

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ESTUDIO DE CASO PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE  
TRABAJO EN LA GESTIÓN DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON  
DEL PERU S.A.C. EN EL PERIODO 2017”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**RAMIREZ OSTOS, ANGELICA ISABEL**

**Villa El Salvador  
2017**

## DEDICATORIA

*Dedico este caso de estudio a mis padres y hermano pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. En especial a mi madre Isabel Ostos que con su tenacidad y lucha insaciable logro ser mi ejemplo a seguir. Mamá gracias por darme una carrera, todo esto te lo debo a ti.*

*Parte de este logro también son mis sobrinas que tanto quiero y mi cuñada que con su cariño me daban fuerza en todo momento.*

*También dedico este caso de estudio a mi novio Alexander Salazar, sin el mucho de este trabajo no sería posible, por su incondicional apoyo, por estar a mi lado cuando todo salía mal o desfavorable.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco al Doc. Regulo Villegas, Lic. Edmur Sotomayor y Lic. Daniel Robles por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en momentos de incertidumbre y confusión por aclarar el panorama y tomar el camino indicado, gracias por su apoyo en todo momento y sobre todo incondicional.*

## RESUMEN

Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. en este año 2017 está planteando su relanzamiento con su propuesta del gran hotel de cinco estrellas.

El sistema de compras o aprovisionamiento en Hoteles Sheraton comprende la estructura, políticas, el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos de la corporación que lo dirige, pero aún encontramos cuellos de botella, procesos mal definidos e ineficientes en sus diversas actividades para cumplir con las funciones de abastecer a las diversas áreas de Hoteles Sheraton.

El departamento de compras en el hotel juega un rol de gran importancia y debe ser tratado como un centro de gestión, ya que influye de una manera determinante en los resultados de toda la organización.

La propuesta de mejorar los procesos en la gestión de compras es una iniciativa de este trabajo, esperando contribuir a lograr resultados que cumplan metas de trabajo y satisfacción de los clientes internos y externos en Hoteles Sheraton.

**Palabra Clave:** mejora de la gestión de compras, sistema de compras efectivo, propuesta de mejora en el proceso de compras.

## **ABSTRACT**

Sheraton Hotels Peru S.A.C. In this year, 2017 is proposing its relaunch with its proposal of the great five-star hotel.

The purchasing or provisioning system at Sheraton Hotels comprises the structure, policies, organizational plan and the set of methods and procedures of the corporation that runs it, but we still encounter bottlenecks, poorly defined processes and inefficient in their various activities. Fulfill the functions of catering to the various areas of Sheraton Hotels.

The shopping department in the hotel plays a very important role and must be treated as a management center, as it influences in a decisive way the results of the whole organization.

The proposal to improve the processes in the management of purchases is an initiative of this work, hoping to contribute to achieve results that meet work goals and satisfaction of internal and external clients in Sheraton Hotels.

**Key word:** improvement of the management of purchases, effective system of purchases, proposal of improvement in the process of purchases.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	9
1.2 Justificación de la Investigación	11
a) Justificación Teórica	11
b) Justificación Metodológica	12
c) Justificación Práctica	12
1.3 Delimitaciones de la Investigación	12
1.3.1 Delimitación conceptual	13
1.3.2 Delimitación espacial	13
1.3.3 Delimitación temporal	13
1.4 Formulación del Problema	13
1.4.1 Problemas específicos	13
1.5 Objetivos	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos específicos	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA, TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación	15
a) Antecedentes Internacionales	15
b) Antecedentes Nacionales	17
c) Antecedentes locales	19
2.2 Marco Teórico	22
2.2.1 Proceso de compras	22
2.2.2 Decisión de compra	30
2.2.3 Política a Proveedores	34
2.2.4 Errores en el proceso de compras	36
2.2.5 Simbología para preparar diagrama de flujo de procesos	41
2.3 Marco Conceptual	44
<b>CAPITULO III. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b>	<b>50</b>
3.1. Análisis del Modelo o Caso.	50
3.2 Modelo mejorado	58
3.3 Comparación de los Hallazgos (Resultados).	59
3.4 Interpretados de Resultados.	61
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>
□ Anexo 1: Análisis del costo del proceso de compras	66
□ Anexo 2: Diagramas	68
□ Anexo 3: Formatos Técnicos	72
□ Anexo 4: Fotos	73

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación intitulado “Propuesta de mejora del sistema de trabajo en la gestión de compras en Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. en el periodo 2017, se ha desarrollado en el marco de la estructura solicitada por la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, para lograr el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas; está organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe la situación actual de la organización en el cual hace notar la necesidad de procesos por mejorar, además delimita el espacio y condiciones a trabajar identificando los problemas principales y objetivos.

Seguidamente, en el capítulo dos detalla el proceso y decisión de compras, política de proveedores, errores en el proceso de compras así como la simbología para diseñar el diagrama de flujo que se utiliza en capítulo III, para la propuesta de mejora

Finalmente se presentan la propuesta de mejora de los procesos mediante la utilización del diagrama de flujo, el análisis e interpretación de resultados y las conclusiones y recomendaciones de estilo.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Sheraton Lima Hotel & Convention Center, actualmente pertenece a la Marriott Internacional Inc. quien compra en noviembre del 2015 el 100% de las acciones de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. Al concretar esta compra se convierte en la cadena de hoteles más grande del mundo.

En el terreno donde estuvo casi 100 años la Penitenciaría de Lima, conocido como el 'Panóptico' (1862-1961), se alzó un moderno edificio, que abrió sus puertas al público el 1 de marzo de 1973. El Hotel Sheraton, uno de los principales de una famosa cadena internacional, cumplió este mes 44 años. (Carlos Batalla; 2013)

Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. se edificó con 20 plantas que alcanzan los 70 metros, 3 sótanos en sus instalaciones. El Hotel Sheraton cuenta en sus instalaciones con 2 restaurantes, piscina, gimnasio e incluso una cancha de tenis. Asimismo 431 habitaciones, incluyendo 21 suites y 2 habitaciones para discapacitados, además tiene 7 salas de conferencias teniendo la mayor una capacidad superior a 1000 personas como un gran hotel de cinco estrellas.

Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. en este año 2017 está planteando su relanzamiento con su propuesta del gran hotel de cinco estrellas como cuando inicio, una alternativa de alojamiento para el turismo y el mundo empresarial. La nueva administración está centrada en lograr su posicionamiento al mercado objetivo que ha perdido desde hace algunos años y más aún con una competencia cada vez más agresiva y con propuestas de valor que son un reto para Sheraton Lima Hotel & Convention Center.

La nueva administración del hotel está haciendo los esfuerzos para impulsar los negocios, servicios turísticos y empresariales, pero encontramos todavía dificultades en la gestión de diversas áreas de trabajo, porque aún no se integran es el caso del área de compras no establece políticas de planificación, mejora de procesos, control en las tareas y actividades que realiza con las diversas dependencias de la organización y por lo tanto refleja deficiencias en la proceso de compras por la falta de implementación de un adecuado sistema de organización que permita adquirir los elementos necesarios, en las cantidades y en los tiempos establecidos que permita disminuir costos, mejorar tiempos y lograr la satisfacción de los usuarios con los requerimientos solicitados.

Es necesario hacer un análisis del área de compras que en la actualidad recibe muchas quejas por parte de los usuarios; la mayor parte de los usuarios siente que sus requerimientos no son importantes por tal motivo demoran en ser procesados, es su apreciación pero en el área de compras la realidad es otra, todos los requerimientos son importantes pero la falta de organización y pedidos a destiempo(urgente) desequilibran los procesos por ende la gestión es deficiente y genera insatisfacción y gran número de quejas en la actualidad, por tal motivo se propondrá una metodología que nos reduzca costos, disminuya tiempo y en consecuencia se obtenga satisfacción por parte de los usuarios del hotel.

## **1.2 Justificación de la Investigación**

En estos años dado que el desarrollo de métodos de gestión ha adquirido mayor importancia y necesidad en el entorno de las organizaciones, se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno de los procesos de planificación y el control donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones.

En este sentido, en función de contribuir con la solución del caso, la presente investigación propone una mejora en el proceso de compras reduciendo tiempo, optimizando procesos sin descuidar el costo y calidad del producto o servicio requerido en Hoteles Sheraton de la ciudad de Lima, generando así una gestión administrativa efectiva

### **a) Justificación Teórica**

Así se tiene que la importancia de la presente propuesta de mejora se orienta al desarrollo de un análisis y propuesta de mejora al caso vivido

actualmente, fundamentado en las concepciones teóricas que lo soportarán.

#### **b) Justificación Metodológica**

Desde una perspectiva metodológica, este análisis de caso de estudio podrá ser utilizado en otras investigaciones relativas al mismo campo de estudio, detectando así la influencia o relación de los elementos o factores de estudio, de esta manera servir de soporte para hacer las transformaciones y modificaciones que se estimen necesarias o concernientes para ejecutar acciones que conlleven a ser más efectivo el proceso de compras.

#### **c) Justificación Práctica**

Viene dada por la necesidad de mejorar los procesos del departamento de compras del hotel Sheraton, orientándose a desarrollar un nuevo sistema que beneficien y satisfaga a los trabajadores en general; desde la persona que realiza el requerimiento (jefe de departamento) hasta la persona que es beneficiada directamente con el producto o servicio (trabajador o cliente), a partir de este nuevo sistema en la gestión de compras.

### **1.3. Delimitaciones de la Investigación**

La delimitación más importante del estudio es la gestión de compras la cual no cuenta con un adecuado sistema de aprovisionamiento, en este estudio buscamos implementar un sistema eficaz el cual nos ayude mejorar todos los aspectos actuales de la gestión de compras del hotel Sheraton en Lima.

### **1.3.1 Delimitación conceptual**

El fin concreto de la gestión de compras consistirá en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizar el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva). (Emilio Martínez Moya; 2007)

### **1.3.2 Delimitación espacial**

El estudio se ha limitado al ámbito geográfico de la ciudad de Lima.

### **1.3.3 Delimitación temporal**

Los estudios están comprendidos en el ámbito temporal del 2017.

## **1.4 Formulación del Problema**

¿Cuál es la situación del sistema de trabajo de la gestión de compras en Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. de la ciudad de Lima en el periodo 2017?

