

**ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS Y COSTOS EN EL HOTEL AGUALONGO**

DIANA MARCELA ROMO CALVACHE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

**ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS Y COSTOS EN EL HOTEL AGUALONGO**

DIANA MARCELA ROMO CALVACHE

Informe Final de Pasantía presentado como requisito parcial para optar por el título como  
profesional en Administración de Empresas

Asesor  
Esp. Carlos Omar Ojeda

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo N°324 de octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

-----  
SOCORRO PAREDES  
Jurado

-----  
MARÍA ELENA ARBOLEDA  
Jurado

-----  
CARLOS OMAR OJEDA  
Asesor

San Juan de Pasto, 2010

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1.1 Tema.....	14
1.1.2 Problema de Investigación. ....	14
1.1.3 Justificación .....	15
1.1.4 Objetivos.....	15
1.2 MARCO DE REFERENCIA.....	16
1.3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	23
1.3.1 Tipo de Estudio .....	23
1.3.2 Fuentes de Información. ....	23
1.3.3 Tratamiento de la Información. ....	24
2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	25
2.1. PROCESO DE ABASTECIMIENTO.....	25
2.2. COSTOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	33
3. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	35
3.1 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DEL HOTEL AGUALONGO .....	35
3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE DE COSTOS ESPECIALIZADO PARA EL HOTEL AGUALONGO .....	40
3.3 ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE COMPRA Y GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	45
4. CONCLUSIONES.....	63
5. RECOMENDACIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	65
NETGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	67

## LISTADO DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Movimiento interno de información para compras	18
<b>Cuadro 2.</b> Movimiento externo de información a compras	18
<b>Cuadro 3.</b> Formato de receta estándar	22
<b>Cuadro 4.</b> Formato de requisición	26
<b>Cuadro 5.</b> Listado de proveedores primer semestre de 2009	29
<b>Cuadro 6.</b> Matriz DOFA	32
<b>Cuadro 7.</b> Receta estándar – Hotel Agualongo	37
<b>Cuadro 8.</b> Esquema de la base de datos de insumos y suministro	38
<b>Cuadro 9.</b> Formato de orden de compra	49
<b>Cuadro 10.</b> Formato de informe mensual de orden de compra	50
<b>Cuadro 11.</b> Listado de proveedores segundo semestre de 2009	54

## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Flujo grama del proceso de compra	22
<b>Figura 2.</b> Distribución de proveedores primer semestre de 2009	30
<b>Figura 3.</b> Proporción de los costos de venta sobre los ingresos operacionales primer semestre de 2009	34
<b>Figura 4.</b> Pantalla principal del sistema de costos	41
<b>Figura 5.</b> Aplicación para la creación de receta base y menú	42
<b>Figura 6.</b> Clasificación actual de los inventarios	43
<b>Figura 7.</b> Aplicación de consulta de inventario por dependencia	44
<b>Figura 8.</b> Venta de servicio a la habitación	45
<b>Figura 9.</b> Flujograma del proceso actual de abastecimiento	48
<b>Figura 10.</b> Flujograma del proceso de gestión de proveedores	52
<b>Figura 11.</b> Distribución de proveedores segundo semestre de 2009	55
<b>Figura 12.</b> Proporción de los costos de venta sobre los ingresos operacionales Segundo semestre de 2009	62

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> Manual de funciones de almacén	69
<b>Anexo B.</b> Actividades prioritarias diciembre de 2009	74
<b>Anexo C.</b> Plan de gestión 2010	75
<b>Anexo D.</b> Formatos de control y costos hoteleros	79



## GLOSARIO

**Archivo de ingredientes:** registro electrónico que contiene datos importantes de cada ingrediente comprado, así como el código, descripción, unidad, costo por unidad etc.

**Archivo de receta estándar:** un registro electrónico que contiene recetas de platillos del menú. Los datos importantes incluidos son el código de la receta, nombre, ingredientes, instrucciones de preparación, número de porciones, tamaño de la porción, costo de ingredientes, precio de venta.

**Calidad:** con respecto a la función de compra el producto deberá ser el adecuado para el uso que se le dará cuanto más adecuado mayor es su calidad.

**Centros operativos:** departamentos en los hoteles que generan ingresos  
Compras: la serie de actividades diseñadas para la obtención de productos con la calidad y en la cantidad correcta y con el precio, tiempo y fuente correcta

**Control:** una serie de actividades coordinadas que ayudan a que los gerentes aseguren sus resultados reales de las operaciones en contraprestación de lo planeado

**Costo de comida:** el costo estándar de alimentos de los platillos que se combinan para conformar comidas a las que se les fijaran precios y después se venderán como selección única en un menú

**Costo estándar por porción:** el costo de preparar y servir una Porción de alimento o una bebida de acuerdo con la receta estándar  
Desperdicio: la diferencia entre el peso de la materia prima o peso a la compra y el peso de la porción comestible

**Diseño de menú:** un método de análisis del menú, fijación de precios que toma en consideración tanto a la responsabilidad como la popularidad de los platillos de la competencia.

**Especificaciones de compra:** una descripción concisa de la cantidad, tamaño, peso, conteo, y otros factores de calidad deseados en un producto dado.

**Especificaciones estándar de compra:** Proporciona descripciones detalladas de la calidad, tamaño y peso deseados para los productos que se compraran.

**Estados financieros:** medio formal para dar información contable

**Estándar:** un resultado planeado o esperado de la operación expresada como un nivel del desempeño

**Inventario:** la cantidad de alimentos bebidas y otros productos que se tiene a la mano

**Margen de utilidad:** una forma de medir las habilidades de la administración para generar ventas y controlar gastos; se calcula dividiendo los ingresos netos entre los ingresos totales.

**Orden de compra:** formato diligenciado para la realización de un pedido a un proveedor.

**Recetas base o incorporadas:** incluyen recetas secundarias como ingredientes para ciertas recetas estándar, esto permite que el sistema, de costos, mantenga solamente un registro para un cierto platillo del menú que incluye un número de recetas secundarias  
Rendimiento: el peso neto o volumen de un platillo después de haber sido procesado

**Requisiciones:** formato en el que se diligencia los insumos y suministros necesarios para la producción

**Sobrecostos:** generar un exceso de costos innecesarios existiendo la posibilidad de optimizarlos.

## **RESUMEN**

La creación del Departamento de Compras y Costos del Hotel Agualongo ha sido el comienzo de un proceso de control sobre los costos y gastos generados en la operación del Hotel; su estructuración basada en las necesidades reales, ha permitido que sus resultados sean efectivos y se vean reflejados en los resultados financieros de la empresa.

De la mano de la estructuración del Departamento de Compras y Costos, esta la sistematización de costos, apoyada en la información obtenida de la estandarización de procesos del Hotel Agualongo, realizada a partir de un trabajo de campo en cada dependencia, cuyo fin fue determinar la operación real de los diferentes servicios ofrecidos y con ello lograr un control sobre los requerimientos de cada área.

De esta manera los logros alcanzados por el Departamento de Compras y Costos evidencian la importancia y trascendencia del cargo creado para el Hotel Agualongo, como parte del proceso de reestructuración organizacional con la que se busca mejorar los rendimientos operativos y el sostenimiento de la empresa en la tan competitiva industria hotelera de la ciudad de Pasto.

## **ABSTRACT**

The creation of the Purchasing and Costs Department at the Hotel Agualongo was the beginning of a control process over costs and expenses incurred in the operation of the Hotel; its structure, based on actual needs, has allowed to get effective results and at the same time is reflected in the company's financial results.

With the structuring of the Purchasing and Costs Department, it was possible to systematize the costs, supported by information obtained from the standardization of processes at the Hotel Agualongo, made from fieldwork in each section, whose purpose was to determine the actual operation of the various services offered and to achieve control over the requirements of each area.

This way, the achievements of the Purchasing and Costs Department show the importance and significance of the position created at the Hotel Agualongo, as part of the organizational restructuring process, which seeks to improve operational performance and the company's sustainability in the highly competitive hotel industry in Pasto city.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la industria hotelera en la Ciudad de Pasto refleja altos niveles de competitividad basados en la modernización de varios hoteles y la construcción de nuevos, bajo estándares de calidad vigentes, por tal razón los hoteles de gran trayectoria se han visto envueltos en la necesidad de mejorar no solo su infraestructura física sino además su estructura administrativa, ello con el fin de lograr una ventaja diferenciadora a partir de una eficiente administración de procesos, enfocado en lograr que la operación hotelera sea cada vez más efectiva a través del incremento de los ingresos por venta y la máxima reducción de costos y gastos.

Es así como el Hotel Agualongo a partir de la gestión gerencial, reconoce su necesidad de generar un cambio organizacional enfocado al control de los costos y gastos generados en la operación del Hotel, esto debido a la alta influencia que tienen sobre la generación de utilidades operacionales que determinan su competitividad en el mercado.

De esta manera la creación de un Departamento de Compras y Costos ha sido pieza clave en la iniciación de dicho proceso de reestructuración organizacional, puesto que la manipulación de compra de insumos y suministros, es un punto estratégico a la hora de generar ahorro en los costos y gastos, sin desmejorar la calidad de los productos, por tal razón en el presente trabajo de grado se expondrá la importancia de este cargo basado en los logros alcanzados en la puesta en marcha de dicho departamento.

En el desarrollo del trabajo se encontrara los resultados del diagnostico de la operación del Hotel, los fundamentos teóricos sobre los cuales se realizo la estructuración del nuevo Departamento de Compras y Costos, la estructura del nuevo cargo bajo la cual funciona actualmente y la descripción del proceso paralelo que se llevo a cabo para la estandarización de procesos operativos del Hotel, que permitió la sistematización de costos con la implementación del Software de Costos del Hotel Agualongo.

## 1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Tema.** Estructuración y puesta en marcha de un Departamento de Compras y Costos para el Hotel Agualongo

**1.1.2 Problema de Investigación.** En el Hotel Agualongo, el proceso de abastecimiento se realizaba como una función más del Departamento de Compras y Almacén (ver anexo A), dentro de él existía la carencia de un control estricto y permanente que merece el manejo de los costos y gastos que se generan en la compra de insumos y suministros del Hotel, lo que ha dificultado a lo largo de los años la obtención de resultados operacionales positivos que estén al nivel de un hotel de gran trayectoria como lo es el Hotel Agualongo. Así se puede definir las siguientes problemáticas:

- Los procesos operativos relacionados con la venta de servicios, alimentos y bebidas no poseían una estandarización que permitiera el reconocimiento de los costos reales generados.
- El proceso de compra poseía falencias que dificultaba el logro de un efectivo control de los costos y gastos que genera el Hotel en su proceso de abastecimiento.
- No existía una sistematización de costos operacionales que permitiera tener una manipulación ágil de dicha información.
- No se cumplía cabalmente con el proceso establecido para el aprovisionamiento del hotel, bajo criterios de calidad, servicio y en especial costo.

En suma se percibió que no existían los procesos de contraloría interna de costos y gastos y en especial el Hotel Agualongo carecía de un departamento que desarrollara un proceso de aprovisionamiento eficiente con el cual se optimizara la compra de insumos y suministros necesarios.

#### **Formulación del Problema**

¿Cómo es posible controlar y optimizar los costos y gastos que genera el Hotel Agualongo en su proceso de abastecimiento?

#### **Sistematización del Problema**

¿Cómo determinar los costos reales generados en la prestación de los diferentes servicios del Hotel especialmente el de alimentos y bebidas?

¿Qué herramienta permitiría manipular eficientemente la información referente a los costos y gastos generados en la operación del Hotel?

¿Cómo llevar a cabo un proceso óptimo de compras y gestión de proveedores?

**1.1.3 Justificación.** La pasantía atenderá la necesidad del Hotel Agualongo de optimizar el proceso de compra con el fin de lograr ejercer un mayor control sobre los costos y gastos generados en el abastecimiento de insumos y suministros para el normal funcionamiento de la actividad operativa Hotel en especial los relacionados con alimentos y bebidas, puesto que los costos generados por dichas actividades son los más altos y flexibles, flexibilidad que manipulada correctamente puede ser un punto clave en la disminución considerable de costos y gastos, logrando así generar utilidad operacional en el desarrollo de sus principales actividades.

Por otro lado el Departamento de Compras y Costos permite controlar las fugas que pueden ser no solo en dinero por sobrecostos sino además en mercancía, puesto que gracias a la estandarización de procesos y sistematización de costos, procesos que se desarrollan en paralelo a la estructuración del departamento, se puede controlar el requerimiento real de cada área del Hotel para su funcionamiento, en especial la de alimentos y bebidas que representa el área con mayor consumo.

Es así como un departamento enfocado exclusivamente a la gestión de proveedores y al control de compras, hace parte fundamental de la estrategia para lograr la minimización de costos, la mejora de la calidad, y el ahorro en el consumo de los diferentes insumos y suministros del Hotel.

De esta manera la realización de esta pasantía, contribuirá con el logro de unos de los objetivos estratégicos del Hotel referente a la optimización de costos y gastos y la generación de utilidad operacional sostenible que permita el crecimiento y mantenimiento del Hotel en el mercado siendo el control de costos y gastos en la compra de insumos y suministros parte fundamental para lograr un alto nivel competitivo.

El desarrollo de la pasantía en el Hotel Agualongo, requerirá la aplicación de conocimientos teóricos de la administración que permitan alcanzar los objetivos trazados para esta actividad, así el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar será uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del cargo y por ende de la pasantía.

#### **1.1.4 Objetivos**

- Objetivo General

Crear un Departamento de Compras y Costos para el Hotel Agualongo

- Objetivos Específicos

1. Estandarizar los procesos operativos especialmente del área de alimentos y bebidas.
2. Implementar un software de costos según necesidades del Hotel.
3. Estructurar el Departamento de Compras y Costos según necesidades del Hotel.

## 1.2 MARCO DE REFERENCIA

Es general que las empresas para mejorar sus niveles de competitividad luchen por producir cada vez con costos más bajos pero con la más alta calidad, esto implica que la producción debe ser abastecida en las condiciones lo más ventajosas posibles lo cual determina la importancia de la función de compras.

La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer sus necesidades de abastecimiento del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. En este conjunto de actividades se pueden enumerar las siguientes funciones<sup>1</sup>.

- Detección de la necesidad.
- Solicitud y análisis de alternativas de compra.
- Negociación con los proveedores.
- Elaboración de órdenes de compra. (documento que inicia el procedimiento administrativo de compras).
- Seguimiento y activación de órdenes de compra. Se refiere al proceso por el cual, una vez emitida la orden de compra, se sigue la solicitud y entrega del producto o servicio adquirido a fin de que cumpla con los requisitos de calidad y tiempos.
- Recepción de efectos comprados
- Almacenaje y registro
- Entrega de los insumos para su utilización al sector que originalmente los requirió.

También existen actividades complementarias y derivadas de la acción de compras que forman parte de las funciones de compras:

- Estudio permanente del mercado de oferta, o sea análisis de proveedores y productos actuales y potenciales
- Formulación de pronósticos y presupuestos de necesidades en función de los consumos previstos
- Fijación de parámetros para optimizar las decisiones de compras (lotes óptimos de compras, puntos máximos y mínimos de pedido)

---

<sup>1</sup> INSTITUTO DE ENSEÑANZA PRIVADA YAPEYÚ. La Gestión de Compras. Disponible en: <http://salamanca.byethost8.com/trabajos/23196.LA%20GESTION%20DE%20COMPRAS.doc>. Consultado el 17 de noviembre de 2009



- Mantenimiento de registros de existencia (sistema de información de los niveles de stock)
- Control de calidad de bienes comprados o servicios adquiridos.

El autor del libro “Sistemas de Compras” Wilbur England expone que las actividades fundamentales de la sección de compras pueden agruparse así<sup>2</sup>:

- Verificar las especificaciones de los materiales requeridos con el fin de estandarizar en lo posible y de comprar aquellos materiales que sean lo más apropiado posible.
- Elegir las mejores fuentes de abastecimiento: negociar las condiciones de compra, incluso las de entrega y rendimiento y elaborar las órdenes de compra correspondiente. Mantener los registros necesarios para proveer los datos históricos acerca de tendencias de precios, desempeño de los proveedores etc.
- Seguir la situación de las órdenes para asegurar la entrega puntual de las calidades y cantidades contratadas.
- Actuar en el mercado como “servicio de inteligencia” de la empresa, buscando continuamente proveedores nuevos y más eficientes, así como nuevos materiales y productos con el fin de reducir costos o mejorar la producción de la empresa.
- Supervisar o dirigir todos los contratos entre los proveedores y todos los demás departamentos de la compañía respecto de la totalidad de los asuntos relacionados con la compra de materiales.

