTAL	€	-	
							I.V.A.	€	-	
							TOTAL A PAGAR	€	-	

Anexo 21. Formulario Evaluación de proveedores

HOTEL WENDY		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE BIENES				Código: FR-HW-DAL-RB-06			
						Versión: 01			
						Página 1 de 1			
Nombre del Proveedor:									
Fecha de evaluación:									
Criterio	Peso del criterio	Parámetro	Puntaje máx	Ponderaciones por fecha				Ponderación mensual	Calificación
				Entrega 1	Entrega 2	Entrega 3	Entrega 4		
CALIDAD	20%	Cumple de forma total con el pedido	100						
		Cumple de forma parcial con el pedido	60						
		No cumple con el pedido	0						
		TOTAL DEL PUNTAJE	100	0	0	0	0		
CUMPLIMIENTO DE TIEMPO	20%	Cumple las entregas en las fechas pactadas	100						
		Cumple las entregas con 1 día de retraso según en las fechas pactadas	60						
		Cumple las entregas con 2 o más días de retraso según las fechas pactadas	0						
		TOTAL DEL PUNTAJE	100	0	0	0	0		
CUMPLIMIENTO DE CANTIDAD	50%	Entrega la cantidad de bienes solicitada	100						
		Entrega al menos un 95% de la cantidad solicitada	60						
		Entrega menos del 95% de la cantidad solicitada	0						
		TOTAL DEL PUNTAJE	100	0	0	0	0		
SERVICIO AL CLIENTE	10%	Atiende las consultas, reclamos y quejas inmediatamente	100						
		Se requiere reiterar las consultas, reclamos y quejas	60						
		No atienden las consultas, reclamos y quejas	0						
		TOTAL DEL PUNTAJE	100	0	0	0	0		
TOTAL	100%								
VALORACIÓN TOTAL									
Puntaje total		Acción a seguir				Resultado de la valoración			
0-40		Proveedor rechazado							
41-79		Proveedor aceptado con plan de mejoramiento							
80-100		Proveedor aceptado							
Nombre: _____									
Cargo: _____									

Anexo 22. Procedimiento Almacenamiento de bienes

Hotel Wendy		Código: P-HW-DAL-AB-01	
Almacenamiento de Bienes		Nombre y firma de Jefatura de Gestión:	
		Nombre y firma Aprobación Autoridad Superior:	
Procedimiento	Edición 01	Pág. 1 de 5	Fecha: Abril 2020

1. Objetivo

Establecer los pasos a seguir para realizar el almacenamiento de los bienes en las bodegas Hotel Wendy.

2. Alcance

Aplica para todos los bienes que el Hotel Wendy almacena en sus bodegas de mantenimiento y general.

3. Abreviatura

PEPS: Primeras en entrar, primeras en salir.

4. Definiciones

Almacenamiento: Ordenamiento físico y acomodo de los bienes adquiridos por el Hotel Wendy en estanterías especialmente diseñadas para esta actividad, conforme a su naturaleza (tamaño, peso, fragilidad, composición química o física y peligrosidad)

Método PEPS: Método para identificar los productos que ingresaron primero y darle salida inmediata de la bodega.

5. Responsabilidades

Le corresponde a la persona encargada de bodega establecer las medidas de carácter técnico que estime oportunas para el correcto almacenamiento, traslado y control de los bienes. La persona encargada de compras es la responsable de velar por el cumplimiento y monitoreo de

este procedimiento, así como asesorar y definir las estrategias necesarias para su implementación.

6. Descripción del procedimiento

6.1 Almacenamiento de los bienes

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Velar por los bienes almacenados en las zonas correspondientes:
 - Para este caso, el criterio de almacenamiento en la bodega general se hará por familia, subfamilia y productos de la siguiente manera:

Familias	Subfamilias	Productos
Alimentos Secos	Alimentos perecederos	
	Alimentos no perecederos	
Alimentos refrigerados	Cárnicos refrigerados	
	Hortalizas y verduras	
	Frutas	
	Alimentos procesados	
	Grasas y lácteos	
Alimentos congelados	Cárnicos congelados	
	Frutas congeladas	
	Alimentos procesados congelados	
Bebidas	Bebidas refrigeradas	
	Bebidas a temperaturas ambiente	
Suministros de oficina	Materiales de oficina	
	Mobiliario de oficina	
Mobiliario y equipo menor	Mesas	
	Sillas	

Nota: para la columna de producto, los mismos se describirán a criterio y conveniencia del Hotel Wendy según los productos utilizados.

Asimismo el criterio de almacenamiento en la bodega de mantenimiento se hará igualmente por familia, subfamilia y productos de la siguiente manera:

Familias	Subfamilias	Productos
Ferretería	Ferretería general	
	Herramientas	
	Suministros de plomería	
	Suministros de tubos y entubamientos	
	Componentes de lámparas y bombillas	
	Lubricantes, pinturas y anticorrosivos	
Suministros de aseo	Suministros de aseo y limpieza general	
	Aseo para habitaciones	
	Suministros de jardinería	
	Accesorios de limpieza de piscinas	
Químicos	Químicos para piscina	

- Movilizar los bienes manualmente o por medio de carretillas hidráulicas a la zona de almacenamiento respectiva, para esto se debe considerar:
 - La distribución en la bodega correspondiente se hará por familias, subfamilias y subproductos.
 - Ubicar la posición del artículo en la zona de almacenamiento, mediante el código numérico para cada uno de los materiales que deba almacenar.
 - Una vez ubicada la zona de almacenamiento, coloca el producto empacado, estibado y ordenado en el estante.

Nota: para reabastecer el inventario en la bodega el Hotel Wendy, este utilizará la metodología PEPS.

- Verificar regularmente la limpieza, orden y conservación física de los bienes ubicados en las bodegas.

Cuando el personal de bodega reabastece el inventario este debe verificar que las existencias se encuentren en óptimas condiciones, si es así se procede al reabastecimiento y en caso contrario se debe considerar los siguientes escenarios:

- Productos con fecha próxima de caducidad: una vez identificados se procede a reportar la situación al jefe inmediato, para que estos tomen las acciones que correspondan con respecto a la rotación del inventario.

- Productos vencidos o en mal estado: una vez identificados se procede a reportar la situación al jefe inmediato para que este justifique y tome las medidas correspondientes y se realice el ajuste en el sistema.

6.2 Pruebas selectivas

La persona funcionaria encargada de bodega es responsable de:

- Realizar continuamente pruebas selectivas representativas aleatorias de acuerdo con la composición ABC del inventario, con el fin de que en el transcurso del año se revisen la totalidad de las cuentas que conforman el inventario. Esto se realizará como mínimo 1 vez a la semana. Si no se encuentran inconsistencias se documenta y respalda la prueba selectiva realizada.
- En caso de detectar una inconsistencia durante esta prueba se debe:
 - Reportar al jefe inmediato la diferencia para encontrar la causa y que se tomen las acciones que correspondan, ya sea el ajuste negativo o positivo del inventario.

7. Anexos

Anexo 1. Flujograma de almacenamiento de bienes

