



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL HOTEL HILTON
MARGARITA & SUITES**

Proyecto de trabajo de grado modalidad pasantía, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Hotelería.

Elaborado por:
Araque, Noelia
C.I.: 15.438.195

Guatamare, Octubre de 2006.

DEDICATORIA

Estas letras y la culminación de este ciclo son dedicadas en principio a Dios y a la Virgen del Valle que siempre estuvieron acompañándome en este camino.

A mi Madre Querida que siempre con su empeño, amor y dedicación ha sido la persona que me ha guiado para construir y lograr mis sueños.

A mis hermanos Nena y Ernesto por apoyarme durante todo este tiempo.

A Roddy por estar a mi lado en la culminación de mi carrera siempre con una palabra de aliento, entusiasmo y amor.

AGRADECIMIENTOS

Las personas a quien deseo agradecer por estar conmigo en algunos y muchos momentos para el logro de esta meta y que de alguna u otra manera hicieron que aquellos días pasaran cortos y sonrientes son:

Mi madre que ha sido un apoyo incondicional, único y estupendo durante el desarrollo de mi vida le agradezco por estar siempre con esa actitud cálida y a su vez fuerte que te obliga a luchar y levantarte siempre... Te adoro Madre Querida!!!

Nena mi hermana tan luchadora y especial ante los retos y la vida...Te quiero manita.

Ernesto mi hermano por las palabras y alegría brindada durante todos estos días.

Mi Abuelita Elena por el manto de amor y ternura derramada siempre sobre mi ser.

Roddy mi novio que con risas y amor me da soluciones a las cosas durante días difíciles.

Profesor José Enrique que con paciencia y sabiduría me guió por el camino de este trabajo para que de inicio a fin estuviese bien sustentado.

Yurexi y toda su familia por ser esa familia incondicional en la Isla y regalarme todo su afecto, mil gracias!!!

Gildy mi amiga que siempre esta dispuesta a darlo todo... Gracias por siempre estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mis amigos Marcos, Carolina, Richard, Mel, Jenny, Francis y Dayana, que entre cafés y trasnochos pasamos muy buenos momentos, felicidades a los que ya son licenciados.

Para finalizar agradezco a la Bella Isla de Margarita que me ha dado cobijo durante todos estos años... Y los que faltan!!!

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
INDICE GENERAL	V
RESUMEN.....	xi
CAPITULO I.....	1
1.1 La empresa	1
1.1.1 Denominación de la empresa	1
1.1.2 Ubicación del hotel	2
1.1.3 Reseña histórica de la cadena hilton internacional	2
1.1.4 Visión hilton internacional.....	5
1.1.5 Misión hilton internacional	5
1.1.6 Principios corporativos	5
1.1.7 Reseña histórica del hotel hilton margarita & suites.....	6
1.1.8 Estructura organizativa del hotel hilton margarita & suites.....	7
1.1.8.1 Dirección de operaciones:.....	7
1.1.8.2 Dirección de finanzas.....	8
1.1.8.3 Dirección de recursos humanos	8
1.1.8.4 Dirección de desarrollo comercial	8
1.1.9 Servicios que ofrece el hotel	11
1.1.9.1 Alojamiento.....	11
1.1.9.2 Alimentos & bebidas.....	11
1.1.9.3 Salones para reuniones y convenciones	13
1.1.9.4 Áreas recreativas y esparcimiento:.....	14
1.1.9.5 Otras facilidades:.....	15
1.2 Proceso objeto de estudio.....	16
1.3 Situación a evaluar	16

1.4 Objetivos de la investigación	26
1.4.1 Objetivo general	26
1.4.2 Objetivos específicos	26
1.5 Técnicas de recolección de datos	32
1.5.1 Observación directa, participante.....	33
1.5.2 Entrevista semi-estructurada	34
1.5.3 Revisión documental:.....	35
1.6 Funciones del personal del departamento de compras del hotel hilton margarita & suites.....	36
1.6.1 Agente de Compras	37
1.6.2 Coordinador de Compras	38
1.6.3 Auxiliar de Compras	39
1.6.4 Chofer.....	40
CAPITULO II	41
2.1 Sistema de control interno administrativo actual en el departamento de compras	41
2.2 Políticas del departamento de compras	42
2.3 Normas del departamento de compras	44
2.4 Procedimientos en el departamento de compras	46
2.5 Formatos del departamento de compras.....	56
CAPITULO III	66
3.1 Políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados en el departamento de compras del hotel hilton margaita & suites con relación a la teoría de scheel y laseter.	66
CAPITULO IV	82
4.1 Alternativas para el mejoramiento de las políticas, normas, procedimientos y formato de trabajo del departamento de compras.	82
POLÍTICAS:	83
FORMATOS PROPUESTOS PARA LA MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	89

LLENADO DEL FORMATO	89
LLENADO DEL FORMATO	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA	98

INDICE DE FUGURAS

FIGURA N° 1	2
Ubicación hotel hilton margarita & suites.....	2
Figura N° 2.....	4
Estructura organizativa hilton internacional.....	4
FIGURA N° 3	7
Infraestructura hilton margarita & suites.....	7
FIGURA N° 4	10
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOTEL HILTON MARGATIRA & SUITES	10
FIGURA N° 5	11
HABITACIONES HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES.....	11
FIGURA N° 6	13
RESTAURANTES DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES	13
FIGURA N° 7	14
SALONES DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES.....	14
FIGURA N° 8	15
ÁREAS RECREATIVAS DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES	15
Figura 9.....	25
PROCESO DE COMPRAS.....	25
FIGURA N° 10	36
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES	36
FLUJOGRAMA N°1	47
Procedimiento Para la Requisición de Compra	47
FLUJOGRAMA N°2.....	49
Selección del Proveedor	49

FLUJOGRAMA N°3	51
Orden de Compra.....	51
FLUJOGRAMA N°4.....	53
Procedimiento para la Compra	53
FLUJOGRAMA N°5	55
Verificación de la mercancía	55
FORMA N°1	58
REQUISICIÓN DE COMPRAS	58
FORMA N°2.....	61
ORDEN DE COMPRA	61
FORMA N°3	63
SOLICITUD DE CHEQUE.....	63
FORMA N°4.....	65
EGRESO DE CAJA	65
Figura N° 11.....	88
Selección de Proveedores	88

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	28
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
Cuadro 2	32
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	32
Cuadro 3	66
Cuadro 4	69
Cuadro 5	72
Cuadro 6	77



Control Interno Administrativo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites

RESUMEN

El control interno administrativo es un sistema capaz de ayudar a cualquier área de trabajo a desarrollar sus funciones de forma eficaz; este control incluye políticas, normas, procedimientos y formatos que son los medios de expresión controladores de cualquier acción a llevarse a cabo en el área. La elaboración del presente trabajo, tiene como objetivo analizar las políticas, normas, procedimientos y formatos existentes utilizados en el Departamento de Compras, compararlos teóricamente en base a los autores Scheel y Laseter con la finalidad de proponer políticas, normas, procedimientos y formatos que ajusten los establecidos. Durante el desarrollo de este trabajo se emplearon técnicas de recolección de datos como entrevistas semi-estructuradas dirigidas a las personas que desarrollan sus funciones en dicho departamento, observación directa por medio de una guía de observación utilizada en cada una de las actividades, técnicas que le permitieron a la autora adquirir conocimientos sobre los procesos llevados a cabo en la unidad de objeto de estudio. Todo esto se implementó con el objeto de distinguir debilidades y fortalezas del departamento desde el punto de vista de los Miembros de Equipo y las actividades realizadas por ellos; otra de las técnicas empleadas para el desarrollo del presente trabajo fue la documentación bibliográfica, técnicas que ayudaron a la realización del análisis comparativo en cuanto a lo empleado en el área de trabajo y lo documentado. Este proyecto está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I se refiere a descripción de la empresa, unidad objeto de estudio, situación a evaluar, objetivo

general, objetivos específicos y las técnicas de recolección de datos. Capítulo II se refiere al sistema de Control Interno Administrativo actual. Capítulo III hace referencia a la comparación de políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo empleados con respecto a la teoría planteada por Scheel y Timothy Laseter. Capítulo IV presenta las alternativas para el mejoramiento de políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo. Para concluir se exponen las conclusiones y recomendaciones dadas por la autora para el mejoramiento en el desarrollo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

CAPITULO I

1.1 La empresa

1.1.1 Denominación de la empresa

El hotel seleccionado para la realización del Trabajo de Grado, es el Hotel Hilton Margarita & Suites clasificado por INATUR como Hotel de Turismo con categoría cinco (5) estrellas bajo el número de Registro Turístico Nacional N° 00802 en la modalidad de playa; el cual está ubicado en la Urbanización Costa Azul de la Avenida Bolívar, Calle Los Uveros, Ciudad de Porlamar, Isla de Margarita, Venezuela. Dicho hotel ofrece un servicio excelente para el disfrute, descanso y satisfacción de los huéspedes y está conformado por dos torres; las cuales se dividen de la siguiente manera: La Torre HM consta de 10 pisos con 26 habitaciones por piso en total, 6 vista al mar y 20 con vista parcial al mar compartidas entre sencillas y dobles y 01 Suite por piso. La torre HS consta 15 pisos con 56 habitaciones sencillas y dobles y 154 Suites, distribuidas según la capacidad de alojamiento.

Hilton Margarita & Suites, cuenta con el apoyo humano de 410 empleados para el desarrollo de su operación, los cuales son calificados por la empresa con el nombre particular de *Miembros de Equipo*, dividiéndose en diferentes rangos según su las funciones a realizar, tales como: Gerente General, Directores, Gerentes por Departamentos, Supervisores, Coordinadores y Personal en general. Cada uno de los Miembros de Equipo está en la obligación diaria de realizar tareas las cuales están regidas por estándares y políticas del mismo, todo esto dependerá del cargo, las funciones y responsabilidades a cumplir por cada uno de ellos.

1.1.2 Ubicación del hotel

El hotel se encuentra localizado en la calle Los Uveros, Urbanización Costa Azul, Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela, a solo ocho minutos de la zona comercial de Porlamar y a veinte minutos del Aeropuerto Internacional de Caribe Santiago Mariño. (Figura 3).

FIGURA N° 1
Ubicación hotel hilton margarita & suites



Fuente: Suministrada por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.3 Reseña histórica de la cadena hilton internacional

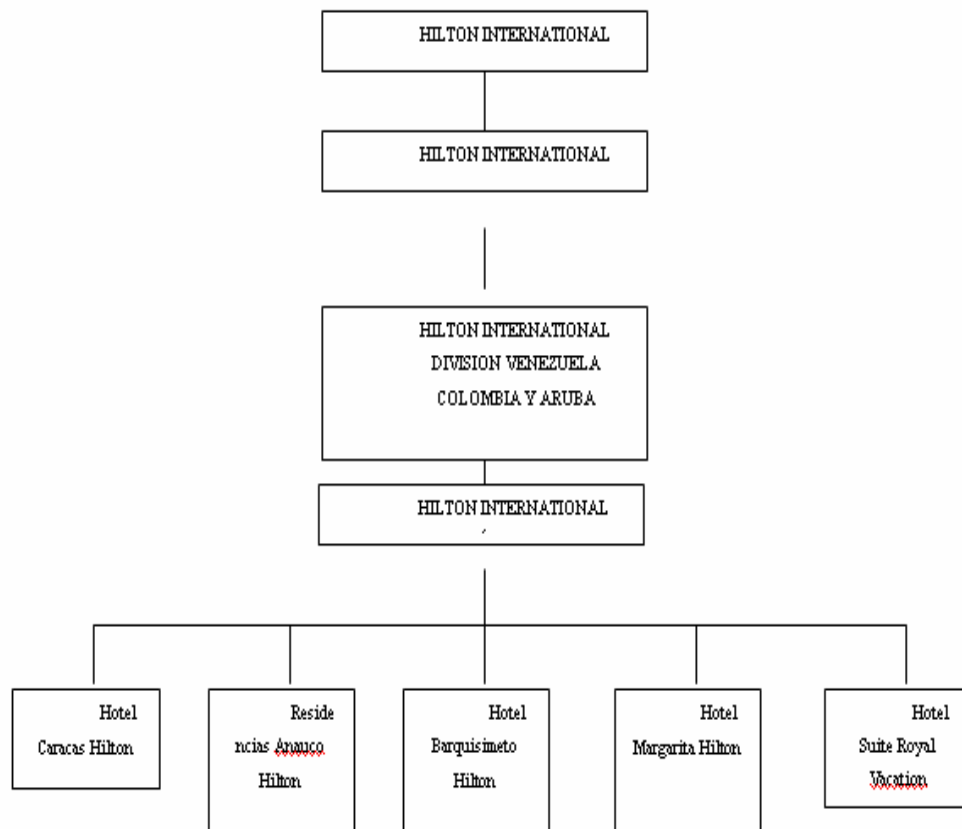
La cadena Hilton International es un nombre que se asocia con los más altos niveles mundiales de alojamiento y servicio; fue fundada por Conrad Hilton, quién adquirió su primer hotel “The Mobley” en Cisco EE.UU., parte posterior de Texas en 1919; pero fue para 1949 cuando se creó el primer Hotel Hilton International con la

apertura de Caribe Hilton en puerto Rico. Veinte años después de su fundación Hilton se separa en dos compañías, Hilton Hotels Corporation y Hilton International; de acuerdo de la separación brindó a Hilton Hotels Corporation el derecho exclusivo de usar el nombre Hilton en los Estados Unidos y a Hilton International el derecho de utilizar el nombre Hilton en el resto del mundo. La única conexión existente entre las dos compañías es el sistema de reservaciones Hilton.

En la actualidad Hilton International opera 158 hoteles en 50 países, su crecimiento se rige por una estricta política de selectividad fundamentada en la filosofía de ser la cadena hotelera de primera clase más rentable en el mundo y en la implantación de programas tales como: Hilton Club, Meeting 2000 y la promesa Hilton. Estos programas se caracterizan por la optimización de la calidad en todos los servicios, la especialización del personal, funcionalidad en todas las instalaciones y una ubicación privilegiada en todas sus estructuras e instalaciones; con el fin de lograr el estándar más alto en el nivel de lujo y comodidad.

Todos los establecimientos que conforman la Cadena Hilton International son administrados desde la casa matriz ubicada en Londres, quien encabeza la estructura organizativa; la cual geográficamente está dividida por hemisferio, luego por direcciones de área que incluye varios países y por último la división del país sede. (Figura 1).

Figura N° 2
Estructura organizativa hilton internacional



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, 2006.

De acuerdo a la información obtenida por el Departamento de RRHH del Hotel Hilton Margarita & Suites la visión, misión y principios corporativos de Hilton International son los siguientes:

1.1.4 Visión hilton internacional

“Ser la cadena más prestigiosa a nivel mundial”.

1.1.5 Misión hilton internacional

Maximizar el valor de nuestra marca.

Ser el primero o segundo hotel en el mercado/ubicación y segmento en el cual operamos.

Cuidar y considerar a nuestros huéspedes, miembros de equipo, socios, firmas asociadas.

Exceder las expectativas de mercado y financieras de la comunidad.

Operar la marca hotelera de más prestigio en el mundo.

1.1.6 Principios corporativos

Servicio personalizado.

Eficiencia.

Reconocimiento a la fidelidad de los clientes.

Obsesión por detalles.

Incremento de las ventas y ganancias.

Mejoramiento continuo.

Racionalización de costos.

1.1.7 Reseña histórica del hotel hilton margarita & suites.

El Hotel Hilton Margarita & Suites según la Corporación de Turismo bajo el número de registro 00802, se clasifica como hotel de turismo con categoría cinco (5) estrellas en la modalidad de playa; fue inaugurado oficialmente como estructura hotelera el 03 de Junio de 1989, iniciando sus actividades el 13 de Diciembre de 1996 como Complejo Turístico Hotelero y Propiedad Vacacional de Tiempo Compartido (R.C.I.) Resort Condominiums International, llevado como nombre definitivo Hilton Margarita & Suites, el cual cuenta con el novedoso concepto de derechos de uso y disfrute de servicios de hospedaje hotelero, en los cuales el cliente intercambia semanas vacacionales a nivel nacional e internacional.

