

**DIAGNÓSTICO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS DE
ALIMENTOS EN EMPRESAS HOTELERAS.**

**DIAGNOSIS OF MODEL FOOD INVENTORY MANAGEMENT IN HOTEL
COMPANIES.**

Emil Viera Manzo, Mgs.

Magíster en Administración de Empresas (Ecuador).
Docente de la Facultad de Hotelería y Turismo en la Universidad Laica Eloy Alfaro
de Manabí (ULEAM), Ecuador.
emil.viera@uleam.edu.ec

Diana Catalina Cardona Mendoza, Mgs.

Magíster en Dirección de Empresas (Ecuador).
Docente de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Ecuador.
dcardona@uees.edu.ec

Roberto Manuel Torres Rodríguez, PhD.

Doctor en Ciencias Técnicas (Cuba).
Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador.
roberto.torres@uleam.edu.ec

Bella Cecilia Mera Gutiérrez, Ing.

Ingeniera Comercial (Ecuador).
Docente principal de la Facultad de Hotelería y Turismo en la Universidad Laica
Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador.
bella.mera@uleam.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 22 de diciembre de 2016.

Aceptado: 23 de marzo de 2017.

RESUMEN

Los modelos de gestión de inventarios ligados a métodos organizativos y de control son importantes en las empresas hoteleras, y aún más si se busca ser diferentes en el mercado de la restauración y alojamiento. El objetivo de este artículo es diagnosticar que clase de modelos de gestión manejan los hoteles en Manta y recomendar la implementación de los modelos ABC y 5S. Se escogieron dos hoteles de lujos y dos de primera categoría de la ciudad. Esta investigación se basó en un estudio cualitativo, descriptivo, no experimental de corte transversal, se trabajó con la totalidad de la muestra. Los resultados determinaron que existen similitudes en las respuestas de la entrevista, arrojando un factor común que amerita la necesidad de implementar los dos modelos de gestión, los cuales permitirían elevar el nivel de efectividad y eficacia en procesos organizativos y de gestión.

Palabras claves: empresas hoteleras, modelos de gestión, modelos de gestión de inventarios.

ABSTRACT

Models related to inventory management and control organizational methods are important in the hotel industry, and even more if it seeks to be different in the market for catering and accommodation. The aim of this paper is to diagnose what kind of management models handle Hotels in Manta and recommend the implementation of ABC and 5S models. Two hotels and two luxury-class city were chosen. This research was based on a qualitative, descriptive, non-experimental cross-sectional study, we worked with the entire sample. The results determined that there are similarities in the answers of the interview, throwing a common factor that warrants the need to implement the two management models, which allow raising the level of effectiveness and efficiency in organizational processes and management

Keywords: hotel companies, management models, models of inventory management.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas, cualquiera que sea su denominación o actividad económica, deben adecuarse a disímiles circunstancias, sea en periodos de éxitos o de crisis. Reiteradamente los administradores de las empresas de manera general, enfrentan condiciones que conllevan a modificar estrategias, políticas y objetivos. El modelo tradicional de empresa ha evolucionado y se requiere de nuevos modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorando los resultados y la rentabilidad (Galvis, 2004).

Actualmente las empresas de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. Alguna vez se consideró que el hospedaje era el privilegio exclusivo de los ricos; no obstante, se hizo posible al ciudadano común. De sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo progresaron, convirtiéndose en las dos industrias más grandes de todo el mundo (Hernández, 2010).

Las actividades hoteleras benefician la economía de un país. El vínculo con el turismo nacional e internacional, constituyen una importante fuente de empleos y de ingresos. También las actividades productivas que se relacionan directamente e indirectamente con el sector turístico, como la producción de alimentos, construcción mediante obras civiles y de infraestructuras necesarias para la actividad hotelera. Asimismo, enriqueciendo los servicios de producción. Para esto es necesario contar con normativas, organigramas y modelos de gestión de administración para complementar y favorecer a la empresa en sus diversas funciones de interés (Rodríguez, 2015).

En cuanto a las normativas, existen medidas internacionales que estandarizan los métodos de manufactura y de servicios como las de SGC (Sistemas de Gestión de Calidad) y las ISO (*International Organization for Standardization*).

Como expuso Monterroso (2003) las generalidades de las normas, en referencia a las SGC y las ISO 9001-2000, se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, ya sea con, o sin fines de lucro, manufacturera o de servicios, grande, mediana o pequeña.

También existen tipos de modelos organizativos para empresas, como los de gestión, que se pueden adaptar, aplicar e implementar para la mejora de los procesos y controles de la entidad. Por mencionar: el Modelo ABC, el 5S, Modelo EOQ (*Economic Order Quantity*), el FIFO (*First In, First Out*), PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

Según López J. G., (2015) la misión de llevar de manera constante los controles y el orden de la gestión, asimismo la calidad del producto y del servicio ofrecido, conllevará al prestigio de la empresa. De ahí parte el valor de las funciones de cada tarea en áreas productivas

Una de las áreas productivas dentro de las empresas hoteleras donde se aplican modelos de gestión y calidad, es la de Alimentos y Bebidas, también conocido como el departamento de A&B, o A+B. El mismo que posee la responsabilidad de coordinar, ordenar y controlar la efectiva gestión de estos elementos, una vez transformados en el producto final, que será la oferta disponible para los clientes.