### **1.4.1 Problemas específicos**

- a) ¿Cuáles son los problemas básicos del sistema de trabajo en la gestión de compra en Hoteles Sheraton del Perú S.A.C. de la ciudad de Lima en el periodo 2017?
- b) ¿De qué manera puede optimizarse el sistema actual de la gestión de compras?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Describir la situación del sistema de la gestión de compras del Hoteles Sheraton de la ciudad de Lima.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar los problemas básicos del sistema de trabajo actual de la gestión de compras del Hoteles Sheraton de la ciudad de Lima.
- b) Proponer la mejora del sistema de la gestión de compras del Hoteles Sheraton de la ciudad de Lima.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA, TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

#### **a) Antecedentes Internacionales**

**Llerena Cepeda, Sonnia Lorena y Cepeda Navas, Lorena Monserrath (2015), en su tesis “Gestión de compras y su impacto en la rentabilidad de la empresa Autofrenos Palacios” de la Universidad Técnica Ambato – Ecuador,** muestra que tan importante es realizar una planificación de compras de la empresa Autofrenos Palacios señalando que es fundamental para tener un desarrollo óptimo y para ser competitivo dentro del mercado, al realizar una administración adecuada esta tendría mayores oportunidades para su desempeño y crecimiento mejorando oportunamente su rentabilidad, llegando a la conclusión: “Hay que tomar en cuenta todos los puntos antes mencionados, ya que eso ayudaría a que la empresa contribuya con el progreso de la misma, para el

mejoramiento de los procesos que se han venido haciendo de una manera irregular y con los respectivos cambios el negocio tendrá una mayor efectividad”.

**Jeffrey Mauricio Barrios Rodríguez y Martha Guisell Méndez Castañeda (2012)** en su tesis **“Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comerciales y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA.” de la Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá, Colombia;** concluyen Mediante la implantación de la propuesta de mejoramiento se pretende disminuir el indicador de pedidos no conformes que se encontraba en promedio en 45% a un 10%, dado que se acortan los tiempos de proceso entre las área comercial, planeación de la producción y compras.

Mediante la implementación de la propuesta de mejoramiento se logran disminuir la cantidad de pedidos no conformes a causa de terceros, dado que se realiza un constante seguimiento a los proveedores y los servicios que han prestado a la empresa, garantizando así que para futuras compras se elegirán a los mejores suministradores.

Con la evaluación y seguimiento continuo que se les realiza a los proveedores dentro de la herramienta se busca crear relaciones de largo plazo con los mismos, creando así ambientes de confianza y crecimiento mutuo.

**Liliana Sofía Chávez Sosa, Irma Elena Parada Alvarado y Dilcia Del Carmen Rivas De Aquino (2003)** en su tesis **“La técnica justo a**

**tiempo como elemento básico en la agilización del proceso de compras”.** De la Universidad Tecnológica de El Salvador – San salvador, El salvador; concluyen en la primera parte de los resultados relacionados con los proveedores estratégicos de la empresa Carita de Ángel, que éstos se esfuerzan día a día por brindarle a sus clientes productos de la mejor calidad, asimismo poseen conocimientos amplios de la Técnica Justo a Tiempo y actualmente la aplican con algunos de sus clientes; conocen los beneficios mutuos que se obtienen de un contrato a largo plazo, además están dispuestos a adquirir una alianza estratégica con la empresa Carita de Ángel aplicando la técnica justo a tiempo, con lo que se obtendrán mejores resultados, disminuyendo los costos, el tiempo y el desperdicio de todo aquello que no agrega valor alguno a ambas empresas.

De los resultados concluyen que la empresa Carita de Ángel actualmente realiza procesos de compras deficientes y desactualizados ya que no poseen control de inventarios en cuanto a los mínimos y máximos de existencias de materias primas, no utilizan una técnica específica en el departamento de compras para la adquisición de materiales, carecen de un solo proveedor y desperdician tiempo en el papeleo administrativo al efectuar cada compra.

#### **b) Antecedentes Nacionales**

**Tohalino Manrique, Ronald Augusto (2015), en su tesis Análisis Del Proceso De Compras Directas En Instituciones Públicas Para Una Propuesta De Mejora Caso Autodema de la Universidad**

**Católica de Santa María – Arequipa;** concluye que un nuevo proceso de compras de menor cuantía permitirá ordenar y uniformizar los trámites administrativos para la contratación de bienes, servicios u obras, buscando que las personas que intervienen en el mismo tengan las capacidades y el conocimiento necesario para poder culminar el proceso.

Del estudio realizado para la elaboración del presente trabajo se ha evidenciado que no existe normativa especializada para la contratación de bienes servicios u obras, reflejando un vacío legal que las entidades del sector público deben cubrir con normativa complementario de aplicación supletorio para realizar sus actos administrativos para la atención de los requerimientos de bienes, servicios u obras.

Se debe realizar evaluaciones y controles permanentes respecto a los tiempos para la atención de bienes, servicios u obras requeridos por las áreas usuarias a fin de poder compararlos con el procedimiento utilizado antes de la implementación del proceso de compras de menor cuantía, ya que está demostrado que estas evaluaciones permiten mejorar la atención de los clientes internos.

**Pozo Johanson, Katherin (2014), en su tesis Diseño del proceso de compras y gestión de almacén para mejorar la rentabilidad de la obra de la empresa A.R. Inmobiliaria Contratistas S.A. de la Universidad Privada del Norte – Trujillo;** concluye que La empresa A.R. Inmobiliaria Contratistas S.A utiliza un sistema de compras y gestión de almacén denominado “S10”, y tiene como objetivo agilizar los pedidos y validar la información de materiales y tener un control físico del almacén, logística, y la gestión financiera de la empresa, sin embargo el

sistema no está instalado en su totalidad por lo que impide ver los reportes de compras y autorizaciones diversas para las compras respectivas, lo que implica que solamente se utilice el sistema S10 para el ingreso de información de comprobantes de pago desde el módulo de Almacenes y esto impide a la vez no tener una información de reportes sobre el stock exacto de materiales.

Se implementa el diseño de capacitación del programa S10, diseño de Kárdex en función al Proceso de Compras y gestión de almacén, con monitoreo y supervisión constante apoyándose de herramientas informáticas que agilizaron y flexibilizaron la confección (costo/beneficio).

### **c) Antecedentes locales**

**José Carlos Ortiz Acevedo (2014), en su tesis “Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)”;** concluye: Dado que las condiciones del mercado en el sector textil han cambiado notablemente en los últimos años, la empresa se ha visto en la necesidad de realizar ajustes en la relación y cooperación con sus proveedores.

Existen varios problemas en el área de compras de la empresa en estudio, pero tres son los principales: proveedor de empaques no entrega la cantidad solicitada en las órdenes de compra (91%), exceso de producción de materiales por parte del proveedor de hilos (5%) e incumplimiento del precio pactado por los proveedores de insumos de confección (4%).

Se realizaron reuniones periódicas con el encargado de las compras locales, encargado de las importaciones y el gerente de producción; con la finalidad de determinar las causas raíces del problema más importante. Así pues, primero se realizó una lluvia de ideas y se presentaron todas las posibles causas. Luego, se seleccionaron nueve de las más relevantes y cada experto procedió a ponderarlas. Como resultado, se obtuvo que tres eran las causas raíces: carencia de un método para definir las estrategias de compra (23.01%), la empresa tiene como política no compartir ninguna información con sus proveedores (24.78%) y falta de un sistema de incentivos al proveedor (18.58%).

La empresa nunca antes había utilizado el término “socio” para denominar a alguno de sus proveedores, mucho menos había compartido información pertinente con ellos, como por ejemplo las cantidades proyectadas de consumo.

En ese sentido, se identificó que la política de no compartir ninguna información con el proveedor era una de las causas más importantes que generaba el desabastecimiento de empaques; y dado que son materiales que poseen una gran variedad de modelos, es de suma importancia compartir no sólo las cantidades proyectadas de consumo, sino también los aspectos técnicos de los diseños, artes, materiales, etc.

La otra causa más importante del problema es la carencia de un método para definir las estrategias de compra. Cabe señalar que el método utilizado se basa en ejercer presión sobre el proveedor y en explotar el poder de compra que posee la empresa. Sin embargo, los resultados de este método no son del todo satisfactorios y por tal motivo

se determinó que era necesario establecer estrategias para gestionar las compras de la organización.

Se escogió el sistema SRM (Supplier Relationship Management) como propuesta de solución al problema del desabastecimiento de empaques, ya que es un sistema cuya metodología de implementación apunta directamente hacia la solución de las causas raíces del problema.

Para desarrollar el sistema mencionado anteriormente, se desarrollaron los siguientes módulos: construcción de las estrategias de compra, selección del proveedor, colaboración con los proveedores, evaluación y desarrollo del proveedor, y por último la mejora continua.

Se realizó una prueba piloto donde se ejecutó la colaboración estratégica con el socio de los empaques, específicamente se utilizó las compras justo a tiempo.

Dicho piloto tuvo una duración de dos semanas y se obtuvo como resultado un cumplimiento satisfactorio del 94.85%. Asimismo, se generó una relación favorable entre los miembros de ambas empresas, tanto del comprador como del socio estratégico. En ese contexto, cuando el personal de la empresa iba a recoger los empaques hacia el almacén del proveedor, este le brindaba todas las facilidades posibles para reducir cualquier inconveniente que pudiera suceder.

**Agustín Samillán-Orozco (2006) con su tesis “Mejoras en la gestión de compras, inventarios y almacenes de una pequeña empresa” de la Universidad de Piura;** concluye que el diseño del proceso es muy ineficiente (la eficiencia está por debajo del 50%) debido, en parte, a que las cargas de trabajo no están equitativamente

distribuidas. Cabe señalar que la distribución de las cargas de trabajo y la asignación de actividades fue hecha de manera empírica por su dueño, basado en su experiencia.

Con la propuesta de mejora se ha reducido el tiempo ocioso y, por consiguiente, la productividad se ha mejorado de manera considerable, del 46% al 92%. Se deduce del estudio realizado, que existe un exceso de trabajadores en el proceso actual (se necesita sólo 7 operarios de los 17 que laboran actualmente).

Además, esa ineficiencia también se debe al mal funcionamiento de las máquinas. Esto trae como resultado la discontinuidad de la producción y la demora en el cumplimiento de la cantidad planeada de fabricación. Es por ello que la empresa necesita un plan de mantenimiento de las máquinas para evitar paralizaciones durante las horas de trabajo y el tiempo ocioso.

Asimismo necesita tener un planeamiento, programación y control de la producción, a fin de prever la no tenencia de materias primas en la cantidad necesaria, para la confección de los productos requeridos por los clientes.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Proceso de compras**

**Janelly Barquín Morales (2008)** nos dice lo siguiente: La práctica de una efectiva gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor precio total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa,

así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que la compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización.

“Las empresas en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros.

Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total”

Por lo tanto, para lograr una efectividad en la gestión de compras debemos tener claro la calidad del servicio, decisión de

compra, manejo de una política de proveedores, mejorar y crear valor.

**Browsersox, Clossy Cooper (2007)** en su libro **Administración y Logística en la Cadena de Suministros** nos dice lo siguiente: Cada organización, ya sea un fabricante, mayorista o minorista, compra materiales, servicios y suministros para apoyar sus operaciones. Históricamente, la compra se ha percibido como una actividad administrativa de oficina o de bajo nivel que tiene a su cargo la responsabilidad de ejecutar y procesar los pedidos iniciados en otro lugar de la organización. La función de las compras era obtener de un proveedor el recurso deseado al precio de compra más bajo posible. Este punto de vista tradicional de las compras ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas. El enfoque moderno está en el gasto total y el desarrollo de relaciones entre los compradores y los vendedores. Como resultado, la adquisición se ha elevado a una actividad estratégica.

