



TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel

**T H E
C L I C K · K L A C K
H O T E L**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Luz Mary Martínez Hernández

Nombre del Tutor del trabajo de grado: Olga Inés Vélez Bernal

Opción de Trabajo de grado: Práctica Empresarial

2026

Agradecimientos

Ante todo, elevo mi gratitud a Dios, quien guio cada paso de este proceso formativo, dotándome de la firmeza, el discernimiento y la constancia que exigió culminar esta etapa de mi vida universitaria. A mi madre, hermana, hermano y sobrina, quienes han sido mi principal fuente de apoyo, motivación y amor incondicional. Su acompañamiento constante fue un pilar fundamental en cada desafío enfrentado durante este proceso.

A mis amigos, por su respaldo, comprensión y palabras de aliento, que aportaron equilibrio y energía en los momentos de mayor exigencia. Extiendo un reconocimiento especial a The Click Clack Hotel Medellín, organización que me permitió fortalecer mis competencias profesionales y vivir una experiencia de aprendizaje significativa en el área de compras.

A la gerente Andrea Carrillo, por su liderazgo y confianza; a la manager de compras Consuelo Cuervo y a la ejecutiva de compras Krismar Pantaleón, por su orientación, acompañamiento y transferencia de conocimiento durante todo el proceso.

De igual manera, agradezco a mis compañeros del área de compras, Daniel y Miguel, por su apoyo colaborativo y disposición constante para el trabajo en equipo.

Hago extensivo este agradecimiento a las áreas de Contraloría, Recursos Humanos, Guest Service y Mantenimiento, así como a todos aquellos colaboradores que, directa o indirectamente, contribuyeron a mi proceso de formación y crecimiento profesional.

Finalmente, mi reconocimiento a cada persona que, desde distintos roles, contribuyó a mi crecimiento personal y profesional; sus aportes quedaron plasmados en cada página de este trabajo.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	2
Tabla de Contenidos	3
Resumen.....	6
Palabras clave.....	6
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	7
Descripción de la Empresa.....	7
Figura 1.	8
Descripción del Área de trabajo.....	8
Funciones Asignadas y Plan de Trabajo Concertado con la Empresa	9
Problemática Abordada.....	10
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Teórico.....	15
Estudios Sobre Gestión de Inventarios y Compras en el Contexto Internacional	15
Estudios en el Contexto Latinoamericano y Colombiano.....	15
Competitividad Global e Internacional	16
Competitividad en Colombia	17
Figura 2.	18
Competitividad Regional: Antioquia y Medellín.....	19
Turismo en Colombia	19
Gestión Hotelera	20
Administración y Gestión Organizacional.....	20
Liderazgo Estratégico y Gestión del Cambio en el Sector Hotelero	21
Gestión de Compras	21

Adquisiciones y Abastecimiento.....	22
Relación con Proveedores.....	22
Gestión de Inventarios	23
Eficiencia Operativa.....	23
Metodología	24
Tipo de Investigación.....	24
Enfoque de investigación.....	24
Método de investigación.....	25
Fuentes de información.....	26
Tabla 1.	27
Procedimiento metodológico	28
Resultados.	30
Descripción del proceso de adquisiciones de The Click Clack Hotel Medellín	30
Figura 3.	32
Uso y limitaciones de los sistemas de información institucionales	32
Planificación de pedidos y control de inventarios	37
Gestión relacional y evaluación de proveedores.....	38
Comunicación interna y compras de contingencia	38
Contraste del proceso frente a estándares normativos	39
Conclusiones.	40
Referencias.....	43
Anexos	47
Objetivo.....	51
Datos generales de la entrevista.....	51
Participantes	51
Presentación al entrevistado/a.....	51
Preguntas.....	52
Pregunta 1 Proceso general de adquisiciones.....	52

Pregunta 2 Planificación de pedidos y gestión de proveedores	52
Pregunta 3 Comunicación entre el área de Compras y las áreas usuarias.....	52
Pregunta 4 Uso y limitaciones de los sistemas de información	52
Pregunta 5 Cuellos de botella e ineficiencias recurrentes	53
Pregunta 6 Propuestas de mejora	53

Resumen

Introducción: La gestión de compras en el sector hotelero constituye un factor determinante para sostener la rentabilidad y la calidad en el servicio, por lo que identificar y corregir las fallas

operativas en la cadena de suministro permite mitigar sobrecostos y reprocesos. **Objetivo:** Analizar la gestión de compras y diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer la eficiencia del proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel Medellín. **Metodología:** Se utilizó un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico bajo la modalidad de práctica empresarial, empleando como instrumentos una guía de observación directa participante, una lista de verificación documental y entrevistas semiestructuradas aplicadas a la operación real del área. **Resultados:** Se identificó un cumplimiento formal alto en el registro de compras a través del sistema Zeus, sin embargo, se evidenció un nivel de control parcial en el rastreo de órdenes. Emergieron brechas críticas como retrasos en la reclamación y cargue de facturas que afectan los cierres contables, y solicitudes a destiempo por parte de las áreas de Mantenimiento y Alimentos & Bebidas. En contraste, se halló como buena práctica un cuadro en Excel para el control histórico de precios y rotación. **Discusión:** Se observa que la falta de oportunidad en los requerimientos internos y las debilidades en la trazabilidad documental limitan el alcance estratégico del área, obligando a ejecutar compras de emergencia que alteran el flujo financiero y operativo del hotel. **Conclusiones:** Se proporciona evidencia de la necesidad de formalizar las herramientas informáticas informales de control de inventarios, estandarizar los tiempos de solicitud entre departamentos y endurecer el seguimiento de facturas, logrando así una transición de la compra reactiva a una planeación eficiente y sostenible.

Palabras clave

Compras; Adquisiciones; Inventarios; Eficiencia operativa; Gestión hotelera.

Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones

The Click Clack Hotel es un establecimiento de hospedaje boutique ubicado en el barrio El Poblado, uno de los sectores turísticos y comerciales más dinámicos de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia. El hotel fue inaugurado entre los años 2018 y 2020, con un área construida de aproximadamente 11.450 metros cuadrados distribuidos en 123 habitaciones de más de diez tipologías distintas, lo que le confiere una identidad arquitectónica singular dentro del panorama hotelero de la ciudad. Su ubicación a 1.600 m s. n. m., en un paisaje de transición entre la montaña y la ciudad, con temperaturas que oscilan entre los 17 y los 30 grados Celsius, complementa una propuesta de valor basada en la convergencia entre la naturaleza, el diseño contemporáneo y la cultura urbana.

Desde su actividad económica, el establecimiento forma parte del sector HORECA y figura bajo la clasificación CIIU 5511 correspondiente a alojamiento en hoteles. Sus bienes y servicios comprenden la prestación de alojamiento en habitaciones de diferentes categorías, la operación de espacios gastronómicos, bares, zonas de piscina, terrazas con vista panorámica al valle de Aburrá, cine al aire libre y áreas para eventos culturales y de entretenimiento. El hotel opera como un epicentro cultural que busca integrar la vida cotidiana de la ciudad con las actividades del establecimiento, fomentando las industrias creativas locales a través del arte, eventos gastronómicos, ferias, teatro y vida nocturna. Cuenta con siete escaleras, seis ascensores, zonas semipúblicas de libre tránsito peatonal y espacios verdes con vegetación selvática y nativa, lo que lo posiciona como un proyecto de arquitectura permeable y sostenible.

El cliente es The Click Clack Hotels, operado en alianza con Click Clack Lab, entidad responsable de la dirección de arte, el diseño interior y la interactividad del establecimiento. En la Figura 1 se presenta la imagen del hotel, el cual constituye el principal elemento de identidad visual corporativa. Esta estructura permite reconocer la organización en diferentes contextos y refleja, a través de sus formas, colores y tipografía, los valores y la filosofía institucional.

Figura 1.

The Click Clack Hotel



Nota: Tomado de The Click Clack Hotel Website (clickclackhotel.com)

Descripción del Área de trabajo

La práctica empresarial se desarrolló en el área de Compras de The Click Clack Hotel Medellín, dependencia que hace parte de la cadena de valor de apoyo del establecimiento y que se articula directamente con la Gerencia de Supply Chain. Esta área se encuentra ubicada funcionalmente dentro de la estructura administrativa del hotel y opera en estrecha coordinación con las áreas usuarias: recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento y contraloría.

El objetivo principal del área de Compras es asegurar el abastecimiento oportuno y eficiente de todos los insumos, productos y servicios que requieren las distintas unidades de negocio del hotel para su funcionamiento cotidiano, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, sostenibilidad y normatividad legal vigente en los procesos de adquisición. Para el cumplimiento de su función, el área cuenta con recursos tecnológicos como el sistema contable Zeus (utilizado para la creación de órdenes de compra, ingreso de facturas, consultas de precios, traslados y consumos promedios) y la plataforma Digidot (empleada para la distribución y cargue de facturas, manejo de centros de costos y reservas). El equipo del área está conformado por la Supply Chain Manager, la Ejecutiva de Compras y la practicante, quienes gestionan conjuntamente el ciclo completo de adquisiciones del establecimiento.

Funciones Asignadas y Plan de Trabajo Concertado con la Empresa

El plan de entrenamiento fue concertado con la empresa desde el primer día de vinculación y abarcó la inducción corporativa, la formación en los sistemas de información del hotel y el aprendizaje progresivo de todos los subprocesos del área de compras. Durante la práctica empresarial se desarrolló en el cargo de Practicante de Compras, con inicio el 19 de agosto de 2025, bajo la supervisión directa de la Ejecutiva de Compras, Krismar Pantaleón, y la Supply Chain Manager, Consuelo Cuervo.

Las funciones asignadas de manera permanente durante el período de práctica incluyeron: la recepción, revisión y cargue de facturas en los sistemas Zeus y Digidot; la creación y seguimiento de órdenes de compra; la gestión de solicitudes de las áreas usuarias mediante correo electrónico; el apoyo en la toma física de inventarios de bodega; el manejo de la caja menor; la validación de documentación de proveedores; la coordinación con las áreas de mantenimiento y ama de llaves para el abastecimiento de insumos; y el apoyo en la elaboración de cotizaciones y la evaluación de propuestas de proveedores.

Se presenta el plan de trabajo ejecutado durante la fase de entrenamiento en el Anexo 1

Problemática Abordada

A nivel internacional, el sector de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECA) atraviesa una transformación sostenida en sus modelos de gestión operativa, por ello, en este contexto, el ciclo de compras y abastecimiento, que articula etapas como la identificación de necesidades, la evaluación y selección de proveedores, la generación de órdenes, la recepción y verificación de mercancías, y el cierre contable mediante el registro de inventarios constituye un eje crítico para la sostenibilidad operativa de los establecimientos. No obstante, según datos documentados por IM Projects (2025), una proporción significativa de hoteles y restaurantes aún depende de métodos convencionales para gestionar sus adquisiciones, ya sean llamadas telefónicas, correo electrónico o registros en papel, lo que genera errores operativos, duplicidad de información y una falta de control que se refleja directamente en el incremento de costos.

En el ámbito colombiano, el panorama presenta particularidades propias. Según datos de Cotelco (2023), la tasa de ocupación hotelera en Colombia descendió durante 2023 hasta situarse en cerca del 57,70 %, escenario agravado por el alza del IVA aplicado a los servicios de alojamiento y por las restricciones de conectividad que afectan ciertas regiones del país. En un entorno de márgenes de rentabilidad reducidos, las ineficiencias en el proceso de adquisiciones adquieren una mayor incidencia sobre los resultados financieros del establecimiento.

