

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.
ESTUDIO DE CASO.**

**PROPONENTE:
MARIA ISABEL RODRIGUEZ**

**TITULO:
ANALISIS DE LA SELECCIÓN, CONTROL, EVALUACION DE PROVEEDORES
Y LA GESTION DE COMPRAS DEL HOTEL ESTELAR SANTAMAR.**

**EMPRESA:
ESTELAR SANTMAR HOTEL & CENTRO DE CONVENCIONES.**

**DIPLOMADO DE LOGISTICA
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
2008**



TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
1. ANTECEDENTES	3
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.2 MISION	3
1.3 VISION	4
2. JUSTIFICACION	5
3. FORMULACION Y DOCUMENTACION DEL PROBLEMA	6
3.1 DEFICIENCIA EN LA SELECCIÓN CONTROL Y EVALUACION DE PROVEDORES	6
3.2 FALTA DE COORDINACION DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA GESTION DE COMPRAS	9
4. OBJETIVOS	11
4.1 OBJETIVO GENERAL	11
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
5. ALCANCES Y LIMITACIONES	12
6. SOLUCION DEL PROBLEMA	13
6.1 ESTUDIO Y SELECCIÓN DE PROVEDORES	13
6.2 GESTION DE COMPRAS	15
7. CONCLUSIONES	18
8. BIBLIOGRAFIA	19
9. ANEXOS	20



1. ANTECEDENTES.

En la actualidad son pocos los estudios realizados en el departamento de compras del Hotel Estelar Santamar, sin embargo hasta el momento se ha logrado estructurar un departamento con todas las condiciones necesarias para llevar un proceso acorde con las necesidades del medio. Uno de los estudios más importantes se realizó con las normas ISO 9000 y los procesos certificados en el año 2006 por Burea Veritas lo cual logró la estandarización de los procesos de compras y los demás departamentos.

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

El Hotel Estelar Santamar está ubicado en la zona Hotelera de pozos colorados en donde se concentran sus principales competidores los Hoteles Irotama y Zuana, logrando un posicionamiento en el medio con sus principal actividad turística, empresarial, y gastronómica.

Fue creado pensando en el desarrollo turístico y empresarial de la ciudad, además es el único hotel en Santa Marta que cuenta con un centro de convenciones con 13 salones con capacidad para 2000 personas y 127 habitaciones para hospedar 250 persona de ahí que los grandes eventos de la ciudad se desarrollan es este lugar.

En el año 2006 con la llegada de la cadena Hotelera más prestigiosa de Colombia Estelar, llegan nuevos aires y directrices, tanto para los empleados como para el público en general, se renueva 100% el Centro de Convenciones, las habitaciones del edificio y avanzan en el mejoramiento de las áreas sociales del mismo, de esta manera se desarrolla lo descrito en la misión y visión como sigue:

1.2 MISION:

Es nuestra prioridad satisfacer con calidez las necesidades de nuestros clientes – empresas y personas – a través de nuestros servicios de operación, comercialización y apoyo a las actividades de alojamiento y gastronomía, mediante procesos eficientes y de calidad. Buscamos la idealización de nuestros



clientes aportándoles mayores beneficios mediante la estructuración de productos a su medida, velamos por el respeto y realización integral de nuestro recurso humano, la rentabilidad para los accionistas y asociados, Contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno en cada uno de los destinos donde realizamos nuestras actividades.

1.3 VISION:

Para el año 2015 en la Organización Estelar habremos alcanzado ventas por US\$300 millones y un crecimiento constante de Ebitda. Nuestras marcas serán reconocidas como la primera opción en alojamiento y gastronomía en la Región Andina para nuestros segmentos de clientes.



2. JUSTIFICACION.

La logística en las empresas colombianas ha tenido un amplio desarrollo en la búsqueda de nuevas tecnologías y mecanismos que nos llevan a ser los principales gestores, gracias a las exigencias de la exportación hoy en día no es suficiente competir con alta calidad sino buscar la confianza de los compradores.