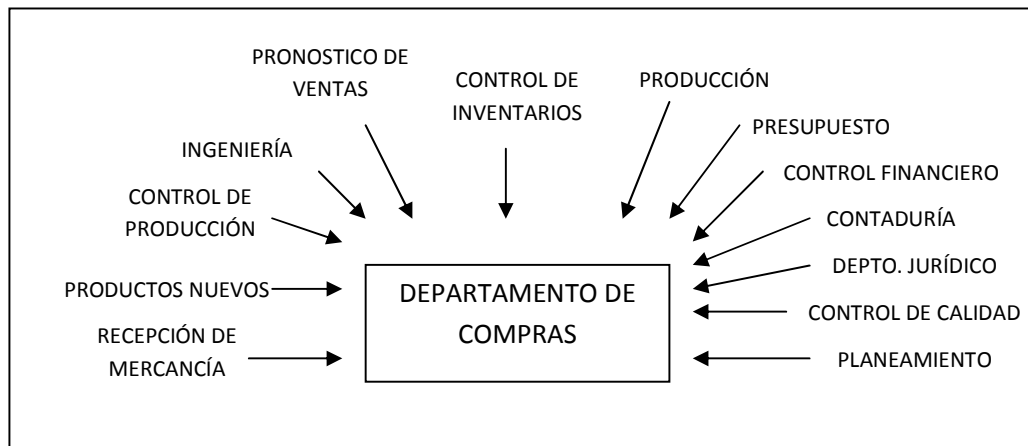
El autor Wilbur expone además que el Departamento de Compras, está relacionado internamente con cada uno de los departamentos de la compañía entre quienes existe un movimiento de información relacionada con las especificaciones de las necesidades de materiales y servicios y de información disponible en el departamento de compra u obtenible de afuera. Lo anterior se evidencia en el siguiente cuadro<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> ENGLAND, Wilbur B. Sistemas de Compras. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1971. p 17

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 134-136.

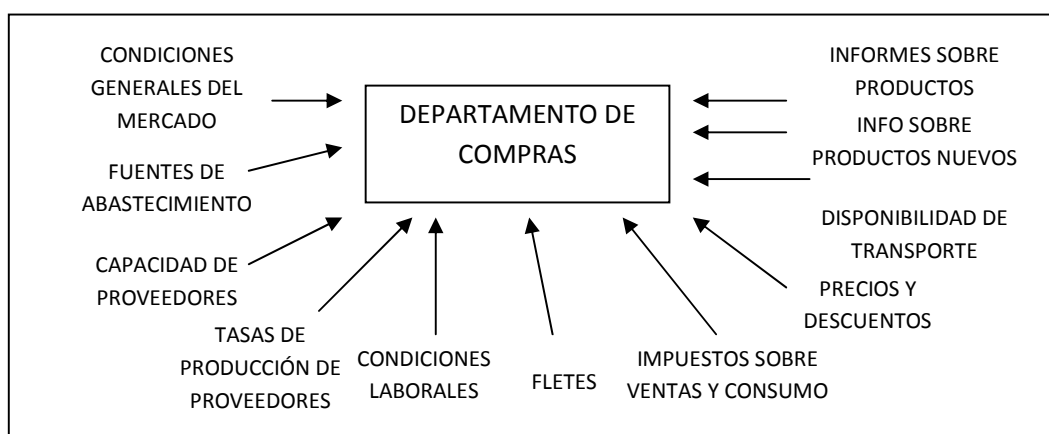
**Cuadro 1. Movimiento interno de información para compras**



Fuente: ENGLAND, Wilbur B. Sistemas de Compras. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1971. p 134

De igual manera afirma que un departamento de compras eficientemente administrado, es uno de los principales puntos de contacto de la empresa con el mundo exterior y como tal recibe corrientes de información emanadas de las fuentes externas. Gran parte de dicha información es esencial para la operación de la empresa.

**Cuadro 2. Movimiento externo de información a compras**



Fuente: ENGLAND, Wilbur B. Sistemas de Compras. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1971. p 136

Dentro de la realización de las compras es fundamental se que considere los siguientes factores<sup>4</sup>:

- Calidad de los bienes: factor que determina hasta qué punto se puede considerar un producto por calidad en relación a su precio.
- Cantidad requerida: la cual se determina según la rapidez de uso, el tiempo de entrega, costos por exceso de existencias y provisiones.
- Los plazos de entrega: determinado por la capacidad del proveedor de responder al pedido y a la urgencia con que se necesita el producto.
- El precio: debe ser decisivo solo cuando todos los demás factores sean iguales. El comprador inteligente es capaz de sopesar todos los factores y obtener los bienes que necesita a un precio justo.
- El tiempo apropiado para comprar: dependerá de si las compras son:
  - Regulares: intervalos frecuentes de compra
  - Según necesidad: productos que no se conoce por adelantado su requerimiento por lo que se adquieren inmediatamente antes de utilizarlo.
  - Por contrato: son las compras que han sido programadas y conciliadas con el proveedor.
  - Según el mercado: compras según las condiciones que el mercado ofrece y que son favorables para el comprador.
- Fuentes de abastecimiento: dependerá de los criterios que se tengan para escoger al proveedor ideal.

Pueden definirse los posibles proveedores evaluando los siguientes aspectos<sup>5</sup>:

- Precios y condiciones de pago
- Plazos de entrega
- Capacidad técnica y real de producción
- Calidad de los productos

---

<sup>4</sup> ROBINSON, Edwin M. Organización y Administración de Negocios. McGraw-Hill. 1978. p. 173 – 176

<sup>5</sup> INSTITUTO DE ENSEÑANZA PRIVADA YAPEYÚ. La Gestión de Compras. Disponible en: <http://salamanca.byethost8.com/trabajos/23196.LA%20GESTION%20DE%20COMPRAS.do>. Consultado el 17 de noviembre de 2009

- Controles de calidad que aplican
- Permanencia en el mercado
- Fiabilidad
- Posibilidades futuras de evolución
- Formas de contratación
- Líneas de productos que manejan
- Posibilidades de asociación
- Situación económico-financiera

El sector de Compras realiza pedidos de cotizaciones a los proveedores que se encuentren en condiciones de cumplir con las especificaciones estipuladas. Luego, en función de las cotizaciones que se presenten, selecciona al proveedor que resulte capaz, responsable y con quien se llegue a un acuerdo sobre factores de calidad, garantía, servicio, tiempo de entrega, precio y condiciones financieras.

La eficacia de la gestión de compras se medirá en función de<sup>6</sup>:

- El control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros a la empresa (es decir, que si una empresa se puede abastecer en las cantidades que necesita a menor costo y/o mejores condiciones de financiación, podrá habilitar recursos monetarios para cubrir otras necesidades de corto plazo ).
- El manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas para un período y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado (si no va a utilizar determinada cantidad de materiales es una pérdida económica y financiera tener paralizado ese capital de trabajo, que podría utilizarse para atender otras necesidades más urgentes o importantes de la empresa).
- La habilidad para encontrar fuentes alternativas de abastecimiento, tanto en el país como en el extranjero (por cuestiones de precio, de existencias o de alianzas con proveedores, etc.).
- Su posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado, que puedan cumplir su función y a más bajo precio que los que se puedan diseñar internamente. También de las novedades que se produzcan en cuanto a avances tecnológicos, cambios de precios o nuevos usos con respecto a dichos insumos (los proveedores, muchas veces pueden constituirse en una fuente de información muy importante para poder estudiar el mercado en cuanto a sus novedades).

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

Contextualizando los anteriores postulados sobre la gestión de compra con el funcionamiento de establecimientos de servicio de alimentos y bebidas dentro de los cuales está la industria Hotelera, se encuentra que la gestión de compras se basa principalmente en lo que se conoce como receta estándar o menú estándar.

El menú o receta estándar es el parámetro que permite en un establecimiento de alimentos y bebidas, determinar las especificaciones estándar de compra y la cantidad necesaria para la producción. La estandarización del menú permite que independiente de la persona que realice el proceso de producción la calidad de producto final sea el mismo puesto que se guíara en base a lo registrado en dicha receta.

La administración de un negocio de alimentos y bebidas, deberá establecer especificaciones de compra estándar basadas en las necesidades del menú.

Además de proporcionar información sobre lo que requiere la empresa, las especificaciones estándar para compra ofrecen otras ventajas<sup>7</sup>:

- Se requerirán menos productos: mediante el análisis del menú se encontraran formas para duplicar el uso de los productos y comprar una menor cantidad de los mismos.
- Se reduce el costo de compra adquiriendo producto de calidad adecuada: cuando se desarrollan especificaciones de compra, basándose en las necesidades de menú, el resultado es que el establecimiento no tendrá que pagar precios más altos por productos de mayor calidad de la requerida
- Cuando se establecen las especificaciones de compra adecuadas más de un proveedor podrá cotizar y competir por los pedidos del establecimiento.

De lo anterior se determina la importancia de la receta estándar y en general de la estandarización de procesos como base fundamental para cualquier Departamento de Compras en su objetivo por lograr controlar los costos y gastos en la compra de insumos y suministros.

Carlos Alberto Trujillo en su material “Control y Costos Hoteleros” creado para la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO, muestra el siguiente formato de receta estándar<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> NINEMEIER, Jack D. Planeación y Control del Servicio de Alimentos y Bebidas. Tercera edición. Instituto Educativo de la asociación Americana de Hoteles y Moteles. México 1985. p. 37

<sup>8</sup> TRUJILLO GIRALDO, Carlos Alberto. Control y Costos Hoteleros. COTELCO Colombia 2007. P 59

**Cuadro 3. Formato de receta estándar**

RESTAURANT - OTE					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION				RECETA No.	002
				No. PORCIONES	
CODIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					
MARGEN DE ERROR O VARIACION					
COSTO TOTAL DE LA PREPARACION					
COSTO DE UNA PORCION					
% COSTO DE MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					
PRECIO POTENCIAL DE VENTA DE UNA PORCION					
% REAL DE COSTO					
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCION					
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCION					
				PESO PORCION GRAMOS	
				COSTO DE 1 GR. O CC.	

Fuente: TRUJILLO GIRALDO, Carlos Alberto. Control y Costos Hoteleros. COTELCO Colombia 2007

Considerando toda la información que implica la variedad de recetas estándar de un negocio de alimentos y bebidas, se evidencia la necesidad de sistematizar dichas recetas para lograr tener un acceso eficaz a dicha información por todos los actores involucrados

entre ellos el jefe de compras encargado de determinar la necesidad de compra según los requerimientos reales para la realización de un menú.

Es así como Jack Ninemeier en el reconocimiento de la importancia del uso de un software para la administración de recetas, afirma que este debe contar con dos de los archivos más importantes utilizados por un sistema computarizado integrado de servicio de alimentos: un archivo de ingredientes y un archivo de recetas estándar, el archivo de ingredientes contiene datos importantes acerca de cada ingrediente adquirido, unidad de compra y costo de la misma, salida de dichos ingredientes para cada receta lo que permite afectar directamente el inventario y hacer más fácil el control de su consumo<sup>9</sup>. De igual manera la sistematización de recetas estándar permite realizar recetas de una manera más práctica determinada a través de rendimiento de los productos y realizando con agilidad los cálculos para determinar posibles precios de venta incluso de nuevos productos.

### **1.3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

**1.3.1 Tipo de Estudio.** El tipo de estudio para la centralización del Departamento de Compras y Costos en el Hotel Agualongo será EXPLORATORIO – DESCRIPTIVO, exploratorio porque se realizara una intervención directa y personal en el análisis, recopilación y manipulación de información, mediante investigación, averiguación, y práctica en todas las áreas del Hotel, indagando como son los procesos operativos que se llevan a cabo en el Hotel e identificando los costos reales que genera en dichas actividad.

Además en la puesta en marcha del cargo se pretende dar una visión de cómo se lleva a cabo el proceso de compras de insumos y suministros según las necesidades reales de Hotel enfocando el cargo a controlar y optimizar el manejo de los costos y gastos que se estén asumiendo en la operación del Hotel.

De igual forma se describirá la implementación del software de costos creado especialmente para el Hotel con el que se pretende sistematizar la estandarización de procesos operativos que permita según las ventas generadas, afectar paralelamente los inventarios de las diferentes dependencias y con esto lograr un mayor control sobre cada centro operativo.

#### **1.3.2 Fuentes de Información.**

- Información primaria. Se obtendrá a través de entrevistas a los jefes de cada área para determinar los costos operativos reales de todos los procesos operativos en los que se requiere la compra de insumos y suministros.
- Información secundaria. Esta información se obtendrá a través de manuales ya establecidos que reposan en archivo de COMFAMILIAR DE NARIÑO y Hotel Agualongo en relación al proceso de compra, fundamental para conocer como se llevaba a cabo y determinar así las falencias y/o fortaleza de dicho proceso. Adicional a ello será

---

<sup>9</sup> NINEMEIER. Op. Cit. p. 53

indispensable encontrar apoyo teórico en libros, revistas y documentos que puedan encontrarse referente al tema en bibliotecas o en la Web.

**1.3.3 Tratamiento de la Información.** El tratamiento de información inicia con la asistencia continua a las instalaciones del Hotel Agualongo, donde se recolectara la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos trazados, dicha información será recopilada en la base de datos de la responsable del nuevo Departamento de Compras y Costos.

El procesamiento de la información relacionada con el proceso de compra, consistirá en el análisis de los datos obtenidos que permitirá la determinación de acciones correctivas o preventivas dentro de la centralización del departamento de Compras y Costos, además la información obtenida de los costos reales de los procesos operativos, permitirá la estandarización de procesos operativos y la alimentación del software de costos creado para el Hotel.



## **2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **2.1. PROCESO DE ABASTECIMIENTO**

El Hotel Agualongo como unidad de Negocio de Comfamiliar, está sujeta a determinaciones impuestas por dicha organización, es así como el Hotel está limitado a tener poder de decisión sobre la adquisición de activos y suministros de consumo como papelería, desechables, bolsas, elementos de mantenimiento entre otros.

Esto ha ocasionado que el Hotel pierda control sobre los costos y gastos generados en la compra de dichos productos, los cuales son solicitados por requisiciones a la dependencia de Almacén y Suministros de Comfamiliar (ver cuadro 4), quienes en su afán de cumplir con la necesidad, han dejado de lado el costo generado en la compra, sin contar además las múltiples veces que suministran productos de baja calidad o que no cumplen con las características específicas solicitadas.

Adicionalmente, la adquisición de suministros resulta ser un proceso tedioso que ha impedido que el Hotel se abastezca oportunamente de productos de consumo habitual como bolsas, desechables, papelería, productos de mantenimiento y de aseo y cafetería, puesto que para la compra de cada producto, es necesario además de la requisición que puede hacerse solo el día 10 de cada mes, la autorización de la subdirección de Servicios Sociales y de la Subdirección Financiera de Comfamiliar procesos que hacen que los suministros requeridos lleguen al hotel al cabo de un mes después de hecha la solicitud.

Pese a lo anterior se puede rescatar que el Hotel posee autonomía en el proceso de compra de alimentos y bebidas lo cual le permite controlar los costos y gastos generados por la compra de dichos insumos, sin embargo como se observa en el Manual de Funciones del almacenista (anexo A), el proceso de compra era una función más de dicho cargo, esto conllevó a que a las compras no se les diera la atención y dedicación necesaria para optimizar su proceso y con ello adquirir productos con la calidad necesaria al menor costo.

#### Cuadro 4. Formatos de requisición



**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO**  
VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

##### REQUISICION DE CONSUMO N°

**TIPO DE CONSUMO:** ÚTILES Y PAPELERIA  ASEO Y CAFETERIA  MATERIAL ELÉCTRICO   
ELEMENTOS ODONTOLÓGICOS  ELEMENTOS PARA MANTENIMIENTO

<b>SUBDIRECCIÓN:</b>	<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>UNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>FECHA:</b>		
SERVICIOS SOCIALES	HOTEL AGUALONGO	5500	Día	Mes	Año

CANT. EXIST.	CANT. SOLIC	UNIDAD	DESCRIPCION	REFERENCIA	RESPONSABLE

<b>JUSTIFICACION:</b>	<b>PERIODO DE CONSUMO</b>
<b>SOLICITADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
<b>CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA</b> Gerente Hotel Agualongo	<b>DOCTOR JULIO INSUASTY</b> Subdirector Servicios Sociales

O y M



**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO**  
VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

##### ALMACEN Y SUMINISTROS REQUISICIÓN DE ACTIVOS No.008

**TIPO DE ACTIVO(S):** MUEBLES  EQUIPOS

<b>SUBDIRECCIÓN:</b>	<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>UNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>FECHA:</b>		
SERVICIOS SOCIALES	HOTEL AGUALONGO	5500	Día	Mes	Año

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	REFERENCIA	RESPONSABLE

<b>JUSTIFICACION:</b>	<b>Vo. Bo. PRESUPUESTO:</b>
<b>SOLICITADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
<b>CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA</b> GERENTE HOTEL AGUALONGO	<b>JULIO INSUASTY</b> SUBDIRECTOR DE SERVICIOS SOCIALES

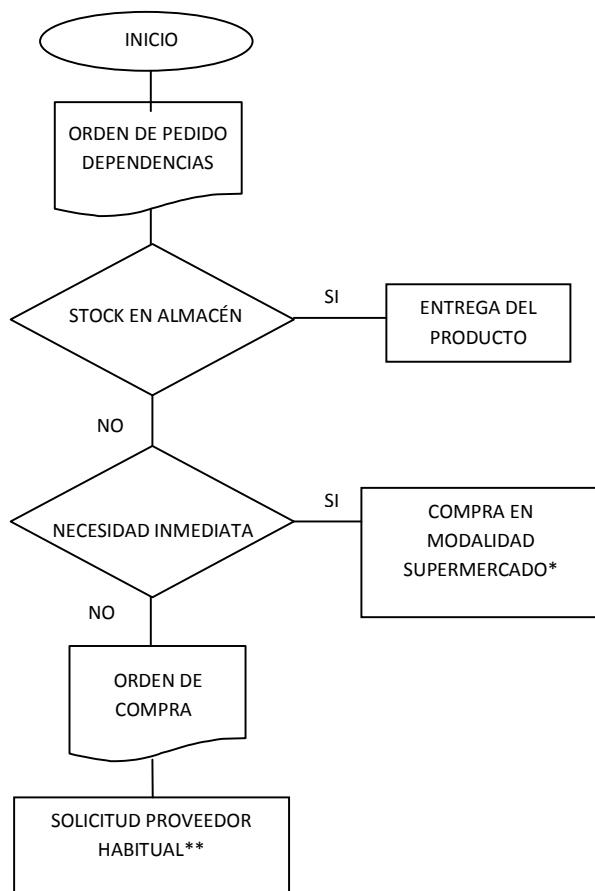
O y M

Fuente: Archivo de la oficina de Organización y Métodos COMFAMILIAR

Así el almacenista se encargaba de comprar lo requerido por el área de alimentos y bebidas pero sin ningún tipo de planeación, puesto que el tiempo que merecía dicho proceso era absorbido por las diferentes funciones con las que también debía cumplir (anexo A).