Este establecimiento hotelero cuenta con 3600 mts² de instalaciones y está conformado por dos edificaciones, denominadas Hilton Margarita y Hilton Suites; las cuales incluyen habitaciones, suites, restaurantes, tiendas, casino, áreas verdes, además posee una piscina río de 180 mts. de largo con canales en forma de cascada. (Figura 3)

FIGURA N° 3
Infraestructura hilton margarita & suites



Fuente: Suministrada por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.8 Estructura organizativa del hotel hilton margarita & suites.

El Hotel Hilton Margarita & Suites está compuesto organizacionalmente por 4 (cuatro) direcciones encargadas de la planificación, organización, dirección y control del establecimiento como se muestra en la figura 4, desarrolladas a continuación:

1.1.8.1 Dirección de operaciones:

Esta dirección es sobre la cual recae toda la responsabilidad a nivel de todo el hotel, en cuanto a trato directo de servicio con el huésped. La dirección de operaciones debe planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos en las siguientes áreas: Recepción, Servicio de hospedaje, Lavandería, Seguridad, ingeniería, Alimentos & Bebidas, Cocina, Utilería y Actividades; logrando el pleno desarrollo de funciones y el máximo confort en los huéspedes.

1.1.8.2 Dirección de finanzas

En esta dirección se sumergen dos áreas las cuales son: Contraloría e Informática. La Contraloría es el Departamento responsable del control financiero del hotel como los ingresos que vienen de los Cajeros Departamentales, Cajeros de Recepción y Cuentas por Cobrar. Así como los egresos van procesados por Cuentas por Pagar, Caja General y Nómina. Los artículos necesarios para cualquier área del hotel son tramitados a través del **Departamento de Compras**, revisados por Recibidor de Mercancía, guardándolos el Almacén General y/o Almacén de A&B según se ale caso, para luego distribuirlo a las áreas pertinentes.

El departamento de informática dirigido también por la dirección de finanzas se encarga de velar por el buen funcionamiento de todos los sistemas computarizados de todo el hotel como Hardware y Software, manteniendo una buena red de computación con el fin de optimizar el servicio prestado.

1.1.8.3 Dirección de recursos humanos

Esta dirección esta encargada de la selección, capacitación, evaluación, desarrollo, reconocimientos, desarrollo organizacional y beneficios, a fin de maximizar el desempeño de cada uno de los Miembros de Equipo.

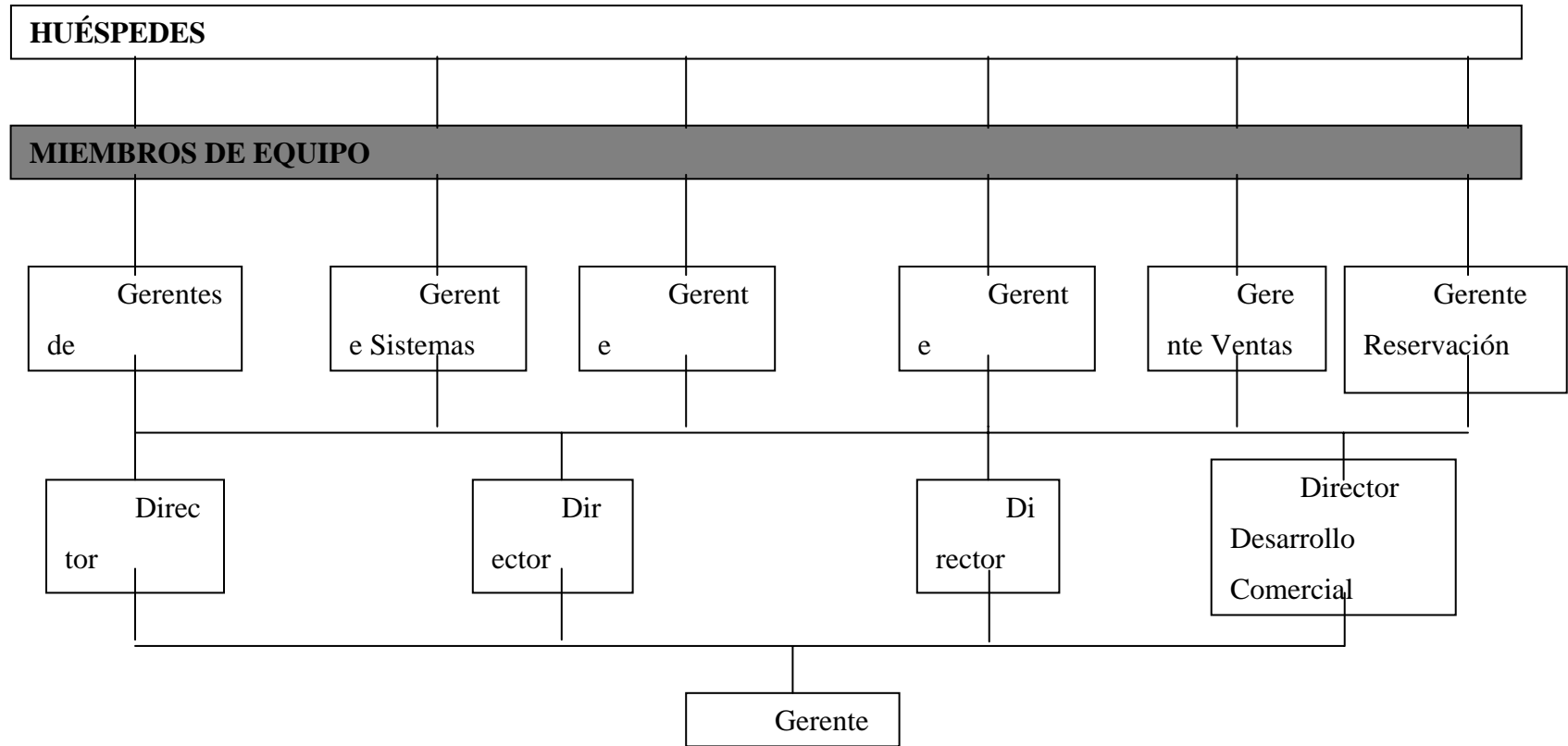
1.1.8.4 Dirección de desarrollo comercial

Esta es la gerencia encargada de promover el hotel a nivel nacional e internacional, ofreciendo especialmente a grupos, convenciones, lanzamientos de productos, etc. nuestras facilidades de habitaciones y banquetes.

Por otra parte esta dirección también se encarga de planificar, dirigir y controlar el buen funcionamiento del Departamento de Reservas de habitaciones,

controlando la ocupación futura e informando al resto de los Departamentos de la ocupación pasada.

FIGURA N° 4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOTEL HILTON MARGATIRA & SUITES



Fuente: Basado en el organigrama actual del hotel, presentado en forma reducida. (2006)

1.1.9 Servicios que ofrece el hotel

El Hotel Hilton Margarita & Suites ofrece servicios de Alojamiento, Alimentos & Bebidas, Salones para Reuniones y Convenciones, Áreas Recreativas y Esparcimiento, entre otros.

1.1.9.1 Alojamiento

Este establecimiento está conformado por dos torres, la primera consta de 10 pisos con 26 habitaciones sencillas y dobles cada uno y 10 suites en la planta baja. La segunda torre tiene 15 pisos con 56 habitaciones sencillas y dobles y 154 suites distribuidas según su tamaño. (Figura 5)

Todas las habitaciones y suites están equipadas con : aire acondicionado, secador de cabello, minibar, baño privado con ducha y bañera, televisor a control con antena parabólica, caja de seguridad, cerraduras electrónicas, servicio de mensajes telefónicos, balcones al frente y laterales con vista al mar.(Figura N°5)

FIGURA N° 5
HABITACIONES HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES



Fuente: Suministrada por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.9.2 Alimentos & bebidas

El Hotel cuenta con varios puntos de venta, donde se ofrece alimentos y bebidas nacionales e internacionales, entre ellos están los siguientes:

Restaurante Los Uveros: Este restaurante está ubicado en el Lobby de la torre Hilton Margarita, allí se ofrece comida internacional a la carta y tipo buffet, en un horario comprendido de 7:00a.m. a 11.00p.m. Tiene capacidad aproximada para 85 puestos ofreciendo un ambiente informal con aire acondicionado.

Restaurante Las Marinas: Acogedoras churuatas ubicadas en la piscina de la torre Hilton Margarita, ofrece servicio de comida y bebidas tipo buffet y la carta, en un horario de 11:00a.m. a 6:00p.m. En un ambiente informal y al aire libre.

Restaurante La Scala: Restaurante de lujo con especialidad en comida mediterránea y típica de la Isla , ubicado frente a la piscina de la torre Hilton Suites, con música de piano en vivo, con capacidad de 75 personas y comprende un horario de operación de 7:00p.m. a 11:00p.m.

Room Service: Servicio de alimentos a la habitación las 24 horas del día, contiene un menú con especialidad en comida Internacional. La capacidad por día es de 250 covers.

Lobby Bar: Se encuentra ubicado en el Lobby de la torre Hilton Margarita con música de piano y grupos variados en vivo, el servicio de comida es tipo pasapalos y especialidad en coctelería. Su horario de operación es de 5:00p.m. a 12:00a.m.

La Pégola: Este es un Pub estilo inglés ubicado en el lobby del hotel al lado del restaurante Los Uveros, aquí se ofrece servicio de bebidas nacionales e internacionales, comida ligera tipo snacks, pantallas gigantes para la transmisión de programas especiales y una capacidad de 35 puestos aproximadamente.

Bar La Pérgola: Ubicado en la piscina de la torre Hilton suites, ofrece comidas tipo snack, bebidas nacionales e importadas. Su horario de operación es de 11:00a.m. a 5:00p.m.

Mini Bares: Servicio de conservadores en las habitaciones, los cuales contienen variedad en debidas y snacks para el uso del huésped. Son revisados diariamente para la respectiva reposición. (Figura N°6)

FIGURA N° 6
RESTAURANTES DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES



Fuente: Suministradas por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.9.3 Salones para reuniones y convenciones

El Hotel Hilton Margarita & Suites cuenta con salones para reuniones y convenciones con capacidad para 1880 personas; los cuales se describen a continuación:

Gran Salón: Tiene una capacidad para 1200 personas, cuenta con un escenario móvil por mecanismos hidráulicos y puede ser dividido en tres secciones (A,B,C), de acuerdo al tipo de evento a realizarse.

Salón Nueva Cádiz: Tiene capacidad para 600 personas y puede ser dividido en dos salones (Oriente u Occidente)

Meeting 2000: Está comprendido por 7 salones para reuniones pequeñas de negocios o seminarios, posee asistencia técnica de equipos audiovisuales, apoyo secretarial y una sala de descanso para el coffee break. (Figura N°7)

FIGURA N° 7
SALONES DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES



Fuente: Suministradas por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.9.4 Áreas recreativas y esparcimiento:

Casino con una variedad de juegos de azar, como: ruletas, black jack, máquinas traga níquel, bingo electrónico, etc.

Gimnasio con los últimos equipos de cardiovasculares, sala para aeróbicos, sala de masajes y venta de souvenir (Boutique Hilton)

Canchas de tenis con iluminación e instructor.

Dos piscinas en cada torre para adultos y niños, ambas conectadas por un canal y tobogán cascada.

Centro comercial que incluye lo siguiente: agencia de viajes, boutique, floristería, peluquería, bodegón, alquiler de autos, artesanía, librería, perfumería, joyería, centro de negocios. (Figura N°8)

FIGURA N° 8
ÁREAS RECREATIVAS DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES



Fuente: Suministrada por el Departamento de Alimentos & Bebidas del Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

1.1.9.5 Otras facilidades:

Cerraduras electrónicas

Cajas de seguridad en cada habitación

Servicio de ama de llaves dos veces por día

Asistencia médica las 24 horas

Lavandería

Servicio de niñeras

Televisión por cable

Estacionamiento con capacidad para 326 vehículos.

1.2 Proceso objeto de estudio

El presente estudio se basa en el análisis del Control Interno Administrativo llevado a cabo en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

1.3 Situación a evaluar

La hotelería es un mundo complejo e interesante que ha venido experimentando el hombre desde hace algunos años, con la finalidad de pernoctar en un lugar donde consiga cubrir las necesidades básicas como son el dormir y el comer. Con el pasar de los años esta actividad se ha tornado más exigente a causa del estilo de vida que llevan las personas que visitan este tipo de establecimientos lo cual aumenta las exigencias por parte del huésped, así como también los servicios prestados por el mismo, obligando a las empresas de alojamiento de manera implícita el mejoramiento continuo en cuanto a calidad, consistencia y atención personalizada con cada uno de sus visitantes.

Para la obtención de un servicio de calidad es necesario coordinar cada departamento de la empresa y generar flujos de información real, capaz de comprender y cumplir por cada uno de los Miembros de Equipo del establecimiento, cumpliendo políticas, normas, procedimientos y formatos que ayuden a lograr los objetivos propuestos por la empresa. Esto quiere decir que se debe ejecutar un plan de control interno que permita llevar una secuencia organizada de cada una de las tareas y así proteger los activos de la empresa, con la previa verificación de datos contables, administrativos y supervisando de manera eficaz la operación.

Cada compañía de acuerdo a sus políticas y procedimientos, adopta una modalidad o sistema para su control interno administrativo, lo cual implica establecer diversas estrategias de control que le permita ofrecer un producto de calidad manteniendo un costo de producción reducido y altos resultados en cuanto a calidad en la prestación del servicio, de esta manera Mendivil define el control interno como:

El control interno es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal que cuenta, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: a) La obtención de información financiera correcta y exacta b) La protección de los activos del negocio c) La promoción de eficiencia de operación. (p. 35)

De acuerdo a la definición obtenida por Mendivil tal es la importancia del control interno en la operación y administración en una organización que involucra de manera directa al empleado, el trabajo que realiza y los resultados obtenidos según sus labores ejecutadas; controlando con esto los resultados financieros, la protección de los bienes de la empresa y la eficiencia en su operación, con la finalidad de estar bien situados en el mundo del mercadeo y como empresa de servicio.

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela,(1994) define el control interno como:

El plan de la organización de todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión de los métodos prescritos por la gerencia (p.310)

Tomando en cuenta la definición por el Colegio de Contadores Públicos se agrega de manera significativa la importancia de la estimulación a los Miembros

de Equipo de adherirse a los diferentes métodos que la gerencia considere eficaces para el cumplimiento de metas y objetivos.

Al respecto Catacora (1975) expresa lo siguiente sobre el control interno:

Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno representa un aspecto negativo del sistema contable.(p.238)

Tomando en cuenta lo que expresa Catacora sobre el control interno, cabe destacar que este va más allá de lo que son funciones contables y administrativas, si no que pasa a ser parte de la compañía en todos los cargos y áreas tocando todas las actividades de la organización; logrando así clasificar el control interno en dos grandes grupos como son: Control Interno Contable y Control Interno Administrativo.

Control Interno Contable: Comprende el plan de organización de procedimientos y registros que se requieren para proteger los activos y la confiabilidad de los estados financieros, en consecuencia tiene la finalidad de proporcionar una seguridad razonable en el manejo de transacciones y en el acceso a los activos de la empresa.

Control Interno Administrativo: Son todos los métodos realizados para el mejoramiento de la eficiencia de la operación, tomando en cuenta que estos controles no tienen relación directa con los registros contables de la organización.

El control interno administrativo y contable vienen siendo funciones fundamentales de la administración, los cuales podrían crear confusión, detallando que la diferencia entre estos se enfoca directamente en el interés de cada Departamento en cuanto al control de las tareas. Para ello es necesario el

establecimiento de políticas, normas, procedimientos y formatos que servirán como guía para quienes deben realizar las actividades.

Por esta razón el Módulo III de Auditoría I de La Universidad Nacional Abierta, plantea lo siguiente: “El Control Interno Administrativo, comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión, que orientan la autorización de las transacciones por parte de la gerencia”.(p.225)

El control interno administrativo se ejecuta por Departamentos, es decir, cada área está relacionada con la otra para lograr el objetivo de la empresa, sin embargo a su vez cada una debe poseer sus propios controles. Por ejemplo: Compras realiza el procedimiento para que la mercancía llegue al hotel y en el momento que ésta llega el recibidor debe tener sus controles para que sea exactamente la mercancía que el Departamento de Compras ha solicitado.

A causa de la diversificación de servicios y/o productos que las empresas ofrecen se ha llegado a la necesidad de redactar de manera explícita políticas, normas y procedimientos que faciliten a los Miembros de Equipo el conocimiento de herramientas que le faciliten sus labores y las pueda realizar de manera organizada, alcanzando las metas y objetivos propuestos por la empresa con sus criterios según el mejoramiento de cada área.

