

Título: Mejoramiento del Sistema de Abastecimientos en el Hotel Torre.

Autor: Ing. Geisel Mauricio Avilés Blanco

Email: geisel.aviles@etecsa.cu

Palabras claves: abastecimiento, procedimiento, organización.

Resumen.

La existencia de provisiones es un elemento vital en el proceso de prestación de servicios en el Hotel Torre. A ella se debe el aseguramiento y un aporte elevado en el servicio que recibe el cliente. Esta investigación se desarrolla con el ánimo de perfeccionar el sistema de compras y en su conjunto el trabajo en el departamento de abastecimientos. Se referencian aspectos teóricos sentando las bases y los conocimientos mínimos utilizando bibliografías actuales y clásicas. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la gestión de suministros donde intervienen aspectos que influyen en esta como los métodos y estilos de dirección y el clima laboral, donde se aplican técnicas de observación científica, entrevistas, encuestas, revisión de documentos, matriz DAFO y diagrama de Ishikawa. Una vez conociendo el estado y las causas de las principales dificultades se proponen acciones para mejorar y revertir los aspectos negativos. Para ello se ofrece un método para determinar el stock mínimo y máximo de los productos que contribuirán a la realización de las futuras compras así como un procedimiento para la gestión de las mismas. También se recomiendan algunas acciones en el tema de métodos y estilos de dirección, clima laboral y organización del trabajo, entre otros aspectos que se detectaron en la fase del diagnóstico. Todo ello ayudará a la obtención de mejores resultados en el proceso que comienza en conocer las necesidades del cliente y concluye en su satisfacción.

Introducción.

Algunos de los problemas a que nos enfrentamos tienen su origen en cuestiones de hoy. Se trata, entonces, de discutir y analizar lo que es necesario hacer en la actualidad para prepararnos para los retos del mañana.

Para perfeccionarnos se necesita cambiar la mentalidad antigua de los directivos y trabajadores, para traer una nueva en donde los cambios del entorno son cuestión de suma importancia, deseando un comprometimiento mayor de todos los miembros de la organización, para obtener resultados superiores.

Cuando se habla de perfeccionamiento es imprescindible concebir este proceso como la necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar, cambiar y desde luego, desarrollar aquello que puede potenciar todo este proceso. Esto va más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende también a las personas.

Lo cierto es que nuevos conocimientos e informaciones así como el cambio de circunstancias hace reflexionar acerca de que ya no es posible resolver los complejos problemas de hoy con soluciones de ayer. Se va evidenciando que lo que pudo haber funcionado tiempo atrás ya hoy no es igual. Ante este hecho pueden haber dos

opciones: una la de lamentar que las cosas se han complicado y otra la de buscar nuevas soluciones.

Y de eso se trata precisamente, de pensar diferente, de ser creativos. Más veces de las necesarias se escucha decir: “hay que poner los pies sobre la Tierra” cuando se hacen propuestas que alguien interpreta que van en contra de la realidad configurada, así se frena la generación de nuevas ideas, lo cual conduce a hacer más de lo mismo. Para alcanzar una actitud y aptitud de perfeccionamiento constante es necesario también salirse de la rutina y cuestionar lo que se hace y como se hace. Esto necesita apoyo y ayuda. Creatividad es también, por tanto, crear oportunidades.

La situación problémica a que nos enfrentamos en el departamento de abastecimiento del Hotel Torre, es la carencia de un procedimiento para realizar una correcta gestión de suministros. También los métodos y estilos de dirección se deben perfeccionar. Esto trae consigo que existan reservas en la eficiencia del proceso.

Es por ello que se hace necesario resolver la situación anterior mediante el problema científico planteado como la confección de un procedimiento de gestión de suministros, unido al planteamiento de acciones para el mejoramiento de los métodos y estilos de dirección.

Para la resolución de este problema se seguirá la hipótesis siguiente: si se aplica el procedimiento para la gestión de suministros y se mejoran los métodos y estilos de dirección, entonces la eficiencia del proceso en el departamento de abastecimiento del Hotel Torre se elevará.

Con ello surgen preguntas de investigación que ayudan a resolver el problema científico: ¿La forma en que se desarrollan las compras en la actualidad necesita perfeccionarse? ¿Será necesaria una mejora en la forma en que se dirige en el departamento?

El objetivo general que se cumplimentará para demostrar la hipótesis de investigación será, recomendar acciones para la obtención de mejores resultados en el sistema de gestión de compras.

Esto se complementa con los objetivos específicos: diagnosticar el estado actual del sistema de compras así como de los métodos y estilos de dirección, establecer un procedimiento para la gestión de suministros en el Hotel Torre y sugerir acciones para el perfeccionamiento del trabajo en el departamento.

Con el fin de llevar a cabo la evolución de esta investigación, se realizó un examen de documentos en formato electrónico con la utilización de Internet encontrando información reciente, así como se compilaron una serie de libros, desde clásicos hasta los publicados en los últimos cinco años. También se consultan trabajos de diplomas, revistas, folletos, se intercambia con especialistas tanto nacionales como extranjeros mediante correo electrónico, entre otras fuentes de información.