“Es por ello que la presencia del departamento de A&B, es el segundo de mayor relevancia dentro de la estructura organizativa de la empresa hotelera” (López J. G., 2015). Por ser relevante, se ha considerado llevar con mucho cuidado los controles y la organización de los procesos de gestión. Asimismo, en la valoración de los costos los inventarios de A&B juegan un papel significativo en el aumento de utilidades y la satisfacción al cliente.

En ocasiones, los modelos ya existentes en hoteles, son adaptados a las políticas empresariales de cada institución, sin embargo su modificación a conveniencia de los propios dueños, administradores o gerentes, hacen que no se cumplan el orden, control y seguimiento.

El problema común ha sido asociado en la selección de sistemas, modelos y controles de inventarios; así como, el exceso de abastecimiento de los mismos. Esto conlleva a que no se produce con base en el pedido. Sin embargo, se puede correr el riesgo de no lograr tener una compensación con la demanda del servicio hotelero y crear otro problema en las operaciones organizativas.

El objetivo de esta investigación es diagnosticar qué clase de modelos de gestión manejan los hoteles en Manta y recomendar la implementación de los modelos de

gestión de inventario ABC y 5S, para las empresas hoteleras de lujo y primera categoría.

Para ello es necesario consultar la literatura sobre los modelos de gestión. Este análisis será la base para llevar a cabo tres acciones concretas. La primera radica, en la descripción de los modelos que se desean recomendar y sus funciones básicas. De esta tarea, se parte a la indagación de los modelos de gestión de inventarios de productos alimenticios en los hoteles escogidos de la ciudad de Manta, para identificar si cuentan o no con ellos. Se culmina con la recomendación de implementar un modelo de gestión de inventario, a las empresas hoteleras; considerando para ello los modelos ABC y 5S.

Esta investigación no pretende que las empresas hoteleras de la ciudad de Manta cambien sus sistemas y metodologías de gestión. La importancia del estudio es presentar la recomendación para implementar los modelos ABC y 5S como complemento en las empresas hoteleras.

REVISIÓN TEÓRICA

De acuerdo con Girlich y Chikán citado por Gutiérrez & Vidal (2008) el desarrollo conjunto de las teorías de inventarios y la aplicación de las matemáticas y la estadística se inició desde los años 50, cuando la Oficina de Investigación Naval de California destinaron recursos para la investigación en la zona.

Moya Navarro (1994) definió un inventario a la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura.

Según Astidas Bonilla (2010) la administración de un inventario es un punto definitivo en toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción. Cabe indicar que independientemente del servicio que pueda ofrecer una empresa hotelera, es necesario y primordial realizar el manejo de inventario, ya que al tener un control del mismo se puede observar claramente cómo va la utilización de la materia prima y demás insumos de la empresa.

Para Fraser Sherman (2016) el control y seguimiento del inventario ha sido fundamental para los administradores de alimentos en empresas restauranteras, sabiendo cual de estos productos son de mayor demanda en la producción de

platos, asimismo saber cuales son los más necesitados, para su reposición, como también reconocer cuánto se desperdicia, antes de que llegue el producto final al cliente.

“Las inversiones en los inventarios son cuantiosas y el control de capital asociado a las materias primas, los inventarios en procesos y los productos finales, constituyen una potencialidad para lograr mejoramientos en el sistema” (Axsäter, 2003). Ha sido necesario contar con esta herramienta de control, ya que mejora la planificación y organización de las empresas, también es oportuno para optimizar el sistema, siempre que se adecue a las características y necesidades de la organización.

Asimismo la planificación de las políticas de inventarios debe generar funciones en dependencia de la empresa, para evitar diferencias. Padilla (2010) mencionó que el propósito fundamental de los manejos de inventarios son: primeramente planificar la inversión, siendo esta óptima y rentable, y en segundo lugar, mantener el control y organización del inventario enlazado con lo que se ha planificado desde el inicio.

Gestión de inventarios.

Esta se define como los procesos importantes que se llevan a cabo en el control de materias primas de toda empresa. Correspondiente a las tareas de gestión de un inventario, se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control (López B. A., 2010). A diferencia del sistema de contabilidad, que se concentra en proporcionar un reflejo financiero preciso de los activos administrados por la compañía, el modelo de gestión del inventario está orientado a la acción para ayudar a la empresa a gestionar su inventario (Vermorel, 2013).

Tipos de inventarios.

Según Isabelle (2015) los inventarios se clasifican según su forma, por citar alguno de ellos están los inventarios de Materias Primas, Inventarios de Productos en

Proceso de Fabricación, Inventarios de Productos Terminados, Inventarios de Suministro de Fabricación. Asimismo para Neil Kokemuller (2016) un sistema de control de inventario es el mecanismo dentro de una empresa, que se utiliza para la gestión eficiente de la circulación y almacenamiento de las mercancías, como también del flujo de información relacionado.

Métodos de inventario.