El proceso de compra que llevaba a cabo el almacenista se evidencia en la siguiente figura:

**Figura 1. Flujograma del proceso de compra**



\* Sin tener en cuenta el costo e incurriendo en gastos adicionales de transporte.

\*\* Sin solicitud previa de cotización para tener alternativas de decisión.

Teniendo en cuenta el proceso expuesto en el flujograma anterior, se pueden destacar diferentes anomalías por ejemplo:

- No existía un archivo ordenado de las órdenes de compra.
- Las órdenes de compra existentes no llevaban un consecutivo que permitiera determinar que todas las compras realizadas hayan sido autorizadas.
- Existían facturas que no estaban soportadas por la orden de compra.
- No se realizaba un informe detallado para dar a conocer las compras realizadas a la Gerencia.
- Existía variedad de compras realizadas de contado en los supermercados Éxito y Abraham Delgado.
- Había un exceso de cuentas de trasportes de mercancías del supermercado de Comfamiliar al Hotel.
- No existían archivos de cotizaciones actualizadas anualmente ni de variedad de proveedores.

De esta manera, se evidencio que el proceso de compra que se llevaba a cabo en el Hotel Agualongo dependía generalmente de la inmediatez del requerimiento, originando gastos adicionales y quedando sujetos al nivel de atención que tuviera el proveedor habitual, dejando de lado la posibilidad de cotizar y por ende tomar la mejor decisión de compra.

En relación al mercado de proveedores que abastecía al Hotel, se pudo constatar que existía un desaprovechamiento no solo del mercado ofertante sino además de los beneficios de muchos proveedores habituales y ocasionales, quienes por la inmediatez de la necesidad no podían cumplir con los requerimientos del Hotel, generándose un remplazo del proveedor menos costoso y a crédito por la agilidad de la compra en los supermercados más cercanos de contado y a mas altos costos.

Así se tiene la siguiente clasificación de proveedores.

### Cuadro 5. Listado de proveedores primer semestre de 2009

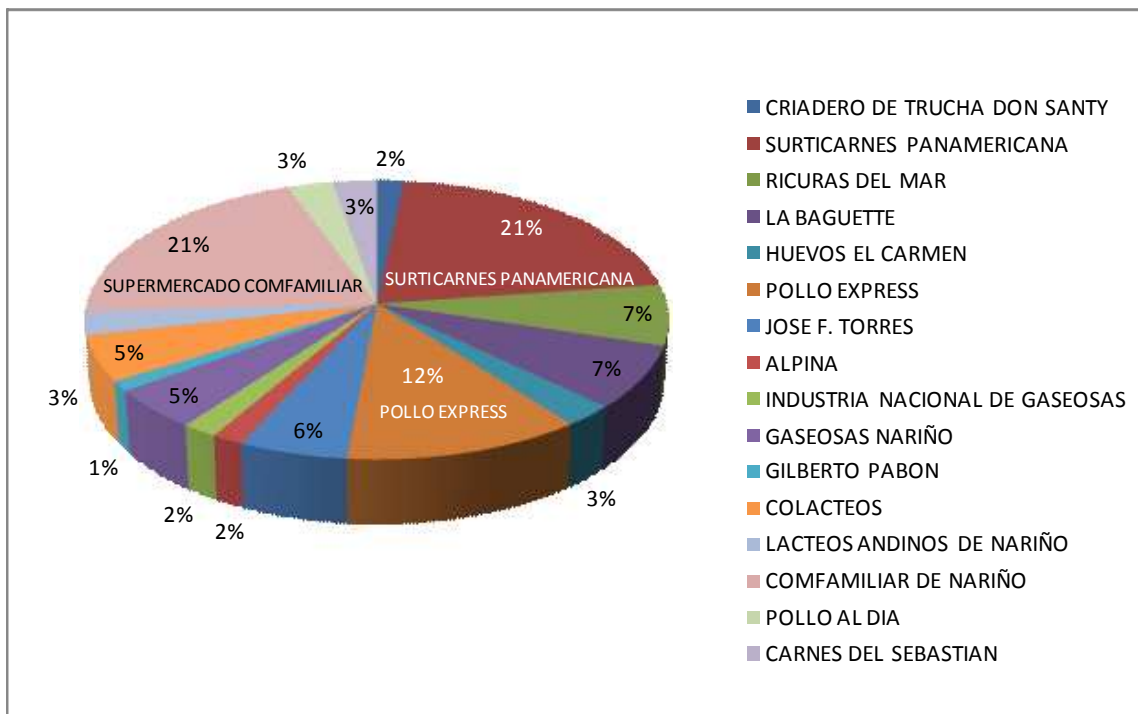
PRODUCTOS	HABITUALES	OCASIONALES
CÁRNICOS	SURTICARNES PANAMERICANA	CARNES DEL SEBASTIÁN
POLLOS	POLLO EXPRESS	POLLO AL DIA
PANADERÍA Y PASTELERÍA	PANADERÍA BAGUETTE	
GASEOSAS	GASEOSAS NARIÑO	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSA
LÁCTEOS	COLACTEOS	LÁCTEOS ANDINOS ALPINA
GRANOS, ENLATADOS Y ENVASADOS	SUPERMERCADO ÉXITO (CONTADO) SUPERMERCADO COMFAMILIAR	JOSÉ F. TORRES
LICORES		GILBERTO PABON
PESCADOS Y MARISCOS	RICURAS DEL MAR CRIADERO DE TRUCHA DON SANTY	
HUEVOS	POLLOS Y HUEVOS DEL CARMEN	
FRUTAS Y VERDURAS	MERCADO POTRERILLO (CONTADO)	

Como se observa en el cuadro anterior, el Hotel no poseía proveedores de reserva que pudiera en caso de falta de abastecimiento del proveedor habitual, solventar inmediatamente la necesidad y sin ningún tipo de contratiempos.

Adicionalmente entre los proveedores habituales se encontraban los supermercados, en especial el de Comfamiliar de Nariño, esto a razón de que el Hotel se encontraba comprometido a colaborar con el desarrollo de las demás unidades de negocio de su propia empresa, sin embargo no se consideraba que el Hotel es una unidad autocosteable que debe responder precisamente por sus costos y que la compra de insumos a precio de supermercado no permitían ver resultados en la optimización de costos, generando gastos de transporte y una pérdida significativa debido a la gran diferencia existente entre los precios del supermercado y los de ofrecidos por los distribuidores directos.

En la siguiente figura se puede evidenciar la distribución de las compras realizadas a los diferentes proveedores con los que contaba el Hotel en el primer semestre del 2009, tiempo en el cual no ejercía el Departamento de Compras y costos.

**Figura 2. Distribución de proveedores primer semestre 2009**



De la anterior figura se puede concluir:

- Existía una concentración excesiva de las compras de algunos artículos en un solo proveedor.
- Las compras realizadas en el supermercado de Comfamiliar representaban un 21% del total de compra de alimentos y bebidas.
- El Hotel no contaba con un adecuado banco de proveedores.

Otro aspecto por destacar del diagnóstico es que los procesos de abastecimiento de la bodega principal y de las diferentes dependencias carecían de controles, por ejemplo en el área de alimentos y bebidas, debido a su alta rotación de inventarios generaban solicitudes de insumos y suministros diarias, que eran acatadas sin ningún tipo de planeación por parte de almacén, debido a la falta de tiempo para realizar una verificación de existencias de las minibodegas de cada dependencia, realizando un proceso de entrega sin ningún tipo de control que permitiera determinar por lo menos de manera visual la necesidad real de dichos insumos.

Por su lado, el almacén realizaba pedidos a proveedores para abastecer el Hotel y contar con stocks mínimos, pero no se ejercía ningún control sobre la entrada y salida real de los productos a las dependencias, además se realizaban compras de contado en

supermercados cercanos sin ningún tipo de verificación de su necesidad o requerimiento real.

De esta manera, se encontró un sinnúmero de problemas con relación a la autonomía del almacenista en la decisión de compra para el abastecimiento del Hotel, realizando todo el proceso de compra, recepción, almacenamiento y despacho de mercancía sin ningún tipo intervención independiente que pueda controlar y verificar su buen funcionamiento. Además se presento problemáticas referentes al exceso de consumo y a las no certeras pérdidas injustificadas de mercancías que evidencian la falta de controles en las diferentes dependencias e incluso en el almacén general.

Adicional al ineficiente proceso de compra, se encontró un inoperante proceso en el pago a proveedores, ocasionando que muchos de ellos, como es el caso de John Restrepo y Cía. potencial proveedor de licores, rompieran los lasos comerciales establecidos con el Hotel a través de Comfamiliar, ocasionando con ello que el proceso de compra sea cada vez más costoso y menos eficiente.

Se encontró así un proceso de pago a proveedores tedioso y demorado; el responsable de almacén, reunía todas las facturas generadas del 1 hasta el 15 de cada mes y luego de ser firmadas por la Gerencia, pasaban a ser autorizadas a la Subdirección de Servicios Sociales, de ahí se remitían a presupuestos quienes revisaban cada factura, la ingresan a un sistema de contabilidad y luego las pasaban a tesorería quienes revisan de nuevo cada factura y continuaban con un proceso de autorización de transacción bancaria para el pago a proveedores, esto ocasionaba que una factura generada el 1 de un mes sea pagada por lo menos el 1 del siguiente mes.

Dado el anterior diagnostico del proceso de abastecimiento se determino la siguiente matriz DOFA:

**Cuadro 6. Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Proveedores potenciales en el mercado	1. Desabastecimiento
	2. Promociones y descuentos	2. Crisis económica
	3. Incremento de la oferta	3. Crisis sociales
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1. Autonomía para la compra y selección de proveedores de alimentos y bebidas	F1,F2,F3 - O1,O2,O3 Convocar a los diferentes proveedores de alimentos y bebidas para presentar sus cotizaciones y aplicar un proceso de selección teniendo en cuenta calidad, precio, descuentos, tiempo de entrega, nivel de abastecimiento, servicio post-venta, precio y facilidad de pago.	F1, F2, F3- A1 Planear a través de la evaluación de la rotación de inventarios, el abastecimiento necesario para cubrir temporadas de escases F2, F3 - A1, A2, A3 Realizar una gestión de proveedores que permita al Hotel tener proveedores habituales, ocasionales y de reserva
2. Respaldo financiera de Comfamiliar		
3. Política de abastecimiento a crédito		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1. Dependencia de Comfamiliar en la compra de algunos suministros	D1, D2- O1,O2,O3 Anexar a las requisiciones realizadas a Almacén y Suministros de Comfamiliar, propuesta de posibles proveedores, buscando calidad, precios bajos y servicio D3 - O1, O3 Optimizar el proceso de pago a proveedores a través de la sistematización del proceso y de la reevaluación de pasos innecesarios del proceso	D1 - A1, A2, A3 Realizar requisiciones a Comfamiliar provisionado posible escases de productos o de falta de ofertantes. D2 - A1, A2, A3 Realizar una gestión eficiente de proveedores que permita tener proveedores habituales, ocasionales y de reserva. D3 - A1, A2, A3 Optimizar el proceso de pago para hacer atractivo el abastecimiento y así contar con variedad de posibles proveedores.
2. Falta de gestión de proveedores		
3. Demora en el pago a proveedores por parte de Comfamiliar		



De esta manera se pudo determinar factores claves que podrían ser tenidos en cuenta en la estructuración del Departamento de Compras y costos con el fin de ejercer los controles necesarios que carecía el proceso de abastecimiento y garantizar así un óptimo proceso de compras direccionado a la optimización de costos y gastos generados en el aprovisionamiento del Hotel.

## **2.2. COSTOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

El área de alimentos y bebidas del Hotel Agualongo es el área donde se generan los costos más altos debido a la necesidad de compra de un sinnúmero de insumos y suministros para su funcionamiento normal.

Con base en dichos costos, se supone se determinaría un margen de utilidad y finalmente un precio de venta competitivo pero a la vez que pueda generara utilidad para el Hotel. Sin embargo, la determinación de precios de los diferentes productos ofrecidos por esta área, era una tarea que realizaba un profesional de Planeación de Comfamiliar a través de unos análisis históricos de precios, competencia, agremiación Hotelera e incluyendo un porcentaje de costos y gastos operacionales y no operacionales estimado.

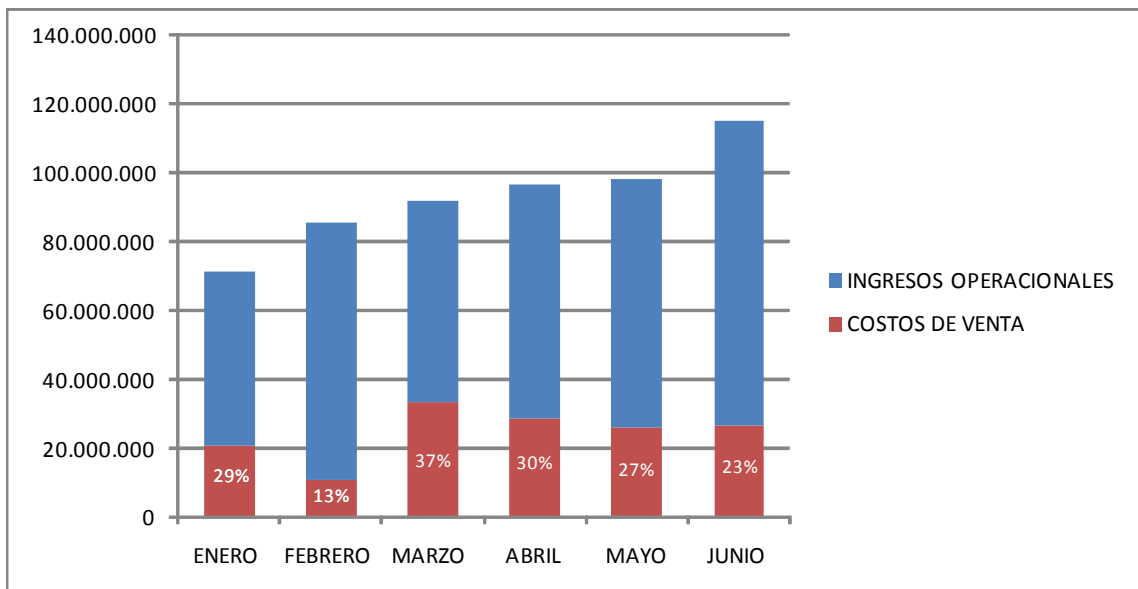
De esta manera, la gerencia del Hotel desconocía la base sobre la cual se calculaba e imponía los precios de los diferentes menús, refrigerios, buffets, platos a la carta y bebidas que se ofrecían al público.

Esto influía no solo en el proceso de toma de decisiones en relación al precio de venta, descuentos por volumen, incremento por inflación etc., sino que además afectaba directamente el proceder de las dependencias puesto que los diferentes responsables de área solicitaban insumos y suministros de acuerdo a su conocimiento empírico sobre lo que se necesitarían para el proceso.

Con esto se genero variación en el nivel de consumo puesto que dependía de la persona en turno; un servicio de baja calidad debido a que cada producto ofrecido era diferente al anterior dada la carencia de parámetros bases para la realización de productos homogéneos; falta de conocimiento y por ende de control sobre lo que requería realmente cada dependencia para la realización del proceso operativo.

En los estados financieros, los costos generados por el Hotel en su operación, especialmente los relacionados al área de alimentos y bebidas, están ubicados en el rubro denominado costos de venta, cuya dinámica permite determinar entre otras cosas la productividad del proceso de compra en cuanto al control de los costos y gastos generados en el abastecimiento del Hotel.

**Figura 3. Proporción de los costos de ventas sobre los ingresos operacionales, primer semestre de 2009**



Como se observa en la figura anterior, en el primer semestre de 2009 tiempo en el que no existía el Departamento de Compras y Costos, los costos de venta representaban en promedio un 26% de los ingresos operacionales de Hotel,

Estos niveles de costos se debían principalmente por:

- Falta de gestión de proveedores que ofrecieran economía y calidad en los productos.
- Desaprovechamiento de factores externos como descuentos y promociones por temporadas.
- Falta de planeación de compra que permitiera un proceso eficiente de abastecimiento.
- Falta de negociación con proveedores para gestionar costos más bajos.