Con toda esta información se realizó un análisis bibliográfico encontrando puntos en común sobre metodología de la investigación, gestión de almacenes, gestión de suministros, clima organizacional, métodos y estilos de dirección. Se analizan conceptos, puntos de vistas, y bases para el desarrollo del tema, con el objetivo de

incrementar el conocimiento del tema y fundamentar los cambios a realizar en el objeto de estudio, sobre la base del consenso de lo planteado por los diferentes autores.

Para desarrollar el estudio, se utilizaron técnicas de entrevistas individuales, revisión de documentos, encuestas, observación personal, diagrama causa – efecto, matriz DAFO; y se llega a un diagnóstico que expresa la realidad por la que está transitando el departamento en la actualidad.

Finalmente se llega a la obtención de un procedimiento para gestionar los suministros del Hotel Torre, y se recomiendan algunas acciones para mejorar los métodos y estilos de dirección en el departamento de abastecimientos.

Breve caracterización del Hotel Torre.

El Hotel Torre es una instalación dos Estrellas con 100 habitaciones, incluyendo dos especiales, todas climatizadas, con baño privado, caja de seguridad, servicio telefónico, radio y TV por satélite. También se ofrecen servicios médicos, Sala de Juego, alquiler de autos y taxis. Los clientes que lo visitan pueden encontrar variadas ofertas gastronómicas en el Restaurante “Mirador” (nivel 10), Bar - Club “El techo” (nivel 11), Bar Medieval (nivel 10), Cafetería el Sótano (en el sótano del hotel) que a la vez, en horario nocturno, se convierte en una Discoteca y cercano al Hotel se encuentra el Bar - Cafetería “Vista a la ciudad”.

Entre los principales países emisores se pueden citar: México, España, Italia, Canadá, Argentina, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Colombia.

El Hotel se mantiene ocupado prácticamente durante todo el año, solamente en los meses de septiembre y octubre es cuando ocurre un descenso de la ocupación.

El Hotel Torre, ubicado en el centro de la ciudad, ofrece el esparcimiento, el descanso y el contacto con la historia, mediante una red de servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, que con eficiencia garantizan la calidad, profesionalidad y el trato atento y familiar, para satisfacer las expectativas del Turismo Internacional, Dirigido y de Tránsito.

Trabajo básico en almacenes

Los almacenes son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancías.

La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información respecto a tiempos de arribos, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras; como la fuente mejor de esta información

Los almacenes permiten establecer resguardo físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros facilitan la localización inmediata de los artículos.

Planificación del re-aprovisionamiento

Los modelos en que se basan la planificación de aprovisionamiento se agrupan en dos categorías principales, según la demanda sea dependiente o independiente.

- ⇒ Modelos para reaprovisionamiento no programado, en los que la demanda es de tipo independiente, generada como consecuencia de las decisiones de muchos factores ajenos a la cadena logística (clientes o consumidores), el modelo más común es el Lote Económico de Compras (LEC)
- ⇒ Modelos para reaprovisionamiento programado, en los que la demanda es de tipo dependiente, generada por un programa de producción o ventas. Responden a peticiones de reaprovisionamiento, basadas en técnicas de optimización o simulación.

Nivel de servicio y stock de seguridad

La demanda independiente o no programada de un producto suele ser de tipo probabilista. Las demandas independientes deterministas más bien son en la práctica un recurso de la doctrina para completar clasificaciones o para simplificar la formulación de los modelos. Esta circunstancia aleatoria en la generación de la demanda puede causar rupturas de los stocks, con sus costos asociados y sus mermas indudables de la calidad del servicio.

Es necesario en consecuencia, disponer de un inventario adicional en nuestros almacenes sobre lo estrictamente necesario que haya establecido nuestro modelo de reaprovisionamiento.

Dicho stock de seguridad, dependerá de las desviaciones que vaya a presentar el consumo durante el período que media entre el lanzamiento de un pedido y la recepción de la mercancía, es decir durante el plazo de entrega (Lead Time) o Período Crítico.

En consecuencia, la determinación de los stocks de seguridad estará ligada a la percepción que tengamos de esas desviaciones y al grado de fiabilidad, o "nivel de servicio" que estemos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes. Si tenemos la percepción estadística de las desviaciones bajo la forma de la desviación estándar de la demanda, el stock de seguridad será el número de desviaciones estándar de reserva que nos interese mantener. A su vez, ese número de desviaciones estándar de reserva nos definirá el nivel de servicio que estamos ofreciendo.

En la práctica, la secuencia debe ser la contraria:

- ⇒ Fijar el "nivel de servicio" que estamos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes, expresado como porcentaje de servicios sin rupturas de stocks (por ejemplo, podemos fijar que en el 97,72 % de los suministros no existan rupturas de stocks).
- ⇒ Determinar, sobre la base de las leyes estadísticas, el número de desviaciones estándar de reserva que debemos mantener, o "factor de servicio", para garantizar ese nivel de servicio.
- ⇒ Calcular el stock de seguridad multiplicando la desviación estándar de la demanda por el factor de servicio.