El uso de manuales que contengan las políticas normas y procedimientos en algunas empresas son implementados y respetados por sus trabajadores, así como también hay empresas que no los poseen, obviándolos como herramienta facilitadora de tareas.

Es importante detallar cuan importante y la relación que tiene una política con el control Interno Administrativo, ya que permite la ubicación exacta de las tareas. En este caso Gómez (1994) explica lo siguiente:

Las políticas de una compañía tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros. (p.309)

Cada empresa adopta las políticas según sus necesidades, políticas que deben ser bien detalladas y precisas al momento de la señalización de un área específica. Al respecto Álvarez (1995) define política como: “Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo con lineamientos que faciliten la toma de decisiones en actividades rutinarias”. (p.28). El autor refleja claramente que debe existir una guía en donde el personal de la empresa se apoyará para la decisión de acciones ejecutadas en su trabajo diario, consiguiendo allí un apoyo para realizar lo que realmente sea conveniente para la empresa.

Una vez que la empresa hace uso de las políticas, es importante la implementación de normas para que los Miembros de Equipo tengan una visión de los resultados a los que deben llegar con la realización de sus tareas. Lázaro (1987) define la norma como: “Una norma es la medida de realización a que debería llegarse en una actividad específica bajo métodos particulares y condiciones, que afectan dicha actividad, el cual requiere de procedimientos y sistemas necesarios para ejecutar comparaciones de ejecución periódicas”.

Tomando en cuenta la definición anterior se observa que la norma ayudará a que las tareas se realicen hacia un fin determinado por medio de herramientas profesionales que permitan un control administrativo constante.

El control interno administrativo llevado a cabo en el departamento de compras debe estar sobre los principales objetivos de los establecimientos hoteleros, debido a que este departamento se encarga de abastecer a todo el hotel

de cualquier necesidad en cuanto a suministros, mercancía, alimentos, bebidas, entre otros, que este posea; relacionándose de manera directa con diversos departamentos y áreas como son: A&B, ingeniería, costos, almacén, contraloría y ama de llaves.

Con un control interno administrativo bien implementado y monitoreado el área podrá ejecutar de manera eficaz sus labores, creando tácticas de alineación en cuanto a labores y decisiones.

Al respecto Laseter (2000) expresa lo siguiente: “Una estrategia de abastecimiento eficaz desarrolla el sistema de compras coordinándolo por funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas por producto y proveedor”. (p.70)

El control interno administrativo del Departamento de Compras debe estar situado como uno de los principales controles dentro de la organización, ya que una vez culminado el proceso deberá arrojar resultados de calidad ante el servicio prestado. Tomando en cuenta que el control interno administrativo servirá tanto para corregir errores como para notar irregularidades que podrán ser solventadas a buen tiempo, siendo de gran aporte la información obtenida en el estudio y aplicación.

Señalada la importancia del control interno administrativo en el área de Compras se especifica la información obtenida del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites, ya que en éste se le suministra información verbal a la persona que llega a laborar al área, existiendo políticas y procedimientos por escrito para la guía del aprendizaje.

A medida que el Miembro de Equipo va familiarizándose con la información se le va enseñando todo lo que concierne al sistema de requisiciones, ordenes de compra, aprobaciones de las mismas, entre otros, y así éste deberá tomar nota de cada uno de los pasos que debe seguir para el desarrollo del trabajo.

Las políticas y procedimientos son guías de uso poco frecuente resaltando que las normas por escrito no han sido creadas para el uso del personal que labora en el área.

En el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites se observaron debilidades de diferentes labores, las cuales están inmersas en el control interno administrativo que debe llevar el área para su exitosa ejecución:

Incumplimiento de Políticas en el Proceso de Compras: La selección de proveedores en muchas ocasiones no cumple con los tres (3) presupuestos establecidos, expresado claramente en las políticas y procedimientos del Hotel Hilton Margarita & Suites (2004) de la siguiente manera:

Cotización de las requisiciones de compra recibidas. Debe, en todos los casos conseguir al menos tres (3) cotizaciones para cada uno de los materiales y/o servicios solicitados. En aquellos casos en que resulte imposible conseguir ese número de cotizaciones, deberá dejarlo claramente establecido por escrito.(p.1)

Situación que en muchos de los casos no se cumple bajo los parámetros establecidos de excepciones como: productos de marca reconocida de distribución exclusiva, productos que no se localicen en la isla y por casos de emergencia. Notándose que existen casos en que las ordenes de compra están basadas en la confianza con los proveedores. Al respecto Laseter (2000) expresa lo siguiente:

Cada vez más, organizaciones de compras presuntamente modernas proclaman la importancia de sostener relaciones de confianza con los proveedores. Les piden a los directivos experimentados que tengan fe, porque los beneficios son cualitativos y los resultados se ven a largo plazo. (p.5)

Si bien es importante mantener buenas relaciones con los proveedores, también es importante mantener la calidad antes de enfatizar tanto en los precios,

ya que una compañía prefiere tener precios un poco más elevados que sus competidores, siempre y cuando mantengan la calidad.

Excesivos Procesos Administrativos: La orden de compra según políticas internas se emitirá una vez que la requisición de compra haya sido cotizada por el Departamento de Compras haciendo uso de información suministrada por los distintos proveedores. Para la correcta aprobación debe llevar la firma de: Gerente General, Director de Operaciones, Gerente del Departamento solicitante y el Contralor Financiero. Las Órdenes de compras necesitan aprobaciones de la gerencia del hotel a diferentes niveles, causa que hace incurrir en tiempo extra para la llegada de la mercancía. Es importante tomar en cuenta que con la síntesis de los pasos de aprobación se minimizaría tiempo y se maximizan resultados de satisfacción en los diferentes departamentos solicitantes de mercancía, suministros, etc.

Incumplimiento de Procedimientos en Recepción de Mercancías: Durante el proceso de la recepción de mercancía es importante de acuerdo a los procedimientos, que antes de recibir se tenga información clara y precisa con relación a la orden de compra aprobada, observándose que en varias circunstancias la mercancía es recibida sin la aprobación de la orden de compra, incumpliendo la políticas y procedimientos establecidos por el hotel para dicho departamento. Todo esto viene por consecuencia del punto expresado anteriormente, ya que al no poder cumplir alguno de los Gerentes con la aprobación de la orden y necesitando la mercancía de urgencia, el Departamento de Compras procede a cerrar la negociación con el proveedor y se realiza la compra. Este procedimiento errado según las políticas internas causa contrariedades al momento de la cancelación de la factura, ya que las explicaciones al Contralor Financiero deberán estar sustentadas con bases firmes para que sea procesado el pago a dicho proveedor.

Precipitada Selección de Proveedores: La negociación con los proveedores es realizada de manera uní focal sin obtener información previa de los recursos económicos con los que cuenta el hotel, ya que en muchas ocasiones se selecciona sin evaluar suficiente el planteamiento presentado según los requerimientos de la empresa.

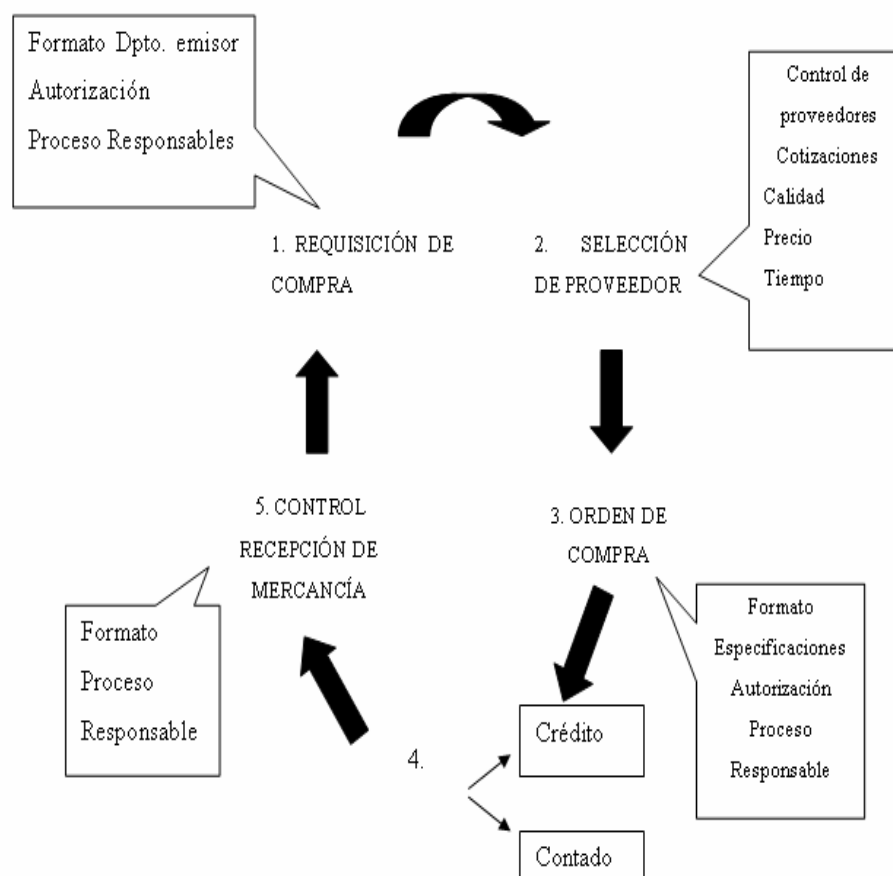
Alta Frecuencia de Compras a través de Caja Chica: Estas son manejadas directamente por el Agente de Compras y Caja General, quién se encarga de entregar y recibir el dinero de la compra realizada. Estas compras de acuerdo con las políticas internas deben realizarse en la menor proporción posible, ya que por lo general son compras de emergencia, observándose que las compras eran realizadas con mayor frecuencia de lo establecido, debido a que los Departamentos solicitantes no se preparan con todo el material necesario para determinado evento con la suficiente antelación y el Departamento de Compras debe buscar la manera de solucionarlo, alterando las políticas de forma frecuente.

Las debilidades señaladas en cuanto a las políticas, normas, procedimientos y formatos de la operación del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites proporcionan retrasos administrativos que dificultan la fluidez normal de la operación siendo una representación ante la necesidad de actualizar de acuerdo a las realidades coexistentes de la operación el control interno administrativo para lograr mayores resultados en menor tiempo sin barreras que obstaculicen la operación diaria de dicho departamento, debido a que las políticas por las que se rigen han sido actualizadas entre los años 2000 y 2004.

Con la finalidad de presentar solución a estas debilidades, se realizará un estudio en cuanto a las tareas realizadas diariamente por cada uno de los Miembros de Equipo y la especificación del control interno administrativo actual, detallando cada una de las políticas, normas y procedimientos realizados por ellos para lograr el cumplimiento de su operación.

La presentación de dicho análisis se realizará en base a formatos comparativos actuales y de presentación modificada basados en la teoría de Scheel y Laseter, así como también se realizarán diagramas de flujo correspondientes a cada uno de los procedimientos, tanto actuales como mejorados, basado en el proceso de compras. (Figura 9).

Figura 9
PROCESO DE COMPRAS



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Scheel (1989) y Laseter (2000).

El proceso de compras está compuesto por una serie de pasos, los cuales deben ser llevados a cabo rigurosamente según las políticas del hotel de acuerdo al

orden mostrado en la Figura 9, sin excluir a ninguno de ellos, ya que gracias a esto se cumplirá el proceso para cualquier tipo de compra de cualquier área o departamento del establecimiento, comenzando por recibir la requisición de compra del departamento solicitante y concluyendo en la recepción de la mercancía, suministros, alimentos y/o bebidas.

Por otra parte cada uno de estos pasos se subdivide con la finalidad de detallar el flujo de información necesaria para completar una compra y la verificación de la llegada de la mercancía.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar el Sistema de Control Interno Administrativo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

1.4.2 Objetivos específicos

Reconocer las funciones del personal del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

Diagnosticar el sistema de control interno administrativo en cuanto a políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados actualmente en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

Comparar las políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo empleados por el Departamento de Compras del hotel Hilton Margarita & Suites con respecto a la teoría planteada por Scheel y Timothy Laseter.

Plantear alternativas para el mejoramiento de políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

Cuadro 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Reconocer las funciones del personal del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.	Funciones del personal	- Agente de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra -Verificación de mercancía 	<p align="center">Guía de Entrevista N° 1</p> <p align="center">Preguntas: 1 - 21</p>
		- Coordinador de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra -Verificación de mercancía 	<p align="center">Guía de Entrevista N° 2</p> <p align="center">Preguntas: 1 - 9</p>

Cuadro 1 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el sistema de control interno administrativo en cuanto a políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados actualmente en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.	Control Interno Administrativo	- Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra - Verificación de mercancía 	Guía de Entrevista N° 1 Preguntas: 22 - 26
		- Normas	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra - Verificación de mercancía 	Guía de Entrevista N° 1 Preguntas: 27 - 31

Cuadro 1 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el sistema de control interno administrativo en cuanto a políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados actualmente en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.	Control Interno Administrativo	- Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra - Verificación de mercancía 	Guía de Observación Indicadores: 1 – 7
		- Formatos	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Orden de compra - Egreso de caja - Solicitud de cheque 	Guía de Observación Indicadores: 8 – 11

Cuadro 1 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Comparar las políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo empleados por el Departamento de Compras del hotel Hilton Margarita & Suites con respecto a la teoría planteada por <u>Scheel</u> y <u>Timothy Laseter</u>.</p>	<p>Control Interno Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Selección de proveedor - Orden de compra - Compra - Recepción de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorización de requisiciones de compra - Sistema implementado - Etapas para la selección - Tratamiento de la información y aprobación - Tratamiento de la compra - Reporte de mercancía recibida 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién valoriza las requisiciones de compra? ¿Cuál es el sistema implementado para el envío y recepción de la información? ¿Cuáles son las etapas para la selección del proveedor? ¿Cuál es el tratamiento de la información y aprobación de la orden de compra? ¿Cuál es el tratamiento para la realización de la compra? ¿Se realizan reportes de la mercancía recibida y quien lo revisa?

1.5 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos se refieren directamente a los métodos, formas y/o procedimientos que se emplearán durante la investigación para recopilar la información necesaria a fin de desarrollar el tema en estudio. Entre las técnicas a utilizar organizadas por objetivo para la investigación se encuentran las siguientes:

Cuadro 2
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

OBJETIVOS	TÉCNICA / INSTRUMENTO	CAPITULO
1.- Reconocer las funciones y responsabilidades del personal del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.	Observación Directa Revisión Documental Entrevista semi estructurada	II
2.- Diagnosticar el sistema de control interno administrativo en cuanto a políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados actualmente en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.	Revisión Documental Entrevista semi estructurada	III

<p>3.- Comparar las políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo empleados por el Departamento de Compras del hotel Hilton Margarita &</p>	<p>Observación Directa Revisión Documental</p>	<p>IV</p>
<p>Suites con respecto a la teoría planteada por Scheel y Timothy Laseter.</p> <p>4.- Plantear alternativas para el mejoramiento de políticas, normas, procedimientos y formatos de trabajo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.</p>	<p>Revisión Documental</p>	<p>V</p>

1.5.1 Observación directa, participante

Tamayo y Tamayo (2001) define esta técnica como: “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.183). La cual se ejecutó en el Departamento de Compras; con la finalidad de recopilar datos e información importante para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado en estudio, detallando cada uno de los procedimientos realizados en el campo de acción, permitiéndole al autor observar la planeación, organización y control empleados en el área para el desempeño de las funciones diarias de cada uno de los que forman parte del Equipo del Departamento. (Apéndice 3)

Los recursos utilizados son: el libro de campo para anotaciones de los procedimientos y la guía de observación.

1.5.2 Entrevista semi-estructurada

La entrevista es definida por Sabino (1976) de la siguiente manera:

Es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un diálogo, un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones (p.112)

Dicha entrevista se realizó guiándose por diversos puntos de interés con respecto al objeto de estudio la cual fue dirigida a: Jefe de Compras y Coordinador de compras. Las preguntas que se realizaron en dicha entrevista fueron tanto cerradas como abiertas, dejando que cada uno se expresara libremente con referencia al tema con el que los informantes se desempeñan. (Apéndice 1 y 2)

Estas preguntas se realizaron con el objeto de obtener la información necesaria para la identificación detallada del Control interno Administrativo llevado a cabo en el Departamento de Compras de Hilton Margarita & Suites en la actualidad.