Esta información demuestra entonces la necesidad del Hotel de centralizar el proceso de compra con el fin de atender de una manera más eficiente el proceso de abastecimiento del Hotel haciendo una evaluación previa de precio, calidad, garantías, servicio post-venta, facilidad de pago entre otros aspectos importantes para tomar una decisión de compra.

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DEL HOTEL AGUALONGO

La estandarización de costos del Hotel Agualongo tiene como principal objetivo, lograr conocer los costos reales generados en la operación de la prestación de los diferentes servicios del Hotel:

- Hospedaje
- Eventos sociales
- Restaurante y cafetería
- Bar
- Zona húmeda
- Lavandería

Como bien se sabe, todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la venta de productos y servicios, lleva consigo la generación de dos tipos de costos, los directos y los indirectos, cuyo reconocimiento por parte de la administración de una empresa, permite conocer realmente el margen de utilidad generado por la venta y así considerar la permanencia o variación de los precios establecidos para cada servicio.

Para el caso del Hotel Agualongo, ha sido difícil determinar los costos indirectos reales que se generan en cada proceso puesto que dada la condición del Hotel de ser una unidad de negocio más de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se tiene un tratamiento especial a la hora de asignar los costos indirectos de la operación del Hotel, sin embargo, dicha condición ha sido tenida en cuenta dentro de la estandarización de procesos, asignando a los costos indirectos un porcentaje determinado por la oficina de Planeación de COMFAMILIAR.

Adicionalmente es importante aclarar que el proceso de estandarización ha tenido como centro de atención lo relacionado con el área de alimentos y bebidas, más que con los servicios de habitaciones, lavandería y zona húmeda, puesto que dicha área carecía de controles y en ella se generaban grandes fugas de dinero y mercancía por la falta de el reconocimiento de lo realmente requerido para su funcionamiento, ocasionando sobrecostos y gastos.

El proceso de estandarización mereció una dedicación continua por parte de la pasante mediante un trabajo de campo que fue realizado con la colaboración de la Jefe de Cocina, el personal de mesa, la ama de llaves, camareras y la encargada de la lavandería quienes con sus conocimientos empíricos en la realización de su actividad diaria dentro del Hotel,

permitieron determinar los insumos y suministros utilizados en cantidades reales para la prestación de los diferentes servicios.

Como se menciona anteriormente el área de alimentos y bebidas fue el área donde se generó un trabajo más complejo y extenso debido a la cantidad de insumos y suministros que se necesitan en la preparación de las diferentes recetas estándar, además que por el empirismo de la operación del personal de cocina, fue necesario la verificación de la información a través de la supervisión en la preparación de las recetas estándar con el fin de determinar los niveles de desperdicio y rendimiento de cada producto.

El tratamiento de la información recolectada a través de este trabajo de campo, se realizó según estándares establecidos para todas las empresas que tengan como operación principal o secundaria la operación de alimentos y bebidas.

Como se menciona en el Marco de Referencia de este proyecto, según Jack Ninemeier especialista en el servicio de alimentos y bebidas, afirma que los sistemas para desarrollar estándares de alimentos y bebidas deben comenzar con el menú pues es la herramienta de control más básica e importante. Una vez creado el menú, se puede desarrollar las especificaciones estándar de compra, rendimiento estándar, porción estándar y los costos estándar por porción.<sup>10</sup>

Así la estandarización permite que cualquier empresa que posea un departamento de alimentos y bebidas, ofrezca a sus clientes un producto uniforme y de alta calidad y a la vez tenga bajo control los costos que genera en la producción, la rotación de inventarios y la calidad necesaria de insumos y suministros a comprar.

Para el establecimiento de recetas estándar en Hotel Agualongo, se tuvo en cuenta un formato establecido a nivel general en Hotelería, en el cual se describe los ingredientes, la unidad, el valor unitario, el valor total de cada ingrediente, la sumatoria de los valores totales para determinar el costo de los ingredientes y un incremento porcentual como provisión para aquellos ingredientes que no es posible valorizar o para un posible incremento en los precios de compra. Finalmente se determina el costo total de la preparación para poder luego determinar el costo por porción (ver cuadro 7).

La creación de recetas estándar establecidas para el Hotel Agualongo por parte de la pasante sobre la preparación de menús ejecutivos, platos a la carta, buffets, pasabocas, cócteles etc., ha permitido la creación de una base de datos de aproximadamente 300 preparaciones que han facilitado un mayor control en la compra y uso de materias primas suministradas a cada dependencia.

De igual manera ha permitido la creación de una base de datos de los insumos y suministros que se compran generalmente en el Hotel para el desarrollo del proceso operativo, dicha base de datos registra más de 400 productos (ver cuadro 8). La clasificación de dichos productos, permitió además una reclasificación en el inventario que será tenido en cuenta en el Software de Costos.

---

<sup>10</sup> NINEMEIER, Jack D. Planeación y Control del Servicio de Alimentos y Bebidas. Tercera edición. Instituto Educativo de la asociación Americana de Hoteles y Moteles. México 1985. p. 10


**Cuadro 7. Receta estándar – Hotel Agualongo**

RECETA ESTÁNDAR								N°	
PRODUCTO:		PAELLA			RECETA PARA:		15 PERSONAS		
AMBIENTE:		COCINA			PORCION ESTÁNDAR:		GRAMOS		
UD.	CANT.		FECHA: may-09		FECHA:		FECHA:		
			VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
gr	2.800,00	camaron							
gr	420,00	piangua (marisco)							
gr	420,00	calamar (marisco)							
gr	420,00	caracol (marisco)							
gr	420,00	chorgon (marisco)							
gr	420,00	almeja (marisco)							
gr	1.400,00	arroz doña pepa							
gr	500,00	chorizo campesino							
gr	1.400,00	pechuga de pollo							
gr	1.400,00	lomo de cerdo							
gr	450,00	cebolla cabezona							
ud	6,00	maggi							
gr	30,00	ajo							
gr	202,50	pimenton							
cc	780,00	aceite							
gr	70,00	sal							
gr	15,00	color							
gr	25,00	pimienta							
ud	15,00	ensalada paella							
gr	1.555,00	tomate							
gr	20,00	cimarron							
gr	70,00	puerro							
<b>TOTAL COSTO BRUTO</b>									
<b>10% MARGEN DE ERROR</b>									
<b>COSTO NETO</b>									
<b>COSTO POR PORCION</b>									

CONFIDENCIAL

**PREPARACION Y SERVICIO:**

*Elaboró Diana Romo  
Dpto. de Compras y Costos*



**Cuadro 8. Esquema de la base de datos de insumos y suministro**

GRUPOS	Codigo	CONCEPTO	PRESENTACIÓN	UNIDAD	CONVERSIÓN	DESPERDICIO	PESO NETO	COSTO SIN IVA	%IVA	VALOR IVA	COSTO INCLUIDO IVA	COSTO UNITARIO	PROVEEDOR	
				CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD								
<b>PERECEDEROS</b>														
CARNES PANAMERICANA	00496	bola de res posta	kilo	1,0 kilo	1.000,0 gr	0,0	1.000		0%				SURTICARNES PANAMERICANA	
	00489	chorizo campesino	paquete	500,0 gr	500,0 gr	0,0	500		10%				COMFAMILIAR	
	00575	Costilla res	kilo	1,0 kilo	1.000,0 gr		1.000		0%				CARNES DEL SEBASTIAN	
	00336	jamón ideal	libra*32ud	600,0 gr	600,0 gr	100,0 gr	500		10%				COMFAMILIAR	
	00606	sobrebarriga	kilo	1,0 kilo	1.000,0 gr		1.000		0%				SURTICARNES PANAMERICANA	
	00458	tocineta ahumada	kilo	1,0 kilo	1.000,0 gr	0,0	1.000		0%				LAS CARNES DEL SEBASTIÁN	
PESCADOS	00498	almeja	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	300,0 gr	700		0%				RICURAS DEL MAR	
	00521	calamar	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	300,0 gr	700		0%				RICURAS DEL MAR	
	00694	calamar pota	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	300,0 gr	700		0%				RICURAS DEL MAR	
	00497	camarón Nacional	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	357,0 gr	643		0%				RICURAS DEL MAR	
	00499	corvina	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	381,6 gr	618		0%				RICURAS DEL MAR	
	00519	jaiba	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr		1.000		0%				RICURAS DEL MAR	
	00500	leche de coco	paquete	250,0 gr	250,0 gr	0,0	250		0%				RICURAS DEL MAR	
	00459	trucha arcoiris entera	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	371,5 gr	629		0%				TRUCHA ARCOIRIS DON SANTY	
	AVES Y CAZA	00511	alitas de pollo	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0 gr	1		0%				POLLO EPRESS
		00509	bandeja de pernil	kilo	1,0 kilo	1.000,0 gr	200,0 gr	800		0%				POLLO AL DIA
00472		bandeja pechuga	bandeja	1,0 kilo	1.000,0 gr	500,0 gr	500		0%				POLLO EPRESS	
LACTEOS	00563	almojábanas	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				BAGUETTE	
	00502	buñuelo	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				BAGUETTE	
	00637	empanadas	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				BAGUETTE	
	00062	huevo	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				POLLOS Y HUEVOS DEL CARMEN	
	00971	kumis	dispensador	10,0 litro	10.000,0 ml	0,0	10.000		16%				COLACTEOS	
	00708	leche	bolsa	1.000,0 cc	1.000,0 cc	0,0	1.000		0%				LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO	
	00869	leche deslactosada colacteos	bolsa	900,0 ml	900,0 cc	0,0	900		0%				COLACTEOS	
	00875	leche pasteurizada colacteos	bolsa	1,0 litro	1.000,0 cc	0,0	1.000		0%				COLACTEOS	
	00745	mantecadas	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				BAGUETTE	
	00559	Pan Croissant	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				BAGUETTE	
	00870	Yogurt	bolsa	1,0 litro	1.000,0 cc	0,0	1.000		16%				COLACTEOS	
FRUTAS	00940	Acelga	atado	1,0 kilo	1.000,0 gr	37,7 gr	962		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00920	Aguacate	ud	1,0 ud	1,0 ud	0,0	1		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00941	aji	bandeja	1,0 bandeja	65,0 gr	0,0	65		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00942	Ajo	paquete*12*8dier	1,0 kilo	1.000,0 gr	100,0 gr	900		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00943	Albaca	atado	100,0 gr	100,0 gr	50,0 gr	50		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00944	Apio	ud	1,0 kilo	1.000,0 gr	300,0 gr	700		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00945	arveja	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr		1.000		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00921	banano	mano	2,5 kilo	2.500,0 gr	900,0 gr	1.600		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00946	brócoli	ud	800,0 gr	800,0 gr	380,0 gr	420		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00979	Pimentón	caja	1,0 kilo	1.000,0 gr	250,0 gr	750		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00093	Tomillo	atado	100,0 gr	100,0 gr	0,0	100		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00958	uloco	paquete	800,0 gr	800,0 gr		800		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00959	Yuca	paquete	1 kilo	1.000,0 gr		1.000		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00960	Zanahoria	paquete	1,0 kilo	1.000,0 gr	220,0 gr	780		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	
	00961	zapallo mediano	ud	2,5 kilo	2.500,0 gr	1.000,0 gr	1.500		0%				DISTR. CLAUDIA ROSERO	

Elaboró Diana Romo  
Dpto. de Compras y

Dicha clasificación en relación a materias primas para el área de alimentos y bebidas se realizó de la siguiente manera teniendo en cuenta una clasificación general a nivel Hotelero<sup>11</sup>:

### **PERECEDEROS**

Carnes y Salsamentarías  
Pescados y Mariscos  
Aves y Cazas  
Lácteos 1  
Frutas y Verduras

### **NO PERECEDEROS**

Lácteos 2  
Enlatados y Envasados  
Granos  
Licores  
Vinos  
Cerveza  
Gaseosas  
Cigarrillos

En relación al resto de suministros que ingresan a la bodega de almacén, se clasificaron de la siguiente manera según criterio que se manejan en la Contabilidad que se lleva a cabo en COMFAMILIAR gracias a información suministrada por la almacenista.

### **OTROS**

Cafetería  
Amenites  
Aseo  
Empaques  
Desechables  
Botiquín  
Mantenimiento  
Papelería

Este último grupo integra los suministros que se utilizan en los procesos correspondientes a la dependencia de habitaciones, lavandería y zona húmeda de las cuales se realizó la estandarización de procesos logrando tener un conocimiento general sobre los requerimientos de cada área y su costo en la prestación de estos servicios. Dicha información también está bajo la custodia y responsabilidad de la pasante como Jefe de Compras y Costos dada la confidencialidad que merece.

---

<sup>11</sup> TRUJILLO GIRALDO, Carlos Alberto. Control y Costos Hoteleros. COTELCO Colombia 2007. p

### **3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE DE COSTOS ESPECIALIZADO PARA EL HOTEL AGUALONGO**

Desde febrero de 2009 tiempo en el cual se comenzó el proceso de estandarización por parte de la estudiante en calidad de practicante, se examino paralelamente la creación de un Software de Costos por parte del Área de Sistemas de COMFAMILIAR de Nariño, especial para cubrir las necesidades del Hotel en cuanto a establecer un mayor control en la generación de costos y gastos en todas las dependencias del Hotel especialmente en el área más compleja, la de de Alimentos y Bebidas.

Los logros alcanzados con la estandarización de procesos, determino la importancia de sistematizar esta base de datos con el fin de mantenerla actualizada, según los cambios de precio a los que se esté comprando los insumos y suministros, nuevos productos requeridos, nuevas recetas que crear, entre otros beneficios, facilitando además el manejo de la cantidad de menús estándar y afectando directamente con su venta, los inventarios físicos del Hotel, estableciendo un mayor control sobre el proceso de compra y generación de costos y gastos.

Actualmente, el software se encuentra en el proceso de instalación y empalme con los sistemas existentes de inventarios y facturación bajo la dirección del Ingeniero Henry Luna su creador, sin embargo gracias al trabajo conjunto con el Departamento de Compras y Costos, el Software está en su etapa final y tiene como principal propósito contribuir en la implementación de controles a través de una actualización tecnológica en la administración de procesos.

El software de costos contribuirá además a atacar problemáticas como compras innecesarias, incumplimiento de la calidad de productos requeridos, desperdicio, pérdida injustificada etc.

El Software de Costos del Hotel Agualongo, tiene como pilar fundamental el levantamiento de las recetas estándar, de ahí que sea tan importante el trabajo que se realiza en el Departamento de Compras y Costos a cargo de la pasante puesto que la información que alimenta dicho sistema es la base de la funcionalidad de varias aplicaciones, como establecimiento de precios con base en los costos reales de los menús, inventarios según consumo real por ventas etc.

Dentro del sistema de costos en relación a la estandarización de recetas, se puede evidenciar, toda la base de datos creada sobre ellas, teniendo un acceso más fácil y rápido, además permitiendo modificaciones aleatorias según la demanda de los servicios.



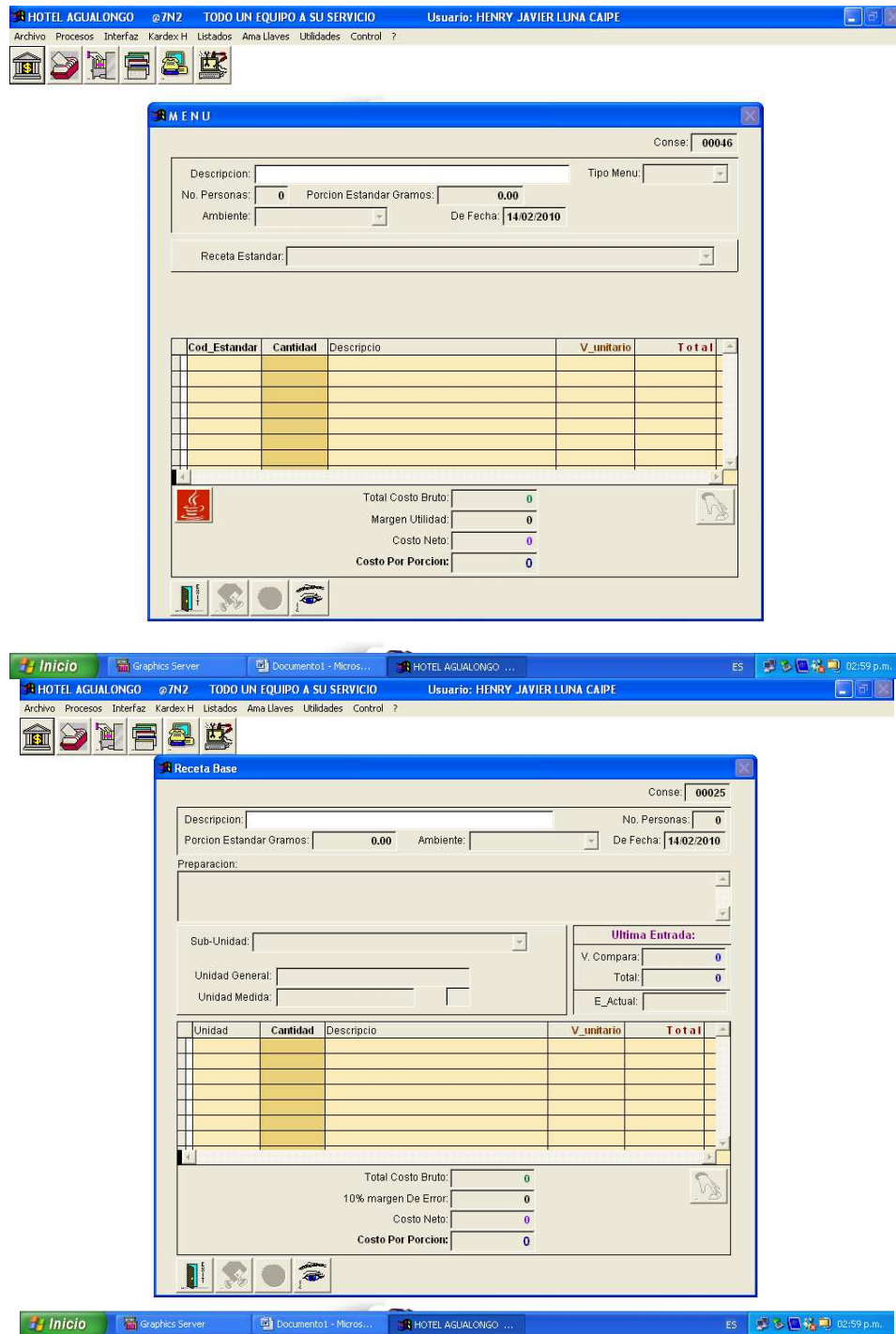
**Figura 4. Pantalla principal del sistema de costos**



Fuente: Sistema de costos del Hotel Agualongo

El sistema permite la creación de “RECETAS BASE” integradas únicamente por insumos y suministros (ver figura 5) y sobre ellos el diseño de “MENU” los cuales están integrados no solo de insumos y suministros sino además de recetas base facilitando la construcción de diferentes preparaciones.