Tamaño óptimo de pedidos

La siguiente pregunta que se suele plantear el gestor a la hora de plantear el reaprovisionamiento es:

¿Cuánto Pedir?

Esta es la principal pregunta a la que los analistas han tratado de dar respuesta desde que se puso de manifiesto la importancia de la gestión científica de stock. La respuesta mas conocida a esta cuestión es la famosa "Formula del modelo de Wilson" para la determinación del lote económico de compras (LEC) o, en ingles, economic order quantity (EOQ).

El modelo de Wilson se formuló para el caso de una situación muy simple y restrictiva, lo que no ha sido óbice para generalizar su aplicación, muchas veces sin el requerido rigor científico, a otras situaciones más próximas a la realidad.

Estrictamente el modelo de Wilson se formula para la categoría de modelos de aprovisionamiento continuo, con demanda determinista y constante, en los siguientes supuestos respectivos

Solamente se consideran relevantes los costos de almacenamiento y de lanzamiento del pedido, lo que equivale a admitir que:

- ⇒ El costo de adquisición del Stock es invariable sea cual sea la cantidad a pedir no existiendo bonificaciones por cantidad por ejemplo, siendo por lo tanto un costo no evitable.
- ⇒ Los costos de ruptura de stock también son no evitables.
- ⇒ Además se admite que la entrega de las mercaderías es instantánea, es decir con plazo de reposición nulo.

Muchas veces el pedido a realizar es diferente al lote económico de compra. Ello significa que los costos del inventario cuando se utiliza el modelo de reaprovisionamiento periódico suelen ser superiores a los costos del modelo de aprovisionamiento continuo (conclusión evidente) y solo aplicaremos el modelo de reaprovisionamiento periódico cuando sea muy difícil o caro realizar el seguimiento continuo de los inventarios o surjan economías de escala al simultanear pedidos de múltiples referencias.

“Diagnóstico del Sistema de Compras en el Área de Abastecimientos del Hotel Torre”

Antes de comenzar un nuevo proyecto en la vida, se necesita conocer lo que vamos a hacer, las condiciones del entorno, las características de a lo que nos vamos a enfrentar, es importante tener información que es uno de los recursos más importante de la actualidad.

Sin la comprensión general y específica de la situación actual y un buen juicio de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea efectivo se reduce en forma considerable.

El diagnóstico muestra la situación actual y la dinámica del almacén y reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, amenazas que presenta la organización empresarial en cuestión.

El objetivo a seguir es examinar los problemas de forma detallada y a fondo; describir en qué grado las situaciones actuales están en correspondencia con los nuevos requerimientos; descubrir los factores y las fuerzas que ocasionan los problemas; preparar la información necesaria para adoptar decisiones en su resolución; así como evaluar las reservas existentes en el departamento en estudio.

El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no solo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar quienes y cuando deberán ejecutarlas.

Caracterización del departamento de Abastecimiento.

Características constructivas.

El almacén del Hotel Torre posee un piso con cierta inclinación en referencia a la horizontal, debido a que en la construcción del edificio se concibe este espacio como el parqueo de la instalación.

Al hacerse necesario donde salvaguardar los abastecimientos de la organización, se transforma esta área y se convierte en lo que es hoy en día.

Estos cambios traen consigo que esto sea un parqueo convertido en almacén y por tanto no garantiza las mejores condiciones que debe tener un área de este tipo. Estas características propias entorpecen el cumplimiento de algunas normas, y la gestión de almacenes en general.

Las principales dificultades que esto trae consigo serían:

- ⇒ Ubicación apartada de las áreas de elaboración de alimentos. Una de ella y que es de considerada importancia por su complejidad es la cocina del Restaurant “Mirador”, que se separa 10 niveles y que es necesario la utilización del elevador de los huéspedes.
- ⇒ Poco espacio de almacenaje y amplia variedad de productos para brindar los servicios de hospedaje, gastronomía y mantenimiento interno fundamentalmente. Esto trae como consecuencia fundamental que:

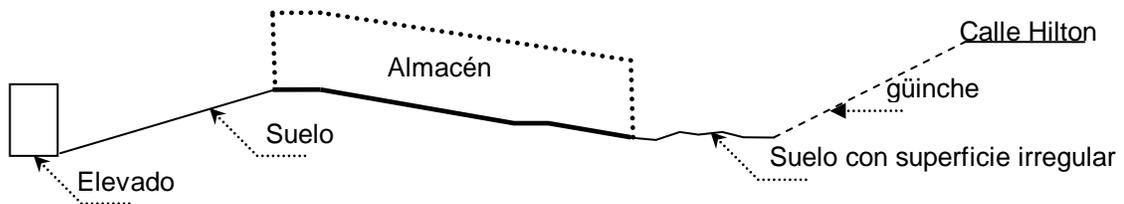
- ☞ No se puedan tener destinadas ni claramente señalizadas las áreas de trabajo.
 - ☞ No exista área de recepción ni de despacho, por lo que esto se hace en la entrada trasera del hotel y en los pasillos de trabajo respectivamente.
 - ☞ Se dificulte la manipulación de mercancías al no poder contar con medios automáticos. El trabajo realizado es manual fundamentalmente.
 - ☞ Se produzca almacenamiento de productos bajo condiciones no ideales.
 - ☞ La ubicación de productos puede no ser siempre la misma, pues está en dependencia del espacio libre.
 - ☞ Puede existir violación de principios de almacenaje.
 - ☞ Se realice una mayor frecuencia de compras.
- ⇒ Exista casi nula ventilación y circulación del aire. Esto provoca el empeoramiento de la calidad de los productos y su posible rápido deterioro.
 - ⇒ Esté latente el riesgo de roturas o accidentes de trabajo. Esto viene ocasionado fundamentalmente por la inclinación con respecto a la horizontal, el manejo de carretillas que no poseen freno y tener un sector del piso con desniveles marcados para las ruedas de dichas carretillas.
 - ⇒ Algunas medidas mínimas no se cumplan:
 - ☞ Entre paletas de 5 – 10 cm.
 - ☞ Separación de las cargas de la pared de 60 – 100 cm.
 - ☞ Separación entre bloques de estibas de 100 cm.
 - ☞ En algunas ocasiones la separación del saliente inferior del techo de 100 cm.
 - ⇒ Se bloquean las cargas de atrás sobre todo en el área de aguas, refrescos, cervezas y maltas.
 - ⇒ No se colocan mantas de nylon, sacos o lonas sobre las tarimas, a fin de recuperar derrames en el caso de granos.
 - ⇒ Los pre-despachos se realizan en los pasillos de trabajo.
 - ⇒ No hay cortinas de polivinilo (PVC) en las puertas de las neveras.

El acceso al almacén para la descarga de mercancías es por la parte trasera del hotel, que es muy estrecha y que no permite el acceso de carros anchos o largos, pues no pueden doblar por lo cerrada de sus esquinas. Esto trae consigo que algunos suministradores no traigan la mercancía, y que este transporte tenga que ir a cargo de la institución.

Debido a que el almacén se encuentra en un sótano, hay que bajar la mercancía a través de un güinche, y una vez abajo, subirla nuevamente mediante carretillas y un cable que hala dicho medio de transporte. Este proceso se hace lento y riesgoso por la excesiva manipulación a que son sometidos los productos para poderlos recibir. El suelo también es irregular y resbaladizo aumentando aún más dicho riesgo. Todos estos factores inciden en un mayor tiempo de descarga o carga de los suministros.

Este proceso triplica la manipulación de los productos así como el trabajo físico de los empleados del área.

El siguiente esquema muestra la diferencia de planos antes planteada.



Esquema 1: Diferencia de planos en el acceso al almacén

En cuanto al transporte interno se realiza mediante carretillas de cuatro ruedas, que por las características del hotel que presenta 12 niveles, y tener los puntos de ventas en diferentes planos, se hace necesario llegar a ellos mediante elevador.