Los recursos utilizados fueron: grabadoras, libro de campo y formato de entrevista.

1.5.3 Revisión documental:

Para la ampliación y verificación de la información obtenida en el establecimiento, se consultaron diversas fuentes, como: libros especializados en el área, trabajos de grado, revistas e Internet, logrando el complemento y la comparación de la teoría, la ejecución de labores en una empresa y la información obtenida durante los años de estudio de la carrera, entre los cuales se encuentran:

Textos Bibliográficos: Dichos textos se consultaron bajo la necesidad de obtener información firme y veraz del objeto en estudio, los cuales se compararon con la información obtenida en el hotel bajo los diferentes tipos de técnicas de recolección de datos. Entre los libros consultados se tienen los siguientes: Elementos de Auditoría de Víctor Mendivil E., Control de Alimentos y Bebidas de Scheel, Investigación Científica de Tamayo y Tamayo, Alianzas Estratégicas con Proveedores de Timothy Laseter, entre otros.

Manuales Internos del Hotel Hilton Margarita & Suites: Para el objetivo desarrollo de funciones y tareas de cada uno de los Miembros de Equipo, el hotel ha desarrollado a lo largo de su trayectoria manuales y políticas de procedimientos las cuales deben ser seguidas para la eficiencia y eficacia de sus labores, en cuanto a las utilizadas para el tema en estudio se utilizaron las siguientes: Políticas y procedimientos del Departamento de Compras y Manual del Miembro de Equipo, Hilton Credo.

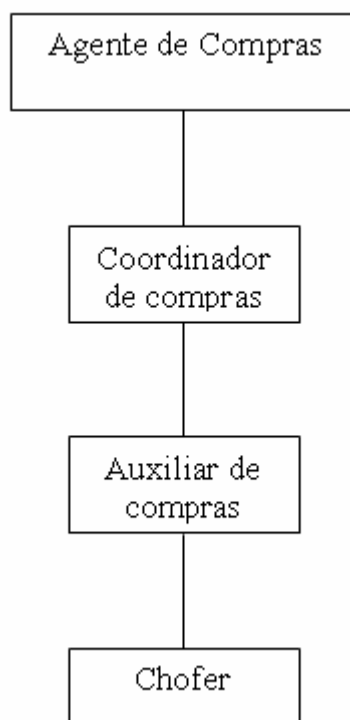
Revisión Electrónica: A través de esta técnica se logró obtener información actualizada con respecto al tema en estudio, ya que por medio del Internet se obtienen diversos artículos y redacciones de diferentes autores. Entre las paginas que se involucran con el tema en estudio tenemos las siguientes:

www.google.com, www.monografias.com, www.altavista.com

1.6 Funciones del personal del departamento de compras del hotel hilton margarita & suites.

El Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites se rige por la Dirección de Finanzas de acuerdo a la estructura organizativa del Hotel, es decir que el Contralor Financiero es el quien supervisa y controla el área en cuanto a proyectos y estrategias se refiere. Este departamento está estructurado de la siguiente manera (Figura N°10):

FIGURA N° 10
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL HOTEL
HILTON MARGARITA & SUITES



Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por el Departamento de Compras de Hotel Hilton Margarita & Suites, Abril 2006.

El Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites esta conformado por una estructura organizativa bien aceptada de acuerdo a lo planteado por el autor Scheel, aunque en relación con la cantidad de trabajo existente en el área observado mediante la guía práctica, sería conveniente ampliar la plataforma de Miembros de Equipo, ya que en muchas ocasiones existen procesos internos que no llegan a cumplirse por esa misma razón, dando omisión y siguiendo al próximo proceso dificultando el resultado final.

Entre las funciones específicas del Agente de Compras se destacan las siguientes:

1.6.1 Agente de Compras

De acuerdo con las entrevistas realizadas en el Departamento de Compras y en el Departamento de RRHH del hotel, el Agente de Compras es la persona encargada de velar por el buen funcionamiento del Departamento, ya que este debe coordinar las operaciones pertinentes para recibir mercancía, suministros, artículos, etc. requeridos por el hotel. Scheel (1989) expresa: “En operaciones medianas, cuyo desarrollo presenta cierta magnitud, la responsabilidad de compra descansa en el encargado para tal fin, llamado comúnmente Jefe de Compras, quien goza de cierta autonomía para el diligenciamiento de dichas compras”. Para el logro de dichos objetivos desarrollará las siguientes funciones a lo largo de su desempeño laboral:

Desarrollo de planes continuos para el mejoramiento constante del Departamento, ya sea a nivel de personal, de procedimientos, etc.

Comunicación fluida y constante con los Directores y Jefes de Departamentos para la implementación de planes en el Departamento y en el hotel.

Realizar seguimiento a las requisiciones de compras recibidas logrando la veracidad y precisión en la información suministrada.

Cotización de las requisiciones de compra recibidas. Consiguiendo al menos tres (3) cotizaciones por requisición.

Colocación de la orden de compra de aquellos proveedores que hayan sido seleccionados.

Coordinación de compras nacionales e internacionales.

Verificación de los reportes diarios de mercancía recibida, notando cualquier irregularidad con faltantes o mercancía en mal estado.

Canalizar el pago de facturas, ya sean a crédito o de contado.

Mantener constante comunicación con Cuentas por Pagar para las compras a crédito.

Controlar las compras de caja chica.

1.6.2 Coordinador de Compras

El Coordinador de Compras es la persona más próxima en el Departamento al Agente de Compras, información obtenida durante la entrevista semi-estructurada realizada para el desarrollo del tema; este será quien se responsabilizará del Departamento en los momentos que el Agente se encuentre laborando fuera de su área de trabajo. Por consiguiente, Scheel (1989) expresa: *“Lo importante, para el adecuado control en la compra, es la centralización de la información en una persona que se encarga de diligenciar y contactar a los proveedores”* Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

Procesar las requisiciones emitidas por concepto de compra de Alimentos y/o Bebidas.

Realizar cotizaciones de Alimentos y/o Bebidas diariamente según necesidades de Cocina, Bares y Restaurantes.

Mantener registros actualizados de todos los proveedores con los que se trabaja diariamente.

Llevar archivo con historial de proveedor.

Elaborar la orden de compra una vez que se ha elegido el proveedor.

Realizar el seguimiento a las compras de Alimentos y/o Bebida con el receptor de mercancía y coordinar el pago cuando exista mercancía a crédito.

1.6.3 Auxiliar de Compras

El auxiliar de Compras junto con el Coordinador cumplirán las funciones de organización de compras continuas, encargándose este de coordinar las compras del Departamento de Ingeniería. Entre sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

Procesar las requisiciones emitidas por concepto de compra de suministros para el área de Ingeniería.

Realizar cotizaciones con los proveedores pertinentes.

Mantener registros actualizados de los proveedores con los que trabaja.

Llevar el historial de cada proveedor.

Seguimiento de la compra y el pago en el caso de existir facturas a crédito.

1.6.4 Chofer

El Chofer es la persona encargada de buscar mercancía para suministrar al hotel en el momento que se requiera, así como también se encarga de entregar algún pago a proveedores cuando así se le indique. Entre sus funciones puntuales se pueden mencionar:

Coopera en la gestión de compra de los diferentes Departamentos del hotel, cuando así se lo asigne el Agente de Compras.

Se encarga de entregar algunos cheques a proveedores fuera de las instalaciones del hotel, con la debida autorización de Cuentas por Pagar.

Está a la disposición para la realización de cualquier otra tarea que el Agente de Compras le asigne.

Las funciones desarrolladas por cada uno de los Miembros de Equipo del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites corresponden de manera idónea con respecto a lo expuesto por cada uno de los autores y teorías consultadas. Sin embargo existen detalles por mejorar con la finalidad de cumplir con un sistema de Control Interno Administrativo, notándose también la excesiva carga de trabajo para cada uno de los integrantes del Departamento. Por esta razón es importante el planteamiento de una nueva persona que pase a formar parte de equipo de trabajo aligerando un poco el día a día y así cada uno poder encargarse a detalle en la mejora sus funciones.

CAPITULO II

2.1 Sistema de control interno administrativo actual en el departamento de compras

Con respecto a las políticas, normas, procedimientos y formatos empleados en el hotel para la realización de las operaciones en el Departamento de Compras, se pudo observar de acuerdo a la investigación participativa y las entrevistas aplicadas que se manejan políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia, que en algunos casos no son aplicados en su totalidad, observándose también que no tienen normas estructuradas para el manejo del departamento.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL HOTEL HILTON MARGARITA & SUITES

Las políticas, normas, procedimientos y formatos son parte fundamental para mantener un sistema de control interno confiable y con excelentes resultados, ya que se debe contar con un Departamento de Compras debidamente preparado, que conozca las técnicas y métodos modernos de compras y a su vez se hagan responsables de verificar su utilización. Youshimatz (1992) comenta que “La eficiencia de la función de compras es determinante en la utilidades de la empresa”

A continuación se detallará cada una de las políticas, normas, procedimientos y formatos empleados, bien sea de manera escrita o verbal utilizados en el desarrollo de los procesos.

2.2 Políticas del departamento de compras

La política como ciencia, actividad, arte o doctrina es la forma de cómo se maneja o conduce un asunto para llevarlo de la mejor manera y lograr los objetivos planteados. Por esta razón Álvarez (1995) dice lo siguiente: “La política es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo con lineamientos que faciliten la toma de decisiones en actividades rutinarias” (pág. 28). Las políticas aplicadas fueron obtenidas por medio de la entrevista semi-estructurada realizada al Agente de Compras, complementando con las políticas pautadas por el Hotel para el desarrollo de sus actividades en el Departamento.

Políticas aplicadas en cuanto a la Requisición de Compras:

No se aceptará ninguna requisición de compra en forma de memorándum o que no esté debidamente elaborada en el sistema Sun.

Las requisiciones de compra de alimentos perecederos serán elaboradas únicamente por el código de autorización del chef en el sistema Sun.

Las requisiciones de almacén general, almacén de A&B, almacén de ingeniería, obedecerán a las necesidades de mantener el Par Stock y de acuerdo a estudios de consumo.

Políticas aplicadas en la Selección de Proveedores son:

En todos los casos se deberá conseguir al menos tres (3) cotizaciones para cada uno de los materiales y/o servicios solicitados con la finalidad de conseguir el más idóneo. En aquellos casos en que resulte imposible conseguir ese número de cotizaciones, deberá dejarlo claramente establecido por escrito

Políticas aplicadas en las Órdenes de Compra:

Para todas las compras se debe realizar en el Sistema Sun una Orden de Compra una vez que se haya seleccionado el proveedor después de evaluar las tres (3) cotizaciones correspondientes.

La orden de compra será emitida a partir de la requisición de compra previamente cotizada. Cumpliendo posteriormente con las siguientes firmas: Gerente del Departamento, Contralor Financiero, Director de Operaciones y Gerente General.

Una vez siendo aprobada la orden de compra se le entregará al proveedor seleccionado

Política aplicada para la Compra:

El Departamento de Compras se encargará de adquirir los suministros requeridos, en el tiempo establecido, al menor costo posible y de acuerdo a los estándares de calidad, especificaciones técnicas y dentro del marco mercantil legal del país y los procedimientos establecidos por el Hotel con respecto al control.

Política establecida para la Verificación en la llegada de la Mercancía:

El Departamento de Compras debe verificar con el receptor de mercancía la llegada y estado de la misma diariamente comparando con la orden de compra lo solicitado.

2.3 Normas del departamento de compras

La norma según el diccionario Mega siglo XXI (2004) se define como:

“Pauta o regla a la que ha de ajustarse la conducta en cualquier orden de cosas” (Pág. 638). Por ende servirán de guía y pauta para los miembros de equipo logrando una realización de tareas eficiente, cabe destacar que el Hotel Hilton Margarita Suites no posee un manual de normas establecido para los Miembros de Equipo, sin embargo existen normas verbales las cuales influyen en el trabajo, dejando cada día mayor interés a los Miembro de Equipo.

Las normas darán una línea a seguir para todos los integrantes del equipo, con la finalidad de perseguir procesos pulcros a causa de una mano de obra confiable para la empresa.

Normas aplicadas para la Requisición de Compras:

- Recibir la requisición debidamente firmada.

- Verificar el contenido de acuerdo a la codificación de cargo en la cuenta contable.

- Verificar el contenido con respecto información detallada de lo solicitado

Normas aplicadas para la Selección del Proveedor:

- Solicitar tres (3) cotizaciones.

- Actualizar datos del proveedor en sistema continuamente.

- Acordar la forma de pago.

- Estudiar las cotizaciones en cuanto a calidad, precio y cantidad.

Normas aplicadas para la realización de la Orden de Compra:

- Establecer claramente el pedido.
- Solicitar las firmas pertinentes en un tiempo adecuado.
- Verificar con el proveedor la disponibilidad de lo solicitado.

Normas aplicadas para la Compra:

- Negociar el precio más conveniente con la finalidad de ajustarse a los costos, tomando en cuenta no ignorar la calidad solicitada.
- Acordar una fecha de entrega estimada.
- Mantener al proveedor interesado en su venta.

Normas aplicadas para la Verificación en la llegada de la Mercancía:

- Imprimir una orden de compra al recibidor para verificar entre el Coordinador de Compras y el Recibidor de Mercancía.
- Revisar detalladamente lo solicitado.
- Contactar a Cuentas por pagar para seguimiento del pago.

2.4 Procedimientos en el departamento de compras

El procedimiento consta de un método bien detallado y desglosado de manera entendible, con la finalidad de que cualquier persona que se encuentre en el área pueda realizarlo sin complicaciones, siempre y cuando tenga la autorización debida para hacerlo. Con este se puede organizar diferentes tipos de tareas que sean una seguida de otra para llegar a un fin conjunto sin enredos y con opciones de acuerdo a lo que va sucediendo en su desarrollo. Los procedimientos que a continuación se detallan, fueron obtenidos por medio de las entrevistas y la guía de observación aplicada, dando como resultado lo siguiente:

Procedimiento empleado para la Requisición de Compra:

Toda requisición debe ser enviada a través del sistema Sun de la siguiente manera:

El Departamento evalúa su necesidad.

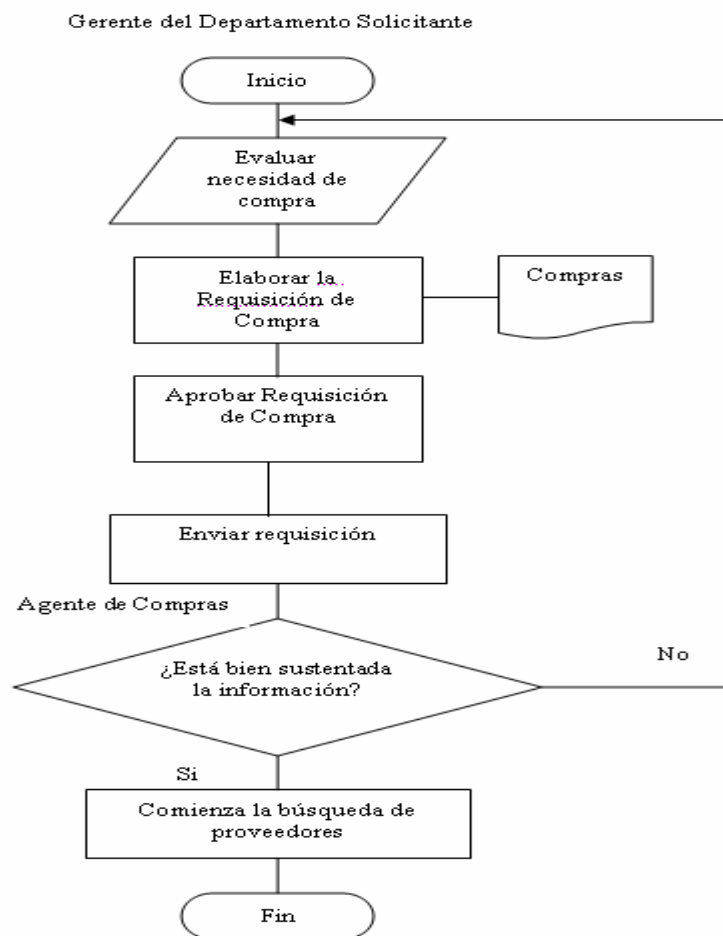
El Gerente del departamento se encarga de realizar la requisición detallando cada aspecto del suministro, alimento y/o bebida a solicitar.