Son pocas las empresas hoteleras que enfocan su gestión a realizar procesos logísticos que garanticen la eficiencia de su servicio, sin embargo los grandes beneficios logrados en la minimización de tiempos de entrega y atención al cliente se soportan sobre un buen desempeño logístico, es por esto que este estudio se centra en los principales problemas de la gestión en la selección, control y evaluación de los proveedores y la gestión de compras.

Este estudio esta encaminado a lograr no solo beneficio económico sino también social y cultural trascendiendo la barrera de los paradigmas antiguos de la logística que sin duda aun persisten en las empresas de la ciudad, buscando estar a la vanguardia con la integración de sus procesos logísticos y áreas directa o indirectamente involucradas, para lograr cumplir su principal objetivo que es la atención y el servicio de sus huéspedes y cliente.

La justificación de este estudio también se centra en la importancia de los programas de investigación y formación de la universidad del magdalena de la mano con la dirección de programa de Ingeniería Industrial, los cuales incentivan cada día a desarrollar actividades encaminadas al buen desempeño estudiantil y a la formación investigativa importantes para la acreditación y certificación de la misma.



3. ORMULACION Y DOCUMETACION DEL PROBLEMA.

Teniendo en cuenta los procesos logísticos del hotel, se centra el estudio en la selección y evaluación de proveedores y la gestión de compra, considerando que son procesos importantes para la logística de abastecimiento, además impacto y deficiencias encontradas en estas áreas los cuales repercuten en los demás procesos del hotel.

3.1 Deficiencia en la selección, control y evaluación de proveedores: es llevado a cabo desde el departamento de compras del hotel con el siguiente proceso:

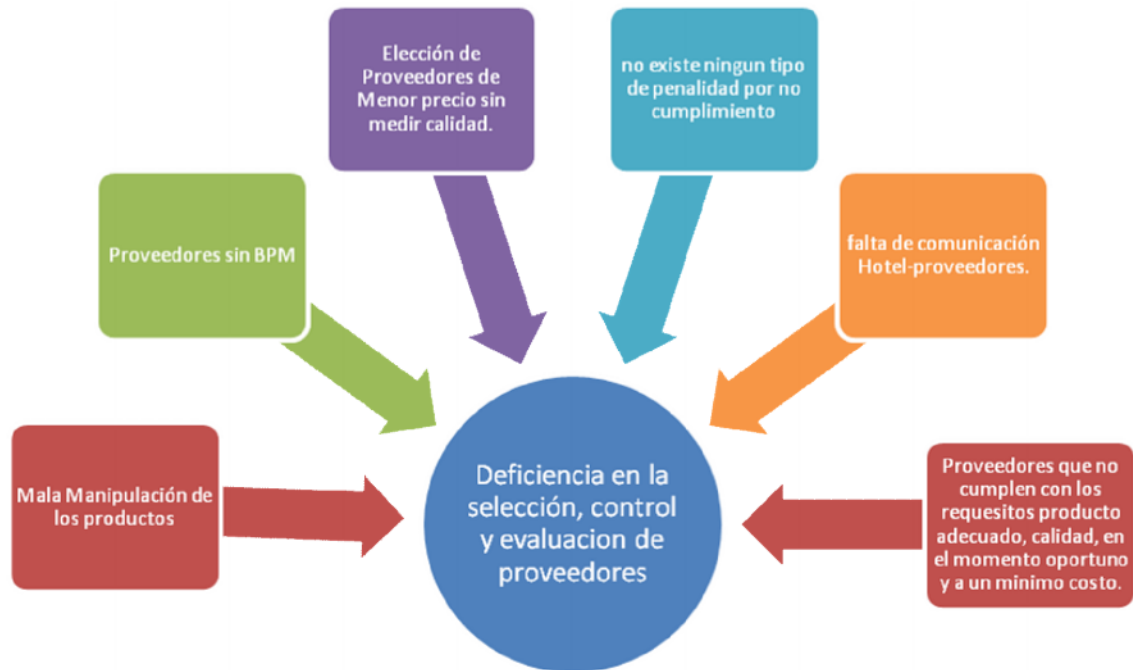
Inicia con la Inscripción de proveedores, si el proveedor cumple con el criterio de evaluación establecida se ingresa al grupo de proveedores y se coloca en la base de datos de acuerdo a su criticidad, se reevalúan periódicamente con visitas a las empresas. Ver formatos anexo 1.