Esta creciente importancia de la adquisición se puede atribuir a varios factores. El fundamental de estos ha sido el reconocimiento del gasto sustancial en las compras de una organización normal y los posibles ahorros a partir de una estrategia de adquisición viable.

### **Perspectivas de la adquisición**

La importancia que se le da actualmente a la adquisición como una capacidad primordial de una organización, ha estimulado una nueva perspectiva relacionada con el papel que juega en la

administración de una cadena de suministro. El énfasis ha pasado de ser una negociación antagónica, concentrada en las transacciones con los proveedores, a asegurar que la empresa se posicione para implementar sus estrategias de fabricación y mercadotecnia con el apoyo de su base de proveedores. En particular, se pone mucha atención en asegurar un suministro continuo, minimizar el inventario, mejorar la calidad, desarrollar proveedores y obtener el costo total de propiedad más bajo.

### **Desarrollo de proveedores**

En el análisis final, la adquisición exitosa depende de localizar o desarrollar proveedores, analizar sus capacidades, y elegir y trabajar con aquellos que logren un mejoramiento continuo. En el desarrollo de un proveedor, es fundamental mantener buenas relaciones de suministro con empresas comprometidas con el éxito de la organización que compra. Es importante desarrollar relaciones estrechas con los proveedores para compartir información y recursos con el fin de alcanzar mejores resultados. Por ejemplo, un fabricante puede compartir un programa de producción con los proveedores importantes, lo cual, a su vez, les permite cumplir mejor los requerimientos de entrega del comprador. Un minorista puede compartir información de los puntos de venta y de los planes promocionales para ayudar a los proveedores a cumplir los requerimientos de cantidad en los momentos específicos. Esta perspectiva de la adquisición eficaz representa un mercado

contraste con la atención tradicional sólo en el precio, la cual inherentemente creaba relaciones antagonistas entre una empresa y sus proveedores.

**Ramón Martín-Andino (2006) en su libro gestión de inventarios y compras** nos dice lo siguiente:

**Tipos de gestión de compras:** La clasificación de las formas de comprar se puede hacer de múltiples maneras, algunas son: posibilidad de almacenar o no los productos, si son sustituibles por otros, si se pueden fabricar, disponibilidad, por el volumen de pedido o por su importe, compras continuas o rutinarias, etc.

1. Por su impacto sobre el beneficio y el riesgo de suministro.
  - Básicos. Aquellos cuyo impacto sobre el beneficio es alto, pero su riesgo de suministro es bajo. Su disponibilidad debe ser alta.
  - Estratégicos. Su impacto sobre el beneficio es alto y el riesgo de suministro es también elevado. Las relaciones con los proveedores son fundamentales, por lo que la selección de estos debe ser minuciosa.
  - No críticos. Impacto sobre el beneficio bajo y riesgo de suministro también bajo. Su abastecimiento no presenta ningún problema.
  - Cuellos de botella. Su impacto sobre el beneficio es bajo, aunque su riesgo de suministro es alto.

2. Por el tipo de gestión de las existencias.

- Por punto de reposición. Cuando los pedidos se cursan al cliente conforme a un cierto nivel de existencias que llamamos punto de pedido.
- Por programación. Las entregas se acuerdan con el proveedor según una cadencia temporal.
- Pedido abierto. No se establecen condiciones previas, o de cantidad, o en momentos de entrega, incluso en tipos de material, ni costes, formas de pago, etc.
- Especulativos. Se cursan porque existen condiciones especiales que motivarán una ganancia futura de dinero, o un ahorro de costes. De compras especulativas, merece la pena destacar los denominados “compras en mercados de futuro”.

3. Por la cantidad de suministradores.

- Único. Compra de un producto o gama de productos a un solo proveedor. Existen inconvenientes claros de utilizar una sola fuente de suministro.
  - ✓ Dependencia.
  - ✓ Ausencia de competencia entre proveedores.  
Imposibilidad de comparar las condiciones de entrega.
  - ✓ Consecuencias graves por fallos en el suministro o en la calidad.

A pesar de estos inconvenientes, presenta unas indudables ventajas que después comentaremos más detenidamente.

- Múltiples. Varios proveedores intervienen en el suministro. El inconveniente más destacable es la complejidad en la gestión, pero también puede haber problemas de calidad y además se reducen las economías de escala. Como ventaja tiene la de unos suministros más seguros e independencia y competencia entre los proveedores.
- Dual. Crea una situación intermedia mezcla de las anteriores. La ventaja que tiene es poder comparar entre dos proveedores y asegurar mejor los suministros sin tanta dependencia como en el caso primero.

#### 4. Por el precio.

- Precio fijo en firme. Determina un único precio para todas las entregas. Es el método que mejor resulta para el comprador por la tendencia alcista de los costes de producción – suponemos que el entorno económico es siempre y permanentemente inflacionista – y que no requiere esfuerzo a la hora de la revisión.
- Precio fijo con revisión. El precio es modificable en función de una fórmula polinómica, que contempla los incrementos en los costes de producción de ciertos recursos usados por el proveedor.

- Precios fijos con renegociación. Es un sistema útil cuando no se tiene experiencia con proveedores o cuando se considera que el proveedor puede bajar costes. La renegociación entraña un descuento y este punto lo trataremos después.

Existe un hecho que condiciona el coste el valor de la mano de obra directa que interviene en la producción de un artículo, denominado “Efecto experiencia”, a tener en cuenta por el comprador, para renegociar y reducir los precios de las compras adquiridas a un proveedor en grandes cantidades de productos, cuya fabricación requiere gran cantidad de horas de mano de obra directa.

El efecto experiencia relaciona la habilidad de la mano de obra directa con los ahorros de tiempo de fabricación. De alguna manera los tiempos de fabricación decrecen exponencialmente a medida que el trabajo se repite, lo que supone que, al final, en un gran pedido se produce una reducción considerable del coste de la mano de obra. Lo cual debe ser aprovechado por el comprador para renegociar precios.

- Precio del mercado. En productos tales como materias primas y otros fijados por mercados muy competitivos, las condiciones resultantes para el precio de compra serán las que en un momento determinen la ley de la oferta y la demanda.

En estas situaciones, si somos conscientes que los precios bajarán en el futuro, conviene protegerse con compras en los denominados “Mercados de Futuros”, o bien negociar el pago diferido. En caso contrario habrá que cerrar la compra en las condiciones de ese momento.

- Precios a coste. Se utiliza cuando no es posible contratar a precio fijo en alguna de sus variantes. Tiene el inconveniente para el comprador de que ha de verificar las mediciones finales para cerciorarse del importe total.

En la contratación de servicios puede ser un método, cuando no se está seguro de cuánto representará en total la cantidad del recurso contratado. Por ejemplo, la contratación de fuerza laboral para limpiar un local al precio de coste por hora, más un cierto porcentaje, como beneficio para el suministrador.

Admite variantes, como la expuesta con anterioridad, que permiten establecer ciertos incentivos al suministrador por ahorro de costes.

### **2.2.2 Decisión de compra**

**Stanton, Etzel y Walker (2004)** opinan que todo mundo tiene necesidades y deseos insatisfechos que crean incomodidad. Algunas necesidades pueden satisfacerse adquiriendo y consumiendo bienes y servicios. De este modo, el proceso de decidir que comprar se inicia cuando una necesidad que puede

satisfacerse por medio del consumo se vuelve lo bastante fuerte para motivar a una persona.

**Kotler (2013)**, comenta que La decisión real de compra es parte de un proceso de compras mucho más grande que inicia con el reconocimiento de las necesidades y va hasta la manera en que uno se siente después de hacer la compra. Los mercadólogos desean estar involucrados en todo el proceso de la decisión de compra.

El proceso de decisión de compra se desarrolla en 5 etapas:

- 1. Reconocer la necesidad.** El sujeto reconoce la necesidad, identifica su insatisfacción y busca lo que desea conseguir. El estímulo de estas necesidades se consigue mediante anuncios publicitarios, escaparates, la publicidad en el lugar de venta, etc.
- 2. Buscar información.** El consumidor tiende a buscar información. Puede hacerlo de manera pasiva, limitándose a recibir la información del anuncio publicitario. O de manera activa, buscando información en internet, pantallas interactivas o tablets en el punto de venta.
- 3. Evaluar las alternativas.** A partir de toda esta información, el consumidor hace un balance de los beneficios de consumir el producto.
- 4. Decisión de compra.** Este balance será muy importante en la decisión de compra, pero también intervendrán otros factores como las opiniones de las personas influyentes o el deseo de

complacer a alguna otra persona. Por tanto, el proceso de la decisión de compra no se puede controlar 100%, pero sí orientar mediante canales de comunicación que den cabida a opiniones que se puedan gestionar de manera controlada.

5. **Comportamiento post-compra.** Una vez comprado el producto, la satisfacción o la insatisfacción determinará que se repita el acto de compra o que, por el contrario, no vuelva a comprarlo e, incluso, no lo recomiende a otras personas.

(**Gómez, Martha I. Acevedo, José A. 1998**) propone etapas en la decisión de compra, siendo las principales las siguientes:

1. **Reconocimiento de la necesidad.** El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente. Esta necesidad puede surgir por impulsos externos o internos.
2. **Búsqueda de información.** En esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa, características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.

3. **Formación de alternativas.** A partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.
4. **Evaluación de alternativas.** El comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.
5. **Decisión de compra.** Considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.
6. **Ejecución de la compra.** Esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

7. **Monitoreo post compra.** Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

### 2.2.3 Política a Proveedores

**Corinsa (2011)** define como parámetros de acción, dentro de los cuales se decidirá el rol, requisitos y responsabilidades de los proveedores, con el fin de obtener los mejores resultados económicos, calidad y servicio en beneficio de la empresa.

**Gamesa (2014)** consciente de la importancia de promover con sus proveedores, unas relaciones basadas en el cumplimiento de una cultura empresarial éticamente responsable y un marco global para el control y la gestión de los riesgos resultantes de las actividades de compra y contratación de obras y servicios acuerda, desde el espíritu de la creación de valor para los distintos grupos de interés, los siguientes principios de actuación para que sean observados por las personas y entidades en las relaciones que se establezcan con proveedores:

- a) Promover con los proveedores relaciones basadas en la ética empresarial impulsando el cumplimiento riguroso por parte de los proveedores de las condiciones contractuales y de la normativa aplicable, así como, en especial, de los principios y

derechos universalmente reconocidos como los relativos a la prohibición de trabajo infantil y el trabajo forzoso, el derecho a unas condiciones laborales dignas y lucha contra el soborno y la corrupción en todas sus formas.