Una vez aprobada por el Gerente del Departamento, este se la envía al Agente de Compras.

El agente de compras evalúa y revisa la solicitud para proceder a las cotizaciones pertinentes.

Si el Agente de Compras en algún momento de la revisión considera que se debe realizar algún cambio en la misma, este procede a enviarla de nuevo al Departamento y el proceso comienza desde el principio sin hacer caso omiso a ninguno de los pasos (Flujagrama N°1)

FLUJOGRAMA N°1
Procedimiento Para la Requisición de Compra



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites. (2006)

Procedimiento Empleado para Selección del Proveedor:

Una vez aprobada la requisición de compras se procede a evaluar las ofertas de los proveedores de la siguiente manera:

De acuerdo a lo que se necesite se solicitan las cotizaciones pertinentes.

Se detalla la información y referencias del proveedor.

Se evalúa la localidad en la que se ubica el proveedor.

Se evalúa el precio.

Se evalúa la calidad.

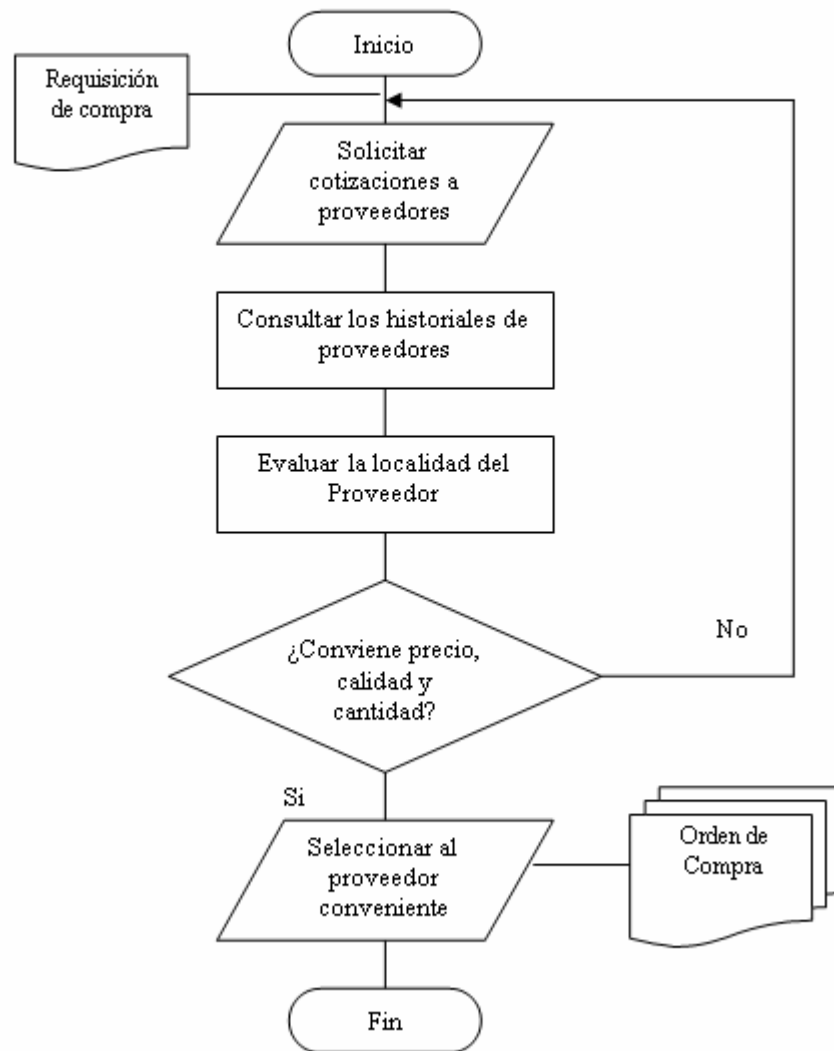
Se evalúa la cantidad que trae según la presentación.

Si el proveedor es el conveniente, el departamento procede a montar la orden de compra en el sistema.

Si entre las cotizaciones recibidas ninguno de los proveedores le conviene a la empresa por alguna razón, deberán solicitar nuevas cotizaciones evaluando los puntos nuevamente de acuerdo a la conveniencia. (Flujo grama N°2).

FLUJOGRAMA N°2 Selección del Proveedor

Agente o Coordinador de Compras



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites. (2006)

Procedimiento Empleado para la Realización de la Orden de Compra:

La orden de compra debe ser presentada únicamente en el sistema Sun para ser válida ante cualquier trámite externo a las instalaciones del hotel.

Aprobada la cotización del proveedor se procede a montar la orden de compra en el sistema Sun.

Incluir toda la información pertinente como: código, artículo, cantidad, precio y total.

Incluir el código del proveedor e información pertinente de acuerdo al tipo de compra como: alimentos, bebidas y suministros.

Reflejar en la orden la modalidad de pago (Anticipo, crédito o contado).

El Agente de Compras se la envía al Contralor Financiero para su respectiva aprobación en cuanto a disponibilidad de dinero.

El Contralor Financiero se la envía al Director de Operaciones para su respectiva aprobación.

El Director de Operaciones se la envía al Gerente General para su respectiva aprobación

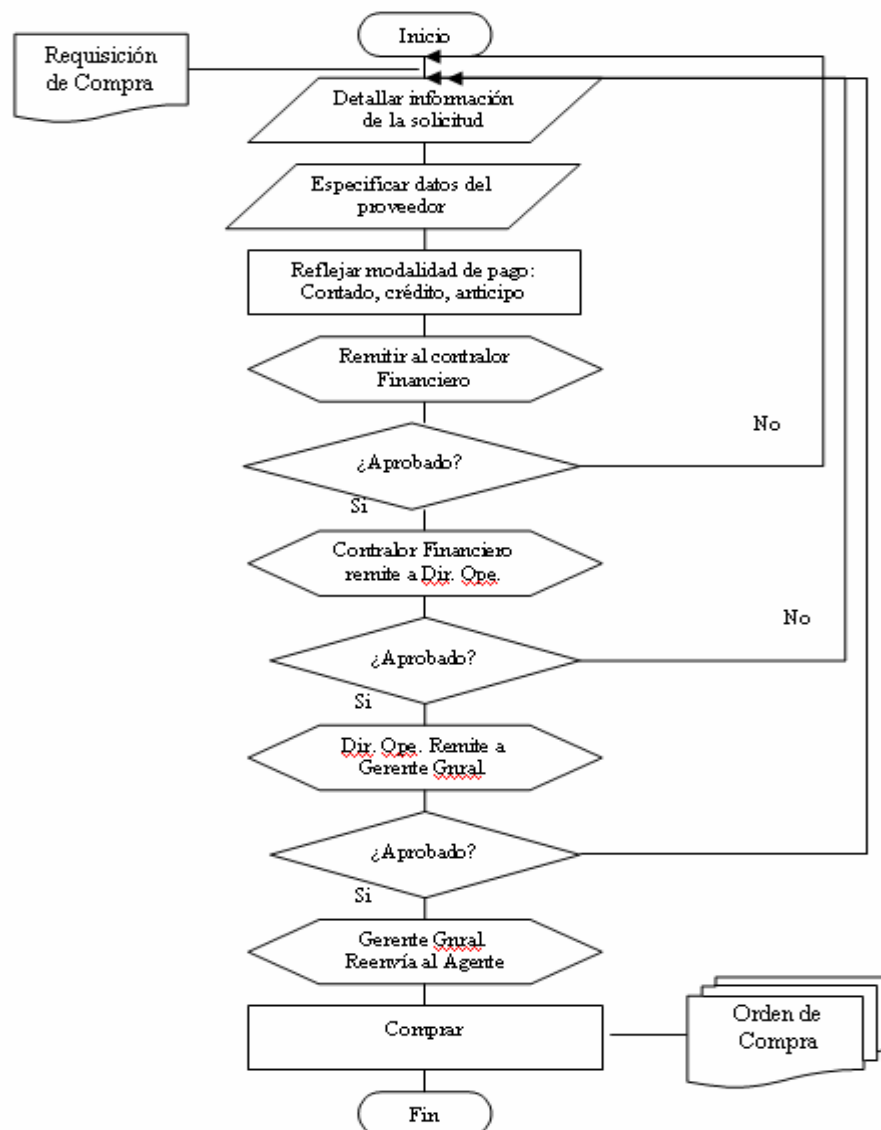
El Gerente General una vez que la aprueba la reenvía al Agente de Compras para que este realice el proceso de compra final.

Si alguna de las firmas no aprueba la orden de compra, se deberá realizar una revisión detallada para proceder a los cambios. Estando compras en la obligación de montar un nueva orden de compra. (Flujograma N°3)

FLUJOGRAMA N°3

Orden de Compra

Agente o Coordinador



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites. (2006)

Procedimiento Empleado para la Compra:

La compra debe ser realizada únicamente después de aprobada la orden de compra sin omitir ninguno de los pasos anteriores.

Hacer llegar la orden al proveedor.

Recordar el tipo de pago (Anticipo, contado o crédito).

En caso de que la compra amerite anticipo, se deberá realizar lo siguiente:

Llenar una solicitud de cheque para procesar el pago en cuentas por pagar.

Solicitar la aprobación del Contralor Financiero y el Gerente General.

En caso de que sea de contado se debe procesar de la siguiente manera:

Llenar el formato provisional de caja chica para la realización de la compra.

Llenar un egreso de caja con el soporte correspondiente (Factura), para la solicitud de la reposición.

En caso de que sea a crédito el proceso se desarrolla de la siguiente manera:

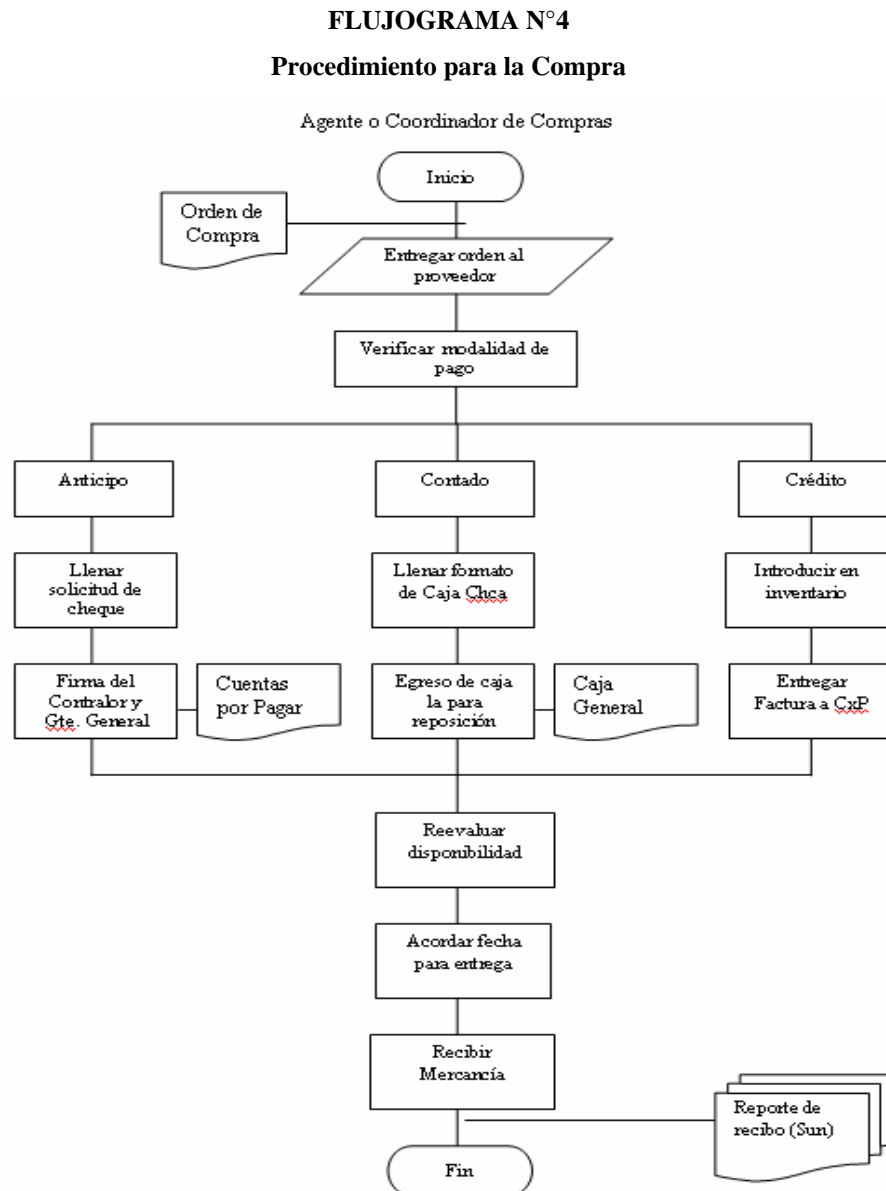
El receptor de mercancía la introduce la misma al inventario.

Él mismo entrega la factura a Cuentas por Pagar para que sea procesada según los términos de la negociación.

Reevaluar la disponibilidad de la mercancía para la fecha acordada.

Acordar la fecha de la recepción de la mercancía.

Cerrar la negociación a la espera de la mercancía. (Flujograma N°4)



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites. (2006)

Procedimiento Empleado para la Verificación de la llegada de la Mercancía:

Compras imprime una copia de la orden de compra para el receptor de mercancía.

El receptor realiza su trabajo continuo de recepción.

El coordinador de Compras se acerca a la recepción de mercancía y verifica lo solicitado y lo entregado.

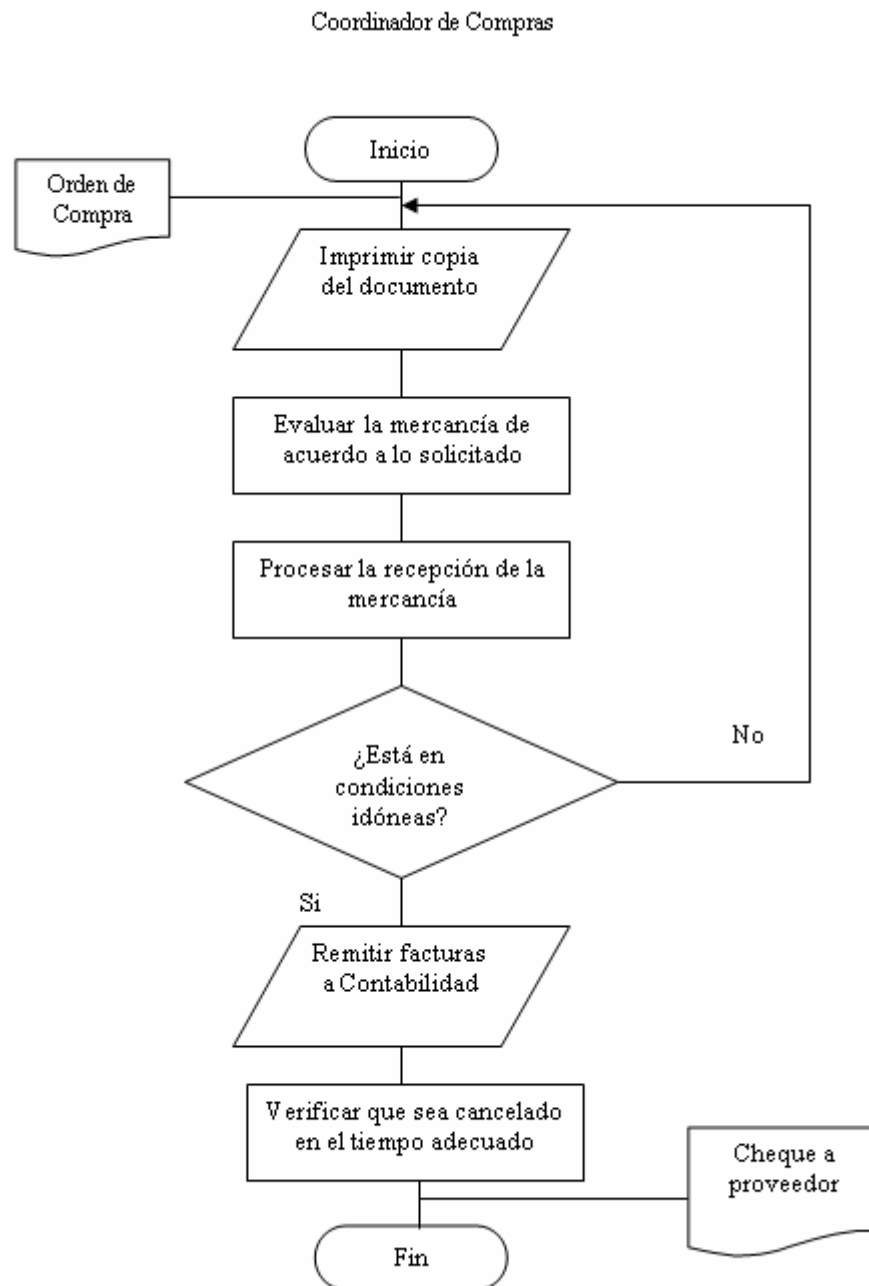
Si llegó bien pasan la orden a cuentas por pagar para procesar el pago a la fecha acordada

Si no llegó como se solicitó se debe llamar al proveedor y llegar a un acuerdo de cambio.