Son aquellos que permiten mantener los registros de inventarios dentro de los términos admisibles, permiten también llevar un registro y seguridad del mismo. Son aplicables de manera sistemática, poseen ciertos procedimientos como la planificación, el control y la organización.

Modelo de gestión.

Es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema (Román A. , 2012). La esencia está en planificar, mantener el orden, dirigir y controlar una serie de elementos que conllevan a la producción.

Se expone a continuación, los modelos de gestión, organización y control, adaptables a empresas de servicios y sus sistemas de inventarios.

Modelo ABC.

Este método o modelo permitirá que los controles de inventarios tengan mejor fluidez. La sistematización de estos controles y clasificación de los productos, mejorará la gestión de existencia en inventarios. Se clasifican los artículos en tres clases (A, B o C), permitiendo dar un orden prioritario a los distintos productos:

Artículos A: Los más importantes a los efectos del control. Los más usados, más vendidos o más urgentes. Suelen ser los que más ingresos dan. Su localización en la zona de almacenamiento debe ser cercana al área de salida, visibles en las estanterías o neveras de mantenimiento o congelación

Artículos B: Aquellos artículos de importancia secundaria. Su ubicación debe ser en las zonas intermedias del almacén

Artículos C: Los de importancia reducida. Muchas veces tenerlos en el almacén cuesta más dinero que el beneficio que aportan. Su ubicación en lugares de menor salida, ya que su rotación es más lenta y su uso también

La denominación de las tres clases es arbitraria, pudiendo constar cualquier número de géneros. También el porcentaje exacto de artículos de cada clase varía de un inventario al siguiente. Los elementos de mayor importancia son los dos extremos: unos pocos artículos significativos y un gran número de artículos de relativa importancia. Esta relación empírica formulada por Vilfredo Pareto sociólogo y economista italiano, que desde el 1907 planteó que, aproximadamente el 20% del total de los artículos, representa un 80% del valor del inventario, mientras que el restante 80% del total de los artículos inventariados, alcanza el 20% del valor del inventario total. Esta herramienta ha demostrado ser muy útil y sencilla de aplicar a la gestión empresarial. Permite concentrar la atención y los esfuerzos sobre las causas más importantes de lo que se quiere controlar y mejorar (Tomás A. R. Fucci, 1999).

Según Damarys Fuentes Diaz (2011) diversos autores han llevado más allá el criterio clásico de clasificación de los inventarios por el método ABC, del propuesto inicialmente por Pareto, y han recogido para la clasificación de los productos otros criterios además del costo, a lo que se le ha dado el nombre de enfoque multicriterio en la aplicación del método ABC.

Merritt (2014), comentó sobre los beneficios de los modelos de gestión como el ABC, están en el servicio al cliente y el cumplimiento de pedidos. Es por ello que la información que ofrece este modelo a la empresa, logra abastecer de manera correcta el inventario. Es decir que si la empresa utiliza el análisis de la demanda de los productos por consumo del cliente, concluye realizando el pedido según los elementos necesarios que se requieren para la oferta. Cuando la empresa posee el inventario correcto, esto conlleva a que se reducen los pedidos pendientes y se controlan mejor las existencias.

Un estudio realizado por Leoncio Linaza en el 2012, sobre el modelo ABC, expone que no es un nuevo método de contabilidad financiera. El propósito es facilitar a los gerentes la información de la clasificación de los productos y su rentabilidad basada en hechos, mejorando la gestión y la producción según el resultado. Resalta también que el ABC ha sido implementado, aparte de los actuales sistemas contables, complementando la información mediante un análisis que clasifica los datos obtenidos del sistema contable y de ventas. *“Aunque no es necesario reemplazar el actual sistema contable, cuando la implementación avanza al interior de la empresa y se aprecian cada vez mayores beneficios, generalmente, se tiende a modificar los sistemas internos para hacerlos más eficientes” (Lizana, 2002).*

Un enfoque multicriterio proyectó la investigación de (Gutiérrez Ó. P., 2009) basado en el modelo ABC. La aplicación se realizó en el almacén de víveres y bebidas del Hotel Meliá Santiago de Cuba, considerando parámetros básicos aplicados al inventario. Determina que un producto se puede clasificar según su empleo y ordenar en zonas estratégicas. El procedimiento sobre la clasificación e identificación del producto, no constituye una variación en el proceso a seguir, solo cambia según su criterio de utilización, en preferencia de la demanda.

El estudio desarrollado por (Izquierdo & Moran, 2014) a una empresa de servicios donde no se reflere el nombre, realizándole un diagnóstico situacional al área de almacén y compras, para identificar problemas en rotación de inventarios, artículos obsoletos, desorden; se aplicó el modelo de gestión ABC, y se encontraron que habían artículos extraviados, antiguos, caducados, productos mal definidos, productos mas utilizados en situación menos privilegiada, materia prima en el piso, entre otros. Para dar solución a estos inconvenientes se procedió a realizar una clasificación ABC de las mercancías, técnicas de ubicación por secciones, estudio de la demanda de los productos, control de inventarios, registro detallado del inventario. Esta clasificación determinó durante el período de estudio que osciló desde los 10 días hasta los 360 días, pérdidas de 34.580,24 €, que corresponden a 219.745 artículos obsoletos, caducados y extraviados. Se logró realizar una comparación en el mismo periodo de investigación, y logró

contabilizar 1.552 artículos, cifra inferior a la inicial. Sin embargo las cifras en meses anteriores al estudio no se detallaban ni en cantidad ni en productos.