Gestión de compras

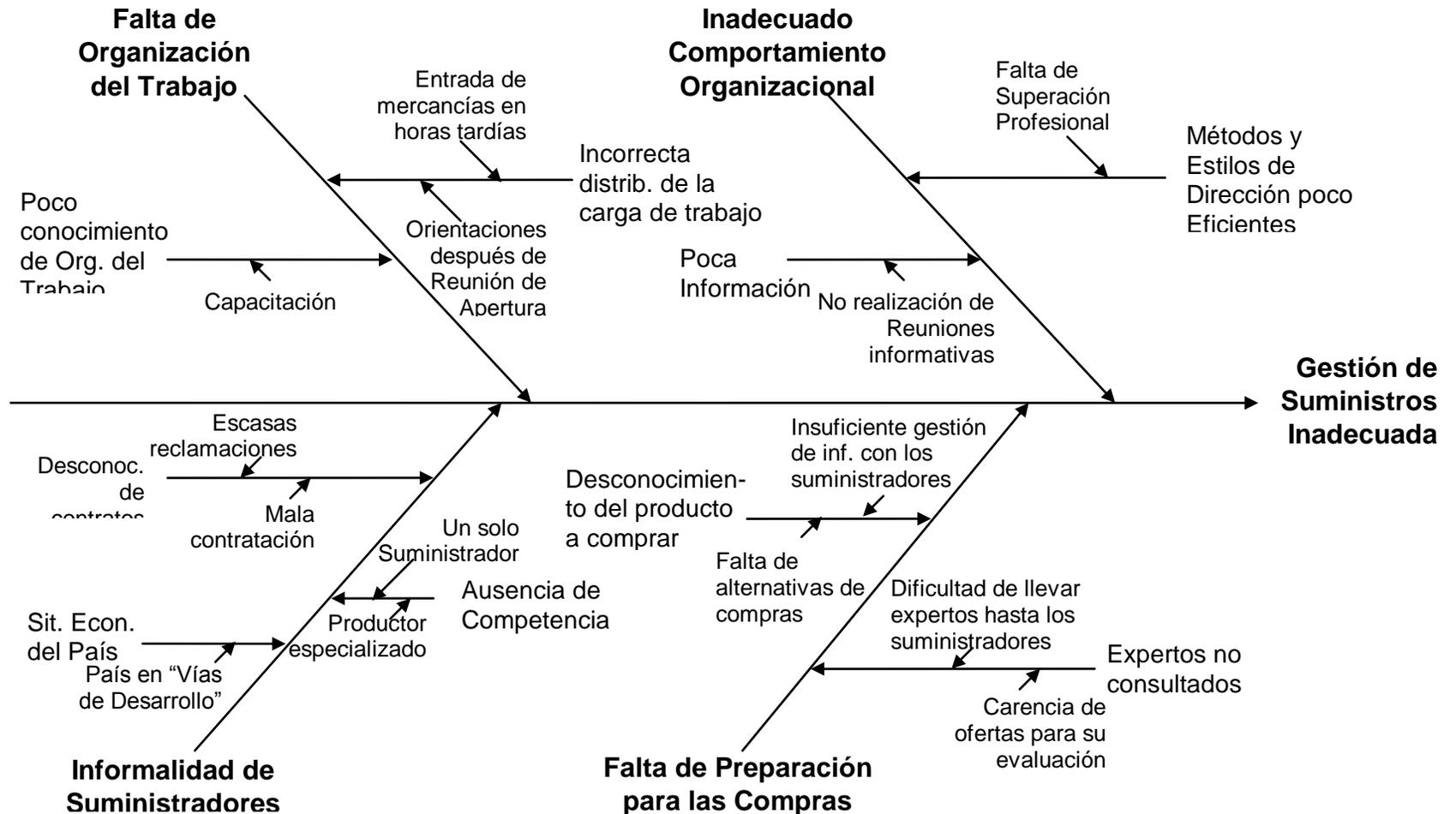
Cuando se va a realizar una compra en el Hotel Torre, por lo general se le comunica al Jefe del Departamento de Abastecimientos la necesidad de artículos, este busca aprobación a los niveles pertinentes y va a ejecutar la acción.

Utilizando métodos de observación directa, entrevistas individuales, y con el apoyo de la encuesta, salen a la superficie aspectos puntuales que se podrían mejorar. Por ejemplo:

- ⇒ No existe un nivel máximo ni mínimo de inventario en el almacén.
- ⇒ Las compras se realizan por experiencias anteriores, y no existe un procedimiento para este proceso.
- ⇒ No se tiene dominio en lo fundamental de la contratación, en especial, en los términos de la transportación de la mercancía por los proveedores.
- ⇒ Existe poca utilización de las potencialidades de la coordinación vía telefónica, siempre y cuando esta sea factible.
- ⇒ Poca utilización de todas las potencialidades del sistema Inter-Hotel para conformar las necesidades de compras.
- ⇒ Insuficiente alternativa de suministradores.

Causas fundamentales que influyen en la Gestión de Suministros.

Se realizó una Tormenta de Ideas en el departamento para determinar las causas y sus consiguientes efectos que afectan una correcta gestión de suministros arribando al siguiente diagrama:



Esquema 2: Diagrama Ishikawa teniendo en cuenta la Gestión de Suministros.

Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del departamento objeto de estudio.

Otra de las técnicas para el diagnóstico de la situación actual del departamento realizadas la constituye la Matriz DAFO en la que se relacionan los aspectos negativos y positivos tanto del entorno como del propio grupo de trabajo. Esta matriz se obtuvo con la técnica de dinámica de grupo: “Tormenta de ideas”.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

1. Apoyo de las organizaciones administrativas del ayuntamiento.
2. Apoyo de la compañía en cuanto a las compras.
3. La mayoría de los suministradores deben traer la mercancía al hotel según lo contratado.
4. Relativa cercanía de la mayoría de los suministradores.

Amenazas:

1. A otros hoteles se les priorizan las mercancías de mayor calidad pues siempre han comprado netamente en divisas.
2. Desarrollo de la cadena norte con una mayor prioridad a estos clientes por ser un alto potencial de venta para los proveedores.
3. Calle de acceso para recibir las mercancías muy estrecha que hace que muchos suministradores se nieguen a transportar los productos.

Análisis Interno:

Fortalezas:

1. Choferes y trabajadores que laboran el tiempo que sea necesario.
2. Trabajadores cumplidores y abnegados.
3. Experiencia de los compradores.
4. Hotel con mayor solvencia de la división.
5. Existencia de un panel como medio de transporte.

Debilidades:

1. Poco tiempo pagando netamente las mercancías en divisas.
2. Trabajadores con poca motivación laboral.
3. Poca capacitación de los compradores respecto al proceso de compras.
4. Exigencia pobre de lo contratado con los suministradores en cuanto al transporte.
5. Características constructivas “propias” del almacén.
6. Parque de transportación muy reducido y con restricciones técnicas.
7. Carencia de transportes especializados. (por ejemplo para productos refrigerados)

Con este análisis se obtiene un matriz DAFO representada a continuación.