Los proveedores son clasificados en una base de datos de acuerdo a sus características de la siguiente manera: suministros, frutas y verduras, licores, carnes, pescados y mariscos, papelería, productos de limpieza y desinfección, lácteos y carnes frías, abarrotos.

Considerando la importancia que tienen la manipulación de los alimentos, el tener proveedores de alta calidad es indispensable para lograr mantener la gestión de las buenas prácticas de manufactura y por ende las normas de sanidad (INVIMA)¹ establecidas por el gobierno colombiano, y lo más importante estar al nivel de las exigencias de la Cadena Estelar y por consiguiente la satisfacción de los clientes.

Todo lo anterior conlleva a estudiar la importancia de la selección, control y evaluación de los proveedores y la importancia de preservar y mantener políticas que trasciendan en la calidad de los productos ofrecidos a los clientes, el principal problema identificado es el siguiente:

¹ DECRETO 3075 DE 1997. INVIMA



Lo anterior se puede sustentar con experiencia obtenida en el cargo de Jefe de compra durante 2 meses y los datos históricos recolectados en la evaluación de proveedores las cuales se realiza trimestralmente.

Seguidamente se muestra la comparación de dos evaluaciones realizadas en el mes de diciembre de 2007 y abril de 2008 a los proveedores más críticos de frutas y verduras, carnes, pescados y mariscos, lácteos y carnes frías, una de las cuales se realizó en el desarrollo del estudio de casos, esto con el fin de comparar, analizar, demostrar e identificar las deficiencias que se presentan día a día en las áreas logísticas del hotel y que por ende trasciende en el servicio a los huéspedes y clientes. Ver anexo 2:

EVALUACION DE PROVEEDORES								
	Evaluación Nº	Precio del producto	Garantía	Crédito	Capacidad	Nivel de cap. del personal	Características tec. del producto	Tiempo de entrega
Hielos Indurod	1	100%	100%	100%	100%	100%	20%	90%
	2	100%	100%	100%	100%	100%	50%	90%
Alfonso Yaneth	1	60%	20%	100%	100%	60%	20%	90%
	2	60%	50%	100%	100%	20%	20%	80%
Jorge Cabrera	1	100%	100%	60%	100%	100%	100%	100%
	2	100%	100%	20%	100%	100%	100%	100%
Coolechera	1	20%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2	20%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
William Palacio	1	100%	100%	60%	100%	100%	100%	100%
	2	100%	100%	60%	100%	100%	100%	40%
Herna Mizar	1	100%	100%	100%	100%	60%	20%	100%
	2	100%	100%	100%	100%	60%	20%	100%
Ana Milena Parra	1	80%	100%	100%	60%	80%	50%	90%
	2	80%	100%	100%	70%	40%	50%	80%
avidesa Mac Pollo	1	100%	100%	60%	100%	100%	100%	100%
	2	100%	100%	60%	100%	100%	100%	80%
Carlos Montilla	1	100%	100%	100%	100%	60%	100%	80%
	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%
Robert Friebe	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%
	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%
Guillermo de la Hoz	1	80%	90%	60%	100%	90%	80%	90%
	2	90%	70%	100%	100%	90%	70%	80%
Dubis Mejia	1	100%	80%	100%	20%	100%	90%	60%
	2	100%	70%	100%	20%	100%	90%	60%
Cesar Pinilla	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%
	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%

Como se puede notar la mayoría de proveedores no cumplen los principales ítems de características del producto y tiempo de entrega, reflejándose en las múltiples devoluciones presentadas mes a mes en el área de almacén. Los proveedores seleccionados en la tabla muestran una alta deficiencia en los ítems calificados, en el estudio de campo realizado a estos proveedor se encontraron muchas falencias referente al almacenamiento y manipulación de los alimentos, con frecuencia las frutas y verduras, pescados y mariscos en nuestra ciudad son manipulados y mantenidos en lugares no apto, exponiéndolos a la contaminación presente en el medio.