Según Vera (2016) en la investigación realizada en el hotel Calon, de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, comenta que las ventajas que proporciona el modelo ABC son: el orden de los costos por productos; la creación de una base informativa que facilite la implantación de la gestión de calidad para solucionar problemas que limitan los resultados actuales; y medidas de gestión para valorar los costos de producción. Dicha investigación no refleja los costos de implementación del modelo mencionado

Modelo 5S.

La Manufactura Esbelta (*Lean Manufacturing*), creada por Toyota, es una filosofía que consiste en eliminar las operaciones y desperdicios que no le agregan valor al producto o servicio. Esta teoría consiste en reducir costos y mejorar la productividad. Sus herramientas son: las 5 S, “Justo a Tiempo” (entrega de productos puntualmente), *Kanban* (control de procesos), *Kaizen* (mejora continua) y *Poka Yoke* (prueba de fallos). Esto se debe a que es el primer concepto implementado en la modificación de las plantas de producción de carro de Toyota en 1960, es decir, es el primer elemento desarrollado de la teoría (Serrano, 2012). El ingeniero Shigeo Shingo que desde los años sesenta implementó esta filosofía, comprendió que simplificar los errores en las empresas traería consigo una productividad más efectiva (Orellana, 2012).

Específicamente el modelo las 5S, ha tratado siempre de cumplir con sus objetivos como: *Seiri* (Eliminar), *Seiton* (Ordenar), *Seiso* (Limpiar), *Seiketso* (Estandarizar), *Sitsuke* (Disciplinar), pudiendo ser implementado o aplicado a la gestión empresarial como también a los inventarios. Actualmente este modelo gana cada vez más relevancia a nivel mundial. Además, se tiene en cuenta por la mayoría de los sellos de calidad otorgados tanto por organismos nacionales como internacionales (Barroso, 2012).

Buitrago (2013), hace referencia al estudio realizado sobre la implementación del modelo 5S en el hotel AR (no se define el nombre), considerando sencillo la

comprensión de las definiciones del modelo 5S, como también su proceso de implantación e inversión no costoso. También hace referencia a que las acciones para tomar la decisión de adecuar este modelo requiere la coordinación apropiada de las personas encargadas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación está basada en el estudio previo de la literatura para la comprensión de modelos de gestión como el ABC y 5S. El diseño está fundamentado en un estudio no experimental con corte descriptivo y trasversal, con enfoque mixto.

El alcance del trabajo abarcó únicamente a las empresas hoteleras con la clasificación de primera categoría y de lujo de la ciudad de Manta, identificadas por medio del catastro turístico 2016 del Municipio de Manta y el Ministerio de Turismo. De acuerdo a esa información existen cuatro hoteles, dos de lujo y dos de primera dentro de esa categoría. Aplicando un muestreo probabilístico, aleatorio simple, se trabaja con la totalidad de la población. Para poder trabajar la muestra, se clasificó cada hotel de la siguiente manera, H1 (Hotel 1), H2 (Hotel 2), H3 (Hotel 3), H4 (Hotel 4), ya que las ocho personas entrevistadas y encuestadas solicitaron el uso de esta nomenclatura para la presentación de los resultados.

Se aplicó como instrumento de recolección de datos la encuesta y entrevista. La entrevista se realizó a los Gerentes y la encuesta a los Jefes de los departamentos de alimentos y bebidas (A&B). Finalmente se obtuvo información de cuatro gerentes y cuatro jefes departamentales, quienes accedieron voluntariamente a participar de la investigación, una vez apartada la cita mediante oficio y con el compromiso de que se socializara el modelo recomendado de inventario.

Para validar y conformar los instrumentos de recolección se procedió a numerar una guía de ocho preguntas, que responderían a los objetivos, para la entrevista se trabajó con preguntas abiertas, dando libertad a los Gerentes de exponer sus ideas al respecto. En la encuesta se aplicaron ocho preguntas cerradas de manera que se lograra describir la situación problémica encontrada.

Con el fin de validarlas, se realizó una prueba piloto a diez docentes de la Facultad de Hotelería y Turismo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Uleam, que fueron escogidos por su experiencia y trayectoria académica. Se consideró evaluar de forma cuantitativa las preguntas, para saber si era necesario cambiar o agregar algún elemento. De esto se obtuvo un 85% sin cambios y un 15% de observaciones. Finalmente se reestructuró el formato acorde a las observaciones de la prueba piloto y se procedió al levantamiento de los datos.