DAFO	Fortalezas					Debilidades							Total
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	
Oportunidades	1					1	1						2
	2	1	1		1	1	1						5
	3					2			3				5
	4	1	1			1						1	4
Amenazas	1			1	1	3						1	6
	2					1							1
	3	2	2			3			1				8
Total		4	4	1	2	4	8	2	0	4	0	2	0

Total Cuadrante I	(Oportunidades / Fortalezas)	6
Total Cuadrante II	(Oportunidades/Debilidades)	10
Total Cuadrante III	(Amenazas / Fortalezas)	9
Total Cuadrante IV	(Amenazas / Debilidades)	6

De este análisis se puede resumir que para el departamento de abastecimiento la principal estrategia que debe seguirse es la de superar las debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno. Muy seguido de esto puede también trazarse objetivos para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

De esta observación puede deducirse por el peso específico de cada concepto dentro de la matriz que:

- ⇒ Las principales debilidades que deben superarse consisten en: Se pagaban algunos productos en diferentes monedas dando como resultado aún que no se tome este hotel objeto de estudio como una potencialidad para las compras; y la exigencia pobre de lo contratado con los suministradores en cuanto al transporte.
- ⇒ El departamento no debe descuidar sus tres principales fortalezas que se basan en que los choferes y trabajadores laboran el tiempo que sea necesario, que los trabajadores son cumplidores y abnegados, así como la existencia de un medio de transporte para el caso de tener que asumir la transportación.
- ⇒ Las principales oportunidades a aprovechar radican en: El apoyo de la compañía en cuanto a las compras y la relativa cercanía de la mayoría de los suministradores.
- ⇒ Se debe seguir muy de cerca el comportamiento de la amenaza primera y valorar alternativas para superar la tercera.

“Propuestas de Mejoramiento en el Sistema de Suministros y Almacenes del Hotel Torre”

Una de las preguntas fundamentales cuando se va a realizar una compra, después de saber que comprar, es que cantidad comprar.

Se da respuesta a este paso viendo nuestros inventarios, o eligiendo las cantidades parecidas a las utilizadas anteriormente, sin tomar en cuenta el posible comportamiento de la demanda o la ocupación del hotel, sin utilizar métodos científicos, y sin hacer consultas a los especialistas en estas materias.

En esta parte del trabajo se desea describir algunas herramientas que se recomienda su uso antes de realizar las compras, que ayudan a la obtención de la cantidad que voy a demandar. Esto puede ser posible mediante un procedimiento para la gestión de suministros, tomando en cuenta que actualmente no existe documento alguno con estos fines, y teniendo presente como se realiza en la actualidad y los errores que se cometen.

Propuesta de un procedimiento para la realización de las compras

Este procedimiento se propone para tener una guía de los pasos a seguir a la hora de realizar alguna compra en el Hotel Torre.

Paso 1: Efectuar una Reunión de Compras.

Este es el punto de partida muy importante pues es donde cada departamento solicita sus necesidades para la próxima semana.

Le corresponde al administrador del hotel aprobar las demandas que van a ser solicitadas en el próximo comité de compras de la división.

Paso 2: Fijación de los Stocks máximos y mínimos en caso de que no estén fijados con anterioridad y su inclusión en el sistema Interhotel.

Mediante la opción de Inventario stock de productos, se definen estos para cada producto.

Paso 3: Verificar si existe algún producto que no se haya comprado anteriormente y hacer diagnóstico a los especialistas sobre sus características para una correcta selección.

Paso 4: Revisar existencias en almacén de lo solicitado y sacar las necesidades por el sistema Interhotel según el informe imprimible en la opción *Bajo mínimo*.

Paso 5: Incorporar productos que no se encuentren en el informe de necesidades del sistema computarizado.

Paso 6: Conformar solicitud de compras según modelo oficial estipulado.

Paso 7: Revisar contratos en caso de no tener claridad haciendo énfasis en la transportación, forma de pago y condiciones de calidad de los productos a comprar.

Paso 8: Verificar por teléfono, correo electrónico o vía fax, con los suministradores las existencias de los productos necesarios negociando su adquisición teniendo en

cuenta lo revisado en el punto anterior y buscando varios proveedores para evaluar mejores alternativas.

Paso 9: Envío de pre-facturas u ofertas por los medios de comunicación hechos referencia en el paso anterior, en caso de ser factible.

Paso 10: Mostrarles las ofertas a los especialistas –interesados en los productos a comprar- para que viertan criterios y seguir buscando alternativas en caso de no ser lo necesitado.

Paso 11: Conformación de cheques de ser necesario siempre teniendo claro formas de pago según contratación y conciliado con el departamento económico, así como el estado de las deudas con los suministradores.

Paso 12: Preparar al comprador para que proceda a la compra dándole instrucciones precisas y exhaustivas de los productos a adquirir, y bajo que términos y condiciones debe efectuar la adquisición de los suministros.