El sector hotelero opera como un sistema interdependiente en el que sus distintos componentes se articulan de manera simultánea, en términos de estructura organizativa, la dirección y administración definen las políticas y los flujos de autorización que regulan las compras, además áreas como recepción, ama de llaves, alimentos, bebidas, y mantenimiento dependen de la disponibilidad oportuna de insumos para el desempeño de sus funciones, por otro lado, los procesos, el departamento de compras actúa como el

nodo articulador, que cuando opera con procedimientos formalizados, su contribución al conjunto de la operación resulta imperceptible; cuando presenta fallas, las consecuencias se propagan a lo largo de toda la cadena operativa del establecimiento.

En la literatura académica y en la práctica sectorial se identifican de manera recurrente diversas ineficiencias en la gestión de adquisiciones hoteleras: la ausencia de planificación en los pedidos, la dependencia de un número reducido de proveedores sin criterios de evaluación formalizados, la gestión deficiente de los inventarios de alimentos y bebidas, los de mayor impacto en la rentabilidad y la carencia de indicadores que permitan medir el desempeño del área de compras (Delgado, 2021; Suárez-Morán et al., 2025). Cada una de estas deficiencias genera efectos en cadena sobre la operación del hotel.

La pregunta que orienta la presente investigación es la siguiente: ¿De qué manera la optimización del proceso de adquisiciones del Hotel Click Clack puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa del establecimiento?

Para dar respuesta a este interrogante, la presente investigación se desarrolla en cuatro etapas articuladas: en primer lugar, se describe el proceso de adquisiciones actual del hotel mediante la observación directa y la revisión documental; en segundo lugar, se identifican las principales ineficiencias operativas a través de un diagnóstico cualitativo; en tercer lugar, se contrastan las prácticas identificadas con la legislación hotelera colombiana vigente y los estándares normativos del sector; y, finalmente, se formulan estrategias de mejora sustentadas en los hallazgos del diagnóstico y en la evidencia académica revisada.

Justificación

Las consecuencias de un proceso de adquisiciones deficiente son múltiples y de alcance sistémico, en el sentido de que sus efectos no se circunscriben al área de compras, sino que se extienden hacia todas las áreas operativas del establecimiento, afectando la disponibilidad de insumos, la calidad del servicio y, en última instancia, la rentabilidad del negocio. Entre las más documentadas en la literatura se encuentran las adquisiciones de contingencia como lo son las compras no planificadas realizadas ante la ruptura de stock, cuyo costo puede superar entre un 15 % y un 30 % el valor de las compras ordinarias; las mermas de alimentos derivadas de una inadecuada rotación de inventarios; el deterioro en la calidad del servicio ante la no disponibilidad de insumos en el momento requerido; y la pérdida del poder de negociación frente a los proveedores (IM Projects, 2025).

Desde la perspectiva financiera, las compras constituyen una de las partidas de costo más significativas en la estructura de cualquier hotel. De acuerdo con los análisis del sector publicados por Turistec (2025), la rentabilidad hotelera en la nueva fase estratégica del sector ya no depende exclusivamente de indicadores de ocupación o de ajustes tarifarios, sino, en mayor medida, de la gestión eficiente de los recursos internos, siendo el proceso de adquisiciones un componente central de dicha eficiencia. Desde el enfoque académico, la investigación contribuye a la atención de gaps existentes en la literatura especializada sobre gestión hotelera en Colombia, donde los procesos de back-office y en particular las adquisiciones reciben menor atención, a pesar de que su impacto sobre la rentabilidad es equivalente o superior a otros aspectos más estudiados.

En el caso particular del Hotel Klik Clak, establecimiento objeto de la presente práctica empresarial, la pertinencia de este análisis se hace evidente a partir de la observación directa de su operación. El hotel presenta características propias de los

establecimientos de mediano tamaño en Colombia: una estructura organizativa en proceso de consolidación, procedimientos de compra que dependen en gran medida de prácticas informales y comunicaciones no estandarizadas, y una gestión de inventarios que aún no cuenta con herramientas sistemáticas de registro y control.

En este contexto, la investigación no responde únicamente a una exigencia académica, sino a una necesidad operativa concreta: identificar, con rigor metodológico, cuáles son las brechas del proceso de adquisiciones del establecimiento y qué acciones específicas pueden adoptarse para superarlas, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad del hotel en el dinámico mercado hotelero de Medellín.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión de compras del Hotel Klik Clak para proponer estrategias que optimicen el proceso de adquisiciones y contribuyan a la eficiencia operativa del establecimiento.

Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de gestión de compras del Hotel Klik Clak, caracterizando sus etapas desde la detección de necesidades hasta la recepción, verificación y registro de mercancías.
2. Identificar las principales ineficiencias y brechas operativas presentes en el proceso de adquisiciones del hotel, con énfasis en la evaluación de proveedores, los plazos de entrega y el control de inventarios.
3. Comparar las prácticas de adquisiciones del Hotel Klik Clak con la legislación hotelera colombiana vigente y los estándares normativos del sector.
4. Formular estrategias de mejora para el proceso de adquisiciones del Hotel Klik Clak, sustentadas en las ineficiencias identificadas durante el diagnóstico.

Marco Teórico

El presente apartado integra los antecedentes investigativos y el fundamento conceptual que orienta el análisis del proceso de adquisiciones del Hotel Klik Clak, con el propósito de establecer un marco de referencia sólido que permita contextualizar los hallazgos del diagnóstico. Los conceptos desarrollados, tales como gestión de compras, adquisiciones, relación con proveedores, inventarios, eficiencia operativa y gestión hotelera se articulan entre sí porque, en la práctica del sector, constituyen componentes de un mismo sistema operativo interdependiente.

Estudios Sobre Gestión de Inventarios y Compras en el Contexto Internacional

La literatura sobre gestión de compras en el sector hotelero ha experimentado un crecimiento continuo en el período reciente, en los últimos años, en parte porque la pandemia de 2020 expuso vulnerabilidades en las cadenas de suministro que hasta ese momento no habían recibido suficiente atención académica. Suárez Morán et al. (2025) publicaron en la revista MQRInvestigar, en Ecuador, un análisis sobre la gestión operativa eficiente en hoteles turísticos, concluyendo que la combinación de procedimientos formalizados y herramientas tecnológicas es la condición necesaria para sostener la calidad del servicio. Díaz (2023), en Perú y España, analizó el desempeño operativo con base en los criterios de la norma ISO 9001:2015 aplicados al sector hotelero, hallando que la estandarización de procesos incide de forma concreta en los niveles de satisfacción de los huéspedes. Mientras, ARBENTIA (2024) documentó en España cómo los sistemas integrados de gestión, que permiten automatizar el ciclo de compras, desde la generación de órdenes hasta el control de stock en tiempo real.

Estudios en el Contexto Latinoamericano y Colombiano

A nivel latinoamericano, Delgado (2021) estudió el control interno de los procesos operativos en una empresa hotelera en Lambayeque, Perú, y encontró que la

ausencia de procedimientos formalizados en el área de compras era la principal causa de ineficiencia operativa del establecimiento. En el contexto colombiano, la investigación de la revista *Turismo y Sociedad* (2022) sobre el Hotel Tequendama desarrolló modelos econométricos para predecir las ventas de alimentos y bebidas y, a partir de esas proyecciones, ajustó los pedidos de inventario, con resultados de reducción en costos operativos y menor desperdicio. Guerra (2024), en la revista *Reflexiones Contables*, analizó la influencia de la gestión de inventarios en el rendimiento empresarial de organizaciones colombianas y concluyó que existe una relación causal entre el control eficiente del stock y la rentabilidad.

Competitividad Global e Internacional

La competitividad se posiciona como uno de los ejes articuladores del pensamiento económico actual y de la dirección estratégica en las organizaciones. Porter (1990) la define como la capacidad de un sector o empresa para generar valor de manera sostenida frente a sus competidores, a partir de la diferenciación, la eficiencia o la especialización en segmentos específicos del mercado. En el contexto global, el Foro Económico Mundial (2023) evalúa la competitividad de las naciones a partir de pilares que incluyen instituciones, infraestructura, adopción tecnológica, capital humano y capacidad innovadora. Por consiguiente, los sectores de servicios y en particular el turismo y la hostería son especialmente sensibles a estas condiciones, dado que compiten tanto por clientes nacionales como internacionales y enfrentan presiones constantes de productividad y diferenciación (Ritchie y Crouch, 2023).

En este contexto, la competitividad empresarial no se limita al precio del producto o servicio y depende también de la eficiencia con la que la organización gestiona sus procesos internos. Las cadenas de suministro, tanto el manejo de las adquisiciones como el control del inventario configuran dimensiones operativas que inciden directamente en

la capacidad competitiva de cualquier empresa del sector servicios (Porter, 1990). Dado lo anterior, comprender la competitividad desde una perspectiva global permite contextualizar las decisiones operativas del Hotel Klik Clak como parte de una dinámica que trasciende el entorno local.

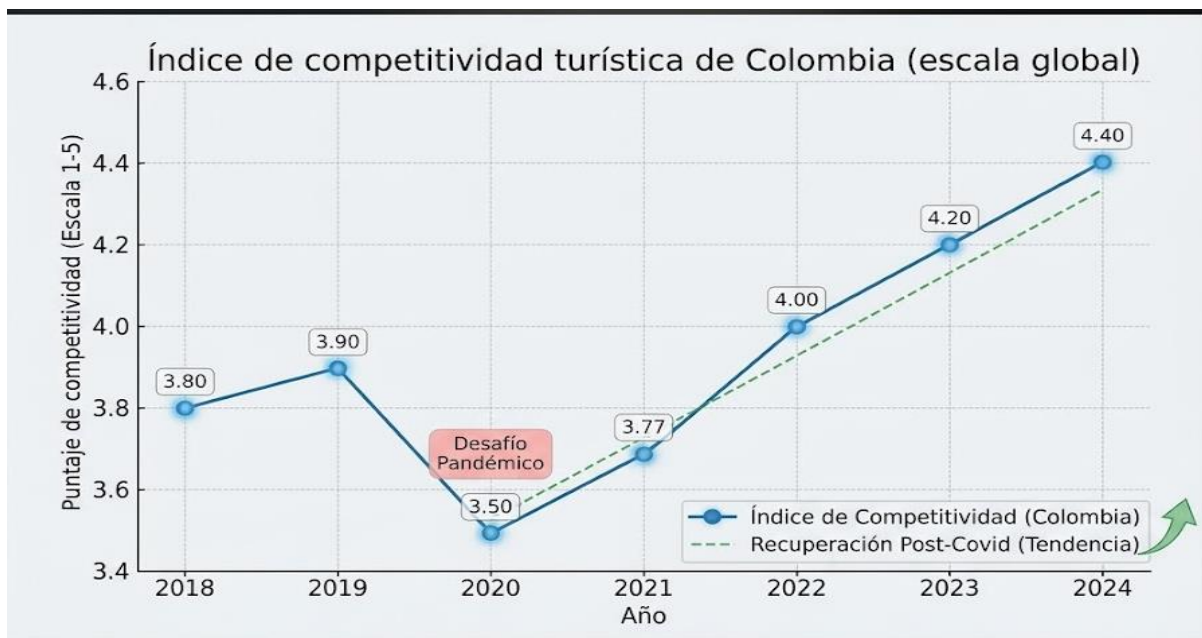
Competitividad en Colombia

En el contexto colombiano, el análisis de la competitividad ha cobrado relevancia como instrumento de política pública y de planeación empresarial. Según el Informe Nacional de Competitividad 2023-2024 del Consejo Privado de Competitividad (2023), Colombia ha avanzado en indicadores de infraestructura digital e innovación, aunque persisten brechas significativas en productividad laboral, calidad institucional y articulación entre el sector educativo y el aparato productivo. El DANE (2023) reporta que el crecimiento del sector servicios ha sido uno de los motores de la economía nacional, con el turismo como uno de sus componentes de mayor dinamismo.