3.2 Falta de coordinación de los procesos internos de la gestión de Compra: el siguiente proceso es muy fundamental para el desarrollo de los procesos logísticos del hotel, el buen manejo de este sin duda se refleja en el buen servicio de las áreas, de este procesos dependen todos los departamentos y principalmente el área de almacén:

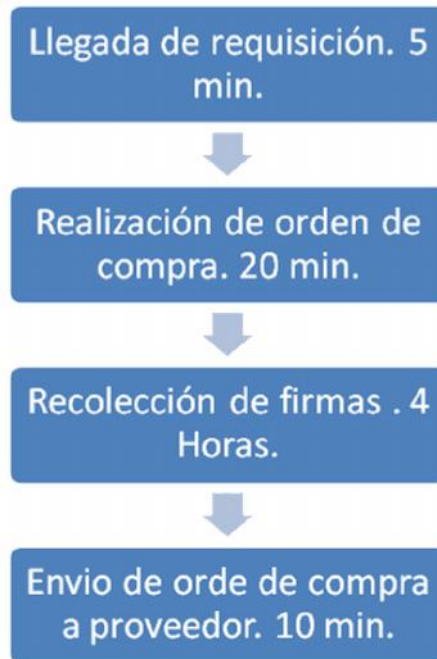
Falta de coordinación en los procesos internos de la gestión de compras del Hotel Estelar Santamar.



La gestión de compras es indispensable para lograr que las áreas cumplan con las metas propuestas, sin embargo muchas son las quejas internas de las áreas del hotel porque los suministros que necesitan no son comprados en el tiempo que se requieren, pues el proceso de compra desde la recepción de requisición hasta emitir la orden de compra a los proveedores se demoran entre 2 y 5 días, ya que se gasta mucho tiempo en la recolección de cotizaciones, selección del proveedor y autorización por la gerencia, contraloría y costos.

Además para los productos que se compran diarios como el jugo de naranja y dos veces a la semana como las verduras se realiza ordenes de compras diarias

pasando por todas las actividades que requiere una compra a proveedores con crédito, sin duda la realización de estas actividades implica mucho tiempo, impidiendo al jefe de Área desarrollar otras actividades, continuación se describe el proceso realizado y el tiempo gastado²:



Para un total de 4 horas y 35 minutos gastadas diariamente para realizar órdenes de compra a proveedores de Frutas y verduras y Jugos.

² ENTREVISTA con Florangela Bermeo, jefe de compras Hotel Estelar Santamar.



4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias logísticas para optimizar los procesos de Selección, control, evaluación de proveedores y gestión de compras del Hotel Estelar Santamar.

4.2 ESPECIFICOS.

Identificar los principales problemas del área de compras y selección de proveedores del Hotel Estelar Santamar.

Realizar comparaciones de los datos históricos utilizados para la formulación y solución del problema.

Cuantificar el ahorro en tiempo y dinero de las estrategias planteadas.



5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Este estudio se limita a los procesos de compras y selección de proveedores del Hotel Estelar Santamar & Centro de Convenciones, gracias al alcance de los datos históricos recolectados utilizados para plantear las soluciones referente a estos procesos.



6. SOLUCION DE PROBLEMA.

6.1 Estudio y selección de proveedores: lograr que los productos comprados cumplan con los requisitos de calidad a un mínimo costo y que los proveedores cumplan con las cantidades en el menor tiempo posible es un reto que sin duda se consigue a través de una buena gestión de la selección y control de los proveedores.