- b) Implantar los mecanismos necesarios para que las decisiones de contratación con proveedores se tomen en beneficio de la sociedad y la empresa, garantizando un equilibrio entre solvencia, idoneidad técnica, calidad, precio y la calificación del proveedor como garantía de la aportación de valor.
- c) Establecer procesos de selección de proveedores que se adecuen a criterios de objetividad e imparcialidad, fortaleciendo la transparencia y la no discriminación con el fin de establecer un marco profesional honesto y abierto que, aplicando con rigor el Código de Conducta de la empresa y sus normas de desarrollo, dé a los proveedores la posibilidad de obtener pedido.
- d) Impulsar la aplicación de criterios de sostenibilidad considerando los beneficios de una actuación responsable en la cadena de suministro y apoyar las actuaciones sostenibles de los proveedores en su propia cadena de suministro, con el fin de multiplicar el impacto positivo en los aspectos sociales, laborales y ambientales.
- e) Fomentar la responsabilidad económica, social y medio ambiental de los proveedores, exigiendo el cumplimiento estricto de la legislación vigente en la materia, valorando el

enfoque preventivo y la utilización y desarrollo de medios tecnológicos y métodos respetuosos con las personas y el entorno.

- f) Impulsar la recíproca colaboración con los proveedores en materia de formación y la mejora continua sobre la base del mutuo conocimiento y el desempeño, procurando la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo, e impulsando actividades de innovación y desarrollo.

#### **2.2.4 Errores en el proceso de compras**

**Consultor asociado de Grupo Progres a (2015), Diario Gestión nos habla de quince grandes errores en la gestión de compras:** La gestión del abastecimiento solía ser una actividad que no requería mayor esfuerzo: la oferta se establecía en relación con los productos más vendidos. Hoy, las cosas se presentan un poco más complejas.

Los mercados han cambiado diametralmente desde la época de la Revolución Industrial, en la que se establecieron las bases del consumismo occidental.

La globalización, como proceso dinámico y constante, ha desarrollado en los clientes necesidades que permanecieron ocultas y que determinan la oportunidad para establecer estrategias orientadas a fortalecer la simbiosis de la disponibilidad de inventario y la satisfacción del cliente, evitando que los siguientes 15 errores a los que están expuestos los compradores

traben la gestión de compras y mermen los resultados operativos y financieros.

1. **Falta de políticas en las compras.** Las políticas representan un conjunto de normas que se deben cumplir en el proceso respecto a las condiciones de costo, elección de proveedores, tiempos, modalidades de financiamiento y de operación, como canjes y devoluciones.
2. **No estandarizar proveedores.** Desarrollar el perfil del proveedor nos permite medir la capacidad en el manejo de información, respuesta, disponibilidad de materiales y confiabilidad en los tiempos de entrega. Al trabajar bajo parámetros desiguales, hay un alto grado de exposición al riesgo sobre la calidad de materiales y servicios que requieren nuestros clientes para la continuidad de las operaciones.
3. **Solo los proveedores deben visitarnos.** ¿Has recibido propuestas de proveedores capaces de atender todo tipo de materiales? Es un error constante focalizar el abastecimiento en proveedores como si fueran nuestros asistentes en la tarea. Como comprador, ¿en alguna ocasión dejaste la comodidad de tu escritorio para visitar proveedores? ¿Qué sorpresa te llevaste? Gran parte de estos afrontan el rol de intermediarios comerciales desprendiéndose del inventario y arriesgando la capacidad de respuesta ante cambios inesperados del mercado. Existen también los proveedores que asumen la

administración e inversión descuidando las operaciones de manipulación y almacenamiento.

4. **No evaluar el desempeño de los proveedores.** Es necesario llevar un registro de evaluación cuantitativa por cada abastecimiento de los proveedores considerando factores de tiempo de reposición, cantidades atendidas, calidad, cumplimientos comerciales, entre otros. Esto proporciona, periódicamente, recomendaciones necesarias para fortalecer la relación comercial.
5. **No intercambiar información.** Es una función determinante en la planificación del abastecimiento. Al anticipar la demanda del mercado, obtenemos la ventaja para establecer cronogramas de abastecimiento en beneficio de establecer acuerdos comerciales sobre el costo unitario de compra.
6. **Limitar la negociación a los descuentos.** Cuando los materiales no son considerados críticos o no están expuestos a escasez, es preciso evaluar el impacto sobre el incremento del volumen de compra por descuentos en el costo unitario. Estas propuestas esconden excedentes de inventarios, recogimiento de demanda, cierre del ciclo de vida, entre otras premisas para el “costo de oportunidad”, el cual puede incrementar el costo de almacenamiento.
7. **El proceso de abastecimiento no termina en la orden de compra.** Muchos compradores responden a sus clientes que la orden de compra ya ha sido generada y hay que esperar a que

el proveedor la atiende, respuesta que impaciente a todo requirente ante la falta de visibilidad. Es importante, entonces, monitorear el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la orden de compra.

- 8. Ignorar la rotación.** Los materiales, como agentes del abastecimiento, son el punto de partida para determinar la frecuencia y cantidades a comprar. Todo comprador debe administrar sus recursos y su tiempo, y debe clasificar los materiales según la frecuencia de despacho.

De esta manera se identifican los artículos de alta y baja rotación, donde los primeros deberán tener un tratamiento especial con estrategias que garanticen la disponibilidad del inventario, mientras que, para los artículos con baja rotación, se deberá evitar la inmovilización de la inversión.

- 9. Administrar todos los artículos por igual.** Para categorizar los artículos se pueden emplear herramientas primarias, como la clasificación de Pareto y los índices de rotación, que nos servirán de fuentes de información para la toma de decisiones en el abastecimiento.

También, podemos subcategorizarlos a partir de la función que cumplen en la empresa, encontrándonos con artículos estacionales, de tránsito, obsoletos, de seguridad, entre otros.

- 10. Descartar artículos de baja rotación.** Una decisión precipitada es deshacerse del inventario de baja rotación. En

ellos, podríamos encontrar artículos estacionales, críticos o sensibles a la escasez; por ello, es importante mantener en inventario cantidades que respondan a la demanda.

**11. Errores en el catálogo.** La creación de códigos debe ser una tarea centralizada del área de compras, porque es la que tiene la información técnica y funcional de primera fuente. Ignorar o simplificar el grado de complejidad de esta actividad nos conllevará a duplicar el inventario mediante dos códigos distintos para un mismo artículo.

**12. Logística debe proyectar la demanda.** El área de compras debe conjugar esfuerzos con los clientes internos y externos para anticipar y atender la demanda. Para alcanzarlo, no debe limitar sus funciones como receptor de información empleando modelos de programación de inventarios con bajo margen de error.

**13. Trabajar sin alertas de inventario.** Mediante los niveles de inventario podemos minimizar los excedentes y quiebres. El stock máximo nos permitirá tener en el almacén la cantidad necesaria para cubrir la demanda y el nivel de seguridad. Por su parte, el nivel mínimo nos alertará para realizar la reposición evitando la descompensación y quiebre.

**14. ¿Nivel de servicio al 100%?** Es paradójico, pero tener la capacidad de atender todo lo que requieren nuestros clientes no es lo más apropiado. Frecuentemente, caemos en el facilismo de realizar una sola compra sin considerar la

rotación, lo que nos enfrentará a posibles inmovilizaciones de inventario, acrecentándose las incidencias por obsolescencias, vencimientos o falta de liquidez.

**15. Gestión sin indicadores.** Estas herramientas nos permitirán concentrar nuestros esfuerzos en los 14 errores previamente identificados.

### **2.2.5 Simbología para preparar diagrama de flujo de procesos**

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permiten precisar, mediante diagramas de flujo y mapa de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

Como herramientas de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

**a) Diagramación:** Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

**b) Ventajas que ofrece la técnica de diagramación**

- De uso, facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- De destino, permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- De aplicación, por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.

- De comprensión e interpretación, puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- De interacción, permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- De simbología, disminuye la complejidad grafica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos utilizando los símbolos correspondientes.
- De diagramación, se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

## Simbología usada en el diagrama de flujo de la propuesta de mejora

A continuación se detallan los símbolos a utilizar y una lista de términos comunes para cada una de ellas

SÍMBOLO	TAREA DESCRITA	TERMINOS COMUNES
	<b>Inicio</b>	Se utiliza para identificar el inicio del diagrama de flujo
	<b>Operación , actividad o tarea</b>	Abrir expediente, actualizar archivo o formulario, anexas, anotar, aprobar, asignar, brindar, calcular (sumar, dividir, multiplicar, etc), clasificar, cobrar, colocar (se debe definir si existe un almacenamiento) consultar, depositar, desglosar, designar, distribuir, divulgar, elaborar, entregar, firmar, gestionar.
	<b>Revisión</b>	Analizar, chequear, evaluar, revisar, verificar
	<b>Decisión</b>	¿El documento cumple con los requisitos? ¿El documento ha sido aprobado?
	<b>Generación de documento (escrito)</b>	Llenar formulario, elaborar reporte (escrito), confeccionar (nota, reporte, etc), redactar
	<b>Desplazamiento o transporte</b>	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro
	<b>Almacenamiento de documentos físicos</b>	Almacenar, archivar, colocar (en un área de almacenamiento)
	<b>Flecha o línea de conexión</b>	Flecha o línea de conexión entre símbolos. Indica hacia donde se dirige la secuencia del procedimiento.
	<b>Fin</b>	Se utiliza para identificar el último paso de un procedimiento. Se coloca después (abajo) de la última actividad diagramada.

### 2.3 Marco Conceptual

- **Estrategia:** Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

- **Gestión de Almacén:** La gestión de almacén concierne a todo lo relativo a los flujos físicos de los artículos en almacén: direcciones físicas de almacenamiento, preparación de pedidos, etc.
- **Gestión de la Cadena de Suministro:** SCM gestión de la cadena logística entendida como servicio dado por un grupo de empresas comprometido con la satisfacción del consumidor final.
- **Gestión de Calidad Total:** Filosofía de gestión que involucra a los sectores de servicios y a los proveedores, además de los sectores productivos y comerciales de una empresa, en la obtención de estándares de calidad ofrecidos al cliente.
- **Gestión Logística:** Es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada.
- **Indicadores:** Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente, así como realizar pronósticos para el futuro.
- **Inventario:** Inventario es la acumulación de cualquier producto o artículo usado en la organización.
- **Logística:** El proceso de planificar, ejecutar y controlar de una manera efectiva y eficiente el flujo de materias primas, inventario en curso y producto terminado, así como la información relativa a estos, desde el punto de Origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

- **Logística de Abastecimiento:** Agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- **Logística de Distribución:** Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.
- **Mapas Estratégicos:** Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.
- **Medición:** Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud. La medición, en definitiva, consiste en determinar qué proporción existe entre una dimensión de algún objeto y una cierta unidad de medida. Para que esto sea posible, el tamaño de lo medido y la unidad escogida tienen que compartir una misma magnitud.
- **Mercadería:** Bienes de cualquier clase susceptibles de ser transportados, incluidos los animales vivos, los contenedores, las paletas u otros elementos de transporte o de embalaje análogos, que no hayan sido suministrados por el operador de transporte multimodal

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

- **Plan Estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

- **Políticas:** Una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar la toma de decisiones. Las políticas

empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad.