Sin embargo, la competitividad de las empresas colombianas de servicios no depende exclusivamente de factores macroeconómicos: en gran medida, está determinada por su capacidad interna para optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente (Consejo Privado de Competitividad, 2023). En este sentido, la gestión eficiente de las adquisiciones constituye un factor diferenciador de competitividad a escala empresarial, especialmente en sectores con márgenes de rentabilidad ajustados como la hostería.

Figura 2.

Índice de Competitividad Turística en Colombia



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia y Migración Colombia.

La gráfica muestra la evolución del índice de competitividad turística de Colombia en el periodo 2018–2024, evidenciando una caída en 2020 asociada a la crisis global, seguida de una recuperación progresiva y sostenida en los años posteriores. A partir de 2022, el país presenta una mejora significativa en su posicionamiento competitivo, lo que indica avances en factores clave como infraestructura, servicios turísticos, innovación y gestión empresarial.

El comportamiento refleja que la competitividad del sector no depende únicamente de factores externos o de promoción internacional, sino también de la eficiencia interna de las organizaciones, particularmente en la optimización de procesos operativos, gestión de inventarios y toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la

mejora de la competitividad nacional está directamente vinculada con la capacidad de las empresas hoteleras para adaptarse, innovar y gestionar sus recursos de manera eficiente.

Competitividad Regional: Antioquia y Medellín

A nivel regional, Antioquia y su capital Medellín han consolidado una posición de liderazgo en el índice departamental de competitividad. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2023), el departamento mantiene de manera sostenida una posición entre los tres mejor calificados en el Índice Departamental de Competitividad, con fortalezas en innovación, conectividad y diversidad económica. Medellín, en particular, ha experimentado una transformación significativa como destino turístico de negocios y cultura, impulsada por inversiones en infraestructura urbana, eventos internacionales y el fortalecimiento del clúster de turismo de reuniones (Alcaldía de Medellín, 2023).

Esta dinámica regional genera un entorno favorable para el sector hotelero, pero también implica mayores exigencias competitivas: los establecimientos que no optimizan sus procesos internos enfrentan el riesgo de quedar rezagados frente a competidores con mayor eficiencia operativa. Por ello, el análisis de la gestión de adquisiciones del Hotel Clik Clak debe entenderse en el marco de esta competitividad regional, donde la eficiencia interna es un requisito para la sostenibilidad del negocio.

Turismo en Colombia

El turismo ocupa un lugar estratégico en la estructura productiva del país. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit, 2024) documentó que Colombia alcanzó en 2023 volúmenes récord de visitantes internacionales, consolidándose como uno de los destinos de mayor crecimiento en América Latina. ProColombia (2024) destaca que el país ha diversificado su oferta turística más allá del turismo de sol y playa,

con un crecimiento sostenido del turismo de naturaleza, negocios y cultura, siendo Medellín uno de los epicentros de este desarrollo.

Es por ello que, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco, 2023) señala que el sector hotelero ha sido el principal receptor de las inversiones turísticas, con la apertura de nuevos establecimientos y la renovación de la planta existente. Por ello, la gestión eficiente de los establecimientos de hospedaje se convierte en un factor determinante para sostener el crecimiento del sector y aprovechar las oportunidades del dinamismo turístico nacional, además la optimización de los procesos de adquisiciones no es un objetivo operativo menor, sino una condición necesaria para que los hoteles colombianos sean competitivos en el nuevo escenario turístico del país.

Gestión Hotelera

La gestión hotelera es la administración integral de todas las operaciones de un establecimiento de hospedaje, con el objetivo de ofrecer una experiencia satisfactoria al huésped y garantizar la rentabilidad del negocio (Walker, 2021). Walker (2021) describe la gestión hotelera como una disciplina que debe equilibrar permanentemente la lógica del servicio, orientada al huésped, y la lógica del negocio, orientada a los resultados financieros. En los últimos años, la gestión hotelera ha incorporado plataformas de análisis de información, soluciones de gestión integrada como los PMS y los ERP, así como enfoques de sostenibilidad aplicados a la cadena de abastecimiento. Turistec (2025) señala que la rentabilidad del sector hotelero depende cada vez más de la eficiencia interna, y que esa transformación pasa, de manera ineludible, por el fortalecimiento del proceso de adquisiciones.

Administración y Gestión Organizacional

La administración comprende el conjunto de acciones mediante las cuales una organización articula sus recursos humanos, físicos, financieros e informacionales en función del logro de sus propósitos con el mayor grado de eficiencia posible. Chiavenato (2019) describe la administración como una disciplina que ha evolucionado desde los enfoques clásicos de Taylor y Fayol, centrados en la racionalización del trabajo, hasta las perspectivas contemporáneas de gestión estratégica, gestión del conocimiento y administración por procesos. En este sentido, la toma de decisiones organizacionales trasciende la intuición y se apoya en información sistematizada, procesos formalizados e indicadores de desempeño.

En el ámbito empresarial moderno, la gestión organizacional reconoce que los procesos internos como la gestión de compras, el manejo de inventarios y la administración de proveedores no son funciones aisladas, sino componentes de un sistema integrado cuya eficiencia colectiva determina la competitividad de la empresa (Daft, 2021). Dado lo anterior, el análisis de la gestión de adquisiciones del Hotel Clak se inscribe en este marco administrativo más amplio, las ineficiencias identificadas son, en última instancia, el resultado de decisiones organizacionales sobre procesos, tecnología y personas.

Liderazgo Estratégico y Gestión del Cambio en el Sector Hotelero

La mejora de los procesos operativos en hotelería no puede comprenderse de manera aislada de la dimensión estratégica y de liderazgo que la sostiene. Turistec (2025) señala que los establecimientos con mayor capacidad de adaptación son aquellos en los que la dirección asume un rol activo en la identificación de ineficiencias internas y en la promoción de una cultura de mejora continua. Competencias directivas para la gestión del cambio y la innovación en empresas colombianas de Jesús Enrique Beltrán Virgüez et

al. (2025) evidencia que la sostenibilidad de los procesos de mejora no depende únicamente de la implementación de protocolos formales, sino de la calidad de las competencias directivas, el uso estratégico de herramientas tecnológicas y la capacidad de los líderes para gestionar el cambio. Los hallazgos muestran que, particularmente en el sector hotelero colombiano, persisten enfoques reactivos frente a la innovación, lo que limita la consolidación de procesos operativos eficientes, resaltando así la necesidad de fortalecer el liderazgo como eje articulador de la transformación organizacional.

Gestión de Compras

La gestión de compras agrupa los procesos mediante los cuales una organización obtiene los bienes, insumos y servicios requeridos para el desarrollo de sus operaciones cotidianas. En el sector hotelero, esto abarca desde la compra de insumos de limpieza hasta la adquisición de alimentos, bebidas, lencería, materiales de mantenimiento y equipos. Jacobs y Chase (2023) definen las compras como una función estratégica cuya finalidad es asegurar el flujo continuo de materiales y servicios necesarios para la operación, al menor costo total posible. Esta definición desplaza la mirada desde el precio unitario hacia el costo total, que incluye costos de almacenamiento, riesgo de desabastecimiento, calidad recibida y confiabilidad del proveedor. En el contexto hotelero, el departamento de compras evalúa proveedores, negocia condiciones de pago, gestiona contratos, controla la recepción de mercancías y alimenta el sistema de inventarios (ARBENTIA, 2024).

Adquisiciones y Abastecimiento

Las adquisiciones (procurement) tienen un alcance más amplio que las compras ya que abarcan desde la detección de necesidades y la elección de proveedores, hasta la negociación de condiciones contractuales y el mantenimiento de relaciones de suministro a largo plazo. El abastecimiento (sourcing) hace referencia específicamente a la estrategia

de identificación y selección de fuentes de suministro (Lysons y Farrington, 2016). En la práctica, muchos hoteles de mediano tamaño no han desarrollado una función de abastecimiento estratégico: las compras se realizan de forma operativa, respondiendo a necesidades inmediatas, sin una visión de largo plazo sobre la cartera de proveedores o los costos totales de aprovisionamiento (Delgado, 2021).

Relación con Proveedores

La calidad de la gestión de compras depende, en buena medida, de la calidad de las relaciones con los proveedores. Krajewski, Malhotra y Ritzman (2022) distinguen entre el modelo transaccional, donde cada compra se trata como una transacción independiente y el precio es el criterio dominante, y el modelo colaborativo, donde el proveedor actúa como un socio estratégico. La evidencia empírica es consistente en señalar que el modelo colaborativo produce mejores resultados en términos de costo total, calidad y continuidad del suministro. Zambrano y Cabrera (2024) encontraron que la relación con los proveedores y la gestión del aprovisionamiento son los factores que más inciden en la calidad final del servicio en hoteles de cinco estrellas.

Gestión de Inventarios

Los inventarios son el stock de bienes que el hotel mantiene disponibles para su operación. Ballou (2004) define la gestión de inventarios como el conjunto de decisiones sobre cuánto pedir, cuándo pedir y cómo almacenar, con el propósito de preservar la continuidad del servicio al menor costo posible. En los hoteles, la gestión de inventarios de alimentos y bebidas tiene una dimensión adicional: el desperdicio. Un inventario sobredimensionado no solo implica costos financieros directos, sino también mermas cuando los productos caducan antes de ser utilizados. El control de inventarios requiere sistemas de registro confiables: sin información precisa sobre las existencias actuales, es imposible tomar decisiones de compra adecuadas (Guerra, 2024).

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa alude a la aptitud de una organización para alcanzar sus resultados proyectados haciendo uso racional de los recursos disponibles, minimizando el desperdicio y maximizando la productividad. Jacobs y Chase (2023) señalan que la eficiencia operativa es un proceso continuo de mejora: siempre es posible producir los mismos resultados con menor desperdicio y mayor precisión. Heizer, Render y Munson (2020) introducen el concepto de productividad total como medida de la eficiencia operativa, además identificaron que la eficiencia operativa requiere tres condiciones simultáneas: procedimientos claros, personal capacitado e información confiable.

Metodología

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-exploratorio. El alcance descriptivo permite caracterizar con detalle el proceso de adquisiciones del The Click Clack Hotel Medellín tal como opera en la actualidad: sus etapas, los actores que intervienen en cada una, los recursos tecnológicos y documentales que lo soportan, y los procedimientos tanto formales como informales que lo rigen en la práctica cotidiana. La descripción no se limita a enumerar actividades, sino que busca comprender la lógica operativa del ciclo completo de compras, desde la detección de necesidades hasta el registro final en los sistemas del hotel.