Considerando las evaluaciones obtenidas de los proveedores más frecuentes del hotel se puede obtener soluciones radicales en los principales problemas de selección y evaluación:

El 35% de los proveedores evaluados no cumplen con los características del producto dentro de los cuales se encuentra Alfonso Yaneth y Ana Milena Parra, los cuales suministran productos con frutas y verduras, pescados y mariscos considerados por naturaleza como críticos por el alto potencial de contaminación.

Haciendo un comparativo de sus calificaciones se puede ver que en vez de mejor tienden a quedarse o disminuir su calidad, desde el departamento de compras para la solución de este problema se ha intentado buscar otros proveedores pero las cadenas reconocidas de la ciudad venden los productos muy costos y por si fuera poco no le otorgan crédito a la empresa, además cambiar por otros proveedores de la ciudad no resulta muy ventajoso ya que están en igualdad de condiciones que los proveedores actuales. Se han realizado prueba con proveedores del interior proveedores con muy buenos productos y crédito pero el tiempo de entrega es muy largo de hasta 5 días plazo que es imposible considerar ya que no hay un lugar amplio para almacenar además estos productos con el tiempo pierden sus características y frescura.

La solución que se plantea es ayudar a estos proveedores con capacitación al personal, suministrarles las herramientas necesarias para la manipulación de los insumos para el hotel y exigirle que cumplan con los requisitos pactados a través de políticas y contrato celebrado entre las partes en donde se especifique sanciones de obligatorio cumplimiento.

Las herramientas suministradas por el hotel serian la compra de 300 canastillas para frutas y verduras, carnes pescados y mariscos y otorgarles a los proveedores para que clasifiquen los productos y sea fácil su manipulación y pesaje, estas deberá ser exclusivo para el hotel y pueden ser llevadas a sus locales.



Estas tienen un costo de \$23.200 C/U para un total de \$6.960.000.

En cuanto a la capacitación del personal para la manipulación de alimentos se realizara en conjunto con el personal del hotel es capacitaciones permanentes durante todo el año, que se realizan con el asesor de calidad del hotel lo cual tiene un costo de \$1.000.000 mensuales para un total de \$12.000.000 millones anuales.

Para un total de la inversión para la prueba piloto de \$18.960.000

Es importante mencionar que se realizara una prueba piloto durante un año con estos proveedores para verificar que cumplan con lo pactado e incrementen la calidad de sus productos.

Con esto se previene que los productos manipulados lleguen en mal estado lo cual puede llevar a posibles intoxicaciones a huéspedes y clientes, incurriendo en demandas para la cadena y pérdidas millonarias superiores a los \$890.000.000 millones de pesos mensuales generadas actualmente en el Hotel y en el cierre del establecimiento.

Sin duda es importante que se generen ambientes en donde se permita la participación nuevos proveedores, que cumplan las características necesarias del producto y además un mejor control en las evaluaciones a través de reuniones periódicas en donde se muestre cual es el estado actual desde el punto de vista del hotel indicando las calificaciones y lo más importante dar opciones de cómo mejorar su calidad y un espacio donde expresen sus opiniones y llegar a conclusiones en donde haya una ganancia por parte y parte.