Figura 5. Aplicación para la creación de receta base y menú



Fuente: Sistema de Costos del Hotel Agualongo

De igual manera se encuentra los diferentes grupos en los que se clasifican todos y cada uno de los productos con el fin de considerar un inventario mucho mas organizado y fácil de controlar.

**Figura 6. Clasificación actual de los inventarios**

The screenshot shows a software application window titled 'HOTEL AGUALONGO @7N2 TODO UN EQUIPO A SU SERVICIO' with the user 'HENRY JAVIER LUNA CAIPE'. Below the title bar is a menu with options: Archivo, Procesos, Interfaz, Kardex H, Listados, Ama Llaves, Utilidades, Control, and ?. A toolbar contains icons for a folder, printer, and other functions. A central graphic of a lion's head is visible. A 'Visualización' window is open, displaying a table with the following data:

Codigo	Estado	Descripción	Conta
0001	A	CARNES Y SALSAMENTARIA	
0002	A	PESCADOS Y MARISCOS	
0003	A	AVES Y CAZA	
0004	A	LACTEOS I	
0005	A	LACTEOS II	
0006	A	FRUTAS Y VERDURAS	
0007	A	ENLATADOS Y ENVASADOS	
0008	A	GRANOS	
0009	A	LICORES	
0010	A	VINOS	
0011	A	CERVEZA	
0012	A	GASEOSAS	
0013	A	CIGARRILLOS	
0014	A	CAFETERIA	
0015	A	AMENTES	
0016	A	ASEO	
0017	A	EMPAQUES	
0018	A	DESECHABLES	
0019	A	BOTIQUIN	
0020	A	MANTENIMIENTO	

The Windows taskbar at the bottom shows the 'Inicio' button, open applications including 'Graphics Server', 'Documento1 - Micros...', and 'HOTEL AGUALONGO ...', along with system icons and the time '03:02 p.m.'.

Fuente: Sistema de Costos del Hotel Agualongo

Además el sistema permite visualizar los inventarios por cada dependencia lo cual no existía en el Hotel debido a la complejidad de llevar inventarios paralelos diarios de las alacenas que posee cada dependencia, en especial las de restaurante, bar y cocina.

**Figura 7. Aplicación de consulta de inventario por dependencia**



Fuente: Sistema de Costos del Hotel Agualongo

Se considera además la venta de los menús a personas particulares y desde el servicio a la habitación, es decir la venta de cualquiera de los servicios se cargan directamente a la cuenta del huésped y afecta todo el proceso operativo desde los inventarios hasta la factura final a pagar en el check out.

**Figura 8. Venta de servicio a la habitación**

The screenshot shows a web application window titled "Movimiento En Hospedaje" from "HOTEL AGUALONGO". The user is identified as "HENRY JAVIER LUNA CAIPE". The interface includes a menu bar with options like "Archivo", "Procesos", "Interfaz", "Kardex H", "Listados", "Ama Llaves", "Utilidades", and "Control".

The main form is divided into several sections:

- Header:** "De Fecha: 14/02/2010" and "No. Habitación: 501".
- Personal Information:**
  - No. Identificación: 31446173
  - De Tipo: Cedula de Ciudadanía
  - Nacionalidad: COLOMBIANO
  - Profesión: REPRESENTANTE
  - Nombre: CARMEN LORENA GIRALDO
  - Dirección Residencial: CRA 58 N. 3-36
  - Teléfono Residencial: 5533287
- RESERVACION Section:**
  - Procedencia: BTA, Destino: BTA
  - Nro. Personas: 1, Habitación: 501, Tipo: SENCILLA
  - F. Reserva: 08/02/2010, F. Hospedaje: 08/02/2010
  - Tarifa: \$174,000, Descuento: 30.00, Total: \$121,800
- EMPRESA Section:**
  - Nit: 860002595-1
  - Razon Social: SANFORD COLOMBIA S.A.
  - Dirección: AUTOPISTA SUR NO 59A-91
  - Teléfono: 7700000, Ciudad: BOGOTA (CUN)
- Services and Totals:**
  - Servicios: SERVICIO DE RESTAURANTE
  - Compr.: 0, V. Total: 0, Iva: 0
  - Servicio: 0, Costo: 0, TOTAL: 0

The bottom of the window shows a Windows taskbar with the "Inicio" button, open applications like "Graphics Server" and "HOTEL AGUALONGO", and a system clock showing "03:05 p.m.".

Fuente: Sistema de Costos del Hotel Agualongo

Esto permitirá entonces generar las estadísticas necesarias para hacer análisis regulares de la rotación de platos para clientes y huéspedes, inventarios de cada dependencia, y una infinidad de información de gran valor para un estudio exhaustivo sobre el manejo del área de alimentos y bebidas.

Información trascendental a la hora de determinar las falencias en el servicio e incluso las necesidades que demanden los huéspedes y clientes, logrando así mejorar los niveles de productividad de cada dependencia y en general logrando una ventaja diferenciadora que le permita al Hotel sobresalir entre la competencia.

### 3.3 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y COSTOS PARA EL HOTEL AGUALONGO

En muchas empresas es aun común encontrar que los procesos de compras se hallan como parte de las funciones de algún jefe de departamento quien por su afán de cumplir con las funciones principales de su cargo no le presta la atención que merece el proceso de compra en una organización.

Un departamento de compras centralizado además de ser el responsable de procurar todos los insumos, suministros y servicios necesarios para el normal desarrollo de la empresa, tiene la posibilidad de atender más de cerca las compras y los pedidos, al poder emplear todo su tiempo en la función de compras y al mismo tiempo estar familiarizado con las fuentes de abastecimiento más seguras. Puede mantenerse en contacto con el mercado, los cambios en los precios, y las tendencias, además de poder observar el desarrollo de nuevos productos y sus sustitutos. También tiene el tiempo para hablar con los vendedores, visitar e inspeccionar las fabricas de las empresas que proveen sus pedidos, y para asistir a las ferias y reuniones comerciales, es decir el jefe de compras puede ser los ojos y oídos de la empresa<sup>12</sup>

Como se observa en el anexo A, la labor de compras del Hotel se realizaba anteriormente por parte de la almacenista lo cual resulta inoperante a la hora de hablar de control puesto que el manejo de efectivo, inventario y a la vez compra de productos, generaba que la almacenista mantuviera bajo su custodia todo el proceso de abastecimiento del Hotel sin ningún tipo de supervisión ni control, además que la sobrecarga de trabajo no permitía que los procesos de compra y almacén sean llevados con eficiencia.

Es así como se presentaban problemáticas como falta de control en los inventarios de las minibodega de las dependencias como cocina y restaurante causando desconocimiento de las necesidades reales de dichas dependencias, descuido de inventarios de la bodega principal debido al tiempo que exigían los tediosos procesos de compras, que generalmente se realizaban sin ningún tipo de planificación, corriendo el riesgo de obtener productos más cotosos o de baja calidad debido a la inmediatez con que se requerían.

Es por esta razón que la administración bajo la gestión gerencial determinó la necesidad de establecer controles reales sobre una de las partes más importantes y decisivas en relación a los costos y gastos, el proceso de compras, pues es este sustentado en la estandarización de procesos, es el que permite controlar realmente los costos y gastos del Hotel, debido a que un Jefe de Compras y Costos sería capaz y se dedicaría exclusivamente a encontrar las fuentes de abastecimiento más seguras en cuanto a calidad, precio, tiempo de entrega, garantías, y un sin fin de factores decisivos para lograr una compra efectiva.

Por esta razón, paralelo al proceso de estandarización e implementación del Software de Costos, y dada la importancia de ejercer un mayor control en la compra de los insumos y suministros en especial para el departamento de alimentos y bebidas debido a la generación de costos que este conlleva, desde junio de año 2009 y como parte de un proceso continuo, en el plan de gestión 2010 (ver anexo B y C), la gerencia determino la importancia de establecer un departamento encargado específicamente de las compras, punto clave para tener bajo control y especial cuidado, los precios, descuentos por cantidad, por pronto pago, calidad de los productos, cumplimiento en la entrega, oportunidad en el pedido de productos requeridos etc.

Actualmente las funciones de compra y gestión de proveedores se centralizaron al nuevo Departamento de Compras y Costos cuya formalización se encuentra en proceso por parte del área de Organización y Métodos de COMFAMILIAR quienes se encargan

---

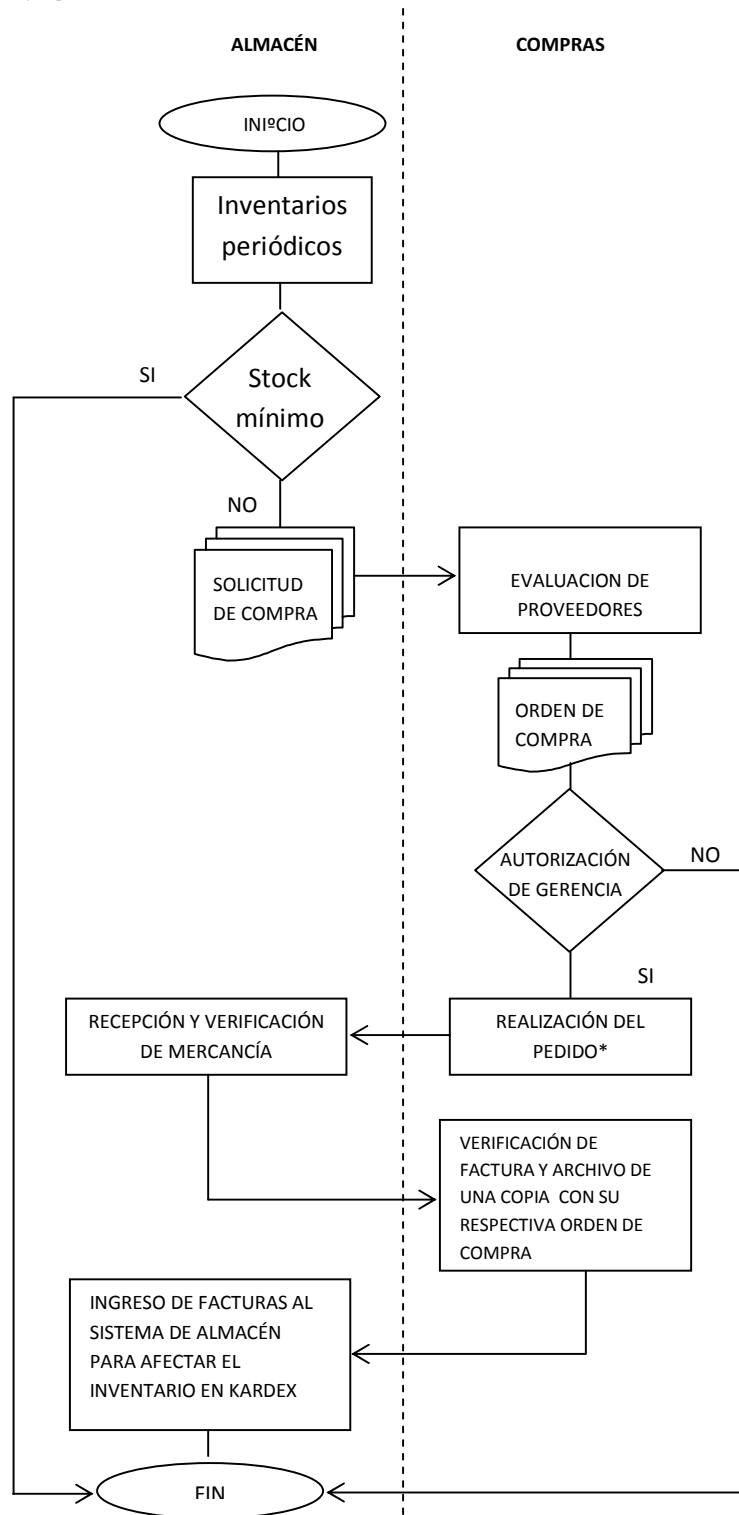
<sup>12</sup> ROBINSON, Edwin M. Organización y Administración de Negocios. McGraw-Hill. 1978. p. 177

directamente de establecer los procesos y procedimientos a cargo del responsable de este departamento, actualmente la pasante, quien apoya este proceso determinando las necesidades reales de este gracias a la experiencia que le ha dado su manejo desde junio de 2009 a la fecha.

De esta manera el almacén del Hotel Agualongo hoy por hoy se encarga básicamente de los inventarios de las minibodega de las diferentes dependencias del Hotel y de su Bodega principal determinando las necesidades con anticipación para realizar por parte del Jefe del Departamento de Compras y Costos, un efectivo proceso de compra bajo criterios de calidad, precio, y servicios postventa con el fin de abastecer a la bodega principal de Hotel y continuar con el proceso de despacho del almacén a las diferentes dependencias.

El proceso de compra para el abastecimiento del Hotel se observa en el siguiente flujograma:

Figura 9. Flujograma del proceso actual de abastecimiento



\* Generalmente vía telefónica o en las visitas del proveedor al Hotel.



El proceso de compras en el Hotel comienza con la recepción de la solicitud de compra de almacén, la cual debe ser anticipada y realizada luego de una verificación de existencias que da por hecho la existencia real de una necesidad de compra, obligando aun más a que el jefe de compras sea eficiente y efectivo en la adquisición de los diferentes productos, pero considerando el tiempo que conlleva el proceso.

Posterior a ello el Jefe de Compras se encarga de seleccionar al proveedor adecuado recurriendo a la verificación de la información que posee en relación al precio, tiempo de entrega, capacidad de abastecimiento etc., diligencia el formato de orden de compra (ver cuadro 9) para formalizar el pedido a través de la autorización a la gerencia y posterior a ello hace el pedido realizado generalmente vía telefónica con el fin de hacer más ágil el proceso.

**Cuadro 9. Formato de orden de compra**

<p><b>CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO</b>                  Vigilada por la Superintendencia de Subsidio Familiar  <b>HOTEL AGUALONGO</b>                  ORDEN DE COMPRA No. _____</p>			
<p>FECHA DE SOLICITUD: _____                  PROVEEDOR : _____</p>			
PRODUCTO	UNIDAD	STOCK	CANTIDAD
	PRESENTACION	EN ALMACEN	SOLICITADA
<p>OBSERVACION: _____</p>			
<p>AUTORIZADO POR _____</p>			
<p><i>Elaboró Diana Romo</i>                  Jefe de Compras y Costos</p>			

Los órdenes de compra son archivadas junto con una fotocopia de la factura como soporte de que la compra fue autorizada y efectuada oportunamente, además se lleva un registro de dichas ordenes por el Jefe de Compras quien mensualmente pasa un informe de las compras realizadas durante el mes, en el que se informa a la Dirección Administrativa, con el visto bueno del Subdirector de Servicios Sociales, la totalidad de compras y servicios adquiridos autorizados por gerencia (ver cuadro 10).