Con la información necesaria, se confeccionó una base de datos, donde se plasmó todo lo relacionado con las variables a tratar en el estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la encuesta arrojaron lo siguiente:

Los jefes de los departamentos A&B de los hoteles *H1,H2,H3*, reconocieron dentro de las opciones que se les dio, (ABC, 5S, Normas ISO, BPM), la primera, como modelo de gestión. Seguidamente respondieron que no cuentan con un tipo de gestión de inventarios, más bien poseen un sistema informático contable de control de materias primas e insumos. También consideraron que la gestión está ligada al departamento de A&B del hotel, y que cuentan con un cronograma de trabajo para la realización del control de los productos. Los tres hoteles coincidieron en cuanto al control de inventarios, que se realiza cada 15 días. Acerca del conocimiento sobre los modelos de ABC y 5S, el H1 y H3 señalaron que su nivel es medio, ya que lejanamente se ha tratado ese tema en su entorno laboral, no obstante, el H2 hace referencia que su nivel de conocimiento es alto, pues han recibido capacitaciones sobre el tema.

De implementar los modelos anteriormente mencionados, los tres hoteles coinciden en que sería positiva la aplicación de los modelos ABC y 5S, sin embargo, deben consultar con los altos directivos y socios, ya que no depende de ellos tomar esa decisión. El jefe del departamento de A&B del hotel H4, siendo uno de los más importantes de la ciudad, no contestó abiertamente las preguntas de la encuesta. Simplemente manifestó que si conocen sobre el tema de la

investigación, y que cuentan con un modelo de gestión. Por principios de confidencialidad no dio alternativas para poder obtener la información.

Análisis de resultados de la entrevista.

Haciendo un análisis comparativo de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles H1, H2, y H3, los tres expusieron que un modelo de gestión de inventarios es un proceso administrativo que se coordina con eficiencia para obtener resultados excelentes. También lo relacionaron con la rama de la contabilidad y costos, pues se registran entradas y salidas de productos y compras dentro de la empresa.

Para el H1, hablar de sistema, modelo y método, se refiere al mismo concepto. No existen diferencias en las definiciones. Resalta que son herramientas administrativas que pueden ayudar a mejorar la información de la empresa. Sin embargo el H2 y H3 reflejan que sí existen diferencias, ya que el sistema es un conjunto de herramientas que controlan los costos de una institución, en cambio, un modelo es más amplio y completo, donde controla la organización de las actividades y la gestión, y un método es una manera de realizar alguna función administrativa.

El H1 emplea un sistema contable global llamado programa ALF-Gigansistem, que consiste en controlar los productos en procesos y los terminados. Este programa le da la posibilidad de ver cómo van disminuyendo los productos del inventario. El H2 cuenta con un sistema informático donde se ven las entradas y salidas de los productos, controlándolos diariamente para luego realizarlo cada quince días. El sistema que tiene es Zeus Inventarios, que posee herramientas básicas que permiten visualizar los movimientos de los productos. El H3 tiene un sistema de entradas y salidas de materias primas, manejado por el área contable de la empresa. Este sistema es propio del hotel, es muy básico, utilizando la herramienta Excel.

Los gerentes del H1, H2, H3, coinciden en sus respuestas en cuanto a los beneficios que les aportaría el modelo de gestión de inventarios con corte organizativo y de control (ABC y 5S). Comentan que implementando estos

modelos, se lograría tener un servicio de calidad, como también contar con una mejor conexión con el departamento contable y la gestión del hotel, ya que existiría un intercambio de conocimientos, análisis de la demanda asociada a la producción, el orden y la planificación en cuanto a pedidos, mejorando el control de los productos en inventario. Todo depende de la cultura empresarial y la aceptación de nuevas propuestas de mejoras.

Sobre las ventajas de implementar los modelos de gestión ABC Y 5S, adaptable a sus inventarios, los tres hoteles coincidieron que sería un valor agregado en sus empresas y que fortalecería la competitividad a nivel nacional con los demás hoteles de su categoría.

El H1 expone que los problemas que tiene la empresa en cuanto al sistema de control de inventario es, la falta de organización de los productos en el almacén, y la clasificación de estos según su rotación en el inventario. Es decir, que los productos que se utilizan con mayor frecuencia, no están ubicados correctamente en el área cercana al despacho. Asimismo en auditorías internas que realiza el hotel, se han encontrado productos caducados.

En referencia al mismo problema sobre el control de inventarios, el H2 menciona que no poseen un modelo de gestión que les permita ver la organización física y la clasificación de los productos según su nivel de utilización. También hace mención al sistema contable que manejan en el hotel sobre las entradas y salidas de los productos y lo identifica como un sistema poco controlador, ya que no arroja de manera específica cuantos productos hay en el inventario. Si existiese una elevada demanda en el servicio de alimentos en la temporada alta, el hotel no sabría cómo gestionar si faltasen elementos para la producción. Para abastecerse simplemente realizan la compran y modifican el presupuesto.

El H3, comentó que la falla está en la gestión de inventarios, ya que de ahí parte el problema de la empresa. Expone que aplican un sistema básico con la herramienta Excel, donde pueden llevar las entradas y salidas de los productos. Sin embargo, no se puede definir con claridad cuáles son los productos que tienen mayor utilización en la elaboración de platos, y cuantos quedan estacionados en el inventario. Explica que esto repercute en el costo de producción de los

alimentos para la elaboración de los menús, ya que se compra ciegamente sin saber al detalle que existencia real tienen. Esto ha conllevado a realizar un conteo físico de las materias primas en el inventario y se han dado cuenta que han comprado productos que ya existen en su bodega.