- **Procesos:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.
- **Propósitos:**
  - ✓ Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
  - ✓ Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
  - ✓ Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
  - ✓ Organizar los programas de capacitación de empleados.
- **Servicio al Cliente:** Planifica y dirige las acciones del equipo de servicio al cliente a fin de satisfacer sus necesidades y sustentar las operaciones de la compañía. Desarrolla procedimientos, establece estándares y administra actividades para asegurar la precisión de la toma de pedidos, la eficiencia del seguimiento de los envíos y la entrega a tiempo de los productos a los clientes. También se responsabiliza por la respuesta efectiva a los requerimientos, los problemas y las necesidades especiales

de los clientes. Trabaja mancomunadamente con las funciones de marketing y ventas, logística y transporte para lograr la reducción de los plazos del ciclo de pedidos y mejorar los índices de eficacia al mismo tiempo que se controlan los costos de la atención a clientes.

- **Stock:** Producto almacenado listo para ser vendido, distribuido o usado
- **Sistema administrativo:** Comprende el conjunto de las funciones administrativas (Planificación y dirección y coordinación, organización, ejecución, control y análisis, evaluación) ejercidas en todos los niveles de la organización interinstitucional.
- **Ventaja Competitiva:** Valor creado por una compañía para sus clientes que hace que se distinga del resto de compañías de la competencia y que proporciona a sus clientes una razón para mantenerlos fieles.
- **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

## **CAPITULO III. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

### **3.1. Análisis del Modelo o Caso.**

#### **Información General de la Empresa**

- Nombre de Empresa: HOTELES SHERATON DEL PERU S.A.C.
- Nombre Comercial: SHERATON LIMA HOTEL & CONVENTION CENTER
- RUC: 20100032610
- Fecha de Inicio de Actividades: 01/03/1973
- Tipo de Sociedad: SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA
- Estado de la Empresa: ACTIVO
- Sector económico de desempeño: HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
- CIU: 55104

- Actividad Comercio Exterior: HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
- Dirección Principal: AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 170
- Distrito / Ciudad: CERCADO DE LIMA
- Departamento: LIMA, PERÚ
- Teléfono: 315-5000
- Gerente General: ALEJANDRO VAUTRAVERS

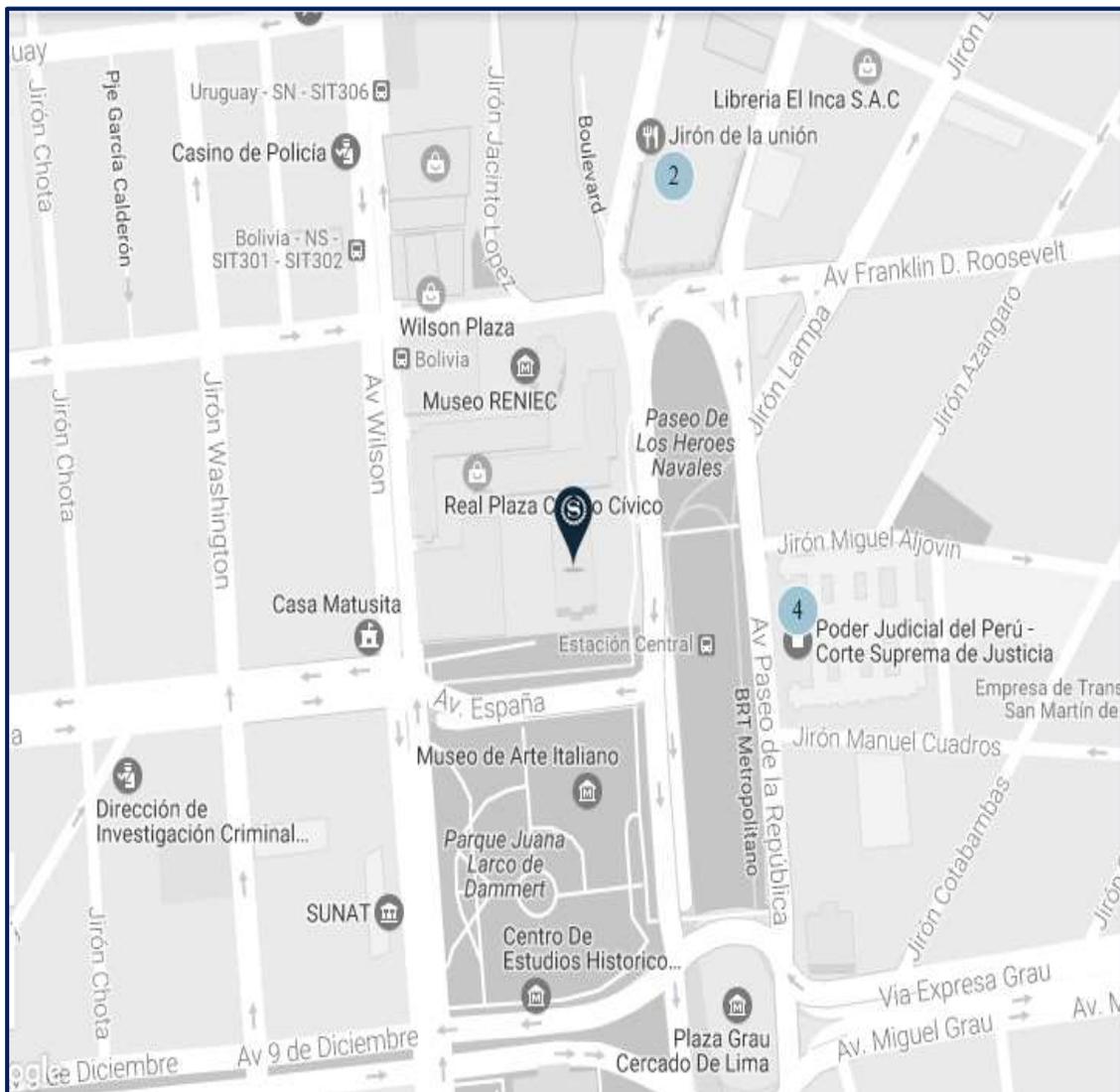


Grafico N° 1: Croquis de Ubicación de Sheraton Lima Hotel & Convetion Center

## Historia de Sheraton

Desde su primer hotel en 1937, Sheraton Hotels & Resorts ha sido una figura transformadora en el mundo de los viajes. La programación innovadora, los destinos internacionales y el compromiso con nuestros huéspedes nos han permitido permanecer a la vanguardia de la industria por más de 70 años.

Siempre estamos actualizándonos, adaptándonos y cambiando con los tiempos; sin embargo, en nuestro núcleo, seguimos siendo fieles a los valores que comenzaron nuestro recorrido hace tantos años atrás.

	<b>HOTEL SHERATON</b>
1937	Los fundadores de Sheraton, Ernest Henderson y Robert Moore, adquieren su primer hotel en Springfield, Massachusetts. Al cabo de dos años, compraron tres hoteles en Boston y pronto expandieron sus propiedades con el fin de incluir hoteles desde Maine hasta Florida.
1947	Sheraton Corporation of América es la primera cadena hotelera en figurar en la Bolsa de Valores de Nueva York.
1949	Con la compra de dos cadenas de hoteles canadienses, Sheraton se expande a escala internacional y crece rápidamente en todo el mundo.
1958	La compañía lanza "Reservatron", el primer sistema de reservas electrónico y automático de la industria.
1961	Debuta el primer Sheraton en Medio Oriente, con la inauguración del Tel Aviv Sheraton en Israel.
1963	Inaugura el Macuto Sheraton Hotel en Venezuela, el primer hotel Sheraton en América Latina.

1965	Sheraton abre las puertas de su hotel número 100: el Sheraton Boston
1970	La compañía es la primera cadena hotelera con un número 800 gratuito para acceso directo de huéspedes, (1-800-325-3535), que se sigue utilizando en la actualidad.
1985	Sheraton marcó un hito al ser la primera cadena hotelera internacional en inaugurar un hotel en la República Popular de China
1998	Starwood® Hotels & Resorts Worldwide, Inc. adquiere Sheraton
2002	Sheraton eleva la experiencia del huésped con la introducción de la cama Sweet Sleeper™ Bed, que cuenta con un diseño único para eliminar puntos de presión e incrementar la circulación.
2006	Sheraton se asocia con Microsoft® para crear el Link@Sheraton. Un concepto completamente nuevo. Sheraton se convierte en la primera marca en la industria en reposicionar el lobby de hotel como un centro de conectividad que permite a los huéspedes trabajar, relajarse, socializar o disfrutar de un refrigerio.
2008	Sheraton reimagina la "experiencia de gimnasio de hotel" adoptando un programa de ejercicios integral que incluye de todo, desde gimnasios modernos completamente equipados hasta opciones gastronómicas saludables. Sheraton Fitness está diseñado para mantener a los huéspedes en plenitud en todo momento.
2012	Gran inauguración del Sheraton Macao Hotel. Con un total de 3.896 habitaciones, el Sheraton Macao Hotel es el hotel más grande de la cartera de Starwood y el más grande que se inauguró en el mundo, en el 2012.

2013	Sheraton Hotels & Resorts abre el Sheraton Shantou en China. El Sheraton Shantou es el hotel número 100 de la marca en Asia Pacífico y consolida su lugar como la marca hotelera internacional más importante en China.
2015	Sheraton cuenta con una cartera de más de 435 hoteles y 88 centros vacacionales, en más de 70 países de todo el mundo. Marriott Internacional compra el 100% de la corporación Starwood® Hotels & Resorts Worldwide, Inc.
2016	Marriott Internacional toma posesión de los hoteles adquiridos en el año anterior. 

## Misión

La misión ha cambiado según las nuevas propuestas del Sheraton 2020.

La misión actual es la siguiente:

**“Crear una poderosa plataforma de marca para el futuro de Sheraton”**

Esta misión va relacionada con los asociados, ya que al reunir a más de 150000 asociados en todo el mundo (compartiendo nuestro nuevo posicionamiento), se está dando el primer paso importante.

## **Visión**

La nueva visión que tenemos es la siguiente:

**“Viaje sin esfuerzos”**



## **Valores corporativos**

### **a) Inspiración:**

Inspiramos nuevas experiencias y nuevas maneras de pensar a través del servicio, el diseño y el conocimiento local.