Paso 13: Recibir lo comprado revisando parámetros de calidad, fechas de caducidad, y concordancia con lo facturado y demás documentos acreditativos.

Paso 14: Informar a los departamentos que sus solicitudes están disponibles en el almacén del hotel preservando lo solicitado por cada departamento para que sea entregado según lo pedido por cada cual.

Propuestas para el mejoramiento en el área del almacén.

Algunas de las propuestas devienen en los aspectos tratados anteriormente referente a métodos y estilos de dirección, clima organizacional y organización del trabajo.

En esta área se propone realizar algunas acciones para el mejoramiento del clima laboral:

- ⇒ Consultar a los trabajadores implicados en decisiones que los puedan afectar, para explicarles la situación, tomen conciencia y comprendan la necesidad del cambio.
- ⇒ Hacer públicos los éxitos de los trabajadores, reconocerles sus aspectos positivos y hacerles críticas constructivas en el momento oportuno para ayudar a crear espíritu de trabajo en grupo.
- ⇒ Fomentar la ayuda de unos con otros e integrar a todos en tareas generales como limpieza de neveras y del almacén, descargue de camiones, entre otras de similar naturaleza.
- ⇒ Mayor defensa de los integrantes del departamento cuando se esté fuera de este, para crear opiniones positivas y ambiente acogedor.
- ⇒ Mayor trabajo persona a persona, para lograr mayor integración.

En cuanto a la organización del trabajo, es necesario tener en cuenta algunas acciones:

- ⇒ Tener previstas algunas tareas desde el día anterior para tener misiones predeterminadas y hacer mejor uso de la jornada laboral.
- ⇒ Revisar las tareas de cada trabajador, para reconocer o enmendar los resultados.
- ⇒ No dejar tareas sin responsable. Asignarlas según contenido de trabajo y apoyar en caso de ser necesario.

⇒ Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Seguir estos principios básicos de la dirección.

Teniendo en cuenta que la forma de dirigir es un aspecto clave, se debe tomar en cuenta que:

- ⇒ La consulta de los especialistas de las diferentes áreas del hotel es imprescindible.
- ⇒ Es necesario delegar tareas y después controlarlas.
- ⇒ Tomar en cuenta el presupuesto de la organización.
- ⇒ Dar información oportuna y eficiente para que se comprendan las causas de las decisiones tomadas y del estado del hotel, para que se sepa porque se trabaja y para que tipo de cliente.
- ⇒ Fomentar el trabajo en equipo y la dirección participativa.

Otra propuesta muy importante es la necesaria capacitación en relación a los temas tratados anteriormente y a la gestión de compras y almacenes.

También es importante darle atención al transporte al ser medios con muchos años de explotación, pero que no dejan por ello de ser una fortaleza al ser un carro relativamente pequeño y que puede hacer uso de la calle que comunica la puerta trasera del hotel.

La contratación está adquiriendo cada día mayor importancia por ser aspecto clave en las relaciones comerciales. En el caso de estudio surgen inquietudes que deben ser objeto de análisis y reflexión para tomar algunas acciones:

- ⇒ Dominar los aspectos de los contratos que influyan en una gestión de compras eficaz.
- ⇒ Reclamar en la negociación por lo contratado.
- ⇒ En la confección de los contratos, invitar a especialistas implicados del área de abastecimiento.
- ⇒ En caso de existir informalidades, esgrimir informe y archivar para confeccionar un expediente para usarlo en caso de que se haga reiterativo y no tengamos la alternativa de cambiar de suministrador.

Se describe en esta parte del trabajo la necesidad de utilizar el sistema InterHotel para la obtención de la cantidad de productos y la variedad de estos según la existencia que se tenga en el almacén, también se logró la creación de un procedimiento para la mejora de la gestión de suministros y almacenes, adecuado a las características del centro.

También se aportan aspectos a tener en cuenta para el mejoramiento del trabajo en el departamento así como mejorar el clima laboral y la organización del trabajo. Estos son de fácil puesta en marcha ya que son de carácter subjetivo, y no necesitan de grandes recursos.

Conclusiones.

Una vez hecho el análisis de toda esta investigación, se puede llegar a conclusiones importantes que son interesantes de revelar:

Del diagnóstico del objeto de estudio se determina que la forma en que se están realizando las compras en este momento puede perfeccionarse, debido a que no se cuenta con un método científico para determinar la cantidad de productos a comprar. Estas se realizan por experiencia, por lo que esto trae consigo dificultades en la gestión y pérdidas tanto de tiempo como de dinero.

No existe un procedimiento estandarizado para realizar la gestión de suministros, el cual se propone y que consta de aspectos importantes que se violan en la actualidad y que garantiza que cualquiera que sea la persona que lo ponga en práctica, se siga un método normalizado; y no tiene tanto factor subjetivo como cuando se realiza esta gestión por la experiencia que se haya adquirido.