## Cuadro 10. Formato de informe mensual de órdenes de compra

**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR**  
Vigilada por la Superintendencia de Subsidio Familiar  
**HOTEL AGUALONGO**

### RELACION ORDENES DE COMPRA 1 AL 30 DE ENERO DE 2010

DIA	ORDEN DE COMPRA	PRODUCTO	UNIDAD	EXIST	CANT	PROVEEDOR	FACTURA No.	OBSERVACION
22	310	CHAMPINONES TAJADOS	TARRO	2	2	JOSE. F. TORRES	63954	FIN DE MES DE SEPTIEMBRE
		MAIZ TIERNO PASCUALI	LATA	1	5			
		MAYONESA	TARRO	0	2			
		SALSA DE TOMATE	TARRO	1	1			
		SAL DE CEBOLLA	LIBRA	1	1			
22	311	TOCINETA	KILO	1	5	CARNES DEL SEBASTIAN	90173	
22	312	HUEVOS	PANAL*30	19	10	HUEVOS SUPER	129797	FIN DE MES DE SEPTIEMBRE
22	313	EMPANADAS DE AÑEJO	UNIDAD	0	400	GUADALQUIVIR	3256	EVENTO REFRIGERIO 100 PAX
		BUNUELOS	UNIDAD	0	4			
22	314	MANTEQUILLA	CAJA*42	10	5	ALPINA	37252923	FIN DE MES DE SEPTIEMBRE
		QUESO CREMOSO	TARRO 400GR	0	2			
		QUESO PARMESANO	LIBRA	0	4			
22	315	AGUA CRISTAL	BOTELLON	5	30	GASEOSAS NARIÑO	2301	FIN DE MES DE SEPTIEMBRE
		GASEOSA 2,5 L	PACA*6	3	1			
23	316	FRUTERO	UNIDAD	0	1	CRISTIAN DIOR	13620	ALOJAMIENTO DOCTOR CARLOS GAVIRIA Y OBISPO DE
		BARQUILLA	UNIDAD	0	2		13621	
23	317	CILINDRO DE GAS	100 LIBRAS	1	6	MONTAGAS	30717	FIN DE MES DE SEPTIEMBRE
23	319	LECHE	LITRO	0	155	LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO	190629	ABASTECIMIENTO DEL 15 AL 22 DE SEPTIEMBRE
24	320	PAN FRANCES	UNIDAD	0	34	PANADERIA BAGUETTE	1724	ABASTECIMIENTO DEL 17 AL 22 DE SEPTIEMBRE
		EMPANADAS	UNIDAD	0	125			
		PAN HUESPED	UNIDAD	0	160			
		PAN PERSONAL	UNIDAD	0	215			
		PAN TAJADO	UNIDAD	0	4			
		ALMOJABANAS	UNIDAD	0	58			
		MILHOJAS	UNIDAD	0	8			
PASTEL DE POLLO Y CARNE	UNIDAD	0	10					

**OBSERVACION:** LAS ORDENES DE COMPRA NUMERO 231,232,238,243,257,264,274,281,287,297 Y 304 CORRESPONDEN A COMPRAS REALIZADAS EN EL SUPERMERCADO DE COMFAMILIAR, SUS FACTURAS NO SE ENCUENTRAN EN LA RELACION DE COMPRAS DE PROVEEDORES A CREDITO QUE SE ENVIA

**CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA**  
Gerente Hotel Agualongo

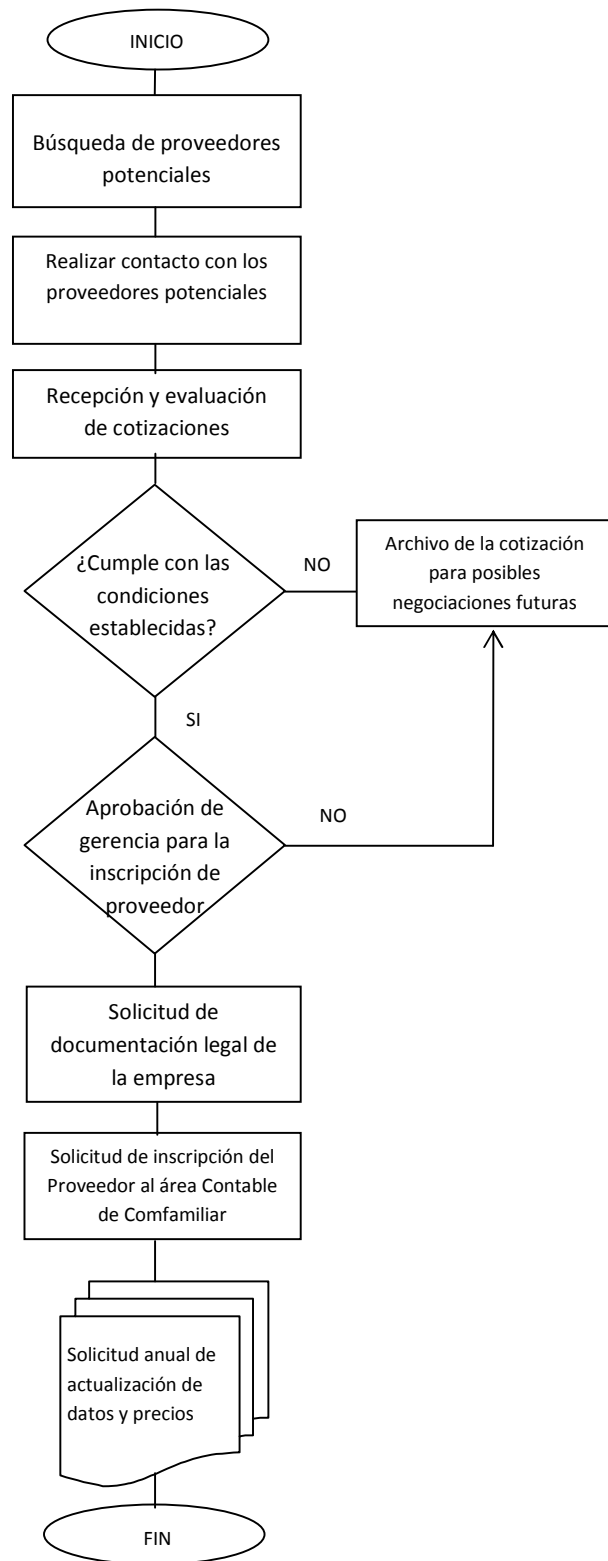
**JULIO INSUASTY**  
Subdirector de Servicios Sociales

Cabe aclarar que dado el dinamismo con el que funciona el Hotel, la compra de alimentos y bebidas, se hace generalmente con sus proveedores habituales y ocasionales, con quienes se tiene un historial de compras y con los que se intenta negociar en lo posible el precio de compra de los insumos.

Pero paralelo a este proceso se realiza una gestión de proveedores, con el fin de mejorar y ampliar las vías de abastecimiento para el Hotel, sin embargo es un actividad que merece tiempo dado el proceso necesario para la vinculación de un nuevo proveedor, este requiere un seguimiento de especial cuidado debido a las delicadas características que se manejan en los productos del área de alimentos y bebidas, además que la logística de vinculación, comprende un proceso de negociación con cada proveedor para verificar el cumplimiento de múltiples exigencias y condiciones establecidas directamente por la Caja de Compensación.

El proceso de gestión de proveedores se realiza de la siguiente manera:

Figura 10. Flujograma del proceso de gestión de proveedores.



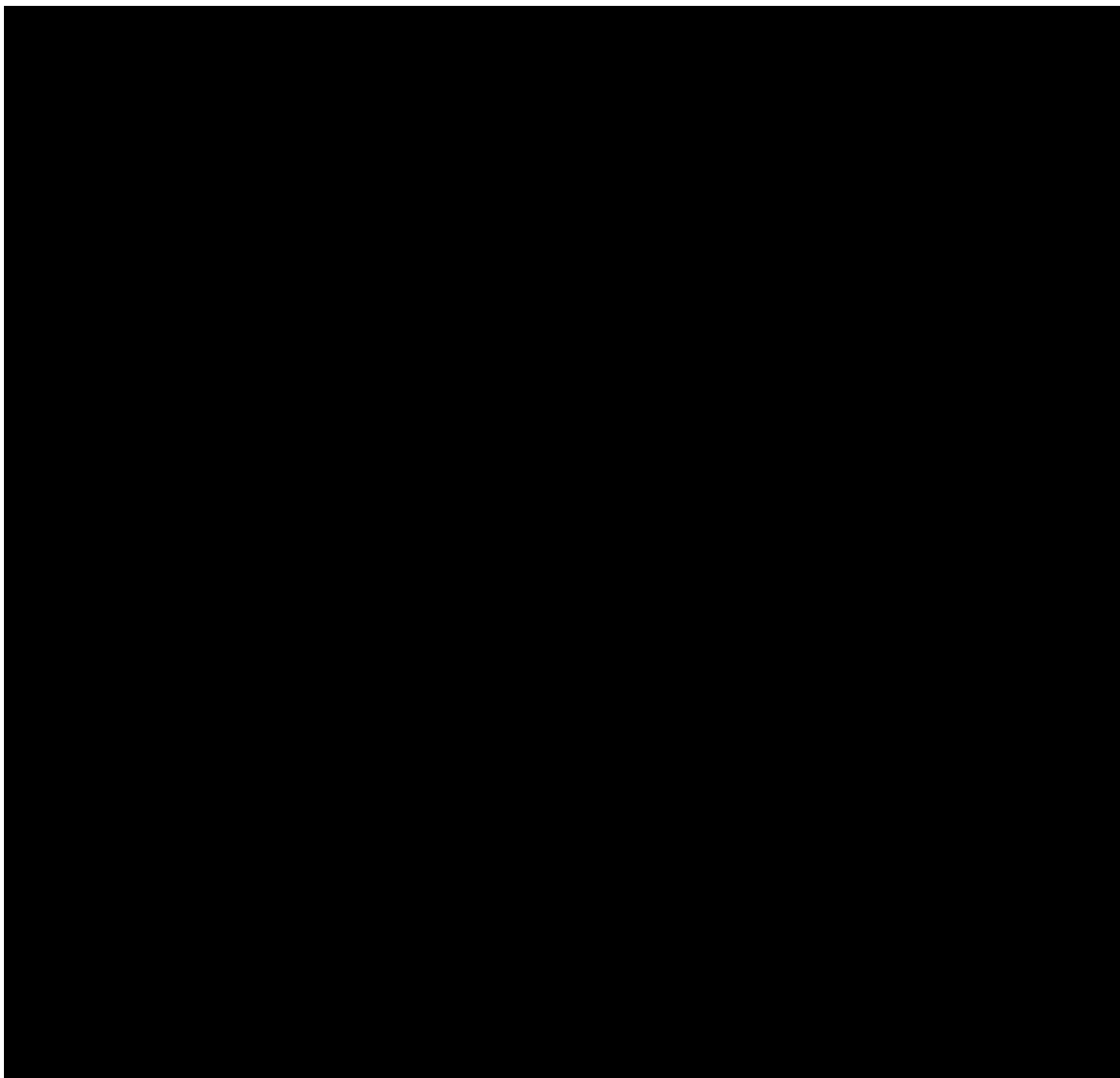
Los criterios de selección de un proveedor de alimentos y bebidas, establecidos por Comfamiliar son las siguientes:

- Ser una empresa legalmente establecida, con documentos en regla como RUT, cámara de comercio, registro sanitario entre otros.
- Que el representante legal no pertenezca al Consejo Directivo de Comfamiliar.
- Facilidad de crédito.
- Precios económicos.
- Productos de calidad.
- Diversidad de productos.
- Tiempo de entrega
- Servicios post-venta.
- Que ofrezca garantías
- Distancia geográfica de sus instalaciones.
- Disponibilidad de una cuenta bancaria.
- Que el trámite de inscripción del Hotel como cliente no incluya la firma de pagares en blanco.

Cabe anotar que el proceso de gestión de proveedores es una actividad que se realiza continuamente por parte del Jefe de Compras y Costos puesto que a pesar que existen proveedores ya vinculados al Hotel, es importante seguir indagando en el mercado ofertante otras alternativas que puedan beneficiar aun mas al Hotel y que permita lograr optimizar al máximo los costos y gastos generados en el abastecimiento en especial en el de alimentos y bebidas.

Dentro de los logros alcanzados por la pasante en su calidad de Jefe de Compras y Costos, se ha dado la vinculación de importantes proveedores que han permitido mejorar el precio de compra sin desmejorar la calidad:

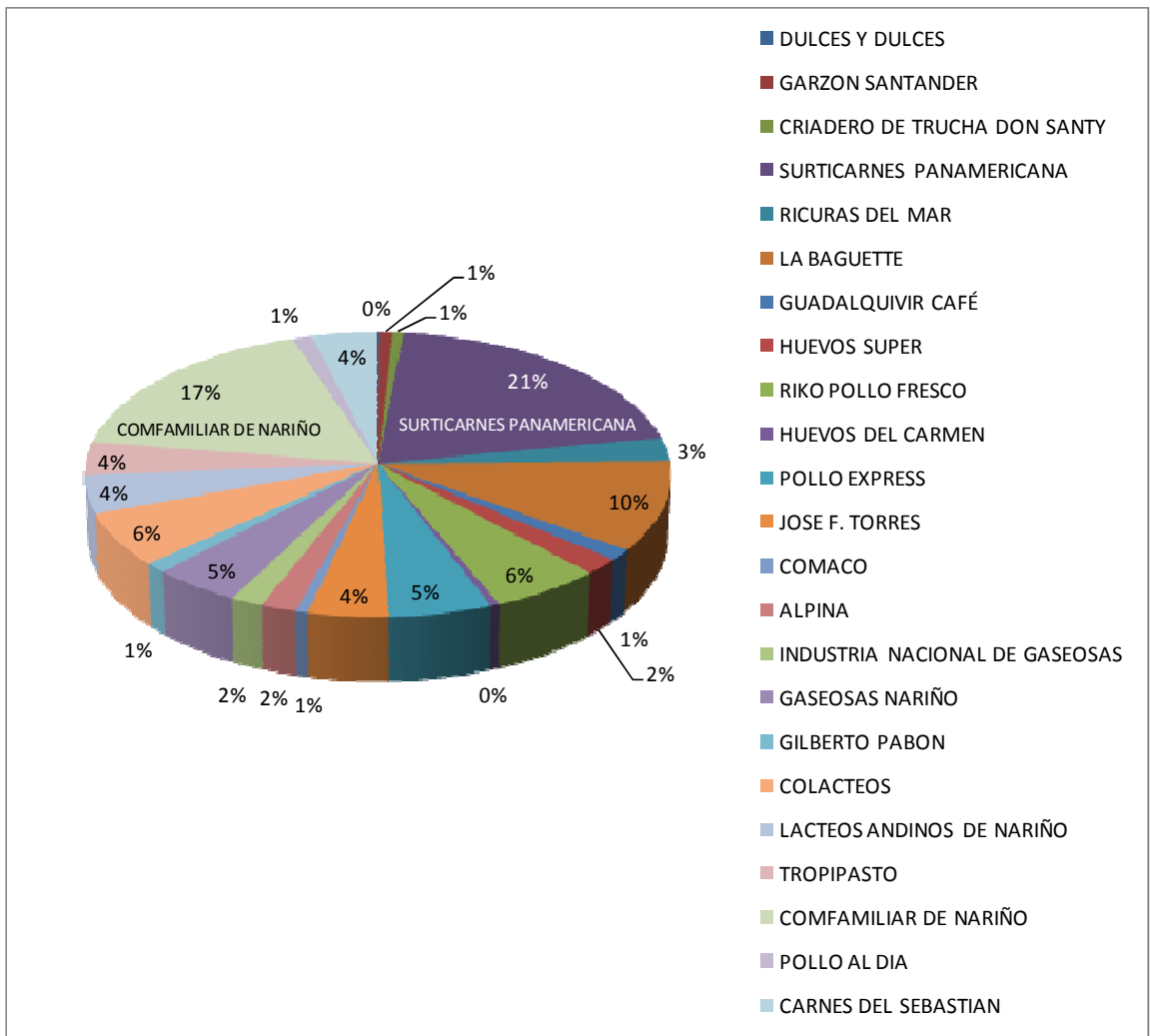
**Cuadro 11. Listado de proveedores segundo semestre de 2009**



A diferencia de lo que se encontró en la clasificación de proveedores al inicio de la pasantía, actualmente se cuenta con por lo menos 2 proveedores por cada clase de productos esto con el fin de hacer una distribución equitativa de las compra entre diferentes proveedores del mercado, criterio considerado por la pasante en calidad de Jefe de Compras y Costos que tiene como fin implementar una política de impacto social del Hotel Agualongo a partir del beneficio generado a diferentes pequeñas y medianas empresas de la región.

Para visualizar mejor dicha distribución se puede observar la siguiente figura de la distribución porcentual del total de compras realizadas en el segundo semestre del 2009 periodo en el que se puso en marcha el Departamento de Compras y Costos.

**Figura 11. Distribución de proveedores segundo semestre de 2009**



En esta figura se puede rescatar lo siguiente:

- Hubo una disminución de 3 puntos porcentuales en las compras realizadas en el Supermercado de Comfamiliar, sin embargo su participación sigue siendo alta debido a la falta de proveedores de algunos artículos ofrecidos en este supermercado.
- Se de proveedores se aumento de 16 a 23 es decir hubo un incremento del 9%

- La proporción de compras realizadas a Surticarnes Panamericana es igual en los dos semestres de 2009 debido a la dificultad de conseguir un proveedor menos costos pero que ofrezca por lo menos la misma calidad del producto.
- El 62% de las compras están distribuidas de una manera más equitativa que el primer semestre de 2009

De estas inferencias cabe aclarar que conseguir proveedores potenciales para el Hotel es una tarea de difícil realización, puesto que requisitos de inscripción y en especialmente el crédito, son aspectos que han determinado que un proveedor desista de la idea de ofrecer sus servicios al Hotel, generándose así, que haya una paradoja en cuanto a que muchos proveedores sobretodo pequeñas y medianas empresas de la región, piensen que el tener al Hotel Agualongo como cliente, es un gran merito, pero quien en realidad necesita lograr convencer a las empresas de ser proveedoras es el departamento de compras del Hotel.