Cuentas por pagar se encarga de realizar el pago y hacerlo llegar al proveedor.

Compras verifica la cancelación de las facturas. (Flujograma N°5)

FLUJOGRAMA N°5
Verificación de la mercancía



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites. (2006)

2.5 Formatos del departamento de compras

Los formatos son impresos que permiten facilitar el control interno administrativo, ayudando a obtener información detallada y precisa de lo que se desea observar.

El buen uso de este tipo de herramientas administrativas presentan ventajas al momento de la comunicación de resúmenes, así como también a la hora de realizar solicitudes, tanto interdepartamentales como de índole externa.

Es por ello que el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita Suites hace uso de los siguientes formatos para minimizar tiempo y ser puntuales de acuerdo al caso que se refiera.

Los formatos utilizados en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites son los siguientes:

Requisición de Compra: De acuerdo a la información obtenida en la entrevista realizada al Departamento y la guía de observación, es importante resaltar que la Requisición de Compra es un formato utilizado por todos los departamentos al momento de presentarse una necesidad de compra. Este debe ser llenado a través del Sistema Sun con la clave específica del usuario, una vez de haber completado el formulario es pasado al Gerente del departamento para que proceda a firmarlo y lo envíe al Agente de Compras quien se encargará de realizar el procedimiento pertinente. El formato contiene:

Fecha en que se emite la requisición.

Nombre del solicitante de la compra (Usuario en Sistema).

Precio total de la compra (Solo si el solicitante tiene referencia de precios).

Tipo de requisición (Alimentos, bebidas, suministros o ingeniería).

Fecha para cuando se necesita el pedido.


Fecha en que será entregado el pedido por el proveedor.

Información adicional. (Especificación detallada de lo solicitado)

Propuestas planteadas por compras después de las tres (3) cotizaciones.

Descripción de los productos: N° de línea, cantidad de proveedores que poseen el producto, tipo (Si existe en almacén), Descripción, cantidad, costo, costo total, cuenta contable y segmentaciones. (Forma N°1)

FORMA N°1
REQUISICIÓN DE COMPRAS

		Purchase Requisition <i>By: Noe Chaparro</i> <i>Approval Status: <Not Approved></i>			Version 2.2	Date 06/Jun/06 (Tue)				
		Total Detail Amount 18,300,000.00 Requisition Reference PMV-09103			PO Reference(s)					
Business Unit	Currency	Purchase Type	Contract	Dept.	Seg.	Project	Employee	Taxation	Hotel	
	Base	PFML	<input type="checkbox"/>	NA	NA	NA	NA	NTAX	H011	
Need By Date		Delivery Date		Additional Information						
06/Jun/06 (Tue)		07/Jun/06 (Wed)		PEDIDO COCINA P.						
Ship To					Buyer					
IHC0112 Hilton Margarita & Suites Calle Los Uveros Urb. Costa Azul Isla de Margarita VE 6301 Venezuela					IHC0112 Hilton Margarita & Suites Calle Los Uveros Urb. Costa Azul Isla de Margarita VE 6301 Venezuela					
<input type="checkbox"/> Sole Vendor Supplie			Suggested Suppliers							
1 Supplier CJG0001 G & G. IMPORTACIONES, C.A. CALLE LAS LILAS QTA. ARLENIA URB. PARAISO, PAMPATAR PORLAMAR - NUEVA ESPARTA Shipping: Sales Tax: Duty / Brokerage: Detail Lines: 18,575,000.00 Total Estimated Amount: 18,575,000.00 Supplier Notes:			2 Supplier CEL0013 EL GRAN KALIMAN C.A CALLE SAN NICOLAS FRENTE AL GRUPO ZULIA PORLAMAR ESTADO NVA ESP. VENEZUELA Shipping: Sales Tax: Duty / Brokerage: Detail Lines: 18,745,000.00 Total Estimated Amount: 18,745,000.00 Supplier Notes:			3 Supplier CDI0013 DISTRIBUCIONES FRACARM C.A CALLE GUAQUERI LOCAL 1 FRENTE MERCADO CONEJERO PORLAMAR - NVA. ESPARTA Shipping: Sales Tax: Duty / Brokerage: Detail Lines: 4,038,000.00 Total Estimated Amount: 4,038,000.00 Supplier Notes:				

Fuente: Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

Continuación Requisición de Compras (Forma N°1)

Sup	Type	Item Code	User Description	Loc	Qty	Cost	Ext. Amount	GL	GL Name	Dept	Seg.	Proj.	Employ...	Taxation	F
2	Stock	100001	CHOCOZUELA	100	150.000	13,500.000	2,025,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	100003	LOMITO	100	200.000	19,000.000	3,800,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	100004	MUCHACHO	100	150.000	13,500.000	2,025,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	100008	SOLOMO	100	400.000	14,500.000	5,800,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
3	Stock	109002	CHORIZO PARA PARRILLA, KL	100	20.000	9,000.000	180,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	109003	MORCILLA PARA PARRILLA, KL	100	20.000	4,800.000	96,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
1	Stock	120000	POLLO	100	1,000.000	3,400.000	3,400,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	120004	HIGADO DE POLLO, KG	100	2.000	4,500.000	9,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
1	Stock	170012	RODILLAS CERDO FRESCAS, KG	100	50.000	11,500.000	575,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC
2	Stock	100010	PIERNA DE RES	100	30.000	13,000.000	390,000.00	84601		NA	NA	NA	NA	NTAX	HC

Fuente: Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

El Departamento de compras del Hotel Hilton Margarita & Suites emplea un formato para la Requisición de Compras bien detallado en relación a la teoría planteada por Scheel. Sin embargo contiene ítems de poco uso y entendimiento para los Departamentos solicitantes; cabe destacar que este formato fue diseñado para toda la cadena Hilton International, información no variable de manera independiente por cualquiera de los hoteles.

Orden de Compra: Este formato es basado en la decisión del proveedor una vez de estudiado según las cotizaciones obtenidas. Youshimatz (1992) comenta: “Para llevar un mejor control de la adquisición de mercancías, así como para evitar errores de entrega y condiciones de los proveedores, las empresas utilizan la Orden de Compra” (Pág.60).

Este formato contiene lo siguiente:

Número de Orden de Compra.

Fecha de entrega.

Lugar de entrega.

Información del proveedor (Nombre, código, dirección y teléfono).

Fecha de realización de la Orden de Compra.

Términos.

Número de requisición.

Código del artículo solicitado (Si existe en almacén).

Descripción de lo solicitado.

Cantidad

Medida

Precio unitario

Precio total

Firma de autorización (Forma N°2).

FORMA N°2
ORDEN DE COMPRA

TÉRMINOS		Numero Requisicion		
30 día(s)		PMV-09008		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNIT.	TOTAL
TARJETAS DE PRESENTACION	1,000.00		155.00	155,000.00
TARJETAS DE PRESENTACION	1,000.00		155.00	155,000.00
RUI DOMINGUES	0.00		0.00	0.00
		TOTAL Bs	310,000.00	

Orden de Compra
Purchase Order

NUMERO ORDEN DE COMPR. PSTD009689 Página: 1
 FECHA DE ENTREGA:

LUGAR DE ENTREGA: MARGARITA HILTON
 CALLE LOS UVEROS, URB PLAYA MORENO PORLAMAR
 VENEZUELA. TELF: 0295.260.17.73. FAX: 0295. 262.30.72

SPARTA 95 637295

EDOR:
 ORDEN DE COMPRA:
 gas al Departamento de Recepciones entre las
 Lunes a Viernes Sabados entre 8:00 am 12:00 m.
 todas sujeto a cantidad, peso y condición
 prorrogable
 r acompañada por factura original.
 on a cambio de la mercancía especificada
 de Inversiones Puelamar, C.A.

Autorizado por *[Firma]* Fecha 06-06-06

GERENTE GENERAL - TARJETA Uso Interno

Fuente: Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

La Orden de Compra en cuanto al formato utilizado por el hotel comparado con la teoría estudiada, se considera que contiene la información necesaria y

precisa para que la compra llegue al hotel en los parámetros y requerimientos solicitados.

Solicitud de Cheque: La finalidad de este formato radica en el comienzo para gestionar un pago, el Departamento de Compras lo utiliza prioritariamente para solicitar anticipos manejados por el área de Contabilidad, solicitando según la negociación con el proveedor el 50%, 70% ó 100% de la factura y así entregar la mercancía.

Este formato contiene lo siguiente:

Fecha de emisión de la solicitud de cheque.

Valor Bs. De la solicitud.

Páguese a: Nombre del proveedor.

Dirección del proveedor.

Razón o concepto del pago.

Cargar a: Nombre de la cuenta contable a la cual irá reflejado el monto.

Cuenta: Número o código de la cuenta contable.

Aprobado por (Firma del Contralor Financiero).

Solicitado por (Jefe del Departamento solicitante). (Forma N°3)

FORMA N°3
SOLICITUD DE CHEQUE

SOLICITUD DE CHEQUE
Request for Check

VALOR Bs. _____ FECHA _____
Amount Date

PAGARSE A _____
Payable to

DIRECCIÓN _____
Address

CAUSAL _____
Reason

CARGAR A - Charge to	CUENTA - Account	VALOR - Amount
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

_____ APROBADO POR _____
Approved by Requested by

Fuente: Hotel Hilton Margarita & Suites 2006.

Egreso de Caja: El egreso de caja es un formato utilizado por el Departamento de Compras para solicitar algún pago inmediato en efectivo o para la reposición de caja chica. Este contiene lo siguiente:

N° de Egreso de Caja.

Fecha de emisión del Egreso de Caja.

Páguese a (Solicitante).

Por cuenta de (Concepto de la solicitud).

Cargo cuenta (Cuenta contable).

Pormenores (Detalles de la solicitud).

Montante (Monto detallado)

.

Total en letras.

Firma de recibido.

Firma por el Departamento de Contabilidad.

Firma del contralor Financiero.

Aprobación del Gerente General. (Forma N°4)

CAPITULO III

3.1 Políticas, normas, procedimientos y formatos aplicados en el departamento de compras del hotel hilton margaita & suites con relación a la teoría de scheel y laseter.

Cuadro 3

POLÍTICAS	
Requisición de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 50)
No se aceptará ninguna requisición de compra en forma de memorándum o que no esté debidamente elaborada en el sistema Sun como corresponde.	La requisición de compras en toda ocasión debe realizarse en el formato establecido para tal fin.
	Adolfo Scheel 1989 (pág. 50)
Las requisiciones de compra de alimentos perecederos serán elaboradas únicamente por el código de autorización del Chef en el sistema Sun.	La requisición de compras debe tramitarse al Encargado de Compras autorizada por el Chef.

Las requisiciones de almacén general, almacén de A&B, almacén de ingeniería, obedecerán a las necesidades de mantener el Par Stock y de acuerdo a estudios de consumo.	El manejo de las cantidades que se requieren de estos artículos son determinadas por el almacenista a través del cálculo de Par-stock de cada artículo.
Selección de Proveedor	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Timothy Laseter 2000 (pág. 169)
En todos los casos se deberá conseguir al menos tres (3) cotizaciones para cada uno de los materiales y/o servicios solicitados con la finalidad de conseguir el proveedor más idóneo. En aquellos casos en que resulte imposible conseguir ese número de cotizaciones, deberá dejarlo claramente establecido por escrito.	La decisión sobre selección deberá concentrarse en proveedores de una base actual que tengan las capacidades indicadas para un proyecto específico.
Orden de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 47-64)
Para todas las compras se debe realizar en el Sistema Sun la Orden de Compra; una vez que se haya seleccionado el proveedor después de evaluar las tres (3) cotizaciones correspondientes.	La gestión de la orden de compra está condicionada a un proceso de información que debe disponer el encargado para conocer la necesidad de la compra una vez que seleccione el proveedor.
La orden de compra será emitida a partir de la requisición de compra previamente cotizada. Cumpliendo	Todo proceso debe ser comunicado a las personas involucradas consiguiendo que la orden de compra sea realizada de

posteriormente con las siguientes firmas: Gerente del Departamento, Contralor Financiero, Director de Operaciones y Gerente General.	manera coordinada.
Una vez aprobada la orden de compra se le entrega al proveedor seleccionado detallando cada artículo.	El encargado debe mantener buena comunicación con el proveedor, de manera que la compra sea efectiva, con la finalidad de ahorrar tiempo en cuanto a las especificaciones y cumplimiento.
Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Timothy Laseter 2000 (pág. 43-67)
El Departamento de Compras se encargará de adquirir los suministros requeridos, en el tiempo establecido, al menor costo posible y de acuerdo a los estándares de calidad, especificaciones técnicas y dentro del marco mercantil legal del país y los procedimientos establecidos por el Hotel con respecto al control.	Lo más importante se basa desde el establecimiento de estrategias para simplificar los diseños, hasta el mejoramiento de las operaciones del proveedor y la negociación de los precios de los productos.
Verificación de Mercancía	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 67)

El Departamento de Compras debe verificar con el receptor de mercancía la llegada y estado de la misma diariamente comparando con la orden de compra lo solicitado.	Asegurarse de que los productos enviados por el proveedor correspondan exactamente a los que habían sido ordenados, tanto en materia de calidad como cantidad, precio y especificaciones generales.
---	---

Cuadro 4

NORMAS	
Requisición de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)
Recibir la requisición debidamente firmada.	El jefe del departamento firmará el pedido remitiéndolo al Encargado en Compras.
Verificar el contenido de acuerdo a la codificación.	El Encargado de Compras necesita conocer las especificaciones standard para exigir al proveedor las características propias de determinados productos.
Verificar el contenido con respecto información detallada de lo solicitado.	
Selección de Proveedor	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Timothy Laseter 2000 (pág. 151-207)
Solicitar tres (3) cotizaciones y estudiarlas bien en cuanto a calidad. Precio y cantidad.	Presentar alternativas de proveedores para una escogencia adecuada de lo que realmente se necesita.
Actualizar datos del proveedor en sistema continuamente.	Administrar adecuadamente los datos de proveedores para contactos futuros.
Acordar la forma de pago.	