Debido a esto, la inversión del inventario se ha elevado y las pérdidas en productos caducados y repetidos oscilan desde los \$1.000 dólares hasta los \$3.500 dólares en controles mensuales. Para solucionar esto, se necesita información más detallada y clasificada de los insumos, con el objetivo de poder identificar cuál de ellos tienen más movimiento en la producción, asimismo fortalecer la coordinación de las actividades en el área de alimentos y bebidas.

Referente a los controles organizativos de inventarios para verificar orden, limpieza, existencia de productos perecederos, no perecederos, y productos innecesarios que no den valor a la producción, los tres hoteles coincidieron en sus respuestas, exponiendo que estos controles se realizan cada 15 días, tratando de buscar la mejor organización posible en sus inventarios y productos en stock. Sin embargo comentan que existen fallos en la información sobre los controles. También mencionan que el costo de implementación de los modelos de gestión de inventarios, sería inferior al costo de los sistemas contables. Estos sistemas pueden costar entre los \$5.000 dólares hasta \$20.000 dólares por la complejidad del diseño y la creación de las herramientas que se emplean en él. No siendo así en los modelos propuestos, pues su adaptabilidad se basaría en el estudio y comprensión de cómo adecuarlos a la estructura organizativa de la empresa.

En relación con la recomendación de esta investigación de implementar los modelos de gestión de ABC y 5S, para fortalecer su gestión de inventario, respondieron los tres hoteles (H1, H2, H3) que sería muy útil y que agregaría valor a los servicios que brinda la empresa, como también el costo de implementar estos modelos, podría variar según el tipo de capacitación, ya que se trataría de capacitar al personal sobre la teoría para luego llevarla a la práctica. Sin embargo, mencionan que no depende de ellos implementar estos modelos, ya que se debe consultar primero con las autoridades y socios de la institución, previamente a un estudio de factibilidad, para su aprobación.

El caso del *H4*, es un hotel que se reserva la información en cuanto a los sistemas de control de inventarios y sus modelos de gestión de alimentos. Sus respuestas durante la entrevista fueron muy cerradas, lo cual dificultó la extracción de resultados. Se procedió a comentarles sobre la propuesta de esta investigación, para lo cual alegaron que no es de su interés implementar directamente los modelos ABC y 5S, más bien prefieren adecuarlos y personalizarlos como parte de ellos.

Esta investigación expuso que las empresas hoteleras estudiadas necesitan modelos de gestión para dar posibles soluciones a los problemas expuestos sobre la falta de información, organización e identificación de los productos.

De los resultados obtenidos se encontraron semejanzas en las respuestas de los hoteles H1, H2, H3; se observa un factor común entre ellos en cuanto a conocimientos sobre gestión de inventarios, a la importancia que tiene la implementación de los modelos ABC y 5S. Asimismo los tres hoteles cuentan con sistemas contables, mas no de gestión. Estos sistemas son herramientas contables que en dos de ellos (H1 y H2) funcionan a través de programas informáticos adquiridos mediante la compra, lo cual eleva el costo de inversión para mantener el control de los inventarios en sus empresas.

Según la entrevista realizada a los gerentes generales, se observó que los modelos de gestión no son considerados un elemento de primera medida, más bien reflejan que el sistema contable les facilita los datos necesarios para llevar el control de los alimentos en la empresa hotelera.

No solo el sistema contable genera la gestión y demás asuntos de importancia para la empresa, se requiere un complemento que satisfaga las necesidades de los servicios del hotel, la generación de actividades organizativas y el aporte del talento humano que realice este enlace o conexión con la información de la parte contable. En cuanto a la toma de decisiones sobre implementar los modelos ABC Y 5S, deben informar a la directiva para proceder a ejecutarse.

Asimismo para implementar estos modelos propuestos, se invertiría en la capacitación mediante la contratación de un profesional conocedor del tema para que oriente y forme el conocimiento teórico-práctico del talento humano. En

indagaciones realizadas a capacitadores del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación), SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional), y el MINTUR, el costo puede oscilar entre los \$15 dólares a \$20 dólares, por hora, en jornadas de trabajo de cuatro horas diarias por los cinco días laborables de la semana, por 21 días al mes, con una duración de tres meses el curso. La inversión total para la contratación del capacitador sería entre los \$2.700 dólares hasta \$3.600 dólares, por los tres meses (gasto mensual de \$900 a \$1.200).

Conforme al estudio de Planas & Rebull (2010), realizado en la ciudad de Costa Dorada en España, sobre la aplicación del modelos de gestión, en este caso el ABC, comentaron que han implementado este modelo a hoteles con categoría tres y cuatro estrellas. Sobre los objetivos proyectados en esta implementación, se basaron en el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y actualización de técnicas de control. Sin embargo para realizar un cambio sobre un modelo nuevo o implementarlo, la toma de decisiones depende de la matriz hotelera.

Según Alvarez (2011) en su publicación realizada sobre implementación de sistemas de gestión, lo primero es integrar el ciclo de Mejora Continua o PHVA, (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esto hace que los objetivos específicos utilizados en orden puedan orientar la implementación de los modelos de gestión.