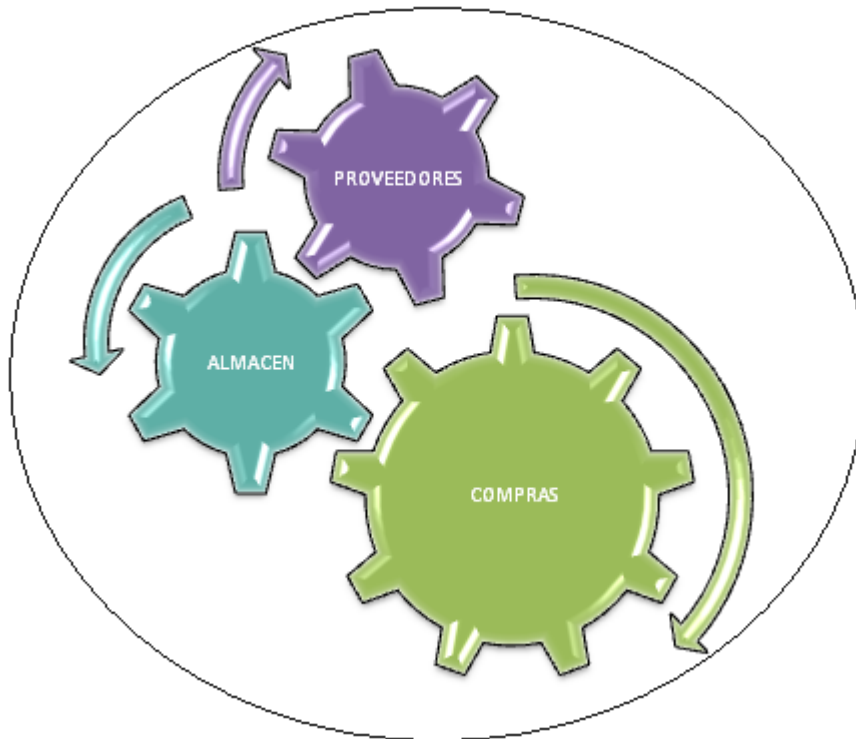


6.2 Gestión de compras: el departamento de compras del Hotel no es un departamento aislado de las demás áreas de servicio, hay muchos mecanismos brindados por el mismo sistema para disminuir los tiempos de compra de los productos:

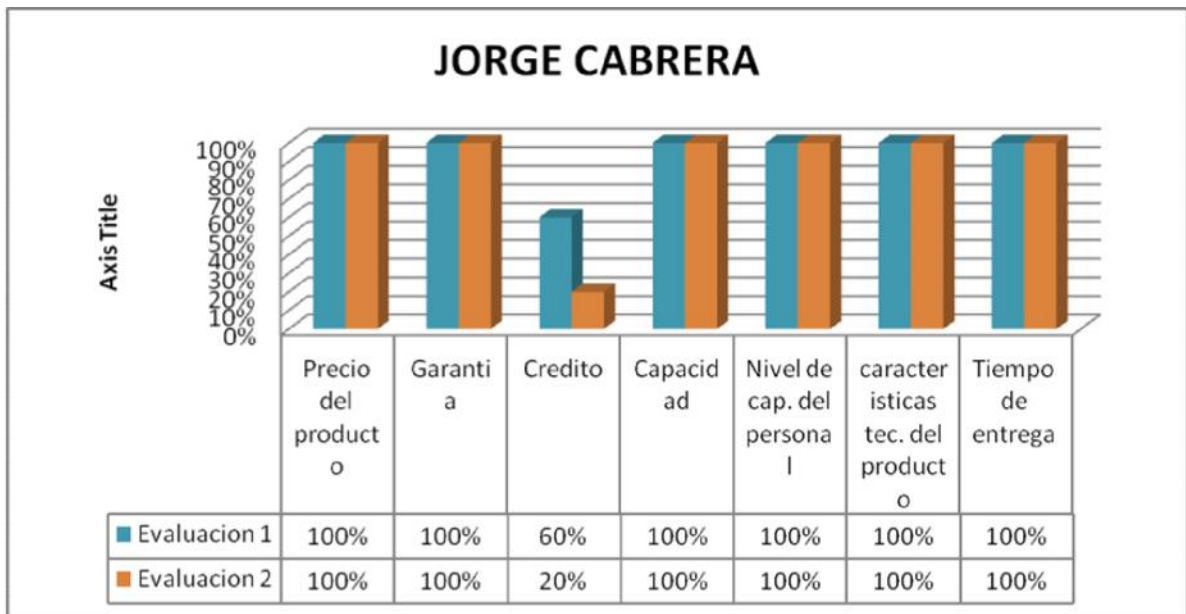
- Verificar el nivel de inventario del almacén, a través de sistema Uno A, al cual tiene acceso desde su usuario.
- Verificar las órdenes de servicio emitidas por el área comercial con los requerimientos de cada grupo que llega al centro de convenciones y al hotel, el cual se envía 2 días antes de la llegada del grupo por el sistema interno.
- Cuando lleguen las solicitudes de cotización, solicitar cotización primero antes de recolectar las firmas respectivas.
- Llevar un registro permanente en conjunto con el almacén de órdenes de compras que no han sido suministradas por los proveedores y realizar el respectivo seguimiento.