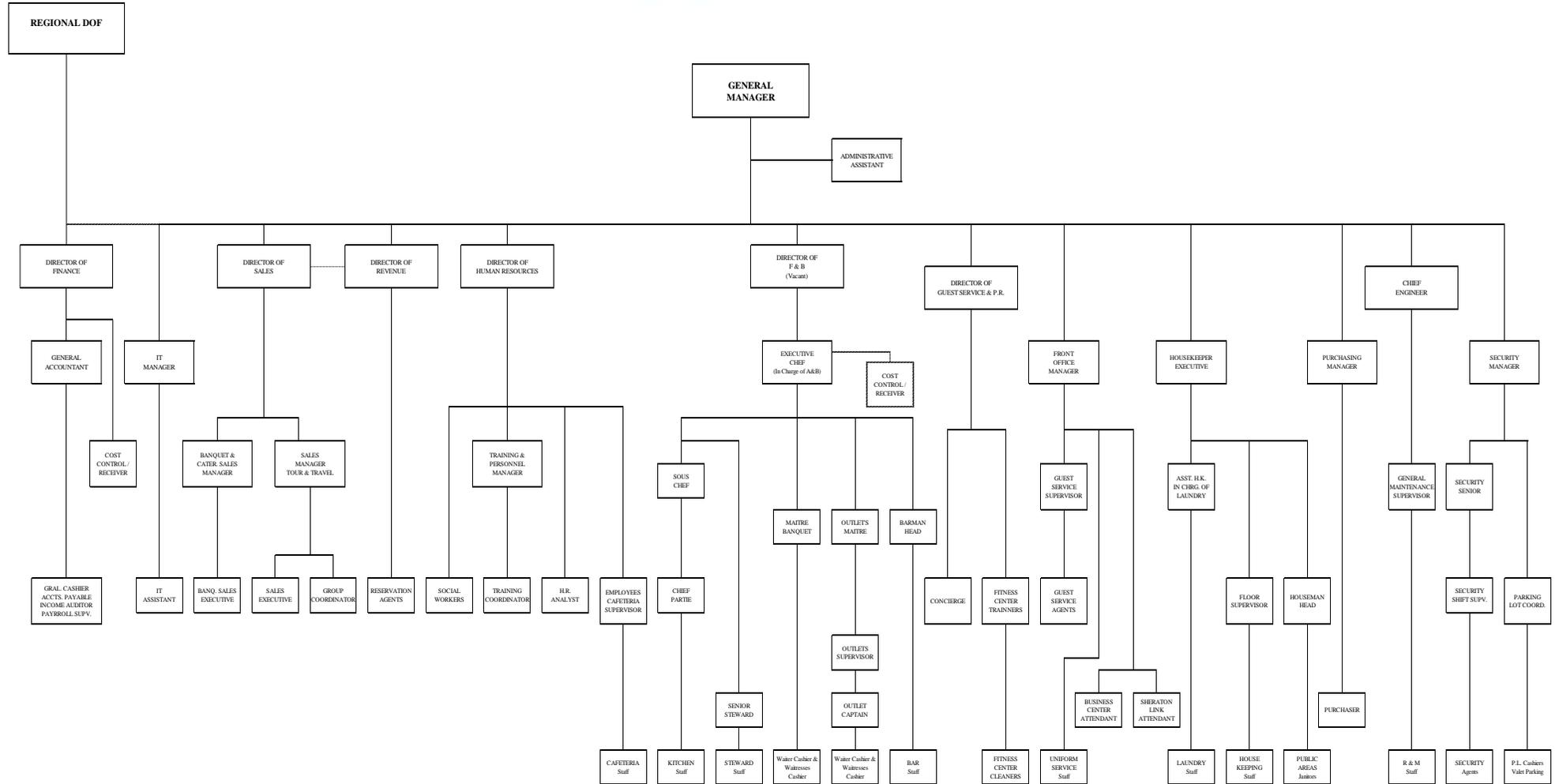
### **b) Autonomía:**

Alentamos a los asociados a que tengan iniciativa y tomen decisiones para crear una mejor estancia.

### **c) Acción:**

Impulsamos una cultura de acción y colaboración en la que todos son responsables.

# Organigrama



## Diagrama de Flujo Actual del Sistema del Proceso de Compras

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:	Elaborado por:				Costo por Minuto				
GERENCIA DE COMPRAS		000072085	ANGELICA ISABEL RAMIREZ OSTOS				S/. 0.86				
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	⬡	◇	◻	➡	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
1	Recojo de requisiciones emitidas por las áreas del Hotel	Inicio							15	S/. 12.90	
2	Registro de requisiciones en la plataforma MS Excel								20	S/. 17.20	
3	Designación del requerimiento según tipo y/o clase a cada comprador por parte de la Gerente de Compras								240	S/. 206.40	
4	El comprador solicita como mínimo 3 cotizaciones a proveedores según producto y/o servicio								10	S/. 8.60	
5	Seguimiento y recepción de cotizaciones por parte de los proveedores								360	S/. 309.60	
6	El comprador revisa las cotizaciones mediante cuadros comparativos y escoge la mejor opción								40	S/. 34.40	
7	El comprador elabora la orden de compra física con la cotización elegida								10	S/. 8.60	
8	Entrega de ordenes de compra al gerente de compras para su revision								1	S/. 0.86	
9	Revisión de orden de compra por parte del Gerente de Compras								60	S/. 51.60	
10	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente de Compras								30	S/. 25.80	
11	El comprador envía las órdenes de compra al departamento de finanzas								10	S/. 8.60	
12	Revisión de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	
13	Aprobación de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	
14	El comprador envía las órdenes de compra a Gerencia General								5	S/. 4.30	
15	Revisión de orden de compra por parte del Gerente General								20	S/. 17.20	
16	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente General								15	S/. 12.90	
17	El comprador recoge las ordenes de compra firmadas y aprobadas								10	S/. 8.60	
18	El comprador escanea y envía la orden de compra aprobada al proveedor								30	S/. 25.80	
19	Se archiva la orden de compra original y copia								20	S/. 17.20	
20	El comprador coordina con el proveedor la entrega de la compra								20	S/. 17.20	
21	Seguimiento a la orden de Compra								15	S/. 12.90	
22	Entrega de Orden de Compra Original al Departamento de Costos para recepción del producto y/o servicio								10	S/. 8.60	
23	Entrega de productos o aplicación del servicio de la orden de compra								1440	S/. 1,238.40	
24	Control y VºBº de los productos entregados								20	S/. 17.20	
25	FIN	Fin							0	S/. -	
<b>TOTALES</b>								<b>2431</b>	<b>S/. 2,090.66</b>		

### 3.2 Modelo mejorado

## Diagrama de Flujo Mejorado del Sistema del Proceso de Compras

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:		Elaborado por:			Costo por Minuto				
GERENCIA DE COMPRAS		000072085		ANGÉLICA ISABEL RAMÍREZ OSTOS			S/. 0.86				
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	◻	◊	◻	→	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
1	El Gerente de Compras recepciona las requisiciones de manera virtual mediante el Software	(Inicio)							10	S/. 8.60	
2	El Gerente de Compras designa los requerimientos según tipo y/o clase a cada comprador mediante el Software								40	S/. 34.40	
3	El comprador solicita como mínimo 3 cotizaciones a proveedores según producto y/o servicio								10	S/. 8.60	
4	Seguimiento y recepción de cotizaciones por parte de los proveedores								300	S/. 258.00	
5	El comprador revisa las cotizaciones mediante cuadros comparativos y escoge la mejor opción								40	S/. 34.40	
6	El comprador elabora la orden de compra con la cotización elegida en el Software								10	S/. 8.60	
7	El comprador informa mediante correo electrónico las órdenes de compra elaboradas al Gerente de Compras								10	S/. 8.60	
8	Revisión de orden de compra por parte del Gerente de Compras en el Software								60	S/. 51.60	
9	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente de Compras								30	S/. 25.80	
10	El Gerente de Compras informa mediante correo electrónico las órdenes de compra aprobadas al departamento de finanzas								10	S/. 8.60	
11	Revisión de orden de compra por parte del Director de Finanzas mediante el Software								15	S/. 12.90	
12	Aprobación de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	
13	El Director de Finanzas informa mediante correo electrónico las órdenes de compra aprobadas al Gerente de Compras								5	S/. 4.30	
14	El Gerente de Compras informa por correo de las órdenes de compra aprobadas a Gerencia General								5	S/. 4.30	
15	Revisión de orden de compra por parte del Gerente General mediante el Software								20	S/. 17.20	
16	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente General								15	S/. 12.90	
17	Gerencia General informa la aprobación y/o desaprobación de las órdenes de compra								5	S/. 4.30	
18	El comprador envía digitalmente la orden de compra aprobada al proveedor mediante correo electrónico								20	S/. 17.20	
19	Se archiva digital y físicamente la orden de compra aprobada								20	S/. 17.20	
20	El comprador coordina con el proveedor la entrega de la compra								20	S/. 17.20	
21	Seguimiento a la orden de Compra								15	S/. 12.90	
22	Entrega de Orden de Compra al Departamento de Costos para recepción del producto y/o servicio								10	S/. 8.60	
23	Entrega de productos o aplicación del servicio de la orden de compra								1440	S/. 1,238.40	
24	Control y V°B° de los productos entregados								20	S/. 17.20	
25	FIN	(Fin)							0	S/. -	
<b>TOTALES</b>									<b>2145</b>	<b>S/. 1,844.70</b>	

### 3.3 Comparación de los Hallazgos (Resultados).

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:	Elaborado por:					Costo por Minuto			
GERENCIA DE COMPRAS		000072085	ANGELICA ISABEL RAMIREZ OSTOS					S/. 0.86			
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	⬡	◇	▭	⇒	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
1	Recojo de requisiciones emitidas por las áreas del Hotel	(Inicio)							15	S/. 12.90	
2	Registro de requisiciones en la plataforma MS Excel								20	S/. 17.20	
3	Designación del requerimiento según tipo y/o clase a cada comprador por parte de la Gerente de Compras								240	S/. 206.40	
4	El comprador solicita como mínimo 3 cotizaciones a proveedores según producto y/o servicio								10	S/. 8.60	
5	Seguimiento y recepción de cotizaciones por parte de los proveedores								360	S/. 309.60	
6	El comprador revisa las cotizaciones mediante cuadros comparativos y escoge la mejor opción								40	S/. 34.40	
7	El comprador elabora la orden de compra física con la cotización elegida								10	S/. 8.60	
8	Entrega de ordenes de compra al gerente de compras para su revisión								1	S/. 0.86	
9	Revisión de orden de compra por parte del Gerente de Compras								60	S/. 51.60	
10	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente de Compras								30	S/. 25.80	
11	El comprador envía las órdenes de compra al departamento de finanzas								10	S/. 8.60	
12	Revisión de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	
13	Aprobación de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:	Elaborado por:					Costo por Minuto			
GERENCIA DE COMPRAS		000072085	ANGELICA ISABEL RAMIREZ OSTOS					S/. 0.86			
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	⬡	◇	▭	⇒	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
1	El Gerente de Compras recepciona las requisiciones de manera virtual mediante el Software	(Inicio)							10	S/. 8.60	25
2	El Gerente de Compras designa los requerimientos según tipo y/o clase a cada comprador mediante el Software								40	S/. 34.40	200
3	El comprador solicita como mínimo 3 cotizaciones a proveedores según producto y/o servicio								10	S/. 8.60	0
4	Seguimiento y recepción de cotizaciones por parte de los proveedores								300	S/. 258.00	60
5	El comprador revisa las cotizaciones mediante cuadros comparativos y escoge la mejor opción								40	S/. 34.40	0
6	El comprador elabora la orden de compra con la cotización elegida en el Software								10	S/. 8.60	0
7	El comprador informa mediante correo electrónico las ordenes de compra elaboradas al Gerente de Compras								10	S/. 8.60	-9
8	Revisión de orden de compra por parte del Gerente de Compras en el Software								60	S/. 51.60	0
9	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente de Compras								30	S/. 25.80	0
10	El Gerente de Compras informa mediante correo electrónico las órdenes de compra aprobadas al departamento de finanzas								10	S/. 8.60	0
11	Revisión de orden de compra por parte del Director de Finanzas mediante el Software								15	S/. 12.90	0
12	Aprobación de orden de compra por parte del Director de Finanzas								15	S/. 12.90	0
13	El Director de Finanzas informa mediante correo electrónico las órdenes de compra aprobadas al Gerente de Compras								5	S/. 4.30	-5