En su primera etapa de planificar se plantean las estrategias, objetivos, metas y la aprobación. La segunda etapa consiste en hacer conciencia de lo que se implementará y recibir capacitaciones sobre el tema. Como tercera etapa se verifica cómo va el proceso de implementación, se monitorea, se controla y se ven los indicadores que se hayan definido. Finalmente la toma de acción se basará en análisis realizados sobre el modelo, efectuando la revisión por parte de la directiva para concretar lo planificado y así continuar con la mejora continua (Alvarez, 2011).

En referencia a lo investigado, los modelos de gestión ABC y 5S resultan adaptables y fáciles de implementar, como también la toma de decisiones sobre la producción en momentos críticos. Sin embargo, no existen datos detallados

sobre los beneficios que dejan estos modelos. Es importante destacar que el ABC, noblemente, sin llegar a ser una herramienta contable, arrojaría criterios visibles y no engorrosos. De igual manera las 5S japonesa facilitarían un orden lógico en el mejoramiento continuo del inventario de las empresas hoteleras.

Para Carcavallo (2012) la aplicación del modelo 5S, engloba a todos los sectores productivos como hospitales, hoteles, colegios, bancos, oficinas, entre otros. Su experiencia en recibir formación y visitar empresas, industrias y hoteles a nivel mundial, le ha permitido observar la coherencia de esta metodología, el orden, la limpieza, la innovación con camino la excelencia. Un ejemplo de las grandes ciudades que ha visitado es Tokio, donde deja bien claro que, “las 5S es mucho más que la versión de la mejora productiva laboral y personal”.

CONCLUSIONES

La investigación realizada a los hoteles de lujos y de primera categoría de la ciudad de Manta, muestra que no poseen un modelo de gestión de inventarios que les facilite la clasificación y la organización de los productos. Se observó que existe la necesidad de implementar un modelo de gestión de inventarios para complementar y mejorar los servicios en los hoteles, que no solo permita operar el control contable de los insumos sino que organice los productos de manera práctica y dinámica según egreso e ingreso.

La aceptación para adaptar los modelos ABC Y 5S fue positiva, sin embargo existe una barrera para la toma de decisiones, ya que para poder implementar un nuevo procedimiento se debe consultar con la matriz hotelera para su aprobación. Por lo general, los enfoques de sistemas de inventarios están basados en aspectos contables que es lo que más interesa a los altos directivos, no así en los modelos de gestión.

El problema común que se expone está basado en la falta de gestión de inventario y la organización de los productos por oferta y demanda, que permita tener una idea clara de las mercancías en stock y la clasificación de los mismos según su llegada a la bodega.

Es importante resaltar que el costo de los sistemas contables de inventario cada año es mayor para las empresas, ya que requieren de mantenimiento y actualizaciones de licencias por parte de los proveedores. Mientras que el costo de implementación de los modelos propuestos, según la literatura consultada, como el ABC y 5S, no significaría mucho para la empresa, ya que se consideran sencillos, prácticos y adaptables para su aplicación, con tan solo la capacitación del personal a llevar los registros es más que suficiente.

Sería conveniente para los directivos y socios de los hoteles investigados estudiar acerca de los modelos que se recomiendan, pues facilitaría el trabajo al departamento de gestión de alimentos y bebidas a la hora de clasificar productos, visualizar y controlar las materias primas, como también darse cuenta de los productos innecesarios que se compran. Para eso es preciso equilibrar los productos en cuanto al orden de entrada al almacén, clasificarlos por género, y por valor utilitario. Para su factibilidad sería, identificar por medio de etiquetas por colores, detallando fecha de entrada, caducidad, variedad, e importancia del producto por su movilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, R.F. (2011). Implementación de sistemas de gestión integrados de calidad. Obtenido de: <http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion137140211es.pdf>

Astidas Bonilla E. E. (2010). Administración De Inventarios. Obtenido de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/>

Axsäter, S. (2003). Evaluation of unidirectional lateral transshipments and substitutions in inventory systems. Obtenido de: [ww.scholar.google.com.ec](http://www.scholar.google.com.ec)

Barroso, A. T. (2012). Gestión de la calidad y metodología 5s: Innovación japonesa aplicada a la gestión. Obtenido de [empresarial: http://revistadigital.inesem.es/gestionempresarial/](http://revistadigital.inesem.es/gestionempresarial/)

Bijvank, M., & Iris, F. (2011). Lost sales inventory theory, vol.215, no.1, pp 1-13.