Sin embargo la situación de la demora en el pago, actualmente se está trabajando con el fin de hacer más atractivo el abastecimiento al Hotel por parte de los diferentes proveedores, esto a través de una interface entre el almacén del Hotel Agualongo y el área de Contabilidad de COMFAMILIAR, que permite que cada factura ingresada al sistema de inventarios, afecte inmediatamente el sistema del profesional de Comfamiliar responsable de la contabilidad del Hotel, obviando el tramite realizado por la el área de Presupuesto de Comfamiliar y haciendo que las facturas de cada quincena pasen directamente a tesorería para su pago.

Por otro lado a pesar de que el proceso de compra de activos, y suministros como papelería, aseo y cafetería, mantenimiento, corre por parte de funcionarios del área de Almacén y Suministros de COMFAMILIAR de Nariño, no se hacía ningún tipo de seguimiento al proceso generándose problemáticas como compra de suministros o activos innecesarios y de alto costo, descuido en las requisiciones mensuales y trimestrales dejando por fuera productos básicos para el Hotel, demora en la llegada de productos etc.

Aspecto que gracias a la gestión del Jefe del Departamento de Compras y Costos y a su estrategia de considerar a dicha dependencia como un proveedor mas con el cual negociar, ha mejorado notablemente, logrando ser oportunos en la solicitud de compra, requiriendo lo realmente necesario e incluso proponiendo posibles proveedores que ofrezcan mejor precio y calidad del producto.

La centralización del proceso de compra del Hotel ha permitido que el almacén lleve un mejor control sobre las necesidades de cada dependencia y se realice una solicitud de compra cuando se considera realmente necesario.

Junto con el almacén el jefe de compras ha logrado generar un mayor control sobre los requerimientos de cada dependencia en especial las de alimentos y bebidas, a través de la estandarización de recetas con lo que se ha podido definir los parámetros de juicio para saber qué calidad y cantidad comprar los cuales se denominan según Carlos Trujillo “especificaciones estándar de compra”.



Es por todo lo anterior como se demuestra que el trabajo del Departamento de Compras y Costos es dinámico y su efectividad puede medirse en las diferentes negociaciones que pueden lograrse a diario con los múltiples proveedores que se encuentran en el mercado, además que dadas las condiciones del Hotel en su administración, es aun mas valioso el lograr un abastecimiento al menor costo posible pero con la mejor calidad y servicio exigido.

Es importante destacar que la implementación del Departamento de Compras y Costos a pesar de tener unos fundamentos teóricos y bases por parte de la agremiación Hotelera (ver anexo D), su estructuración se baso generalmente en el funcionamiento diario y en las necesidades que surgían de procesos a implementar dentro del cargo, puesto que a pesar de tener claro el objetivo a cumplir, el Hotel por su condición de ser una unidad de negocio más de Comfamiliar, exigían un acoplamiento de la teoría y los conocimientos administrativos de la pasante con el requerimiento real del Hotel.

Es por tal razón que el trabajo experimental de la pasante ha sido fundamental a la hora de colaborar al área de Organización y Métodos de Comfamiliar en la estructuración del perfil, funciones, procesos y procedimientos, documentos de registro etc., necesarios para el desempeño del cargo.

Dado que a la fecha no se ha culminado el proceso del levantamiento del cargo por parte de los profesionales de Organización y Métodos de Comfamiliar, a continuación se describe la estructura no oficial del departamento de compras según criterios de la pasante:

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	:	Jefe de Compras y Costos
DEPENDENCIA	:	Hotel Agualongo
JEFE INMEDIATO	:	Gerente Hotel Agualongo
NIVEL	:	Administrativo

#### II. NATURALEZA Y RESUMEN DEL CARGO

Es un cargo administrativo responsable de realizar los procesos de manejo de compras y costos.

#### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar la compra de mercancía de contado o a crédito de productos que requiera el Hotel buscando calidad, buenos precios, garantías y utilidad.
- Buscar y solicitar cotizaciones de diferentes proveedores potenciales en el mercado.

- Llevar un archivo actualizado de por lo menos tres cotizaciones por cada grupo de alimentos y bebidas.
- Solicitar a los proveedores información completa sobre su empresa y productos para actualizar la base de datos.
- Elaborar y llevar archivo de las órdenes de compra autorizadas por gerencia con la copia de la factura respectiva.
- Realizar un informe mensual dirigido a la Dirección Administrativa, de todas las órdenes de compras realizadas.
- Realizar y hacer seguimiento a las requisiciones mensuales y trimestrales a Almacén y Suministros de Comfamiliar.
- Calcular y presentar información a la gerencia sobre los costos de recetas estándar proponiendo un precio de venta.
- Facilitar al almacén información sobre las cantidades estándar a despachar según requerimiento para eventos.
- Lo demás que se le asigne acorde con la naturaleza del cargo.

### **RESPONSABILIDADES**

- El abastecimiento oportuno del almacén
- Los gastos generados por transporte de mercancía
- El cumplimiento de las especificaciones estándar de compra.
- Los costos generados por la compra de alimentos y bebidas.
- La solicitud oportuna de requisiciones a Almacén y Suministros de Comfamiliar
- Información de costos de las recetas estándar

### **IV. PERFIL DEL CARGO**

#### **NIVEL EDUCATIVO**

Técnico o profesional en carreras afines al cargo

#### **EXPERIENCIA**

Mínima de 1 año en el desempeño de funciones similares.

## **CONOCIMIENTOS ESENCIALES**

Manejo de ofimática.

## **COMPETENCIAS LABORALES**

Capacidad para negociar  
Habilidad de relación y comunicación  
Trabajo en equipo  
Manejo de la información  
Toma de decisiones  
Disciplina  
Colaboración  
Relaciones interpersonales

A partir de este manual de funciones y de los procesos y procedimientos establecidos para el Departamento de Compra, se puede determinar además un programa de auditoría que permita verificar si el funcionamiento del cargo es eficiente y si está cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creado.

## Cuadro 12. Programa de Auditoria



### PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

<b>PROCESO</b>			
HOTEL AGUALONGO		Fecha:	

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Auditoria No.		Fecha de inicio			Fecha de cierre		
<b>Jefe Auditorio:</b>	ALEIDA PARRA PAY						
<b>Profesional de Auditoria:</b>	FRANCISCO ALBERTO ALONSO FRANCO						
	GABRIEL HERNAN HUERTAS CORAL						
<b>Auditados:</b>	<b>Nombre</b>						<b>Cargo</b>
HOTEL AGUALONGO							JEFE DE COMPRAS
<b>Documentos de referencia:</b>	Manual de funciones Manual de procesos y procedimientos						
<b>Instrumentos de auditoria</b>	Observación del proceso lista de chequeo documentos de soporte						

#### 2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

##### OBJETIVO

Verificar el cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos en la ejecución de las diferentes actividades realizadas en el Departamento de compras y Costos, para garantizar la efectividad en el proceso de control sobre los costos y gastos generados en el abastecimiento del Hotel.

##### ALCANCE

Establecer la realidad de las actividades de control de costos y gastos generados en el proceso de compra de alimentos y bebidas desarrollado por el Jefe de Compras y costos

#### 3. LISTA DE CHEQUEO

CONCEPTO	OBSERVACIONES	SI	NO
¿Tiene sus funciones y responsabilidades definidas?			
¿Tiene conocimiento del manual de Procedimientos y realiza su trabajo de acuerdo a este?			
¿Se tiene un archivo de cotizaciones recibidas de proveedores potenciales?			

¿Cuántas cotizaciones se tiene por cada grupo de alimentos?			
¿Se actualiza anualmente la información de precios ofrecidos por los proveedores?			
¿Se realiza permanentemente una gestión de proveedores que permita mejorar las vías de abastecimiento del Hotel?			
¿Se tiene una base de datos actualizada de proveedores y los precios de compra de alimentos y bebidas?			
¿Se diligencia previamente a la compra el formato de orden de compra?			
¿Existe un archivo de órdenes de compra con la copia de la factura que soporta la compra?			
¿Se realiza oportunamente la solicitud de requisición a Almacén y Suministros de Comfamiliar?			
¿Se realiza un seguimiento a las requisiciones realizadas a Almacén y Suministros de Comfamiliar?			
¿Se realiza informes mensuales de las órdenes de compra realizadas?			
¿Existe una comunicación directa con el almacén para conocer oportunamente los requerimientos del Hotel?			
¿Planea y organiza los tiempos para hacer pedidos de manera oportuna?			
¿Se conoce a plenitud las especificaciones de compra de cada producto?			
¿Existe una comunicación permanente con el Almacén para determinar el cumplimiento de especificaciones de compra de los productos recibidos?			
¿Se tiene criterios de evaluación de proveedores para su selección? ¿Cuáles son?			
¿Se realiza una verificación de todas las facturas según las características exigidas por Comfamiliar?			
¿Se tiene información actualizada sobre los costos de recetas estándar?			
¿Existe comunicación directa y permanente con el almacén para definir los requerimientos reales del área de alimentos y bebidas según la estandarización de procesos realizado?			

El equipo y jefe de auditoría nombrados en este plan, son las personas que actualmente están encargadas de realizar auditoría interna a todas y cada una de las unidades de negocio y bajo quienes esta la responsabilidad de auditar todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el Hotel Agualongo.

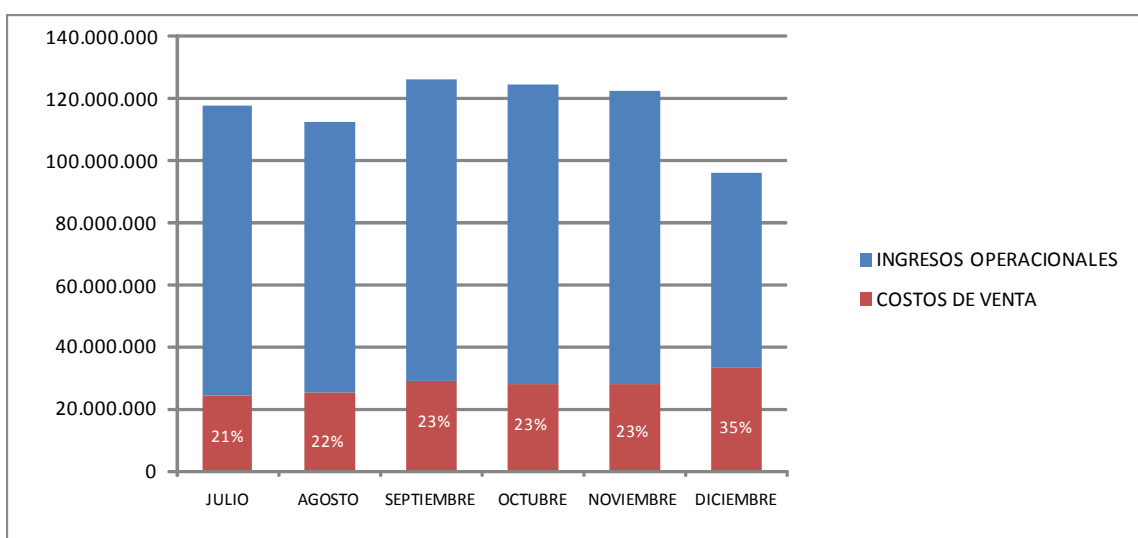
Dentro de las herramientas de auditoría que se consideran importantes para realizar la auditoría interna al Departamento de Compras y Costos son en primera instancia la observación del proceso habitual de compra para determinar con ello el cumplimiento de los protocolos establecidos y el correcto y oportuno proceso de abastecimiento.

Por otro lado es importante verificar los documentos y archivos soporte del correcto manejo de formatos y documentos indispensables para la realización del cargo con sus debidas autorizaciones.

Finalmente y como evaluación al responsable del Departamento de Compras, se propone la anterior lista de chequeo con el fin de determinar las falencias que puedan existir en la ejecución y falta de controles sobre el proceso de compra.

Finalmente es importante destacar que el Departamento de Compras y Costos ha representado para el Hotel Agualongo, un gran avance a la hora de hablar de control, reflejado directamente en los resultados financieros que desde el inicio de la gestión gerencial vigente, se han visto recuperados considerablemente.

**Figura 12. Proporción de los costos de venta sobre los ingresos operacionales en el segundo semestre de 2009**



De la anterior grafica se puede determinar que la proporción de los costos de venta sobre los ingresos operacionales del segundo semestre de 2009 es en promedio el 24% resultando una disminución de 2 puntos porcentuales lo que evidencia la productividad y utilidad del cargo.

Esto ha permitido que en el segundo semestre de 2009, las directivas de COMFAMILIAR recuperen la confianza en el Hotel, logrando al final del año una gran inversión en la remodelación de las habitaciones del Hotel y la construcción del Café Bar de la terraza, logro que ha sido resultado del trabajo en equipo de todas las área administrativas entre ellas el Departamento de Compras y Costos que han luchado por cumplir con el propósito de implementar los controles necesarios para dar resultados y demostrar el afán del Hotel por recuperar su estatus en el mercado.

#### 4. CONCLUSIONES

La falta de controles dentro del Hotel Agualongo era una necesidad latente que comenzó a solventarse con la creación del Departamento de Compras y costos, puesto que con su gestión, se atacarían las diferentes fugas y pérdidas que se generaban por el sobrecosto y gasto en la compra de insumos y suministros.

La estandarización de costos ha sido un avance considerable en relación al reconocimiento de los costos reales puesto que esto representa una base fundamental para tener parámetros de juicio para determinar las falencias y necesidades reales de la contraloría del Hotel.

La estandarización además permitió que el departamento de almacén cumpliera con una función indispensable de su cargo, el levantamiento de inventarios de cada dependencia y según ello el establecimiento de las necesidades reales del Hotel.

La sistematización de costos, trabajo realizado por la Coordinación de Sistemas de Comfamiliar, permitió que se iniciara un proceso de actualización en la gestión administrativa puesto que dada la dinámica del Hotel, la sistematización facilita afectar todos los procedimientos que integran en el proceso de venta de los diferentes servicios del Hotel.

A groso moda la gestión gerencial esta correctamente direccionada a l logro de los objetivos establecidos para un hotel de talla del Hotel Agualongo, sin embargo existe una falencia en cuanto a uno de los procesos más importantes en la gestión administrativa, el de Talento Humano lo cual no ha permitido alcanzar los niveles de calidad que se espera en el servicio del Hotel.

## 5. RECOMENDACIONES

Para el nuevo Departamento de Compras y costos es importante que su gestión pueda ser tratada de una manera sistemática con el fin de mejorar la productividad del cargo y de presentar resultados estadísticos basados en toda la información que adquiere a diario; el manejo manual de dicho departamento genera que al igual que otros procesos, se vean subutilizados debido a las decisiones que pudieran tomarse con una información concisa y a la mano.

Una de las necesidades apremiantes del Hotel es mejorar la rotación de cuentas por pagar, puesto que este ha sido un parámetro de decisión de los proveedores de acceder a ofrecernos sus servicios, lo cual hoy por hoy ha sido un factor negativo en la gestión de compras, lo que ha hecho necesario mejorar el proceso de pago de facturas causada a través de un proceso más ágil que implique una mayor autonomía por parte de la gerencia del Hotel.

La utilización de herramientas informáticas es hoy por hoy una necesidad que debe considerarse de inmediato de lo contrario, puede convertirse en una amenaza para cualquier empresa que desee estar a la vanguardia de la competencia, por tal razón es importante considerar dentro del Hotel, mejorar la utilización de herramientas informáticas en todos y cada uno de las dependencias del Hotel para controlar sistemáticamente la productividad de cada dependencia además de mejorar la prestación de servicios.

Una recomendación general a la administración del Hotel a parte de lo relacionado con el tema objeto de estudio de este proyecto, es la importancia de reconocer que la gestión de Talento Humano es un pilar fundamental de cualquier empresa independiente de si el tipo de contratación del personal es por Outsourcing, esto debido a que la falta de motivación y direccionamiento del personal hacia la calidad puede ser el factor que estropee cualquier avance logrado en el mejoramiento continuo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

ENGLAND, Wilbur B. Sistemas de Compras. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1971.

NINEMEIER, Jack D. Planeación y Control del Servicio de Alimentos y Bebidas. Tercera edición. Instituto Educativo de la asociación Americana de Hoteles y Moteles. México 1985.

ROBINSON, Edwin M. Organización y Administración de Negocios. McGraw-Hill. 1978.

TRUJILLO GIRALDO, Carlos Alberto. Control y Costos Hoteleros. COTELCO Colombia 2007.

## **NETGRAFÍA**

Disponible en:

<http://salamanca.byethost8.com/trabajos/23196.LA%20GESTION%20DE%20COMPRAS.doc>

# **ANEXOS**

## Anexo A: Manual de Funciones del Almacén



### CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO

UNIDAD ESPECIAL DE DEPENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

Manual de Funciones, Responsabilidades y Perfiles

#### I. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO : ALMACENISTA  
DEPENDENCIA : HOTEL AGUALONGO  
JEFE INMEDIATO : GERENTE HOTEL AGUALONGO  
NIVEL : ADMINISTRATIVO  
GRADO : 4

#### II. NATURALEZA Y RESUMEN DEL CARGO

Es un cargo administrativo, responsable de realizar los procesos de manejo de Compras, Almacén y Costos.