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:	Elaborado por:			Costo por Minuto					
GERENCIA DE COMPRAS		000072085	ANGELICA ISABEL RAMIREZ OSTOS			S/.		0.86			
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	⬡	◇	▭	⇒	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
14	El comprador envía las órdenes de compra a Gerencia General								5	S/.	4.30
15	Revisión de orden de compra por parte del Gerente General								20	S/.	17.20
16	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente General								15	S/.	12.90
17	El comprador recoge las ordenes de compra firmadas y aprobadas								10	S/.	8.60
18	El comprador escanea y envía la orden de compra aprobada al proveedor								30	S/.	25.80
19	Se archiva la orden de compra original y copia								20	S/.	17.20
20	El comprador coordina con el proveedor la entrega de la compra								20	S/.	17.20
21	Seguimiento a la orden de Compra								15	S/.	12.90
22	Entrega de Orden de Compra Original al Departamento de Costos para recepción del producto y/o servicio								10	S/.	8.60
23	Entrega de productos o aplicación del servicio de la orden de compra								1440	S/.	1,238.40
24	Control y VºBº de los productos entregados								20	S/.	17.20
25	FIN	Fin							0	S/.	-
<b>TOTALES</b>									<b>2431</b>	<b>S/.</b>	<b>2,090.66</b>

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:		Código de área:	Elaborado por:			Costo por Minuto					
GERENCIA DE COMPRAS		000072085	ANGELICA ISABEL RAMIREZ OSTOS			S/.		0.86			
Nombre del procedimiento:		PROCESO GENERAL DE COMPRAS EN HOTELES SHERATON DEL PERÚ									
No. Act.	Descripción de las actividades	Inicio Fin Conec	□	⬡	◇	▭	⇒	▽	Tiempo (Min.)	Costo	Comentarios (Mejoras)
14	El Gerente de Compras informa por correo de las órdenes de compra aprobadas a Gerencia General								5	S/.	4.30
15	Revisión de orden de compra por parte del Gerente General mediante el Software								20	S/.	17.20
16	Aprobación de orden de compra por parte del Gerente General								15	S/.	12.90
17	Gerencia General informa la aprobación y/o desaprobación de las ordenes de compra								5	S/.	4.30
18	El comprador envía digitalmente la orden de compra aprobada al proveedor mediante correo electrónico								20	S/.	17.20
19	Se archiva digital y físicamente la orden de compra aprobada								20	S/.	17.20
20	El comprador coordina con el proveedor la entrega de la compra								20	S/.	17.20
21	Seguimiento a la orden de Compra								15	S/.	12.90
22	Entrega de Orden de Compra al Departamento de Costos para recepción del producto y/o servicio								10	S/.	8.60
23	Entrega de productos o aplicación del servicio de la orden de compra								1440	S/.	1,238.40
24	Control y VºBº de los productos entregados								20	S/.	17.20
25	FIN	Fin							0	S/.	-
<b>TOTALES</b>									<b>2145</b>	<b>S/.</b>	<b>1,844.70</b>

### **3.4 Interpretados de Resultados.**

Mediante la comparación de hallazgos de los procesos de las actividades realizadas en la gestión de compras actual y la propuesta podemos encontrar:

1. La simplificación de la actividad (1) y (2) en solo una actividad generando una disminución de tiempo de 25min;
2. En la actividad (8), (11) y (14) del modelo actual se utiliza 41min, en la actividad (7), (10), (13), (14) y (17) en el proceso en el modelo mejorado con en las mismas funciones solo se utiliza 35min; se agregan actividades pero que nos disminuyen el tiempo en 6min.
3. Se ha recortado los tiempos de cinco actividades [(1), (2), (4), (17) y (18)] y se aumenta el tiempo de dos actividades [(7) y (13)], ahorrando un total de 286 minutos con la mejora de procesos en relación al actual sistema de actividades en la gestión de compras.

## CONCLUSIONES

1. Con precisión podemos decir que la implementación de una filosofía nueva y un nuevo proceso ayudado de un software permitiría que el proceso de compras sea más efectivo, reduciendo costos y tiempos en cada actividad del proceso de la gestión de compras.

En general el análisis del sistema del proceso de compras del hotel Sheraton se ha detectado que hay deficiencia de gestión en el manejo de los procesos, el cual ha generado las propuestas de optimización que abrigo la esperanza de que sean implementadas.

Más concretamente se ha encontrado los siguientes resultados: operación=2431min, comparación=2145min, diferencia=286 min; cuya respuesta final ha llegado a determinar la utilización de 2145min a un costo de 1844.70 soles

2. Se logró identificar los problemas básicos del sistema de trabajo actual como son: incorrecta identificación de necesidades, tiempo perdido por no tener claros los procesos de la gestión de compras, falta de monitoreo post-compra. Con efecto del análisis de los hallazgos, he elaborado la propuesta de mejora del sistema del proceso de compras del hotel Sheraton.
3. Como es de verse, hay una ventaja competitiva del método propuesto respecto al método actual de 286 minutos y 245.96 soles.

## RECOMENDACIONES

1. La propuesta de mejora en el sistema de trabajo de la gestión de compras debe ser un compromiso de todos desde las áreas que emiten los requerimientos hasta los integrantes del departamento de compras en mejorar continuamente, educándolos para mantener una buena planificación en los requerimientos y un adecuado orden, buscando así resultados cada vez más efectivos en los procesos para eso se recomienda la implementación del método mejorado entendido en la presente investigación.
2. Considerando que la identificación de los problemas no es una simple observación, si no, se debe buscar el origen de dichos problemas, los posibles cuellos de botella que retrasan los procesos generando pérdida de tiempo y recursos, para ello se recomienda reuniones periódicas con los diferentes departamentos del hotel identificando las inquietudes e insatisfacción del proceso y a la vez tener reuniones con el personal de compras y descubrir que tan bien conocen el proceso correcto, si quedaran interrogantes realizar un feedback del proceso para buscar la solución con propuestas viables y medibles.
3. Considerando los hallazgos y la propuesta formulada en la presente investigación, se recomienda el diseño, desarrollo, presentación y explotación de un software a la medida que contribuye a optimizar la gestión del sistema de proceso de compras del hotel Sheraton.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrios y Méndez (2012), tesis “Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comerciales y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA.” de la Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá, Colombia.
- Batalla, C. (2013). Los 40 años del Hotel Sheraton de Lima. El Comercio.
- Broersox, C. y. (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministros (2da ed.). Madrid: McGrill.
- Chávez, Parada y Rivas De Aquino (2003), tesis “La técnica justo a tiempo como elemento básico en la agilización del proceso de compras”. De la Universidad Tecnológica de El Salvador – San salvador, El salvador.
- Consultor asociado de Grupo Progesa. (23 de Mayo de 2015). Quince Grandes Errores en la Gestión de Compras. Diario Gestión.
- Corinsa (2011) Revisa Grupo Corinsa “Empresa de responsabilidad social”, Perú – Lima.
- Fincowski, E.B. (2009). Organización de Empresas (3 edición ed.). Mexico:McGraw-Hill
- Gamesa (2014), “Informe Anual de Gobiernos Corporativos”, Madrid – España.
- Gómez, M. & Acevedo, J. (1998) Revista Científica “Avance” V6, N3, Cuba.
- Llerena y Cepeda (2015), tesis “Gestión de compras y su impacto en la rentabilidad de la empresa Autofrenos Palacios” de la Universidad Técnica Ambato – Ecuador,

Manrique y Augusto (2015), tesis "Análisis Del Proceso De Compras Directas En Instituciones Públicas Para Una Propuesta De Mejora Caso Autodema" de la Universidad Católica de Santa María – Arequipa

Martín-Andino, R. (2006). Gestión de Inventarios y Compras. España: Escuela de Organización Industrial.

Morales, J. B. (09 de Julio de 2008). La Gestión de Compras. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-gestion-de-compras/>

Moya, E. M. (2007). Gestión de Compras (4 edición.). Madrid: FC Editorial.

Ortiz (2014), tesis "Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina" de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Pozo (2014), tesis "Diseño del proceso de compras y gestión de almacén para mejorar la rentabilidad de la obra de la empresa A.R. Inmobiliaria Contratistas S.A." de la Universidad Privada del Norte – Trujillo

Samillán-Orozco (2006) tesis "Mejoras en la gestión de compras, inventarios y almacenes de una pequeña empresa" de la Universidad de Piura

Stanton, Etzel & Walker (2004), "Fundamentos de Marketing", Editorial McGraw-Hill, México

## ANEXOS

- Anexo 1: Análisis del costo del proceso de compras

<b>COSTOS MENSUALES - GERENCIA DE COMPRAS</b>			
Rubro	Unidad	Valor Unitario	Costo Total (S/.)
<b>1. COSTOS DIRECTOS</b>			<b>S/. 441.30</b>
<b>Utiles de Oficina</b>			<b>S/. 441.30</b>
Resma Papel Bond 75 gr. (500 und.)	5	S/. 9.50	S/. 47.50
Formato Autocopiativo (250 und.)	1	S/. 350.00	S/. 350.00
Lapiceros	6	S/. 0.50	S/. 3.00
Banderitas adhesivas	1	S/. 6.00	S/. 6.00
Borrador	2	S/. 0.50	S/. 1.00
Cinta de Embalaje	1	S/. 2.80	S/. 2.80
Caja Clips Binder 3/4 (12 und.)	1	S/. 1.20	S/. 1.20
Caja Clips Mariposa (50 und.)	1	S/. 1.80	S/. 1.80
Caja Clips pequeño (100 und.)	3	S/. 0.60	S/. 1.80
Archivador Oficio Lomo Ancho	1	S/. 3.00	S/. 3.00
Notas Adhesivas 3M 3X3	1	S/. 9.90	S/. 9.90
Notas Adhesivas 1x5x2 (90 hojas)	1	S/. 9.70	S/. 9.70
Resaltadores	2	S/. 1.80	S/. 3.60
<b>2. COSTOS INDIRECTOS</b>			<b>S/. 11,405.00</b>
<b>Gastos Administrativos</b>			<b>S/. 10,185.00</b>
Mantenimiento de la oficina	1	S/. 35.00	S/. 35.00
Sueldo Personal Administrativo:			
Sueldo Gerente	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Sueldo Comprador	2	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00
Sueldo Practicante	1	S/. 850.00	S/. 850.00
Luz, agua	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Teléfono	1	S/. 70.00	S/. 70.00
Internet	1	S/. 80.00	S/. 80.00
<b>Gastos de Infraestructura</b>			<b>S/. 1,220.00</b>
Arbitrios	1	S/. 1,220.00	S/. 1,220.00
<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>S/. 11,846.30</b>