Obtenido de: www.researchgate.net/

Buitrago, L. A. (2013). Campaña de las 5s, implementación para el hotel AR

Obtenido de: <https://prezi.com/pcpmgoh8rqon/campana-de-las-5s/>

Carcavallo, E. (2012). El sistema de las “5 S” hacia la productividad y la competitividad Sustentables Obtenido de:

<http://negociosymanagement.com.ar/?p=893>

Damarys Fuentes Diaz, R. R. (2011). Procedimiento para la administración de Inventarios. Obtenido de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/dgq.html>

Díaz, P. F. (2012). Departamento de Gestión y Desarrollo Obtenido de:

<http://www.dt.gob.cl/>

Fraser Sherman, D. M. (2016). Cómo los restaurantes realizan un inventario permanente? Obtenido de : <http://pyme.lavoztx.com/cmo-los-restaurantes-realizan-un-inventario-permanente-8794.html>

Galvis, O. D. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales. Obtenido de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000300002

Genaro, A. (2015). Metodología de la investigación. Obtenido de:

http://www.academia.edu/16107963/UPOL_Metodologia_de_Investigacion_2_1

Gómez, A. (2013). Base de datos para el control de inventarios del hotel Obtenido de: <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/14/02/25/994.pdf>

Gutiérrez, Ó. P. (2009). Un enfoque multicriterio .Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a09.pdf>

Gutiérrez, V., & Vidal, C. J. (2008). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento Obtenido de: Revisión de la Literatura : <http://www.redalyc.org/articulo>

Hernández, J. J. (2010). Historia de la Hotelería. Obtenido de: <http://escuelagastronomicasenamalgam.blogspot.com/2010/05/historia-de-la-hoteleria.html>

Isabelle, R. (2015). Tipos de inventarios(Los tipos de inventarios) Obtenido de: <http://www.lostipos.com/de/inventarios.html>

Izquierdo, C. B., & Moran, J. A. (s.f.). Diagnostico situacional y propuesta de mejoras al area de almacen y compras de una empresa de servicios.Obtenido de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5252/1/Diagnostico>

Lizana, L. (2002). ABC .Obtenido de: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3117>

López, B. A. (2010). Logística y abastecimiento Obtenido de Gestión de inventarios: <http://www.logisticayabastecimiento.jimdo.com/gestión-de-inventarios/>

López, J. G. (2015). Hoteles, Hoteleros y Hotelería. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/>

Mantilla, F. A., & Torres, F. (2014). Modelos de inventarios Obtenido de :
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4797427.pdf>

Martínez, Á. (2013). www.aec.es. Obtenido de modelos de gestion:
<http://www.aec.es/>

Martínez, A. d. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. Obtenido de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200010

Merritt, C. (2014). Ventajas del sistema abc control inventario lista_98022/. Obtenido de [ventajas-del-sistema-abc-control-inventario-lista:](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-sistema-abc-control-inventario-lista-lista_98022/)
http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-sistema-abc-control-inventario-lista_98022/

Monterroso, E. (2003). Normas ISO. Obtenido de:
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

Moya Navarro, M. J. (1994). Control de inventarios. Obtenido de:
<http://www.crai.unitec.edu/>

Neil Kokemuller, D. M. (2016). Metas y objetivos de un inventario. Obtenido de:
<http://pyme.lavoztx.com/metas-y-objetivos-de-un-sistema-de-control-de-inventarios-8559.html>

NgcMarin. (2012). Tipos-de-modelos-de-inventario. Obtenido de inventarios:
<http://es.slideshare.net/ngcmarin/tipos-de-modelos-de-inventario>

Orellana, K. (2012). Maestros de la calidad. Obtenido de:

<http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-shigeo-shingo.html>

Padilla, H. M. (2010). Planificación de las políticas de inventario . Obtenido de

www.nventariodelosmasss.blogspot.com/2010/04/planificacion-de-las-politicas-de.html.

Pedraza, R. A. (2010). Metodo Ueps.. Obtenido de html:

<http://www.gerencie.com/metodo-ueps.html>

Planas, F. C., & Rebull, V. S. (2010). Un análisis de las prácticas en contabilidad de gestión. Obtenido de: [http://www.observatorio-](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Fernando_Campa_y_Victoria_S%C3%A1nchez_Rebull.pdf)

[iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Fernando_Campa_y_Victoria_S%C3%A1nchez_Rebull.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Fernando_Campa_y_Victoria_S%C3%A1nchez_Rebull.pdf)

Rodriguez. (2015). Principales actividades de un hotel. Obtenido de: [www.](http://www.adricontabilidadhoteleraun.blogspot.com)

[adricontabilidadhoteleraun.blogspot.com](http://www.adricontabilidadhoteleraun.blogspot.com)

Rodriguez, A. (26 de 08 de 2015). Descripción de las Principales Actividades de un Hotel. Obtenido de.:

<http://adrycontabilidadhotelerauan.blogspot.com/2015/08/14-descripcion-de-las-principales.html>

Román, A. (2012). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. Obtenido

de: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329>

Serrano, M. G. (2012). Las 5 S, una metodología básica en la Manufactura

Esbelta. Obtenido de: http://revistatectus.blogspot.com/2012/11/las-5-s-una-metodologia-basica-en-la_14.html

Tomás A. R. Fucci, E. M. (1999). Gestion de inventarios. Obtenido de:
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abc.pdf>

Vera, M. A. (2016). Procedimiento para el costeo y gestión. Obtenido de
positorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10211/1/Tesis%20Mayra%20Reyes%20FINANCIAL.pdf

Vermorel, J. (2013). Control de inventario (definición e ideas claves). Obtenido de:
<https://www.lokad.com/es/definicion-control-de-inventario>

Yoaima, D. G., Daisy, E. C., & Vicente, R. F. (2009). Propuesta de un
procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel
Herradura Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621776002.pdf>

Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).