Los métodos y estilos de dirección necesitan ser rectificadas y perfeccionados, teniendo recomendaciones a seguir en esta investigación, que ayudan a refinar la forma de tomar decisiones y que son necesarios para un mejor desarrollo de la entidad.

La organización del trabajo se hace en estos momentos cada vez más importante, por lo que es trascendente mejorar esta situación en el objeto de estudio. Existen propuestas concretas dadas en este trabajo para lograr un mejoramiento en este aspecto.

Bibliografía:

- ⇒ Actitud laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de:
<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>
- ⇒ Actitud laboral (s.f.). Recuperado enero 2, 2003, de:
<http://www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html>
- ⇒ Alvarado, O (2002). “Valores del empresario”. En Dirección estratégica septiembre-noviembre. 14-15
- ⇒ Alvarado Gudiño, L (1998) “Los valores en la misión de la empresa”. En: *Adminístrate Hoy* 47 13-14
- ⇒ Arciniega, L. (2002). “Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”. En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23
- ⇒ Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- ⇒ Domínguez, B. (1999). “El estrés en la sociedad urbana”. En: *Adminístrate Hoy* 66 40-42
- ⇒ Flores, J. (1997). “Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década”. En: *Adminístrate Hoy* 37 7-8
- ⇒ Franco, M. (2001). *Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? En el trabajo a diario*. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>
- ⇒ García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). “Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva”. En *Adminístrate Hoy* 66 11-19
- ⇒ García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). “Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional”. En *Adminístrate Hoy* 67 15-23
- ⇒ Goncalves, A. (1997) *Clima organizacional*. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phppartners.com/articulos/download.asp>
- ⇒ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- ⇒ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill
- ⇒ Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México. Mc Graw Hill
- ⇒ Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. *Ambiente laboral* (1996). Recuperado enero 2, 2003 de:
<http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>
- ⇒ Isaacson, R. (2002). *Gestión de Calidad Total en ¡Administración!*. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>
- ⇒ Johnson Y. “Empowerment” (2002). Recuperado diciembre 21, 2002 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- ⇒ López, A. (s.f.). *La motivación*. Recuperado diciembre 24, 2002, de:
<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- ⇒ Márquez Pérez, M. (2001) *Satisfacción laboral*. Recuperado enero 2, 2003 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- ⇒ Martínez, L. *Medición de clima organizacional* (2001.). Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- ⇒ Molina, R. (1996). “Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?”. En: *Adminístrate Hoy* 27 33-34

- ⇒ Montes Barreto, R. (1998) “Comportamiento y motivación del trabajador mexicano”. En: *Adminístrate Hoy* 48 36-38
- ⇒ Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web:”. www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc
- ⇒ Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- ⇒ Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas
- ⇒ Münch Galindo, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México: Trillas
- ⇒ Olivares Ramírez, B. (1999). “Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy”. En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50
- ⇒ Palafox de Anda, G (1995). “La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano”. En: *Adminístrate Hoy* 9 42-44
- ⇒ Ponce de León Gutiérrez, J. (1997) “Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa”. En: *Adminístrate Hoy* 43 38-42
- ⇒ Ramos, J. (1999). “Manejo productivo del estrés en las empresas”. En: *Adminístrate Hoy* 68 42-44
- ⇒ Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- ⇒ Sánchez Soto, G. (1999) “Metas del negociador”. En: *Adminístrate Hoy* 60 8-10
- ⇒ Valdez Alejandro F. J (1998). “La agresión, los problemas y el conflicto”. En: *Adminístrate Hoy* 45 44-46
- ⇒ http://html.rincondelvago.com/administracion_6.html

Anexos

Anexo 1. Guía de observación.

Se describe a continuación los pasos que se han tenido en cuenta para realizar las diferentes observaciones en el proceso de suministros en el almacén del Hotel Torre.

Tipo de observación: Observación científica directa participante.

Pasos a tener en cuenta:

- ⇒ *Objeto de estudio:* Almacén Hotel Torre.
- ⇒ *Objetivos de la investigación:*
 - ☞ Conocer el proceso actual para la realización de la gestión de suministros.
 - ☞ Estudiar la motivación y con ello el clima laboral del departamento.
 - ☞ Diagnosticar los métodos y estilos de dirección utilizados actualmente en el departamento.
- ⇒ *Forma de registro de datos:* los datos serán registrados mediante notas en papel.
- ⇒ *Observación cuidadosa del objeto de estudio:* en este aspecto se tendrán en cuenta el comportamiento de los trabajadores del área, la organización y cumplimiento de su trabajo; se irá con los compradores a efectuar las compras para palpar directamente el proceso; se seguirá de cerca al jefe de departamento para determinar la forma en que planifica, organiza, dirige y controla; y se registrarán otros datos que sirvan para obtener mejores conclusiones.
- ⇒ *Registrar los datos:* para el registro de datos se seguirá la forma descrita anteriormente.
- ⇒ *Analizar los datos:* este análisis de datos arribará a conclusiones parciales, pues se apoyarán las observaciones realizadas con otras técnicas para poder hacer un entrecruzamiento entre estas y desechar factores subjetivos para obtener los resultados los más cercanos a la realidad.