El alcance exploratorio complementa al descriptivo al permitir indagar en las causas de fondo que explican las ineficiencias identificadas. Dado que el proceso de adquisiciones del The Click Clack Hotel no ha sido objeto de un análisis académico previo con enfoque estructurado, el estudio no parte de hipótesis predefinidas, sino que construye comprensión a partir de los datos recolectados en el campo. Esta combinación resulta metodológicamente apropiada para estudios de práctica empresarial donde el investigador forma parte del contexto que analiza y donde la generación de conocimiento aplicado más que la verificación de teorías es el objetivo central (Hernández Sampieri et al., 2014).

Enfoque de investigación

El enfoque es cualitativo. La naturaleza del objeto de estudio es un proceso organizacional que involucra decisiones, rutinas, relaciones entre personas y criterios tácitos de actuación y que no puede ser reducida a variables numéricas sin perder la riqueza del fenómeno. El enfoque cualitativo permite acceder a la perspectiva de los actores que participan directamente en el proceso de compras: comprender por qué se

toman ciertas decisiones, qué obstáculos enfrentan en la práctica diaria, qué aspectos del proceso consideran problemáticos y cuáles funcionan bien.

Esta perspectiva es irremplazable para formular propuestas de mejora que sean pertinentes, viables y aceptadas por quienes deben implementarlas (Creswell, 2014). La posición de la investigadora como practicante activa del área de compras durante el período de estudio constituye una ventaja metodológica relevante: facilita el acceso a información que no está registrada formalmente, permite observar el proceso en tiempo real y habilita la construcción de una relación de confianza con los informantes que enriquece la calidad de los datos obtenidos. Al mismo tiempo, esta posición exige un esfuerzo explícito de reflexividad para distinguir entre la experiencia vivida y el análisis sistemático de los datos (Kvale, 2011).

Método de investigación

El método es el estudio de caso simple. Según Yin (2018), el estudio de caso es una modalidad de investigación empírica que aborda fenómenos actuales en su entorno natural, especialmente cuando la frontera entre el objeto de estudio y su contexto resulta difusa. Este planteamiento metodológico se corresponde con las características del presente trabajo, en donde el proceso de adquisiciones del The Click Clack Hotel no puede ser comprendido de manera aislada de las condiciones organizacionales, tecnológicas y relacionales del establecimiento en el que opera. El estudio de caso permite integrar múltiples fuentes de evidencia tales como observación, entrevistas, documentos para construir una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno.

La selección del The Click Clack Hotel como caso de estudio responde tanto a criterios de acceso y conveniencia al ser el escenario de la práctica empresarial como a criterios de relevancia sustantiva, ya que el hotel presenta los rasgos característicos de los establecimientos de mediano tamaño en Colombia, con una estructura organizativa en

consolidación, dependencia de herramientas informales de gestión y un proceso de adquisiciones que no ha sido sistematizado ni evaluado previamente. Estas condiciones hacen del caso un objeto de estudio pertinente tanto para la academia como para la práctica gerencial del sector. La delimitación temporal del estudio corresponde al período comprendido entre agosto y noviembre de 2025.

Fuentes de información

La recolección de información se apoyó de forma combinada en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas generadas directamente a través del trabajo de campo: la observación directa y participante realizada durante la jornada laboral en el área de compras, y las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal del área y de las áreas usuarias del hotel. Las fuentes secundarias incluyen los documentos internos del establecimiento órdenes de compra, facturas, reportes de inventario, formatos de recepción de mercancía, políticas y procedimientos del área, así como la literatura académica especializada en gestión de compras, eficiencia operativa y gestión hotelera sistematizada en el marco teórico.

La triangulación de estas fuentes, es decir, el contraste entre lo observado, lo expresado por los informantes y lo registrado en los documentos constituye el principal mecanismo de validación de los hallazgos del estudio. Cuando los tres tipos de evidencia convergen en señalar un mismo fenómeno, la solidez del hallazgo es mayor; cuando divergen, la divergencia misma se convierte en un dato analíticamente relevante (Yin, 2018).

Instrumentos de recolección de información

Se diseñaron y aplicaron tres instrumentos, cada uno orientado a capturar una dimensión diferente del proceso de adquisiciones. Su descripción detallada se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1.*Instrumentos de recolección de información*

Instrumento	Objetivo	Participantes / Fuente	Temas abordados	Momento de aplicación
Guía de observación directa y participante	Registrar sistemáticamente las prácticas cotidianas del área de compras tal como ocurren en la operación real del hotel, sin mediación del discurso de los actores.	Proceso operativo del área de compras. Observadora: la practicante en ejercicio de sus funciones.	Flujo del ciclo de compras (solicitud, cotización, orden, recepción, registro); uso de los sistemas Zeus y Digidot; comunicación entre el área de compras y las áreas usuarias; manejo físico de bodegas e inventarios; tiempos de respuesta; prácticas informales no documentadas.	Continua durante todo el período de práctica (agosto–noviembre 2025). Se llevó un diario de campo semanal.
Guía de entrevista semiestructurada	Obtener la perspectiva de los actores clave sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del proceso de adquisiciones, así como sobre las causas de las ineficiencias identificadas.	Ejecutiva de Compras (Krismar Pantaleón), Supply Chain Manager (Consuelo Cuervo), Auxiliares de compra y Logística	Percepción general del proceso de adquisiciones; criterios de selección y evaluación de proveedores; planificación de pedidos e inventarios; comunicación entre áreas; uso y limitaciones de los sistemas de información;	Aplicada entre la segunda y tercera fase del estudio (octubre 2025), una vez completada la fase de observación y familiarización con el proceso.

			cuellos de botella frecuentes; propuestas de mejora desde la experiencia del cargo.	
Lista de verificación documental	Analizar los registros internos del área de compras para contrastar las prácticas declaradas y observadas con los procedimientos formales establecidos por el hotel, e identificar brechas de documentación y control.	Documentos internos: órdenes de compra en Zeus, facturas en Digidot, reportes de inventario de bodega, formatos de recepción de mercancía, drive de proveedores, políticas y normas del área.	Existencia y completitud de los documentos; trazabilidad del ciclo de compras; cumplimiento de los criterios de recepción de mercancía; estado del registro de proveedores; coherencia entre existencias físicas y registros del sistema; fechas de facturación y cierre.	Aplicada de manera continua durante el período de práctica, con énfasis en la fase de diagnóstico (septiembre–octubre 2025).

Nota: Fuente de Elaboración propia (2026)

Procedimiento metodológico

El desarrollo empírico del estudio siguió una secuencia de cuatro fases, cada una vinculada a uno de los objetivos específicos formulados:

La primera fase corresponde a la descripción del proceso de adquisiciones actual. Durante esta etapa se realiza la inducción formal al área de compras cuyo plan de entrenamiento se recoge en el anexo 1 y se inicia la observación directa y participante. El

resultado de esta fase es la caracterización detallada del ciclo de adquisiciones del hotel, desde la detección de necesidades hasta el registro final en los sistemas contables.

La segunda fase se centra en el diagnóstico de ineficiencias. Con base en los hallazgos de la observación, se diseñan y aplican las entrevistas semiestructuradas y se revisan los documentos internos mediante la lista de verificación. La información recolectada se analiza mediante categorización temática, agrupando los hallazgos por tipo de ineficiencia: planificación de pedidos, evaluación de proveedores, control de inventarios y uso de los sistemas de información.

La tercera fase consiste en el análisis normativo. Las prácticas identificadas en el diagnóstico fueron contrastadas con la legislación hotelera colombiana vigente incluyendo la Norma Técnica Sectorial Hotelera (NTSH) y la Resolución 0666 de 2021 en materia de protocolos de bioseguridad y con los estándares de gestión de compras documentados en la literatura académica revisada.

La cuarta fase corresponde a la formulación de estrategias de mejora. Con base en los hallazgos del diagnóstico y en el análisis normativo, se proponen acciones concretas, priorizadas según su impacto en la eficiencia operativa y su viabilidad de implementación en el contexto del hotel.

Resultados.

Los hallazgos expuestos a continuación son producto de la confluencia analítica de tres instrumentos de recolección, aplicados durante el período de práctica empresarial (agosto–noviembre de 2025): la guía de observación directa y participante (Anexo 3), las entrevistas semiestructuradas realizadas al auxiliar de compras, al Supply Chain Manager y al auxiliar logístico (Anexo 2), y la lista de verificación documental (Anexo 4). La convergencia entre lo observado, lo declarado por los informantes y lo registrado en los documentos del área permitió construir una comprensión robusta del proceso de adquisiciones de The Click Clack Hotel Medellín, identificar sus brechas operativas y contrastar sus prácticas frente a los estándares normativos del sector.

Descripción del proceso de adquisiciones de The Click Clack Hotel Medellín

La observación directa y participante permitió caracterizar el ciclo completo de adquisiciones del hotel, desde la detección de la necesidad en un área usuaria hasta el registro final de la factura en los sistemas contables. Este ciclo, descrito a continuación, constituyó el objeto de análisis sobre el cual se identificaron las fortalezas y brechas del proceso. El ciclo se inició con la detección de la necesidad en alguna de las áreas usuarias del hotel: recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento o contraloría. Una vez identificada la necesidad, el líder del área responsable redactó una solicitud formal dirigida al área de Compras a través del correo electrónico institucional, canal establecido como vía oficial de comunicación. Esta solicitud fue recibida por la Ejecutiva de Compras, quien en primera instancia revisó el inventario disponible en el sistema Zeus para determinar si el insumo requerido ya existía en bodega.

En caso de existir stock suficiente, se procedía a la asignación interna sin necesidad de generar una nueva orden de compra. En los casos en que el inventario no cubría la necesidad, el área de Compras inició el proceso de cotización, consultando a los

proveedores registrados en el directorio activo (DRAI) y evaluando condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega.

Una vez seleccionada la mejor alternativa, la cotización fue enviada al área solicitante, quien la revisó y la trasladó, con copia a la Gerente Andrea Carrillo, para obtener la aprobación jerárquica correspondiente. Ninguna orden de compra fue emitida sin contar con esta autorización previa, aspecto que el área de Compras sostuvo como requisito obligatorio e innegociable. Obtenida la aprobación, el equipo de Compras procedió a registrar la orden en el módulo CEU del sistema Zeus, incluyendo los campos requeridos: proveedor, ítem, cantidad, precio unitario y centro de costo. Simultáneamente, se notificó al proveedor sobre el despacho autorizado, estableciendo los términos de entrega acordados.

La recepción de la mercancía fue gestionada por el área de logística en coordinación con Compras. Al momento de la llegada del pedido, se realizó una verificación física detallada: confirmación de cantidades, revisión del estado de los productos, control de temperatura para alimentos perecederos (carnes, lácteos) y cotejo con la factura y la orden de compra aprobada. Los productos que no cumplían con los estándares de calidad o cuyas cantidades no coincidían con lo ordenado fueron devueltos de inmediato al proveedor, y la novedad quedó documentada y comunicada por correo en el mismo hilo de la solicitud original.