	Es de suma importancia definir con anterioridad el tipo de pago respecto a la negociación.
Orden de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 47-55)
<p>Establecer claramente el pedido.</p> <p>Solicitar las firmas pertinentes en un tiempo adecuado, entregando al proveedor la Orden de Compra a tiempo.</p> <p>Verificar con el proveedor la disponibilidad de lo solicitado.</p>	<p>En el formato de la orden de compra es necesario explicar con exactitud el pedido según el tipo de mercancía a solicitar.</p> <p>La orden de compra deberá ser entregada al proveedor con suficiente tiempo para la localización, distribución y preparación del producto.</p> <p>El proveedor deberá confirmar con anticipación la fecha de entrega total del pedido.</p>
Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Timothy Laseter 2000 (pág. 3-107)

<p>Negociar el precio más conveniente con la finalidad de que se ajuste a los costos establecidos en sistema, tomando en cuenta no ignorar la calidad solicitada.</p> <p>Acordar una fecha de entrega estimada.</p> <p>Mantener al proveedor interesado en su venta.</p>	<p>El costo genera mucho interés en la mayoría de las organizaciones y también genera confusión. Por ello es importante identificar el costo y la generación de productividad de cada una de las cosas solicitadas.</p> <p>El proveedor deberá cumplir la entrega en un tiempo menor o igual al sugerido al Jefe de compras de la empresa, con el objeto de posicionar bien su empresa en el mercado.</p> <p>La dependencia mutua ocurre cuando ambas partes entienden que la cooperación es necesaria para el éxito de cada una de las compañías.</p>
Verificación de Mercancía	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 65-86)
<p>Imprimir una orden de compra al recibidor para verificar entre el Coordinador de Compras y el Recibidor de Mercancía la llegada de productos.</p> <p>Revisar detalladamente lo solicitado.</p> <p>Contactar a Cuentas por pagar para seguimiento del pago.</p>	<p>El recibidor deberá conocer de manera clara la fecha de llegada de mercancía de forma específica y verificarlo con el Encargado de Compras.</p> <p>No se garantiza la seguridad de lo despachado, por esto el recibidor deberá estar atento a cambios, diferencias, etc.</p> <p>Una vez culminado el proceso de recibo, las facturas deberán ser enviadas a Cuentas por Pagar para procesar el pago de dicha factura.</p>

Cuadro 5

PROCEDIMIENTOS	
Requisición de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)
<p>El Departamento evalúa su necesidad.</p> <p>El Gerente del departamento solicitante se encarga de realizar la requisición detallando cada aspecto del suministro, alimento y/o bebida a solicitar.</p> <p>Se envía al Agente de Compras.</p> <p>El agente de compras evalúa y revisa la solicitud para proceder a las cotizaciones pertinentes.</p> <p>Si el Agente de Compras en algún momento de la revisión considera que se debe realizar algún cambio en la misma, este procede a enviarla de nuevo al Departamento y el proceso comienza desde el principio sin hacer caso omiso a ninguno de los pasos.</p>	<p>Reconocer la necesidad de la compra.</p> <p>Especificar las características de los artículos en la solicitud de compras.</p> <p>El Jefe de Compras se dirige al proveedor para solicitarle las respectivas cotizaciones.</p>

Selección de Proveedor	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)
<p>Solicitar las cotizaciones pertinentes.</p> <p>Evaluar precio, calidad, cantidad</p> <p>Detallar la información y referencias del proveedor.</p> <p>Evaluar la localidad en la que se ubica el proveedor.</p> <p>Si el proveedor es el conveniente, el departamento procede a realizar la orden de compra en el sistema.</p> <p>Si entre las cotizaciones recibidas ninguno de los proveedores le conviene a la empresa por alguna razón, deberán solicitar nuevas cotizaciones evaluando los puntos nuevamente de acuerdo a la conveniencia.</p>	<p>Se le solicita a lo proveedores las solicitudes.</p> <p>El Jefe de Compras debe llevar un control de proveedores por artículo, de manera que refleje la relación precio/cantidad/calidad con la finalidad de comparar con la nueva cotización para la compra siguiente.</p> <p>Elegir al proveedor adecuado para la negociación.</p> <p>Realizar la orden de compra.</p>

Orden de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)
<p>Aprobado el proveedor se procede a realizar la orden en el sistema.</p> <p>Incluir toda la información</p>	<p>Se efectúa la orden de compra tramitada a través de la solicitud de compras.</p>

<p>pertinente como: código, artículo, cantidad, precio y total.</p> <p>Incluir el código del proveedor e información pertinente de acuerdo al tipo de compra como: alimentos, bebidas y suministros.</p> <p>Reflejar en la orden la modalidad de pago (Anticipo, crédito o contado).</p> <p>El Agente de Compras se la envía al Contralor Financiero para su aprobación en cuanto a disponibilidad de dinero.</p> <p>El Contralor Financiero se la envía al Director de Operaciones para su aprobación.</p> <p>El Director de Operaciones se la envía al Gerente General para su aprobación</p> <p>El Gerente General una vez que la aprueba la reenvía al Agente de Compras para realizar el proceso de compra.</p> <p>Si alguna de las firmas no aprueba la orden de compra, se deberá realizar una revisión detallada para proceder a los cambios. Estando compras en la obligación de montar un nueva orden de compra.</p>	<p>Se debe incluir toda la información necesaria como: A quién se le dirige con nombre y dirección.</p> <p>Colocar el número de la solicitud de compra que generó esta orden.</p> <p>Fecha en que se elabora la orden.</p> <p>Fecha pactada con el proveedor para despachar la mercancía.</p> <p>Unidad en la que se solicita el producto.</p> <p>Cantidad que se solicita de los productos.</p> <p>Valor unitario.</p> <p>Valor total resultado.</p> <p>Especificaciones de pago. Si es a crédito se debe especificar los días otorgados por el proveedor para la cancelación de la factura.</p>
--	---

Compra

<p>Hotel Hilton Margarita & Suites</p>	<p>Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)</p>
<p>Hacer llegar la orden al proveedor. Recordar el tipo de pago (Anticipo, contado o crédito). En caso de que exista algún anticipo, deberá realizar lo siguiente: Llenar una solicitud de cheque para procesar el pago en Cuentas por Pagar. Solicitar la aprobación del Contralor Financiero y el Gerente General. En caso de que sea caja chica se debe procesar de la siguiente manera: Llenar el formato provisional de caja chica Realizar la compra Llenar un egreso de caja con el soporte correspondiente (Factura) Solicitar la reposición. Reevaluar la disponibilidad de la mercancía para la fecha acordada. Acordar la fecha de la recepción de la mercancía. Cerrar la negociación quedando a la espera de la mercancía.</p>	<p>Contactar y seleccionar al proveedor. Se requiere que el Encargado de Compras establezca cuidadosamente las propiedades y calidad de los productos con el proveedor. En caso de que sea necesario debe repetir al proveedor las condiciones en que debe entregar los artículos. Reestablecer la modalidad de pago, con el objeto de que no exista confusión.</p>

Verificación de Mercancía	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 48-64)
<p>Compras imprime una copia de la orden de compra para el receptor de mercancía.</p> <p>El receptor realiza su trabajo continuo de recepción.</p> <p>El coordinador de Compras se acerca al la recepción de mercancía y verifica lo solicitado y lo entregado.</p> <p>Si llegó bien pasan la orden a cuentas por pagar para procesar el pago a la fecha acordada</p> <p>Si no llegó como se solicitó se debe llamar al proveedor y llegar a un acuerdo de cambio.</p> <p>Cuentas por pagar se encarga de realizar el pago y hacerlo llegar al proveedor.</p> <p>Compras verifica la cancelación de las facturas.</p>	<p>El receptor se prepara para la revisión de la mercancía.</p> <p>Ordena la mercancía en la plataforma.</p> <p>Efectúa el conteo total de la mercancía recibida.</p> <p>Comparar las cantidades aceptadas con lo relacionado en la Orden de Compra.</p> <p>Si las cantidades coinciden, revisar si en la factura del proveedor son las mismas y los precios son los pactados.</p> <p>Si no coinciden las cantidades, elaborar un memo corrección de factura relacionando los productos aceptados con el precio pactado.</p> <p>Aceptada la factura del proveedor, sellar, firmar y timbrar la hoja.</p> <p>A pesar de que exista el encargado de recibo, la responsabilidad debe ser compartida con el Chef, Ama de Llaves, Jefe de Mantenimiento, Gerente de A&B y el Encargado de Compras.</p>

Cuadro 6

FORMATOS	
Requisición de Compra	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 62-63)
<p>Fecha de realización de solicitud.</p> <p>Precio total a pagar.</p> <p>Nombre del solicitante.</p> <p>Tipo de compra (alimentos, bebidas, suministros, etc.).</p> <p>Departamento solicitante.</p> <p>Impuestos.</p> <p>Definición de Hotel (HM o HS)</p> <p>Fecha en que se debe recibir.</p> <p>Información adicional específica de lo necesitado.</p> <p>Dirección del hotel.</p> <p>Proveedores sugeridos. Este espacio es llenado por el Departamento de Compras luego de solicitar las cotizaciones.</p> <p>En una segunda página se encuentra la información solicitada por el Departamento:</p> <p>Nº de línea.</p> <p>Tipo de mercancía en cuanto al inventario.</p> <p>Código de almacén.</p> <p>Descripción del artículo.</p>	<p>Día, mes, año en que se hace la solicitud.</p> <p>Día, mes, año en que se necesita la mercancía.</p> <p>Se selecciona el tipo de compra.</p> <p>Unidad en que se necesita el artículo.</p> <p>Colocar la existencia del artículo en almacén. (Si existe en inventario)</p> <p>Cantidad en que se consume normalmente en un período determinado.</p> <p>Cantidad solicitada.</p> <p>Nombre de cada artículo solicitado.</p> <p>Día, mes, año, en que se gestionó la última compra.</p> <p>Colocar precio unidad para cada artículo al localizar y pedir cotización a los proveedores, mínimo tres.</p> <p>Anotaciones respecto al proveedor –</p> <p>Fecha de entrega, plazo de pago.</p> <p>Nombre de los proveedores según cotizaciones.</p> <p>Deberá estar firmada por el Almacenista, Jefe de Compras y el</p>

<p>Cantidad.</p> <p>Costo unitario.</p> <p>Costo total.</p> <p>Cuenta contable.</p> <p>Otras especificaciones no utilizadas.</p>	<p>Gerente del Departamento solicitante.</p>
<p>Orden de Compra</p>	
<p>Hotel Hilton Margarita & Suites</p>	<p>Adolfo Scheel 1989 (pág. 63-64)</p>
<p>A quién va dirigida con el nombre, código, dirección y teléfono del proveedor.</p> <p>Número y tipo de orden de compra.</p> <p>Fecha de entrega de mercancía.</p> <p>Lugar de entrega, donde se especificará la dirección del hotel.</p> <p>Fecha de emisión de la orden de compra.</p> <p>Términos en cuanto a días otorgados por el proveedor para la cancelación de la factura.</p> <p>Número de requisición que generó la orden.</p> <p>Código del artículo en almacén.</p> <p>Descripción de lo solicitado.</p> <p>Cantidad.</p> <p>Medida.</p>	<p>A quien se dirige la compra, nombre y dirección.</p> <p>Nº de la solicitud de compra que generó la orden.</p> <p>Fecha de emisión de la orden.</p> <p>Fecha pactada por el proveedor para la entrega de la mercancía.</p> <p>Nº de días otorgado por el proveedor para el crédito.</p> <p>Unidad en que se solicita el producto.</p> <p>Cantidad de los productos solicitados.</p> <p>Nombre de los productos.</p> <p>Valor unitario de cada producto.</p> <p>Valor total de producto en moneda.</p> <p>Es elaborada por el Jefe de Compras.</p> <p>Se entregará la original al</p>

<p>Precio unitario.</p> <p>Total.</p> <p>Deberá ir firmada por el Jefe de Compras, Contralor financiero, Director de Operaciones y Gerente General.</p> <p>Condiciones para el proveedor como: la hora de recibo, plazo, debe poseer factura original.</p> <p>Firma de recibido por parte del proveedor.</p>	<p>proveedor.</p> <p>Una copia para el recibidor de mercancía, otra para contabilidad y la tercera para el Departamento de Compras.</p>
--	---

Egreso de Caja / Solicitud de Cheque	
Hotel Hilton Margarita & Suites	Adolfo Scheel 1989 (pág. 61)
<p>EGRESO DE CAJA:</p> <p>Fecha</p> <p>Páguese a. Se refiere a la persona o empresa que deberá cobrar el dinero.</p> <p>Por cuenta de. Se refiere al departamento que está generando el egreso.</p> <p>Cargo a cuenta. Se refiere a la cuenta contable donde se cargará el egreso.</p> <p>Pormenores. Se refiere a los detalles de la generación de este egreso.</p> <p>Montante, que viene siendo la cantidad.</p>	<p>Día, mes y año en la que se hace la compra.</p> <p>Valor del pago en número y en letras.</p> <p>Unidad en la que se adquiere el producto.</p> <p>Cantidad adquirida de cada producto.</p> <p>Artículo: Nombre de cada producto que se adquiere.</p> <p>Precio unitario: Valor unitario de cada artículo.</p> <p>Nombre: Nombre del proveedor.</p>

<p>Total: Cantidad en letras del monto total.</p> <p>Firma de recibo.</p> <p>Firma de Contralor financiero.</p> <p>Aprobación del Gerente General.</p> <p>SOLICITUD DE CHEQUE:</p> <p>Valor en bolívares del total a cancelar.</p> <p>Fecha de emisión.</p> <p>Páguese a. Se refiere a la persona o empresa que deberá cobrar el cheque.</p> <p>Dirección de quien recibe el cheque.</p> <p>Razón, se refiere a el detalle o concepto de la generación de la solicitud.</p> <p>Cargar a. Aquí se debe colocar el nombre de la cuenta contable donde irá cargado el gasto.</p> <p>Cargar a. Aquí se debe colocar el número de la cuenta contable donde irá cargado el gasto.</p> <p>Valor. Irá repetido el valor inicial y detallado según líneas.</p> <p>Aprobado por. Contralor Financiero.</p> <p>Solicitado por. Gerente del Departamento solicitante.</p>	<p>Elaborado por: Encargado de compras.</p> <p>Firma: Firma y sello del proveedor (Si es posible).</p>
---	--

La gestión ejercida por el personal del Departamento de Compras es esencial para el desarrollo de la empresa a nivel de alimentos, bebidas e insumos que se necesita para la operación en este tipo de empresas, ya que lo vendido es un servicio. En el caso específico del Hotel Hilton Margarita & Suites se logró observar por medio de revisión de campo y documental que a causa de la cantidad de responsabilidades ejercidas sobre cada uno de los Miembros de Equipo y la falta de control interno administrativo se presentan debilidades a nivel de :

Exceso de procesos administrativos; en el sentido de que son demasiadas firmas para la aprobación de las requisiciones y ordenes de compra, pudiendo sintetizarse de manera efectiva.

Incumplimiento de procedimientos de recepción de mercancía, ya que en muchos casos la mercancía es recibida sin la aprobación de la orden de compra, efecto que retrasa el pago al proveedor por incumplimiento en las políticas.

Precipitada selección de proveedores, debido a que la selección de estos en muchas ocasiones es realizada tomando en cuenta sólo el desarrollo del departamento, sin tomar en cuenta los recursos y la disposición del hotel en si.

Alta frecuencia en compras de caja chica, notando que a causa de que los departamentos solicitantes no preparan con buen tiempo de anticipación sus necesidades, el Departamento de Compras en muchas oportunidades se ve obligado a comprar por medio de ella, abultando las compras diarias y semanales de la misma.

En el siguiente capítulo se presentan alternativas de mejora a las debilidades anteriormente mencionadas, tratando de nutrir lo ya establecido por la empresa para el buen funcionamiento del departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites.

CAPITULO IV

4.1 Alternativas para el mejoramiento de las políticas, normas, procedimientos y formato de trabajo del departamento de compras.

La hotelería se presenta cada día más exigente, pidiendo de manera implícita mejores servicios a escalas de tiempo bien aceleradas, todo esto sucede a raíz de la competencia que a cada segundo aumenta permitiéndole a las empresas ya existentes en el mercado la mejora continua con la finalidad de mantenerse y prestar siempre servicios de calidad.

Por otra parte es muy importante que mientras se mejora nivel de servicio, los directivos se preocupen por valorar el recurso humano existente implementando controles que ayuden a desarrollar sus funciones de manera guiada enriqueciéndolos ellos y enriqueciendo a la empresa a ser cada día mejores. El control interno administrativo del Hotel Hilton Margarita & Suites refleja un trabajo arduo de preparación y esfuerzo para lograr lo alcanzado hasta ahora; sin embargo esto no implica que no tengan puntos importantes por mejorar para que la operación sea lo más limpia posible y no se presenten problemas tanto internos como con los proveedores.

Por lo tanto el presente capítulo se basa en el análisis comparativo realizado en el capítulo anterior con respecto a las políticas, normas, procedimientos y formatos empleados por Hilton Margarita & Suites y lo sugerido por los autores Scheel y Laseter, donde se trata de dar respuest a las debilidades encontradas, dando sugerencias en cuanto al Sistema de Control Interno Administrativo.