#### III. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

##### FUNCIONES ESPECIFICAS EN CUANTO A COMPRAS:

- Realizar la compra de mercancía y productos que requiera el Hotel buscando calidad, buenos precios, garantías, facilidad de pago y utilidad.
- Exigir que las solicitudes de compras de las diferentes secciones del Hotel estén previamente autorizadas por la Gerencia.
- Solicitar a los proveedores información completa sobre sus productos.
- Presentar el cuadro de cotizaciones de proveedores, en el que se indique las condiciones ofrecidas por cada proveedor para las decisiones de compras.
- Programar los días de despacho de requerimientos de insumos de las diferentes secciones del Hotel
- Llevar un estricto control de dineros destinados a las compras y los respectivos soportes, (Autorización de Gerencia, Nota de Contabilidad, Factura o Recibo de Caja.)
- Hacer la relación de reposición con sus soportes para el respectivo reembolso del Fondo y entregar a Gerencia para revisión y firma.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2006  
VERSION: 02  
O y M





## CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO

SOCIEDAD POR ACCIONES DE ECONOMÍA SOCIAL Y DE SERVICIOS FINANCIEROS

### Manual de Funciones, Responsabilidades y Perfiles

#### FUNCIONES ESPECIFICAS EN CUANTO A ALMACEN:

- Realizar el manejo y control de la cuenta de ahorros correspondiente a los recursos del Fondo de Compras de Plaza de Mercado y Gastos Menores.
- Realizar la conciliación de la cuenta de ahorros con la Coordinación de Contabilidad, correspondiente a los recursos del Fondo de Compras de Plaza de Mercado y Gastos Menores.
- Realizar las transferencias de mercancías a través de los Supermercados de la Entidad, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Recibir las mercancías que entran al almacén verificando cada una de sus características.
- Llevar un control diario de entradas y salidas por medio de kárdex requisiciones y facturas.
- Elaborar solicitudes de compras para aprobación de Gerencia.
- Verificar y controlar la rotación de la mercancía, fechas de vencimiento, devoluciones, averías y bajas.
- Almacenar correctamente la mercancía de acuerdo a las especificaciones de cada producto para evitar posibles daños y averías.
- Efectuar inventarios mensuales de almacén y diariamente a las secciones Bodega de Cocina, Bodega de Restaurante, Bodega de Bar y presentar el informe de novedades a Gerencia.
- Mantener en perfecto estado de orden y aseo las áreas de almacén.
- Preparar la información precisa de los gastos y costos correspondientes al rubro de suministro de insumos.
- Hacer devoluciones de mercancía en mal estado o con las características no solicitadas a los proveedores.
- Entregar pedidos a las diferentes áreas según solicitud y días programados haciendo firmar la orden de salida.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2006  
VERSIÓN: 02  
O y M





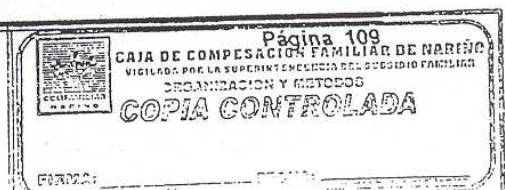
## CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO

### Manual de Funciones, Responsabilidades y Perfiles

#### FUNCIONES ESPECIFICAS EN CUANTO A COSTOS:

- Realizar la verificación y control diario de reportes de ventas de Restaurante, Bar, Cafetería confrontando con las comandas, recibos y facturas conservando el consecutivo respectivo.
- Obtener datos estadísticos de renta por cubierto de acuerdo a las ventas.
- Revisar y controlar requisiciones de las diferentes áreas.
- Verificar existencias de materias primas, materiales y suministros, según inventarios individuales, mantener stocks máximos y mínimos.
- Mantener a diario cualquier información con respecto a los costos
- Supervisar y controlar el correcto uso de materias primas para evitar desperdicios y pérdidas de insumos.
- Efectuar el pago a proveedores por conceptos de compras de Almacén de acuerdo a la programación y horarios establecidos.
- Recibir las facturas de Servicios Públicos y someter a la aprobación de la Gerencia para su posterior envío a la Subdirección Administrativa.
- Realizar y presentar los controles establecidos por la Gerencia para lograr la efectividad de las funciones del cargo.
- Controlar los stocks de mínimos y máximos en cuanto a la mercancía por cada una de las secciones.
- Reportar a la Gerencia el movimiento diario de costos y los soportes respectivos.
- Obtener información sobre costos de recetas standard.
- Asistir a reuniones que programe la Gerencia.
- Controlar el costo obteniendo unos máximos de utilidades con un mínimo de inversión en cuanto a alimentos y bebidas.
- Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2006  
VERSION: 02  
O y M





## CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO

VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

### Manual de Funciones, Responsabilidades y Perfiles

#### RESPONSABILIDADES:

Responde por:

- Los dineros del Fondo de Compras y Mantenimiento.
- Recibos, soportes, facturas, documentación extraviada.
- Por la conservación y calidad de los productos.
- El porcentaje de costo establecido por el Hotel.
- Elementos, maquinarias, productos, alimentos, papelería y equipos a su cargo.
- La correcta y puntual entrega de suministros a las secciones.
- Faltantes y sobrantes.
- Cumplir con el abastecimiento de cada sección, manteniendo en el suyo un stock estándar de productos.
- Las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de todos los productos comprados por el hotel.
- La imagen y prestigio del establecimiento.
- El cumplimiento del reglamento interno de trabajo, normas y políticas establecidas por la empresa.

#### IV. PERFIL DEL CARGO

##### NIVEL EDUCATIVO

- Bachiller Académico.

##### EXPERIENCIA

- Mínima de dos (2) años en el desempeño de funciones similares.





## CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR

### Manual de Funciones, Responsabilidades y Perfiles

#### REQUERIMIENTOS TECNOLOGICOS

- Manejo de Computadores y Aplicaciones.
- Conocimientos básicos de Intranet e Internet.

#### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Hotelería.
- Contabilidad y Comercio.

#### MARCO LEGAL

No aplica.

#### COMPETENCIAS LABORALES

- Compromiso con la Entidad.
- Servicio al Cliente.
- Trabajo en Equipo.
- Orientación al Logro.
- Buenas Relaciones Interpersonales.
- Habilidad en Relación y Comunicación.
- Manejo de la Información.
- Adaptación al Cambio.
- Colaboración.
- Disciplina.





## Anexo B: Actividades prioritarias diciembre 2009

**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO  
SUBDIRECCION DE PLANEACION  
INFORME AVANCE DE ACTIVIDADES PRIORITARIAS**

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: HOTEL AGUALONGO	(HOTEL AGUALONGO)	FUNCIONARIO PLANEACION (LIGIA ERAZO H)					
MES: DICIEMBRE DEL 2009							
ACTIVIDAD PRIORITARIA: 1.- IMPLEMENTAR SOFTWARE PARA EL CONTROL DE LOS COSTOS Y GASTOS DEL HOTEL							
2.- Objetivo General: Implementar un software que permita tener un control eficiente en el manejo de los costos y gastos del hotel							
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: - 2.1.1 Realizar gestion para la adquisicion de software especial para control de costos y gastos 2.1.2. Ajustar el Manual de Procesos y Procedimientos							
2.4. JUSTIFICACION: Realizar control y seguimiento que permita llevar una organización adecuada para evitar o controlar los riesgos que se presenten actualmente							
ACCION	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION	LOGROS ALCANZADOS	RESPONSABLE	PESO PONDERADO	CUMPLIMIENTO %	
Gestionar ante la oficina de Sistemas la requisición del Software para el Hotel.	15/02/2009	15/03/2009	Se solicito al Ing. Manuel Martinez el software de costos y gastos teniendo en cuenta las necesidades del hotel, se envio propuesta	Mónica Arturo, Mario Pantoja, Ing Manuel Martinez	5	5%	
Solicitar a Organización y Métodos ajustar el manual de procesos y procedimientos una vez instalado el software	20/07/2009	15/12/2009	Esta acción se encuentra en proceso de pruebas y de realización	ING. MANUEL MARTINEZ- HERNY LUNA. ALVARO RIASCOS	5%		
Elaborar cronograma de trabajo con Sistemas para posible desarrollo del software	01/04/2009	15/04/2009	Se elaboró cronograma de actividades, el cual se está ejecutando en el Hotel y se socializa mediante reuniones ante Sistemas, OYM, contabilidad y organismos de control.	Mónica Arturo, Gofrey Rizo, Mario Pantoja, Alvaro Riascos	10%		
Desarrollo y pruebas del software	20/05/2009	15/12/2009	Se encuentra en proceso de desarrollo y pruebas	ING. MANUEL MARTINEZ- HERNY LUNA	25%	23%	
Entrega del manual de usuario y proceso al hotel, subdirecciones y director	25/07/2009	15/12/2009		ING. MANUEL MARTINEZ- HERNY LUNA	25%		
Implementación y capacitación en el software de control a la gerencia del hotel y personal responsable del proceso	25/07/2009	15/12/2009		ING. MANUEL MARTINEZ- HERNY LUNA	15%		
Puesta en marcha y seguimiento del software	01/09/2009	Mensual		ING. MANUEL MARTINEZ- HERNY LUNA	15%		
100%							

### 4.3 CALIFICACIÓN PORCENTUAL

1. <b>Nivel sobresaliente:</b> Por encima del 95% del nivel de ejecución.	
2. <b>Nivel satisfactorio:</b> Con una ejecución en el rango de 80 a 94%	
3. <b>Nivel mínimo:</b> Con una ejecución por debajo del 80%	


RESPONSABLE PLAN DE GESTION

**Anexo C: Plan de gestión 2010**




**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO**  
VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR  
NIT. 891.280.008-1

**PLAN DE GESTION 2010**

 <b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO</b>		<b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b> Marco General de Actividades – Personal			<b>VIGENCIA : 2010</b> <b>FECHA:</b> ____ de ____ <b>Página ____ de ____</b>	
<b>Parte 1 de 3. IDENTIFICACIÓN</b>						
<b>DEPENDENCIA: HOTEL AGUALONGO</b>				<b>NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:</b> CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA		
<b>Parte 2 de 3. PERSONAL DE PLANTA</b>						
No..	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	GRADO	TIPO DE FORMACION	TIPO DE CONTRATACION	MARCO GENERAL ACTIVIDADES
1	CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA	GERENTE	LIBRE	UNIVERSITARIO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS TURISTICAS Y HOTELERAS	TERMINO FIJO	Planear, dirigir, controlar, supervisar el correcto y eficiente funcionamiento del Hotel.
2	LILIANA XIMENA RAMÍREZ RAMOS	ALMACENISTA	LIBRE	INGENIERA DE SISTEMAS	TERMINO FIJO	Almacenar la mercancía según especificación de los productos. Llevar control de entradas y salidas verificar existencias de materias primas, materiales y suministros según inventarios individuales, mantener stocks mínimos y máximos.
3	DIANA MARCELA ROMO CALVACHE	COMPRAS Y COSTOS	OUT - SOURCING	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	TERMINO FIJO	Realizar compras de mercancías de productos que requiera el Hotel, buscando calidad, buenos precios, garantías, facilidad de pago y utilidad.
4	CLAUDIA MARTINEZ MARTINEZ	AMA DE LLAVES	OUT - SOURCING	CONTADORA PUBLICA, TECNÓLOGA EN ADMÓN. FINANCIERA	TERMINO FIJO	Elaborar, ejecutar y supervisar programas de aseo y mantenimiento en general. Revisar diariamente el estado de habitaciones.
5	OSBEL NEYVAN MAYA SOLARTE	TECNICO ADMINISTRATIVO	OUT - SOURCING	TECNOLOGO EN ADMON FINANCIERA	TERMINO FIJO	Coordinar la venta de eventos y controlar su ejecución.
6	GABRIEL GUERRERO JURADO	AUXILIAR OPERATIVO	OUT - SOURCING	CONTADOR PUBLICO	TERMINO FIJO	Diariamente elabora, despacha y verifica las cuentas de cobro a los diferentes clientes. Seguimiento intensivo de cartera.

Parte 4 de 6. PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES PRIORITARIAS (Actividades con cronograma, Proyectos de Mejoramiento)						
N°	ACTIVIDAD PRIORITARIA	No. OBJ. INSTITU.	PESO PONDERADO	FECHA LIMITE INICIACIÓN	FECHA LIMITE TERMINACIÓN	DETALLE ANEXO N°
1	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL	DO.1 DO.3 DO.4 CC.5 CC.7 F.12 TP.15	28%	ENERO DE 2010	NOVIEMBRE DE 2010	1
2	MODERNIZACIÓN DEL HOTEL	CC.7 DO.4 TP.14 C.18	26%	NOVIEMBRE DE 2009	DICIEMBRE DE 2010	2
3	ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	CC.7 TH.16	22%	ENERO DE 2010	DICIEMBRE DE 2010	3
4	DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	CC.8 C.18	24%	SEPTIEMBRE DE 2009	DICIEMBRE DE 2010	4
		TOTAL	100%			
Parte 5 de 6. RESUMEN						
ACTIVIDADES					PORCENTAJE	
Actividades Operativas					60%	
Actividades Prioritarias					40%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>	
Parte 6 de 6. NOTAS DE REVISIÓN						
OBSERVACIONES:		PRESENTADO POR: CATALINA TRUJILLO		APROBADO POR: FECHA:		

FORMATO PE2K6-004

	<b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO</b>	<b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b> Detalle Actividades Prioritarias		<b>VIGENCIA : 2010</b> <b>FECHA:</b> Página ___ de ___
		Anexo:	1	
<b>Parte 1 de 5. IDENTIFICACIÓN</b>				
HOTEL AGUALONGO			<b>NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:</b> CATALINA TRUJILLO DE LA ESPRIELLA	
<b>Parte 2 de 5. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD PRIORITARIA</b>				
<b>2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRIORITARIA:</b> IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL				
<b>2.2. OBJETIVO GENERAL:</b>  LOGRAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA				
<b>2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> 2.3.1. ESTABLECER CONTROLES EN CADA UNA DE LAS ÁREAS A TRAVÉS DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS 2.3.2. DISMINUCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES 2.3.3. GENERAR UTILIDADES OPERATIVAS				
<b>2.4. JUSTIFICACIÓN:</b>  CARENCIA DE CONTROLES QUE FACILITEN UN EFICIENTE MANEJO ADMINISTRATIVO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL HOTEL				
<b>2.5. DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON QUE SE RELACIONA ACTIVIDAD PRIORITARIA:</b>  SUBDIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES HOTEL AGUALONGO ORGANIZACIÓN Y METODOS COORDINACION DE PLANEACION SISTEMAS				

Anexo D: Formatos de control y costos hoteleros

COTELCO

CONTROL Y COSTOS HOTELEROS

MATERIAL REALIZADO POR:

CARLOS ALBERTO TRUJILLO GIRALDO

CONFERENCISTAS

EDGAR BLANCO  
CARLOS TRUJILLO

*edgar blanco rozo  
edblanco@cbn.net.co  
seritrujel@cablenet.co*

2007

RESTAURANT - OTE					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA No	002
				No. PORCIONES	
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					
COSTO DE UNA PORCIÓN					
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					
PRECIO POTENCIAL DE VENTA DE UNA Porción					
PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN					
% REAL DE COSTO					
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN					
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN					
				PESO PORCIÓN GRAMOS	
				COSTO DE 1 GR. O CC.	

RESTAURANT - ITO						
ESPECIFICACIONES DE COMPRA ESTÁNDAR						
ARTICULO	PRESENTACION	PESO PROMEDIO	UNIDAD	FACTORES DESEABLES	FACTORES DESCARTABLES	EPOCA DE ABUNDANCIA



## RESTAURANT - ITO

### SOLICITUD GENERAL DE COMPRAS DE ALMACÉN

FECHA DE PEDIDO (DD/MM/AA)			FECHA REQUERIDA				No.					
ALIMENTOS				BEBIDAS				SUMINISTROS				
ALMACÉN				COMPRAS							OBSERVACIONES	
UND	EXIST.	CONSUMO PERÍODO	CANT. REQ.	ARTICULO	ÚLTIMA COMPRA				COTIZACIONES			
					FECHA	CANT.	PRECIO	PROVEEDOR	A	B		C
ES	A								ALMACENISTA			
	B								COMPRAS			
	C								JEFE AYB			

RESTAURANT - ITO				
ORDEN DE COMPRA				
SEÑORES:			SOLICITUD No.	
DIRECCIÓN			FECHA ELABORACIÓN	
TELÉFONO			DD/MM/AA	
CIUDAD			FECHA ENTREGA	
UNIDAD	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1. EL PLAZO DE ENTREGA ES IMPRRORROGABLE			SUB TOTAL	
2. LA MERCANCIA SE ENTIENDE PUESTA EN EL RESTAURANTE			DESCUENTO( % )	
3. EL PEDIDO DEBE SER ACOMPAÑADO POR ESTA ORDEN			IVA ( % )	
4. ROGAMOS ENVIAR FACTURA ACOMPAÑADA DE LA PRESENTE ORDEN PARA SU CANCELACIÓN			TOTAL	
JEFE DE COMPRAS		V.B. GERENCIA	CONDICIONES DE PAGO	

RESTAURANT - ITO								
CONTROL DE PROVEEDORES POR ARTÍCULO								
ARTÍCULO:				GRUPO DE INVENTARIOS				
MARCA	PROVEEDOR	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ÚLTIMA COMPRA			UNIDAD	OBSERVACIONES
				FECH A	CANTIDA D	PRECIO		
REALIZADO POR			REVISADO POR			V.B. GERENCIA		