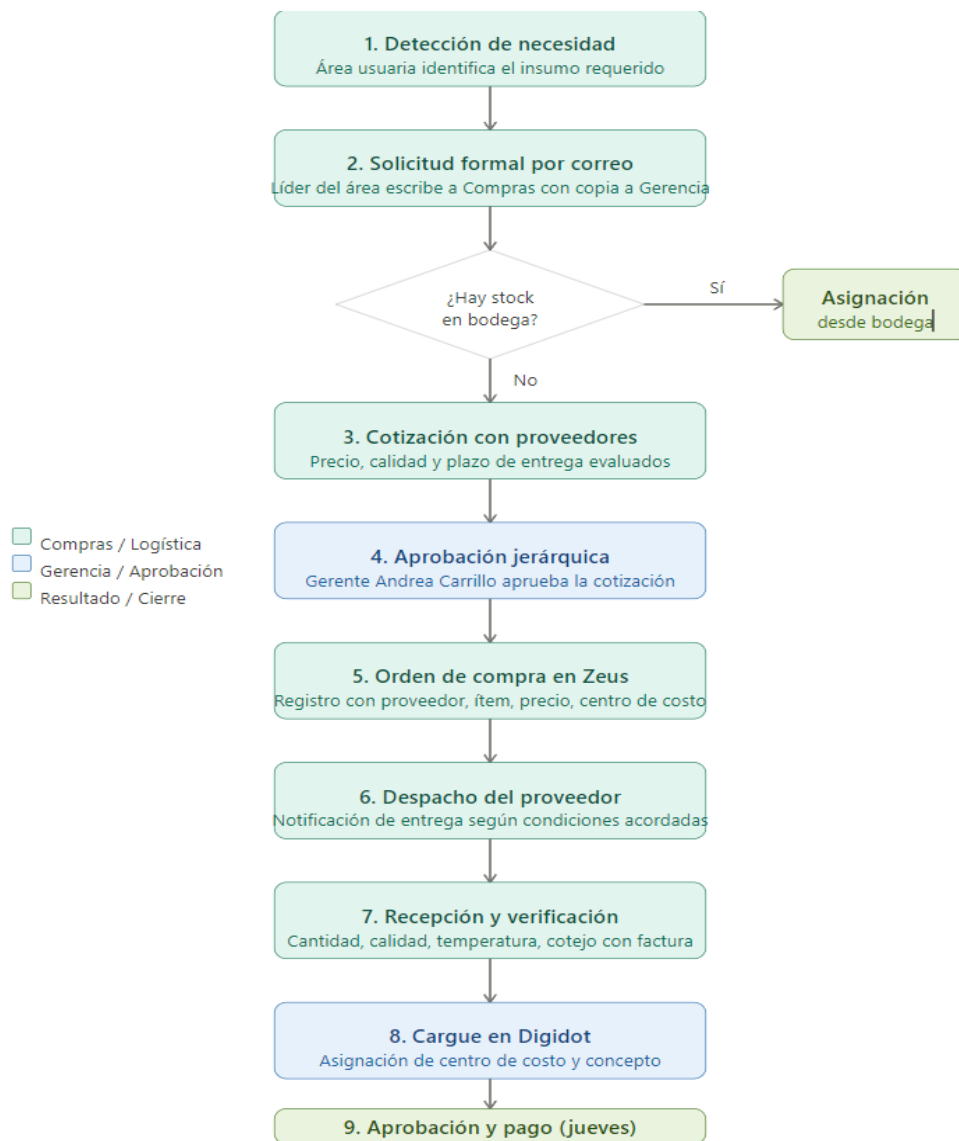
Concluida la recepción conforme, el área de Compras procedió al cargue de la factura en la plataforma Digidot, asignando el centro de costo correspondiente y añadiendo un comentario descriptivo sobre el concepto de la compra. Los pagos a proveedores con modalidad de anticipo fueron programados los días jueves, por lo que toda la información debía estar registrada antes de esa fecha. El proceso cerró con la

aprobación de la factura en Digidot por parte del líder del área usuaria y la Ejecutiva de Compras, habilitando así el ciclo de pago en tesorería.

El diagrama siguiente ilustra el flujo completo del proceso de adquisiciones tal como fue observado durante el período de práctica:

Figura 3.

Flujograma del proceso de adquisiciones de The Click Clack Hotel Medellín



Nota: Fuente de Elaboración propia (2026)

Uso y limitaciones de los sistemas de información institucionales

El análisis del soporte tecnológico evidenció que la operación del área de compras depende integralmente de los sistemas Zeus y Digidot. Zeus es reconocido por el personal como una herramienta robusta y central para la gestión de bodegas, al permitir la creación de órdenes, el registro de ingresos y la consulta de consumos históricos. Sin embargo, la recolección de datos expuso limitaciones operativas significativas en su uso diario. El sistema demanda un nivel de precisión riguroso en el ingreso de datos, por lo que cualquier error de digitación en cantidades o códigos genera descuadres de inventario cuya trazabilidad resulta compleja y consume tiempo operativo valioso. Además, las consultas en Zeus no resultan intuitivas, lo que genera una alta dependencia hacia el personal con mayor experiencia acumulada en la plataforma.

Por su parte, la plataforma Digidot cumple eficientemente su función en el cargue y distribución de facturas para los cierres contables. La principal brecha identificada en este sistema radica en la falta de asignación oportuna de los centros de costo. Se documentaron casos recurrentes donde las facturas ingresaron a un flujo de documentos sin tramitar debido a que las áreas usuarias no las reclamaron formalmente. Esta situación obligó al área de compras a incurrir en reprocesos comunicativos, acudiendo a grupos corporativos transversales para lograr la asignación correcta, lo que en ocasiones ralentizó el proceso de cierre mensual.

Perspectivas de los actores clave sobre el proceso de adquisiciones (Entrevistas)

Para profundizar en el funcionamiento actual del ciclo de compras e identificar las causas de las ineficiencias operativas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres actores directamente involucrados: el Auxiliar de Compras, el Auxiliar Logístico y la Supply Chain Manager. Las respuestas obtenidas se exponen organizadas por bloque temático, seguidas de una lectura transversal de los hallazgos más relevantes:

Pregunta 1 | Proceso general de adquisiciones

¿Cómo describiría el proceso de adquisiciones del hotel desde que surge una necesidad en un área hasta que el insumo está disponible para su uso?

- **Auxiliar de Compras:** Destaca que el ciclo inicia con una solicitud (por correo o mensaje) y revisión de stock. Si no hay existencia, se cotiza, se aprueba, se emite orden en Zeus, se recibe y se factura. Señala que las demoras ocurren cuando las áreas no solicitan con anticipación.
- **Auxiliar Logístico:** Desde su enfoque en bodega, resalta la verificación física contra la orden en Zeus (cantidades, estado y factura). Advierte que la llegada simultánea de múltiples proveedores satura la capacidad de revisión.
- **Supply Chain Manager:** Describe un proceso estructurado por etapas: detección de necesidad, creación de solicitud, orden de compra, aprobación gerencial obligatoria, gestión con el proveedor, y culminación con la recepción de la materia prima y el registro contable.
- **Percepción general:** El flujo del proceso de adquisiciones está claramente comprendido en todos los niveles operativos y directivos. Sin embargo, su ejecución en la práctica se ve afectada por factores de tiempo, como las solicitudes de última hora y los cuellos de botella en la zona de recepción logística.

Pregunta 2 | Planificación de pedidos y gestión de proveedores

¿Cómo se planifican los pedidos y qué criterios se utilizan para seleccionar y evaluar a los proveedores del hotel?

- **Auxiliar de Compras:** La planificación se basa en consumos históricos y proyecciones de ocupación. Los proveedores se eligen por precio, calidad y tiempos de entrega, pero resalta la necesidad de formalizar su evaluación, que actualmente depende de la experiencia empírica.

- **Auxiliar Logístico:** La planificación depende de monitorear la rotación física y mantener una comunicación constante con el área de compras. Valora positivamente a los proveedores antiguos porque ya conocen los altos estándares del hotel.
- **Supply Chain Manager:** Los pedidos se ajustan a las necesidades operativas y al espacio de almacenamiento disponible. La evaluación de proveedores es un esfuerzo conjunto (Calidad, Compras y área usuaria) donde se exige cumplimiento legal, sanitario y de sostenibilidad.
- **Percepción general:** Existe un esfuerzo colectivo por planificar utilizando datos históricos e infraestructura física disponible. Aunque se exigen altos estándares normativos a los proveedores, a nivel operativo se hace evidente la falta de un instrumento estandarizado y periódico que registre objetivamente su desempeño.

Pregunta 3 | Comunicación entre el área de Compras y las áreas usuarias

¿De qué manera se comunican las áreas usuarias (ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento) con el área de Compras para solicitar insumos, y qué dificultades suelen presentarse en ese proceso?

- **Auxiliar de Compras:** La comunicación es fluida por correo, pero el uso de WhatsApp para urgencias rompe la trazabilidad formal.
- **Auxiliar Logístico:** Percibe un buen flujo de comunicación, aunque nota retrasos cuando las áreas solicitan productos que requieren proveedores nuevos, cuyo proceso de validación demora la entrega.
- **Supply Chain Manager:** Las solicitudes regulares se tramitan vía ERP (donde cada área tiene un usuario) y las excepcionales por correo electrónico. Identifica como limitantes la falta de detalle en los requerimientos, la demora gerencial para aprobar y los tiempos de proveedores con productos exclusivos.
- **Percepción general:** A pesar de contar con canales formales (ERP y correo institucional), la falta de claridad en las especificaciones desde el origen, sumada

a las urgencias y los tiempos de autorización, generan fricciones que a menudo obligan al uso de vías informales como la mensajería instantánea.

Pregunta 4 | Uso y limitaciones de los sistemas de información

¿Qué aspectos del sistema Zeus y de la plataforma Digidot considera más útiles para la gestión de compras, y cuáles representan limitaciones o generan dificultades en la operación diaria?

- **Auxiliar de Compras:** Zeus es robusto para inventarios y trazabilidad, pero poco intuitivo, generando dependencia del usuario experto. Digidot es eficiente, pero se ralentiza con el volumen de facturas a fin de mes.
- **Auxiliar Logístico:** Zeus es el núcleo del control de bodega, pero exige extrema precisión; un simple error de digitación genera descuadres difíciles de rastrear.
- **Supply Chain Manager:** Valora los sistemas porque permiten el registro contable en tiempo real y evidencian qué área está retrasando los procesos (control de aprobaciones en Digidot). Coincide en que la mayor limitante es la saturación y lentitud del sistema Zeus durante las fechas de cierre contable.
- **Percepción general:** Las herramientas tecnológicas del hotel son reconocidas como pilares fundamentales para el control financiero y operativo. No obstante, presentan vulnerabilidades en la velocidad de procesamiento durante picos de trabajo y exigen una precisión técnica que no perdona el error humano.

Pregunta 5 | Cuellos de botella e ineficiencias recurrentes

¿Cuáles identifica como los principales cuellos de botella o situaciones problemáticas recurrentes en el proceso de adquisiciones del hotel?

- **Auxiliar de Compras:** Las compras urgentes (de un día para otro) y las discrepancias puntuales entre el inventario físico y el registrado en el sistema.
- **Auxiliar Logístico:** La falta de periodicidad rigurosa en las tomas de inventario, lo que acumula diferencias, y las demoras en la validación de proveedores nuevos.