POLÍTICAS:

REQUISICIÓN DE COMPRA:

- La requisición de compra será aprobada por el Jefe del Departamento solicitante, remitiéndola al Jefe de Compras para que comience el proceso de búsqueda de las cotizaciones. En casos que ameriten gran desembolso de dinero el Jefe de Compras deberá remitir la requisición al Contralor financiero para que este evalúe la necesidad de la compra antes que comience el proceso de búsqueda de las cotizaciones, con la finalidad de que el Departamento de Compras no realice procedimientos que luego sean rechazados, teniendo una solución interna ante la necesidad.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES:

Los proveedores enviarán las cotizaciones sin compromiso alguno, dando al Departamento de Compras la libertad de elegir el que más convenga de acuerdo al tipo de compra y las oportunidades ofrecidas.

Mantener controles continuos en cuanto al respeto de las tres (3) cotizaciones.

Negociar con proveedores de compras continuas la estabilización de ellos como empresa proveedora, evitando hacer solicitudes de cotizaciones teniendo un proveedor con el que se consiguen ventajas, aprovechando el tiempo para solicitar otras cotizaciones.

ORDEN DE COMPRA:

- La Orden de Compra será aprobada por el Contralor Financiero, Director de Operaciones y el Gerente General únicamente cuando se deban realizar

compras de alto nivel de desembolso; de lo contrario la información será procesada por el Gerente del Departamento solicitante, el Jefe de Compras y el Contralor Financiero con el objeto de sintetizar los pasos administrativos.

- La Orden de Compra puede ser autorizada tanto por el Contralor Financiero o por el Asistente, ya que este está en la completa capacidad de aprobar cualquier tipo de compra, debido a que juntos manejan los planes contables de la empresa.

- Una vez que se haya entregado la Orden de Compra los proveedores entregarán una carta comprometiéndose con la negociación, hasta la llegada de la mercancía solicitada.

COMPRA:

- El Coordinador de Compras estará en la obligación de realizar el seguimiento de la compra una vez que el Agente haya cerrado la negociación con el proveedor.

- Las compras deben ser programadas con anticipación, evitando las compras de caja chica en alta proporción.

VERIFICACIÓN DE MERCANCÍA:

- El Receptor de Mercancía no recibirá ningún tipo de pedido sin la estricta aprobación de la orden de compra, de lo contrario será sancionado.

- El Receptor deberá informar al Departamento de Compras cualquier irregularidad se que se presente con el proveedor al momento de la entrega, quedando seguro de que lo recibido es realmente lo solicitado.

NORMAS:

REQUISICIÓN DE COMPRA:

- El Departamento solicitante deberá verificar con precisión y exactitud en lo que necesita, enviando la requisición con datos completos de lo requerido.
- En caso de que la Requisición posea información no específica, se deberá devolver al departamento solicitante, con el propósito de que no se realicen compras de material no utilizable e incurrir en la duplicación de gastos y horas hombre.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES:

Los proveedores deberán respetar las normas impuestas para ellos por el hotel tales como: compromiso, fecha de entrega, hora de recepción de mercancía, términos acordados, etc.

ORDEN DE COMPRA:

- Se deberá archivar en físico una copia de la Orden de Compra final. Respetando el orden correlativo.
- La Orden de Compra deberá llevar anexo una copia de la requisición que la generó.

COMPRA:

- Deberán mantener al proveedor interesado en la venta que realizará, dando cada vez mejores beneficios y ofrecimientos para continuar negociando.
- La fecha de entrega debe ser respetada, tomando en cuenta los compromisos adquiridos por el hotel.

VERIFICACIÓN DE MERCANCÍA:

- El Coordinador y el Auxiliar mantendrán constante comunicación con el Recibidor de Mercancía.
- Todos los Miembros de Equipo deben mantener su posición ante las decisiones tomadas en determinado momento.

PROCEDIMIENTOS:

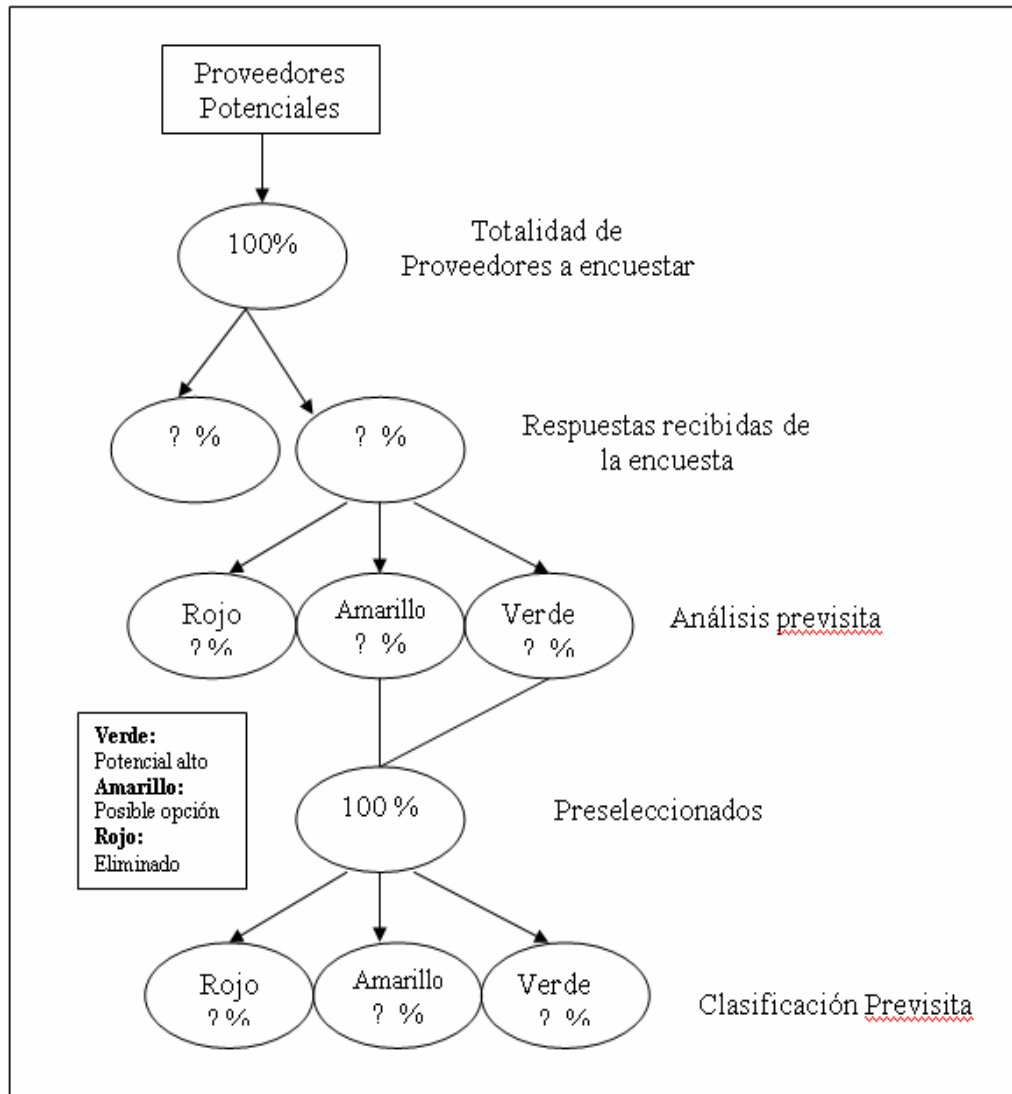
Los Procedimientos llevados a cabo en el Departamento de Compras son muy importantes, ya que de ellos depende la operación de todo el Hotel, por esta razón se plantean las siguientes mejoras en pro del bien de la organización.

SELECCIÓN DEL PROVEEDOR:

La selección de los proveedores potenciales forman parte del proceso más delicado, ya que la empresa no tiene el control de lo que pueda suceder con la mercancía antes de que llegue al establecimiento, sin embargo existen maneras de encontrar la información para contar con proveedores de productos de alta

calidad. El siguiente esquema forma parte de un proceso recomendado al momento de iniciar la búsqueda de proveedores

Figura N° 11
Selección de Proveedores



Fuente: Timothy Iaseter 2000

La aplicación de este diagrama consiste en seleccionar cuidadosamente cada proveedor, entregándoles una encuesta escrita en la cual se les pide información detallada sobre la calidad, sus clientes, capacidad de disponibilidad y la tecnología en sus procesos.

FORMATOS PROPUESTOS PARA LA MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ACEPTACIÓN PROVEEDOR: Con la implementación de este formato se hará presión sobre los proveedores una vez que adquieren el compromiso de recibir la Orden de Compra.

Propósito: Responsabilizar al proveedor.

Alcance: Aplica para todas los proveedores al momento de recibir una Orden de Compra.

Responsable: El responsable de la implementación de este formato será quién entregue la orden al proveedor, siempre y cuando pertenezca al equipo de Compras.

Responsable de la Revisión del Formato: El responsable de revisar este formato será el Agente de Compras.

LLENADO DEL FORMATO

- **Fecha:** Se coloca el día, mes y año de elaboración.
- **Proveedor, Dirección y Teléfono:** Datos del proveedor de la mercancía.
- **Código:** Se coloca el código creado por el Departamento para dicho proveedor.
- **Yo___:** Se coloca el nombre del representante legal de la empresa.
- **Orden de Compra:** N° de la orden emitida para tal compra.

- Requisición: N° de Requisición de Compra que origina el proceso.
- Correspondiente a: Tipo de Compra (Alimentos, bebidas, suministros, etc.)
- Firma Proveedor
- Firma del Departamento.

ACEPTACIÓN PROVEEDOR

Fecha: _____

Nombre Proveedor: _____**Dirección:** _____**Teléfono:** _____ **Código:** _____

Yo _____ actuando como representante legal de esta empresa me comprometo a cumplir y respetar los acuerdos y términos establecidos entre Hilton Margarita & Suites y nosotros con firmeza en nuestro compromiso ante las responsabilidades adquiridas.

Recibiendo la Orden de Compra N°: _____

Requisición de Compra N°: _____

Correspondiente a: __________
Firma Proveedor_____
Recibido por Compras

ACEPTACIÓN PROVEEDOR

Nombre Proveedor: El Gran Kaliman

Dirección: Calle San Nicolas, Porlamar.

Teléfono: 0295-2635454 Código: CEL 045

Yo, Pablo González actuando como representante legal de esta empresa me comprometo a cumplir y respetar los acuerdos y términos establecidos entre Hilton Margarita & Suites y nosotros con firmeza en nuestro compromiso ante las responsabilidades adquiridas.

Recibiendo la Orden de Compra N°: PSTD0564

Requisición de Compra N°: PMV-91542

Correspondiente a: Compra de Alimentos

Firma Proveedor

Recibido por Compras

COMPROBANTE DE RECIBO DE MERCANCÍA: Este formato es un control necesario para monitorear la entrada de cada una de las ordenes de compras procesadas.

Propósito: Soportar la entrada de productos solicitados.

Alcance: Aplica para todas las entradas de productos solicitados por orden de compra.

Responsable: El responsable por que este formato se lleve a cabo de manera útil será el Agente de Compras.

Responsable de la Revisión del Formato: El responsable de revisar este formato será el Coordinador de Compras.

LLENADO DEL FORMATO

- Fecha: Día, mes y año de la entrada de productos.
- Requisición N°: Número de requisición que origina el proceso.
- Orden de Compra N°: Número de Orden emitida para tal compra.
- Proveedor: Nombre del proveedor.
- N° de Factura: Número de la factura recibida.
- Tipo de Compra: Tipo de compra según inventario (Alimento, bebida, suministros, etc.)
- Unidad: Unidad de medida del producto.
- Cantidad: Cantidad relacionada en la factura.
- Descripción: Nombre de la mercancía recibida.
- Precio: Precio unitario de la mercancía.
- Precio Total: Precio total relacionado en la factura.
- Código Inventario: Código al que pertenece la mercancía en el sistema de inventario.

COMPROBANTE DE RECIBO DE MERCANCÍA

Fecha: _____

Requisición N° _____

Orden de Compra N° _____

Proveedor: _____

N° de Factura: _____

Tipo de Compra: _____

UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	PRECIO TOTAL	CODIGO INVENTARIO

Recibidor de Mercancía

Coordinador de Compras

COMPROBANTE DE RECIBO DE MERCANCÍA

Fecha: 25/07/2006

Requisición N°: PFML4571Orden de Compra N°: PMV-09145Proveedor: El Gran KalimanN° de Factura: 11547

Tipo de Compra: Alimentos

UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO TOTAL	CODIGO INVENTRIO
KG	200	Carne Molida	11.450	2.290.000	635412
	200		11450	2.290.000	

Recibidor de Mercancía

Coordinador de Compras

CONCLUSIONES

Luego de concluir con la investigación y descripción de políticas, normas, procedimientos y formatos empleados por el Hotel Hilton Margarita & Suites, por medio de entrevistas semi-estructuradas, guías de observación y después de realizar los análisis comparativos respectivos de dichos procesos con la teoría de los autores utilizados como son: Scheel y Thimoty Laseter se logró obtener las siguientes conclusiones:

Los procesos administrativos en cuanto a las firmas de documentos necesarios para la compra utilizados actualmente son a demasiadas escalas, ya que la aprobación de dichos documentos alargan el tiempo de solicitud de mercancía al proveedor y la entrega de la misma. Es por ello que la autora plantea un proceso más corto y de igual resultado.

El proceso de recepción de mercancía en determinadas ocasiones se realiza sin la debida aprobación de la orden de compra, originando problemas subsiguientes al Recibidor y al Departamento de Compras.

La selección de proveedores no es detallada en relación a políticas, normas y formatos

Las compras de Caja Chica son realizadas de manera consecutiva excesiva, alejando el cumplimiento a la política de la empresa de que: “son únicamente para emergencias” produciendo desarrollo de actividades extra al Departamento de Compras.

El Departamento de Compras ni el Departamento de RRHH cuentan con un manual de normas y procedimientos en donde se expongan los principios requeridos por la empresa; así como también para minimizar el tiempo de entrenamiento y de aprendizaje en el nuevo Miembro de Equipo.

El Departamento de Compras y el Recibidor en reiteradas oportunidades no organizan las facturas de mercancía recibida de manera rápida, produciendo retraso en la llegada de la factura a Cuentas por Pagar., por lo tanto el pago de la misma es extemporánea, de acuerdo a lo establecido con el proveedor.

Lo anteriormente expresado implica que en el Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites se realizan los procesos necesarios para su buen funcionamiento, más existe carencia de información para los Miembros de Equipo, causa que trae irregularidades en el Control Interno Administrativo, el cual permite mejorar lo realizado y obtener resultados de óptima calidad.

RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación y los análisis referentes al tema en estudios del Departamento de Compras del Hotel Hilton Margarita & Suites se recomienda lo siguiente:

Implementar las políticas. Normas, procedimientos y formatos planteados por la autora en el Capítulo IV, realizando seguimientos continuos para su cumplimiento.

Se recomienda verificar constantemente el cumplimiento de cada una de las tareas desarrolladas por cada Miembro de Equipo del Departamento de Compras.

Estudiar la posibilidad de incorporar otra persona en el Departamento como ayudante, sirviendo de apoyo al Coordinador y al Auxiliar de Compras.

Implementar un manual de normas y procedimientos detallados en cuanto a las necesidades de la empresa con la intervención del Departamento de RRHH.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (1989) Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Mc Graw-Hill. México.

GÓMEZ, F. (1992) Auditoría. Ediciones Frigor. Caracas.

GONZÁLEZ, J y SOTOMAYOR, A. (1997) Control Interno. Primera Edición. Mc Graw-Hill. México.

LASETER, T. (2000) ALIANZAS Estratégicas con Proveedores. Editorial Norma. Colombia.

MESSNER, W. (1986) La Gerencia de Compras. Editorial Norma. Colombia.

SABINO, C. (1976) Metodología de Investigación. Editorial Logos. Caracas.

SCHEEL, A. (1989) Control de Alimentos y Bebidas. Quinta edición. Bogotá, Colombia. Ediciones Internacionales.

TAMAYO, M. (2001) El proceso de la investigación Científica. Editorial Limusa. Cuarta edición. México.

YOUSHMATZ, A. (1992) Análisis y control de costos de alimentos y bebidas. Editorial McGraw Hill. México.

Nombre de archivo: Tesis III.
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis
Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: Fabrizio Silva
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 04/10/2007 10:49:00
Cambio número: 12
Guardado el: 09/10/2007 14:45:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 130 minutos
Impreso el: 09/10/2007 14:46:00
Última impresión completa
Número de páginas: 110
Número de palabras: 17.134 (aprox.)
Número de caracteres: 92.528 (aprox.)