<b>DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS MENSUALES - GERENCIA DE COMPRAS</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
<b>Maquinaria y Equipos</b>			<b>S/. 24,160.00</b>	<b>S/. 331.33</b>
Impresora Sharp AL 2030	3	S/. 4,300.00	S/. 12,900.00	S/. 107.50
Computadora INTEL CORE I5	4	S/. 2,600.00	S/. 10,400.00	S/. 216.67
Impresora EPSON X890	2	S/. 430.00	S/. 860.00	S/. 7.17
Aire Acondicionado COOL IMPORT	1	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 6.67
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>S/. 3,360.00</b>	<b>S/. 28.00</b>
Mesa de Trabajo	4	S/. 220.00	S/. 880.00	S/. 7.33
Sillas Ergonómicas	4	S/. 275.00	S/. 1,100.00	S/. 9.17
Estantes	3	S/. 460.00	S/. 1,380.00	S/. 11.50
Armario	1	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 6.50
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS MENSUALES</b>				<b>S/. 359.33</b>

<b>TIEMPO</b>	<b>MONTO</b>
Costos Totales por Mes	S/. 12,205.63
Costo Total por día	S/. 406.85
Costo Total por Hora	S/. 50.86
<b>Costo Total por Minuto</b>	<b>S/. 0.85</b>

- Anexo 2: Diagramas

- ✓ Cuadro comparativo



**Sheraton**

LIMA  
HOTEL & CONVENTION CENTER

6866

CUADRO COMPARATIVO													
11/12/2016													
COD	DETALLE	CANT	DISTRIBUIDORA MI MAR S.A.C.	INVERSIONES WARNER	CAPERNA TRADE	DISTRIBUIDORA ALMENDARIZ	DISTRIBUIDORA SUMON	BM LICORES	EKAMA - EL POZITO	P&A	MISTROSANTI	PANUTS	YICHANG
204-00001	CERVEZA CORONA EXTRA x 330ML	72	S/. 3.56	S/. 3.25	S/. 3.32	S/. 3.62	S/. 3.35	S/. 3.61	S/. 3.42	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
204-00008	CERVEZA HEINEKEN x 330ML	24	S/. 3.56	S/. 3.46	S/. 3.67	S/. 3.95	S/. 3.81	S/. 3.46	S/. 3.98	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3.42
205-00004	COGNAC COURVOSIER V.S. x 750ML	3	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 119.92	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
206-00004	CH.JUVE & CAMPS CINTA PURPURA BRUT .750ML	12	S/. 34.32	S/. 38.98	S/. -	S/. 33.49	S/. 33.81	S/. 52.54	S/. 38.90	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -

206-00009	CH.CONCHA Y TORO DEMI - SEC .750ML	24	S/.	18.38	S/.	15.19	S/.	22.46	S/.	18.47	S/.	18.73	S/.	19.07	S/.	22.29	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	16.86
206-00014	CH.CHANDON EXTRA BRUT .750ML	36	S/.	38.93	S/.	37.36	S/.	41.53	S/.	44.91	S/.	38.76	S/.	45.17	S/.	47.88	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
206-00015	CH.CHANDON EXTRA BRUT .187ML	12	S/.	12.23	S/.	-	S/.	12.29	S/.	14.26	S/.	12.20	S/.	12.03	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
209-00002	IRIS CREAM BAYLEYS x 750ML	8	S/.	44.94	S/.	42.44	S/.	42.33	S/.	43.86	S/.	42.52	S/.	46.61	S/.	45.42	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
211-00001	ALGARROBINA x 500ML (MARCA CASTAÑEDA)	36	S/.	4.41	S/.	5.08	S/.	4.66	S/.	4.66	S/.	-	S/.	7.63	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
211-00002	AMARGO DE ANGOSTURA	36	S/.	6.95	S/.	6.00	S/.	6.78	S/.	7.92	S/.	7.54	S/.	6.78	S/.	12.29	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
213-00007	RON CARTAVIO BLANCO x 750ML.	24	S/.	11.31	S/.	11.16	S/.	11.02	S/.	11.10	S/.	11.27	S/.	11.44	S/.	11.78	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
213-00013	RON GRAN CARTAVIO BLACK x 750ML.	12	S/.	11.31	S/.	11.16	S/.	13.14	S/.	11.10	S/.	-	S/.	11.44	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
213-00014	RON HAVANA CLUB AÑEJO 7 AÑOS x 750 ML.	5	S/.	39.63	S/.	40.82	S/.	38.14	S/.	41.01	S/.	39.37	S/.	43.05	S/.	41.95	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
215-00001	TEQUILA BLANCO ARANDAS x 750ML	3	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	28.98	S/.	30.51	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
215-00003	TEQUILA CUERVO BLANCO x 750ML	3	S/.	38.81	S/.	-	S/.	37.71	S/.	39.43	S/.	37.22	S/.	37.80	S/.	42.29	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
216-00056	VB. MATETIC EQ SAUV. BLANC	8	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	56.12	S/.	57.60	S/.	60.59	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	60.10	S/.	-
217-00017	VT.CASILLERO DEL DIABLO	6	S/.	18.92	S/.	-	S/.	-	S/.	42.56	S/.	17.80	S/.	21.19	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	20.92

	RESERVA Shiraz .750ML																									
217-00027	VT.MONTGRAS RESERVA Carmenere .750ML	6	S/.	30.47	S/.	30.93	S/.	-	S/.	29.75	S/.	30.42	S/.	31.78	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-		
217-00062	VT.NAVARRO CORREAS COLECCIÓN PRIVADA Malbec .750ML	12	S/.	32.24	S/.	34.53	S/.	32.63	S/.	30.62	S/.	32.20	S/.	38.14	S/.	34.32	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-		
217-00084	VT.LURTON RESERVA Malbec 750ML (descontinuado)	6	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-		
217-00090	VT.SEPTIMA CLASSIC Malbec 750ML	6	S/.	29.55	S/.	28.53	S/.	28.81	S/.	32.36	S/.	30.68	S/.	27.97	S/.	37.46	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-		
217-00128	VT.RUFINO CHIANTI X 3750ML	6	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	25.00	S/.	24.83	S/.	25.42	S/.	26.61	S/.	-	S/.	23.43	S/.	-	S/.	-		
217-00129	VT.VIU MANENT ST CABERNET MALBEC	6	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	29.31	S/.	37.80	S/.	45.34	S/.	-	S/.	-	S/.	27.33	S/.	-	S/.	-		
217-00133	VT. ALTO LAS HORMIGAS MALBEC T	3	S/.	40.25	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	73.73	S/.	75.42	S/.	-	S/.	-	S/.	68.93	S/.	-	S/.	-		
217-00134	VT.COLOME CAFAYETE SALTA	3	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	95.34	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	89.28	S/.	-	S/.	-		
217-00138	VT.ARMENTIA Y MADRAZO JOVEN	6	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	21.70	S/.	-	S/.	-	S/.	-		
218-00001	VR.TACAMA ROSE SEMI SECO	12	S/.	14.95	S/.	14.81	S/.	-	S/.	14.46	S/.	13.98	S/.	15.68	S/.	15.59	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	16.40	S/.	-
220-00015	WHISKY JOHNNIE WALKER SWING x 750ML.	5	S/.	118.64	S/.	102.37	S/.	97.46	S/.	116.04	S/.	117.29	S/.	110.17	S/.	123.98	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-

SUB TOTAL	S/.	1,870.31	S/.	1,460.73	S/.	1,164.83	S/.	2,642.22	S/.	3,156.41	S/.	3,022.71	S/.	6,095.92	S/.	130.22	S/.	779.21	S/.	677.59	S/.	612.20
IGV	S/.	336.65	S/.	262.93	S/.	209.67	S/.	475.60	S/.	568.15	S/.	544.09	S/.	1,097.26	S/.	23.44	S/.	140.26	S/.	121.97	S/.	110.20
TOTAL	S/.	2,206.96	S/.	1,723.66	S/.	1,374.50	S/.	3,117.82	S/.	3,724.56	S/.	3,566.80	S/.	7,193.18	S/.	153.66	S/.	919.47	S/.	799.56	S/.	722.40

MOTIVO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR	
MEJOR PRECIO	
PROVEEDOR SELECCIONADO	
COTIZACIÓN	
	ANGELICA RAMIREZ

- **Anexo 3: Formatos Técnicos**

- ✓ Formato de orden de compra

 <b>Sheraton</b> <small>LIMA</small> <small>HOTEL &amp; CONVENTION CENTER</small>		<b>FACTÚRESE A / BILL TO:</b> <b>HOTELES SHERATON DEL PERÚ S.A.C.</b> <b>R.U.C. N° 20100032610</b> <b>Paseo de La República N° 170 - Lima 1</b> <b>Teléfonos: 315-5003 / 315-5004 / 315-5005</b>		<b>ORDEN DE COMPRA</b>	
<b>Señor(es):</b>		<b>Fecha:</b>			
		<b>R.U.C.:</b>			
		<b>Dpto. Solicitante:</b>			
<b>Atención Señor:</b>		<b>Plazo de Entrega:</b>			
		<b>Cond. de Pago:</b>			
COD.	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
<small>La mercadería deberá entregarse en nuestra plataforma de recepción por Av. ESPANA s/n y venir acompañada de su respectiva Factura y Guía de Remisión. Los pagos se harán contra factura extendida a HOTELES SHERATON DEL PERÚ S.A.C. Ambos documentos deben mencionar el número de este Orden de Compra, Factura, Guía y Orden de Compra originales serán visados únicamente por el recibidor en el Almacén General. La mercadería recibida está sujeta a ser revisada en cantidad y calidad. Los pagos se realizan Via TeleCrédito del Banco de Crédito, solo los días Viernes Indique en un lugar visible de su factura el No. De Cta. de Ahorros y/o Cta. Corriente.</small>			<b>SUB-TOTAL</b> <b>I.G.V.</b>		
			<b>TOTAL</b>		
<b>PROVEEDOR</b>					
<b>HORARIO DE RECEPCION DE MERCANCIAS: DE LUNES A VIERNES DE 8 A.M. A 1 P.M. SÁBADO DE 8 A.M. A 12 M.</b>					
<small>411002000191</small>					

- Anexo 4: Fotos



***“Hotel Sheraton, desde el paseo de los héroes navales”***



***“Hotel Sheraton de noche con juego de luces multicolores que se muestra en todo el frontis”***



***“Sal6n LE MERIDIEN”***



***“Sheraton Fitness, Programmed By Core Performance”***



***“Salón PRECURSORES”***



***“Salón INDEPENDENCIA, fiesta de fin de año de los trabajadores”***