- **Supply Chain Manager:** Los retrasos en la aprobación de las solicitudes por parte de las gerencias y administradores, así como los incumplimientos de horarios de entrega por parte de los proveedores.
- **Percepción general:** Las ineficiencias son de naturaleza transversal. Abarcan desde la falta de anticipación operativa de las áreas usuarias y problemas logísticos con terceros, hasta demoras administrativas en las cadenas de autorización y brechas en la frecuencia de control de inventarios.

Pregunta 6 | Propuestas de mejora

Desde su experiencia en el cargo, ¿qué cambios o mejoras considera prioritarios para optimizar el proceso de adquisiciones del hotel?

- **Auxiliar de Compras:** Establecer puntos de reorden automatizados, diseñar una ficha formal de evaluación de proveedores y unificar el formato de solicitudes internas.
- **Auxiliar Logístico:** Fijar un calendario inamovible de inventarios, crear un protocolo para la recepción simultánea de proveedores y exigir mayor anticipación en los pedidos.
- **Supply Chain Manager:** Optimizar los tiempos de ejecución de manera conjunta (operaciones, logística, gerencias) para que el proceso fluya en coherencia con el volumen de la operación, optimizando así los recursos del hotel.
- **Percepción general:** La optimización del área no requiere cambiar de herramientas, sino estandarizar los tiempos y oficializar protocolos. El éxito depende de alinear a todos los actores organizacionales para lograr la transición de un modelo de abastecimiento reactivo a uno verdaderamente estratégico y preventivo.

Planificación de pedidos y control de inventarios

La gestión del inventario físico emergió como uno de los nodos de mayor tensión dentro del ciclo de adquisiciones, ya que, las tomas de inventario se programan con una periodicidad mensual, contando con la participación conjunta de funcionarios de Contraloría y Compras. No obstante, los hallazgos de las entrevistas y la observación participante revelaron que esta frecuencia resulta insuficiente para mantener la exactitud del sistema, permitiendo que las diferencias entre las existencias físicas y los registros en Zeus se acumulen a lo largo del mes, por ello, estas discrepancias generan incertidumbre al momento de planificar nuevos pedidos y obligan al equipo a desviar su atención de las labores estratégicas para realizar rastreos físicos de contingencia.

Como respuesta a esta problemática, se identificó el desarrollo de una buena práctica operativa de carácter informal consistente en un cuadro de control en Excel. Esta matriz fue creada por el área para registrar el historial de inventarios mensuales, identificar tendencias de rotación, prevenir el sobrestock y comparar precios históricos entre proveedores. La efectividad de esta herramienta quedó demostrada al permitir la detección de material publicitario rezagado desde la época de pandemia, el cual mantenía inventario paralizado y cuya identificación derivó en una decisión gerencial de destrucción, a pesar de su utilidad comprobada, esta herramienta opera de manera paralela y no se encuentra formalizada dentro de los manuales de procedimiento del hotel.

Gestión relacional y evaluación de proveedores

La documentación y formalidad legal de los proveedores se gestiona adecuadamente a través del Directorio de Registro (DRAI), donde se exige y actualiza información tributaria, comercial y bancaria esencial para el trámite de pagos. El personal entrevistado destacó que la relación con los proveedores habituales fluye de manera

positiva, ya que el tiempo de trabajo conjunto ha facilitado la asimilación de los altos estándares exigidos por el establecimiento.

A pesar de este relacionamiento favorable, el diagnóstico evidenció la ausencia de un mecanismo estructurado, formal y periódico para la evaluación del desempeño de estos proveedores. La permanencia de un proveedor en el directorio activo depende en gran medida de la experiencia subjetiva acumulada por el equipo de compras y de las discusiones informales sostenidas en reuniones internas, careciendo de un registro objetivo de cumplimiento. Sumado a esto, se verificó que los sistemas del hotel no contemplan una clasificación técnica que distinga claramente entre proveedores activos, inactivos o suspendidos, lo que representa una vulnerabilidad operativa al momento de realizar compras urgentes o someter el área a auditorías de calidad.

Comunicación interna y compras de contingencia

Aunque la comunicación general entre el área de compras y los departamentos del hotel es constante, se identificó un cuello de botella severo relacionado con los tiempos de solicitud de insumos. Áreas con alta presión operativa, como Mantenimiento y Alimentos y Bebidas, tienden a emitir requerimientos sin la anticipación necesaria, ignorando los plazos logísticos de entrega y la disponibilidad del inventario. Estas solicitudes de último minuto interrumpen el flujo regular delineado en el flujograma de adquisiciones y fuerzan la ejecución de compras de emergencia.

Las compras no planificadas se consolidaron como el principal factor de ineficiencia económica del área. Al requerir soluciones inmediatas, el equipo de compras se ve obligado a omitir el proceso de cotización comparativa, asumiendo costos más elevados y, en múltiples ocasiones, recibiendo productos que no cumplen con las especificaciones técnicas exactas. Esta dinámica reactiva sobrecarga la labor de

verificación en la zona de recepción logística y genera reprocesos por devoluciones, afectando de manera encadenada la calidad del servicio final del hotel.

Contraste del proceso frente a estándares normativos

Al contrastar la realidad operativa del área con los lineamientos formales y normativos, se observó un alto nivel de cumplimiento en los aspectos documentales de control financiero. Todas las transacciones comerciales cuentan con el respaldo de una orden de compra aprobada jerárquicamente y las recepciones de mercancía perecedera cumplen rigurosamente con la verificación de temperaturas y fechas de vencimiento, alineándose con las normativas sanitarias vigentes aplicables al sector hotelero.

Sin embargo, las brechas analizadas indican que el área opera bajo un modelo predominantemente transaccional. La falta de articulación en los tiempos de solicitud y la ausencia de metodologías formales para la evaluación de la cadena de suministro limitan la capacidad de las adquisiciones para actuar como un proceso estratégico dentro de la competitividad del hotel. La eficiencia operativa futura dependerá de la transición de este enfoque reactivo hacia una planificación estructurada que oficialice las herramientas de control interno.

Conclusiones.

A partir del proceso de investigación llevado a cabo en The Click Clack Hotel Medellín, se evidenció que el área de compras cuenta con una base operativa y procedimental sólidamente estructurada debido a las prácticas como la exigencia de autorizaciones jerárquicas previas a la ejecución de compras y la verificación exhaustiva de parámetros de calidad, tales como temperaturas y fechas de caducidad en la recepción de perecederos, demuestran un alto nivel de rigor técnico y compromiso por parte del equipo humano. No obstante, se identificó una oportunidad de mejora significativa en el componente de planificación estratégica, dado que una proporción considerable del esfuerzo operativo se destina a la resolución de contingencias no programadas. La optimización y cumplimiento de los tiempos de solicitud interdepartamental permitiría anticipar dichos requerimientos, reduciendo la necesidad de gestionar adquisiciones de forma reactiva.

Respecto al control de inventario, se constató que la práctica de tomas físicas mensuales cuenta con respaldo formal dentro de la organización, sin embargo, existe un margen para fortalecer la sincronización entre las proyecciones de consumo y las órdenes de pedido. Al identificarse discrepancias entre el inventario físico y los registros en el sistema Zeus, los tiempos de respuesta operativa se acortan, limitando la capacidad de ejecución del proceso de compras estandarizado. Al priorizar la disponibilidad inmediata sobre el procedimiento de cotización comparativa, se genera repercusiones concretas sobre la estructura de costos del área de Alimentos y Bebidas, e incrementa el riesgo de variaciones en las especificaciones técnicas de los productos recibidos. Por lo tanto, afianzar el control continuo de existencias representa un factor clave para potenciar la rentabilidad.

En cuanto a la gestión de proveedores, el diagnóstico destacó la existencia de relaciones comerciales sólidas, respaldadas por la vasta experiencia y el conocimiento del equipo de compras. Para capitalizar esta fortaleza, resulta pertinente implementar herramientas institucionales que sistematicen dicha información. El diseño de una evaluación periódica basada en criterios objetivos y una clasificación técnica formal (proveedores activos, suspendidos o en observación) permitiría trasladar el conocimiento empírico individual al sistema de gestión del hotel. Esta formalización estructurada fortalecería el poder de negociación del departamento y brindaría un soporte documental robusto ante eventuales procesos de auditoría externa.

Por último, uno de los hallazgos más destacados fue la identificación de una matriz de control interno desarrollada de manera proactiva por el equipo del área, lo cual evidencia una notable orientación hacia la mejora continua, ya que esta herramienta ha demostrado ser eficaz en el seguimiento histórico de inventarios, la comparación de precios y la evaluación de la rotación de los artículos, facilitando la toma de decisiones gerenciales acertadas, como la depuración de inventario inmovilizado. Para consolidar este tipo de buenas prácticas, se requiere su institucionalización e integración dentro de los manuales de procedimientos oficiales. En síntesis, la optimización del área de compras se fundamenta en la estandarización de los procesos eficaces ya existentes, la rigurosidad en los tiempos de solicitud y el reconocimiento transversal de la gestión de adquisiciones como un componente estratégico para la competitividad del hotel.

No obstante, el desarrollo del presente estudio estuvo sujeto a ciertas limitaciones que condicionaron su alcance. La principal fue el acceso restringido a información de carácter confidencial, en particular datos financieros detallados y condiciones contractuales con proveedores, lo que delimitó la profundidad del análisis documental. Asimismo, el período de observación, comprendido entre agosto y noviembre de 2025,

representó una ventana temporal acotada que no permitió capturar la variabilidad estacional de la operación hotelera, aspecto que incide directamente en los patrones de compra y en la gestión de inventarios. En cuanto a sugerencias para futuras investigaciones, se recomienda adelantar estudios de corte cuantitativo que permitan estimar con precisión el costo económico real de las compras de contingencia en hoteles boutique de tamaño medio en Colombia, contrastándolo con el costo de compras debidamente planificadas. De igual forma, resultaría valioso realizar estudios comparativos entre establecimientos del sector HORECA en Medellín para identificar buenas prácticas replicables en la gestión de adquisiciones. Se propone explorar el impacto de la implementación de herramientas tecnológicas integradas como módulos de planificación de requerimientos o soluciones ERP especializadas en hotelería sobre la eficiencia operativa y la rentabilidad del área de compras.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2023). Plan de Desarrollo Turístico de Medellín 2020-2023. Secretaría de Desarrollo Económico.
- ARBENTIA. (2024, diciembre). 8 innovaciones tecnológicas que consolidarán la gestión hotelera en 2025. IT Trends. <https://www.ittrends.es/transformacion-digital/2024/12/8-innovaciones-tecnologicas-que-consolidaran-la-gestion-hotelera-en-2025>
- Asociación Colombiana de Restaurantes [Acodres]. (2024). 2024: un año de retos y oportunidades. Revista La Barra. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/2024-un-ano-de-retos-y-oportunidades>
- Ballou, R. H. (2004). Logística: administración de la cadena de suministro (5.a ed.). Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2023). Perfil económico y empresarial: Medellín 2023. <https://www.camaramedellin.com.co/investigaciones-y-publicaciones>
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2009). Administración de operaciones: producción y cadena de suministros (12.a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.a ed.). McGraw-Hill.
- Consejo Privado de Competitividad. (2023). Informe Nacional de Competitividad 2023-2024. CPC. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2023-2024/>
- Daft, R. L. (2021). Management (14th ed.). Cengage Learning.
- Delgado, Y. A. (2021). Control interno de los procesos operativos para la mejora de la gestión operativa de la empresa hotelera La Libertad de Lambayeque [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3462>



- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). Encuesta mensual de servicios: sector turismo.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios>
- Díaz, J. C. (2023). Gestión operativa de calidad basada en la ISO 9001-2015 en el sector servicios de hospedaje [Trabajo de investigación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6389/1/TIB_DiazGuevaraJhean.pdf
- Foro Económico Mundial. (2023). Global Competitiveness Report Special Edition 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2023/>
- Guerra, L. M. (2024). Evaluación de la influencia de la gestión de inventarios en el rendimiento empresarial: Un estudio de caso. *Reflexiones Contables*, 7(2), 15–28.
<https://doi.org/10.22463/26655543.4547>
- Guerrier, Y. (2008). Organización y cultura de los hoteles. En B. Brotherton (Ed.), *La industria de la hospitalidad internacional* (pp. 87–105). Wiley-Blackwell.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones* (9.a ed.). Pearson Educación.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Principles of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (11th ed.). Pearson.
- IM Projects. (2025, febrero). IM E-Procurement 2.0: La evolución en la gestión de compras para restaurantes y hoteles. <https://www.im-projects.com/gestion-de-compras-para-restaurantes-y-hoteles/>
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2023). *Operations and Supply Chain Management* (16th ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (13th ed.). Pearson.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro* (10.a ed.). Pearson Educación.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Purchasing and supply chain management* (9th ed.). Pearson.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2024). Boletín mensual de turismo: indicadores del sector.
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/estadisticas-del-sector>
- Portafolio. (2024, febrero 7). Sectores de hotelería, alimentos y bebidas crecieron durante el 2023. Portafolio. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/sectores-de-hoteleria-alimentos-y-bebidas-crecieron-durante-el-2023-597706>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- ProColombia. (2024). Colombia, destino turístico: cifras e indicadores 2023.
<https://procolombia.co/turismo>
- Research and Markets. (2023). Alojamiento informal en Colombia.
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5674556/informal-accommodations-in-colombia>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2023). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* (2nd ed.). CABI.
- Suárez Morán, D. I., Romero-Vega, V. G., Salazar-Quevedo, S., & Ruiz-Moran, C. G. (2025). *Gestión operativa eficiente para el adecuado funcionamiento de hoteles turísticos*. MQRInvestigar.
<https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/178>
- Turistec. (2025). 2025: La nueva fase estratégica del sector hotelero en España.
<https://turistec.org/2025-la-nueva-fase-estrategica-del-sector-hotelero-en-espana/>

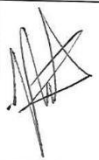







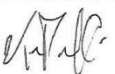
- Turismo y Sociedad. (2022). Optimización del manejo de inventarios de alimentos y bebidas en el sector hotelero por medio del desarrollo de modelos econométricos enfocados en el pronóstico de ventas. Caso de estudio: Hotel Tequendama. *Turismo y Sociedad*, 32, 51–72. <https://doi.org/10.18601/01207555.n32.02>
- Virgüez, J. E. B., Vera, Z. V., Socarras, M. G., & Ortiz, P. N. (2025). Competencias directivas para la gestión del cambio y la innovación en empresas colombianas. *REVISTA DE LOS*, 18(71), e6647. <https://doi.org/10.55905/rdelosv18.n71-092>
- Walker, J. R. (2021). *Introduction to Hospitality* (8th ed.). Pearson.
- Zambrano, Y. I., & Cabrera, M. (2024). Eficiencia logística en servicios de banquetes y catering: Un estudio en hoteles de cinco estrellas. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 25(45), 13–23. <https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/726/855>

Anexos

1.

THE CLIC K-NDAJJ HOTEL						
INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO						
Nombre: LUZ MARY MARTINEZ HERNANDEZ		Cargo: PRÁCTICANTE COMPRAS	Fechas de inicio entrenamiento: 19/08/2025			
Tema Especifico	Facilitador	Cargo del facilitador	Fecha	Hora	Ubicación	Firma Facilitador
Inducción Corporativa: Se realiza la inducción corporativa de acuerdo con la guía de sesión: <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la Marca • Presentación Personal • Organigrama • Reglamento Interno • Novedades de Nomina • Biométrico • Plan de Bienestar • Horarios de trabajo 	Juliana Oquendo	Analista de Desarrollo Humano	19/8/2025	8:00 am - 10:00 am	Oficina Click Clack	
Inducción SST, Sostenibilidad y Sanidad: <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones de accidente de trabajo, incidente y enfermedad laboral. • Reporte Accidente e Incidente de Trabajo. • Política integrada en seguridad, salud en el trabajo, sostenibilidad y sanidad. • Política de prevención de consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas. • Política de prevención de acoso laboral. • Riesgos y Peligros generales y específicos de mi área y cargo. • Uso de los equipos de protección personal. • Plan de emergencia de la empresa, qué hacer en caso de emergencia. • Procedimiento para el reporte de accidentes e incidentes de trabajo. • Comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST). • Comité de Convivencia Laboral. • Objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. • Normas generales y específicas de seguridad y salud. • Reporte de actos y condiciones inseguras. 	Luz Artega	Head of Intregated Management System	19/08/2025	10:00 am - 12:00 pm	Oficina Click Clack	
Tema Especifico	Facilitador	Cargo del facilitador	Fecha	Hora	Ubicación	Firma Facilitador
Servicio al Cliente/Guest service : ¿Qué es el servicio al cliente? Factores claros de un buen servicio al cliente ¿Cómo actuar en un momento de verdad? Metodología L.E.A.R.N para el manejo de quejas DO'S AND DONT'S	Laura Rivera	Operations Asisstant	19/08/2025	1:00 PM A 2:00PM	Oficina Click Clack	
Entrega de Pc y usuarios Zeus para 3 unidades de negocio, Digidot, correo	Andrés Santamaría	Head IT	19/08/2025	2:00 a 3:00pm	Oficina Click Clack	

Introducción del Área: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica de área de compras. • Estructura organizacional de Hotelería. • Objetivo y funciones de cada uno del área. • Manejos directrices del área (normas, sistema, políticas y Horario.) • Recorrido y presentación de bodegas y líderes de área. 	Krismar Pantaleón	Supply Chain Manager	19/08/2025	3:00pm a 5:30pm		
Reunión equipo: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de equipo • Funciones generales 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	06/06/2024	3:00 pm a 5:00 pm	Oficina Click Clack	
Manejo de sistema contable Zeus: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de órdenes de compra. • Ingreso de facturas. • Consultas de precios y existencias. • Traslados. • Consumos promedio. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	20/08/2025	8:00 am a 10:00 am	Oficina Click Clack	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de entrega de facturas al area contable 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	20/08/2025	8:00 am a 10:00 am	Oficina Click Clack	
Manejo de Digidot: <ul style="list-style-type: none"> • Distribución y cargue de facturas. • Manejo de centros de costos. • Manejo de reserva. • Comentarios. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	20/08/2025	8:00 am a 12:00 am	Oficina Click Clack	
Calidad y Sanidad: <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos sanitarios y sostenibles. • Criterios de recepción de materia prima. • Formatos de temperatura. • Criterios de aceptación de mercancía. • Rechazo de mercancía. 	Luz Arteaga	Head of Integrated management system	20/08/2025	1:00PM	Oficina Click Clack	
Cierre: <ul style="list-style-type: none"> • Fechas límites de Facturación de servicios. • Fechas límites de facturación de inventario. • Entregas de Caja menor. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	21/08/2025	8:00am	Oficina Click Clack	
Validación de inventario de bodega: <ul style="list-style-type: none"> • Productos existentes en inventario. • Solicitud de compras para stock mínimo y máximo. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	14/08/2024	10:00 am a 1:00 pm	Oficina Click Clack	
Manejo de requisiciones y traslados	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	21/08/2025	8:00am	Oficina Click Clack	
Tiempos de gestion de solicitudes.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	21/08/2025	8:00am	Oficina Click Clack	
Manejo de notificación de aumento o disminución de precios.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	21/08/2025	8:00am	Oficina Click Clack	

Mantenimiento: Manejo de pedidos con el area, validación de fichas tecnicas de productos y responsables del area.	Melis Romero	Head of maintenance and general services	21/08/2025	10:00AM	Oficina Click Clack	OK
Manejo de productos de habitaciones: Minibar, habitaciones (Amenities y Sleep Kit)	Andrea Muñeton	Head of Housekeeping	21/08/2025	11:00AM	Oficina Click Clack	
Contraloria: Validación de impuestos de facturación y requisitos legales de facturación.	Liseth Posada	Auxiliar Contable	21/08/2025	2:00PM	Oficina Click Clack	OK
Inventarios: Toma fisica y consiliaciones	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	22/08/2025	8:00 a. m.	Bodegas Click Clack	OK
Creación de proveedores:  <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sostenibilidad. • Documentación Legal. • Documentación Sanitaria. • Documentación sostenible. • Drive de proveedores. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	25/08/2025		Oficina Click Clack	
Anticipos: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de solicitudes. • Manejo de legalizaciones. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	25/08/2025		Oficina Click Clack	
Manejo de caja menor. <ul style="list-style-type: none"> • Montos. • Política de manejo. • Formatos de manejo de caja menor. • Manejo de Restitución. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	25/08/2025		Oficina Click Clack	
Manejo de requisiciones y traslados	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	25/08/2025	8:00AM		
Revisión de documentación existente  <ul style="list-style-type: none"> • Creación de Proveedores bajo criterios y politica. 	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	26/08/2025	10:00AM	Oficina Click Clack	
Recorrido y manejo de Bodegas: Abarrotes y amenidades. Planillas de salida de producto.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	26/08/2025			

Recepción de mercancía.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	26/08/2025			
Manejo de proveedores: areas y horarios 8:00 - 2:00 p.m	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	26/08/2025			
Manejo y depuración de correo de facturación.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	27/08/2025			
Manejo y política de cotizaciones.	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	27/08/2025			
Manejo de solicitudes por correo	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	27/08/2025			
Envío y seguimiento de órdenes de compra Solicitud de documentación técnica y legal a proveedores	Krismar Pantaleón	Ejecutiva de compras	28/08/2025	8:00 am - 12:00 pm	Oficina Click Clack	
Seguimiento	Consuelo Cuervo	Supply Chain Manager	03/09/2025			
Entrega de Formato de entrenamiento	Juliana Oquendo González	Analista de Desarrollo Humano	03/09/2024	8:00 AM	Oficina Click Clack	

Firma del colaborador

Jefe Inmediato
La Receta →
Ecalib - →

Guía de Entrevista Semiestructurada

Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en *The Click Clack Hotel*

Objetivo

Recopilar la perspectiva de los actores clave del proceso de adquisiciones de The Click Clack Hotel Medellín sobre el funcionamiento actual del ciclo de compras, las causas que explican las ineficiencias operativas identificadas durante la fase de observación y las acciones que, desde su experiencia en el cargo, podrían adoptarse para fortalecer el proceso.