Todo lo anterior con el fin de mejorar el ciclo de pedido de los suministros necesarios para el servicio, lo más importante es tener:

Visibilidad entre sí para optimizar los procesos internos del hotel y cumplir las expectativas del cliente externo e interno.



Como se indico en el planteamiento del problema el jefe de Compra dedica 4 horas y 35 minutos en realizar órdenes de compra para los proveedores de Jugos de naranjas y frutas y verduras, teniendo en cuenta las calificaciones obtenidas por el Proveedor Jorge Cabrera se puede disminuir el tiempo en este proceso:





Se nota que este proveedor reúne todas las características necesarias para cumplir con las expectativas requeridas de precio del producto, garantía, capacidad, nivel de capacitación, características del producto y tiempo de entrega, y teniendo en cuenta que suministra diariamente 40 litros de jugos de naranja que al mes son 1200 litros, se puede disminuir este tiempo con la realización de un VMI (inventario Administrado por el Proveedor) o contrato con este proveedor en donde se especifique las condiciones pactadas, máximas cantidades suministradas, forma de pago, tiempo de entrega.

De esta manera se elimina la orden de compra y solo se realizaran los pedido al proveedor a través del internet este emite su factura mensual y se compara con lo pedido internamente en el hotel y se proceda al respectivo pago, se estima que el tiempo gastado en este proceso es de 20 minutos aproximadamente logrando un ahorro de 4 Horas 15 minutos en este proceso.

Esta política se debe llevarse a cabo desde la Gerencia del Hotel, ya que lo más importante es un acuerdo entre las partes para lograr disminuir el gasto de energía y tiempo en este proceso.



7. CONCLUSIONES.

Son muchas las empresas en Colombia y en el mundo dedicadas a desarrollar estrategias competitivas es busca de la excelencia de sus servicios, el Hotel Estelar Santamar en su principal actividad económica la hotelería y por ende el servicio al cliente ha implementado sólidos eslabones en la cadena logística de la compañía, sin embargo son muchas las cosas que hay que mejorar para lograr cubrir las expectativas de los clientes.

Con este estudio de caso se brindan las herramientas necesarias para optimizar los procesos de Selección, control, evaluación de proveedores y gestión de compras, a través de estrategias logísticas básicas para el buen manejo de estas arreas, identificando y analizando los principales problemas y soluciones que sin duda se reflejaran en la consecución de los objetivos propuestos.

Las soluciones planteadas en este estudio de caso considera un ahorro notable del tiempo estipulado para la realización del proceso de compras ya que permite disponer de este tiempo para realizar otras actividades, además con la ayuda y capacitación planteada para los proveedores de frutas y verduras se puede prevenir contaminación cruzada de los suministros utilizados para la alimentación de Huéspedes y clientes.



8. BIBLIOGRAFÍA

- MONTOYA, Palacio Alberto, Administración de compras, Grupo Editorial Norma, Edición 2002.
- DEL RIO, Gonzalez Dr. Cristóbal, Adquisición y Abastecimiento, Thomson, Cuarta edición 2002.
- THOMSON, Arthur, Aj. Strickland, Dirección y administración estratégica. Mcgraw – Hill, Mexico 1998.
- www.pc-news.com (logística).
- FORERO, Min. Maria Teresa, Decreto 3075 de 1997, www.invima.gov.co.
- DIRECCION DE PROMOCION DE LA CALIDAD ALIMENTARIA, Programa calidad de los alimentos, www.culturaapicola.com.ar.
- ENTREVISTA con Florangela Bermeo, Jefe de compras, Hotel Estelar Santamar, 15 de julio 2008.



ANEXOS