Datos generales de la entrevista

Fecha:	
Entrevistado/a:	
Cargo:	
Área:	
Duración estimada:	
Entrevistadora:	Luz Mary Martínez Hernández

Participantes

La presente guía fue aplicada a los siguientes informantes clave:

- **Supply Chain Manager** — Consuelo Cuervo
- **Responsable de Área: Aux. De Compras** — Daniel Pardo
- **Responsable de Área: Aux. Logístico** — Miguel Hermosillo

Presentación al entrevistado/a

Buenos días / buenas tardes. Mi nombre es Luz Mary Martínez Hernández, estudiante de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Remington. Me encuentro realizando mi práctica empresarial en el área de Compras de The Click Clack Hotel, esta conversación hace parte de mi trabajo de grado y tiene como propósito comprender mejor cómo funciona el proceso de adquisiciones y qué aspectos podrían fortalecerse. Su participación es voluntaria y toda la información recolectada será utilizada con fines estrictamente académicos. Con su autorización, tomaré notas durante la entrevista. No existe ninguna respuesta incorrecta; lo que interesa es su perspectiva y experiencia.

Preguntas

Pregunta 1 | Proceso general de adquisiciones

¿Cómo describiría el proceso de adquisiciones del hotel desde que surge una necesidad en un área hasta que el insumo está disponible para su uso?

Notas / respuesta:

Pregunta 2 | Planificación de pedidos y gestión de proveedores

¿Cómo se planifican los pedidos y qué criterios se utilizan para seleccionar y evaluar a los proveedores del hotel?

Notas / respuesta:

Pregunta 3 | Comunicación entre el área de Compras y las áreas usuarias

¿De qué manera se comunican las áreas usuarias (ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento) con el área de Compras para solicitar insumos, y qué dificultades suelen presentarse en ese proceso?

Notas / respuesta:

Pregunta 4 | Uso y limitaciones de los sistemas de información

¿Qué aspectos del sistema Zeus y de la plataforma Digidot considera más útiles para la gestión de compras, y cuáles representan limitaciones o generan dificultades en la operación diaria?

Notas / respuesta:

Pregunta 5 | Cuellos de botella e ineficiencias recurrentes

¿Cuáles identifica como los principales cuellos de botella o situaciones problemáticas recurrentes en el proceso de adquisiciones del hotel?

Notas / respuesta:

Pregunta 6 | Propuestas de mejora

Desde su experiencia en el cargo, ¿qué cambios o mejoras considera prioritarios para optimizar el proceso de adquisiciones del hotel?

Notas / respuesta:

Nota: Fuente de elaboración propia (2026). Instrumento diseñado para el trabajo de grado “Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel”, Corporación Universitaria Remington.

1. ANEXO 3

Guía de Observación Directa y Participante

Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel

Objetivo

Registrar sistemáticamente las prácticas cotidianas del área de Compras de The Click Clack Hotel tal como ocurren en la operación real del establecimiento, sin mediación del discurso de los actores, con el fin de caracterizar el ciclo completo de adquisiciones e identificar prácticas informales no documentadas.

Datos generales del registro

Semana observada:

Período:

Área observada:

Observadora:

Luz Mary Martínez Hernández — Practicante de Compras

Instrucciones de uso

Este instrumento fue diseñado para ser diligenciado semanalmente a lo largo del período de práctica (agosto–noviembre de 2025). Para cada indicador se debe registrar:

- **Presencia:** marcar SI si el aspecto fue observado durante la semana, NO si no se evidenció, o N/A si no aplica para ese período.

- **Observaciones / evidencia:** describir brevemente lo observado, incluyendo ejemplos concretos, frecuencia, actores involucrados o cualquier particularidad relevante.

Registro de observaciones

Indicador de observación	Presencia (SI / NO / N/A)	Observaciones / evidencia
1. Flujo del ciclo de compras		
Existe un proceso formal documentado para la detección de necesidades de las áreas usuarias.		
Las solicitudes de compra se realizan mediante formatos o canales estandarizados.		
Se lleva a cabo un proceso de cotización antes de emitir la orden de compra.		
Las órdenes de compra se registran correctamente en el sistema Zeus.		
Se realiza verificación física de la mercancía en el momento de la recepción (cantidad, calidad, fecha).		

Indicador de observación	Presencia (SI / NO / N/A)	Observaciones / evidencia
Las facturas se registran y distribuyen oportunamente en Digidot.		
2. Uso de los sistemas Zeus y Digidot		
El sistema Zeus se utiliza para la creación y seguimiento de órdenes de compra.		
El sistema Zeus se consulta para verificar precios históricos y consumos promedio.		
Digidot se emplea para la distribución de facturas y asignación de centros de costo.		
Se identifican errores, demoras o limitaciones en el uso de los sistemas.		
El personal accede con fluidez a los sistemas sin requerir soporte adicional.		
3. Comunicación entre Compras y las áreas usuarias		
Las solicitudes de insumos llegan al área de Compras con tiempo suficiente de anticipación.		

Indicador de observación	Presencia (SI / NO / N/A)	Observaciones / evidencia
Se utilizan canales formales (correo electrónico, formularios) para las solicitudes.		
Se presentan solicitudes verbales o informales que no quedan registradas.		
Existen reprocesos o malentendidos derivados de comunicaciones ambiguas.		
El área de Compras retroalimenta a las áreas usuarias sobre el estado de sus pedidos.		
4. Manejo físico de bodegas e inventarios		
La bodega mantiene un orden físico que permite identificar productos fácilmente.		
Se aplica el principio PEPS (primero en entrar, primero en salir) en la rotación de productos.		
Las existencias físicas coinciden con los registros del sistema.		
Se realizan conteos físicos periódicos de inventario.		

Indicador de observación	Presencia (SI / NO / N/A)	Observaciones / evidencia
Se identifican productos vencidos, en mal estado o sin rotación.		
5. Tiempos de respuesta		
Los proveedores cumplen con los plazos de entrega acordados.		
El área de Compras procesa las solicitudes dentro de un tiempo razonable.		
Se registran compras de emergencia o no planificadas por ruptura de stock.		
Las áreas usuarias expresan inconformidad por demoras en el abastecimiento.		
6. Prácticas informales no documentadas		
Se realizan compras sin orden de compra previa registrada en el sistema.		
Existen acuerdos verbales con proveedores no formalizados por escrito.		

Indicador de observación	Presencia (SI / NO / N/A)	Observaciones / evidencia
Se observan procedimientos del área que no están consignados en ningún manual o política.		
Las decisiones de compra se toman con base en criterios subjetivos o por costumbre.		
Se identifican buenas prácticas informales que podrían formalizarse.		

Notas adicionales de la semana

Registre aquí cualquier situación relevante observada que no esté contemplada en los indicadores anteriores.

Nota: Fuente de elaboración propia (2026). Instrumento diseñado para el trabajo de grado "Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel"

2. ANEXO 4

Lista de Verificación Documental

Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel

Objetivo

Analizar los registros internos del área de Compras de The Click Clack Hotel para contrastar las prácticas declaradas y observadas con los procedimientos formales establecidos por el hotel, e identificar brechas de documentación y control en el ciclo de adquisiciones.

Datos generales del registro

Fecha de revisión: _____

Período cubierto: _____

Revisora: Luz Mary Martínez Hernández — Practicante de Compras

Fuentes consultadas: Zeus, Digidot, drive de proveedores, archivos físicos del área

Instrucciones de uso

Para cada aspecto listado, registre en la columna **Cumple** una de las siguientes opciones:

- **SI:** el documento existe, está completo y corresponde a lo esperado.
- **NO:** el documento no existe o presenta ausencias significativas.

- **Parcial:** el documento existe pero presenta inconsistencias, campos incompletos o no cubre todos los casos esperados.

En la columna **Observaciones** describa evidencia concreta que respalde la calificación asignada, incluyendo ejemplos, fechas o situaciones específicas identificadas durante la revisión.

Verificación documental

Fuente documental	Aspecto a verificar	Cumple (SI / NO / Parcial)	Observaciones
Órdenes de compra (Zeus)	Todas las compras realizadas cuentan con orden de compra registrada en Zeus.		
	Las órdenes incluyen los campos obligatorios: proveedor, ítem, cantidad, precio y centro de costo.		
	Las órdenes están aprobadas por el nivel jerárquico correspondiente antes de ejecutarse.		
	Es posible rastrear cada orden desde la solicitud inicial hasta la recepción de la mercancía.		
	Las órdenes canceladas o modificadas quedan registradas		

Fuente documental	Aspecto a verificar	Cumple (SI / NO / Parcial)	Observaciones
	con su justificación en el sistema.		
Facturas (Digidot)	Las facturas están cargadas en Digidot dentro del plazo establecido por el área.		
	Cada factura tiene asignado correctamente su centro de costo.		
	Las facturas coinciden en valor y concepto con la orden de compra correspondiente.		
	El proceso de cierre contable mensual se realiza sin facturas pendientes de cargue.		
	Las facturas rechazadas o con inconsistencias están debidamente documentadas.		
Reportes de inventario de bodega	Existen reportes periódicos de inventario físico en el área.		
	Los reportes de inventario coinciden con las existencias registradas en el sistema Zeus.		

Fuente documental	Aspecto a verificar	Cumple (SI / NO / Parcial)	Observaciones
	Los reportes identifican productos con baja rotación o próximos a vencer.		
	Se lleva registro de las mermas o pérdidas de inventario.		
Formatos de recepción de mercancía	Se utiliza un formato estandarizado para la recepción de mercancía.		
	El formato registra: proveedor, producto, cantidad recibida, fecha y responsable.		
	Se verifica la calidad y el estado del producto en el momento de la recepción.		
	Las novedades en la recepción (faltantes, productos en mal estado) quedan documentadas.		
	Los formatos de recepción son archivados y consultables posteriormente.		
Registro de proveedores (drive)	Existe un directorio actualizado de proveedores activos del hotel.		

Fuente documental	Aspecto a verificar	Cumple (SI / NO / Parcial)	Observaciones
	El registro incluye datos completos: razón social, NIT, contacto y condiciones comerciales.		
	Los proveedores cuentan con documentación legal vigente (RUT, cámara de comercio, etc.).		
	Se evidencian criterios formales de evaluación o calificación de proveedores.		
	El registro distingue proveedores activos de inactivos o suspendidos.		
Políticas y normas del área	Existe un manual o documento formal de procedimientos del área de Compras.		
	Las políticas del área están accesibles para todo el equipo de Compras.		
	Los procedimientos documentados corresponden a las prácticas reales observadas.		

Fuente documental	Aspecto a verificar	Cumple (SI / NO / Parcial)	Observaciones
	Existe una política de tiempos de respuesta para solicitudes de las áreas usuarias.		

Hallazgos generales y brechas identificadas

Registre aquí una síntesis de las principales brechas documentales identificadas en el proceso de revisión.

Nota: Fuente de elaboración propia (2026). Instrumento diseñado para el trabajo de grado "Análisis de la gestión de compras y propuesta de mejora para la eficiencia en el proceso de adquisiciones en The Click Clack Hotel"

3.

CERTIFICACIÓN

01 · 2026

EMPLEADO DEL TRIMESTRE

ESTE DIPLOMA SE CONCEDE A

LUZ MARY MARTINEZ

EN RECONOCIMIENTO POR

Ponerse la 10 hasta el final, por la tenacidad de enfrentar cada reto con valentía de heroína y dar todo de sí cada día y demostrar ser

THE BRAVEST WOMAN CLICK CLACK



ANDREA CARRILLO

THE BRAVEST CLICK CLACKER AWARD

THE BRAVEST
· WOMAN ·

THE
CLICK · CLACK
HOTEL